

Simen Granli
Hjalmar Johansen

Hensiktsmessig økonomistyring i krisetider

Masteroppgave i økonomi og administrasjon

Veileder: Terje Berg

Mai 2021

Simen Granli
Hjalmar Johansen

Hensiktsmessig økonomistyring i krisetider

Masteroppgave i økonomi og administrasjon
Veileder: Terje Berg
Mai 2021

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet i forbindelse med vår 2-årige mastergrad i økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen NTNU, med fordypningen økonomistyring.

Masteroppgaven markerer slutten på siviløkonomstudiet i Trondheim. Oppgaven er skrevet våren 2021 og arbeidet har gått over ett semester, fra januar til mai. Masteroppgaven har et omfang på 30 studiepoeng.

Gjennom arbeidet med denne oppgaven sitter vi igjen med stor respekt for forskere og jobben som gjøres for å skaffe viten og kunnskap. Det har i løpet av våren 2021 blitt lagt ned utallige timer med forberedelse og arbeid. Formålet med vår oppgave har vært å studere styringssystemer hos alpinsentre og koronapandemiens innvirkning på ulike styringsmekanismer.

Vi ønsker å takke Terje Berg for et fantastisk samarbeid og god veiledning gjennom semesteret. Grunnet den pågående pandemien har vi ikke kunnet løpe ned døra til Terje med ulike spørsmål, men telefon, e-post og Microsoft Teams har vært et godt supplement. Til slutt vil vi takke informantene fra de ulike alpinsentrene for å ha satt av verdifull tid til gode intervjuer og refleksjoner.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

26.05.2021

Simen Granli

Hjalmar Johansen

Sammendrag

Formålet med denne studien har vært å få innsikt i hvordan man benytter styringssystemer under en krise som COVID-19, og hvorvidt alpinbransjen har dynamiske evner til å håndtere krisen. Malmi og Brown (2008) adresserer elementer ledere kan bruke for å påvirke ansattes atferd. Elementene i styringssystemet bør ses i sammenheng, der pakken vil danne grunnlaget for styringen i en organisasjon. Simons (1995a) mener at en balansert bruk mellom styringssystemer vil skape en dynamisk spenning som kan kontrollere interne konflikter. Det hevdes at det er dynamisk styring som er best tilegnet den pågående koronapandemien. Det er et økt behov for styringssystemer som gjør oss i stand til å håndtere usikkerhet på en mer dynamisk måte. På bakgrunn av dette har vi gjennomført en kvalitativ studie med tre alpinesentre for å få innsikt i bruk av styringssystemer i en hardt rammet bransje. Fokuset i tidligere forskning har vært på enkeltdeler av et styringssystem, men det viser seg at styringssystemene har en innvirkning på hverandre. Videre tar tidligere forskning for seg gradvis endring i omgivelsene, men det finnes lite forskning på et ekstremtilfelle som COVID-19. Denne studien har derfor som formål å svare på følgende problemstilling:

Hvordan benyttes styringssystemer i krisetider for alpinesentre?

Funnene viser at det er stor intern forskjell i bruken av styringssystemer for alpinesentrene. Fellestrekkene er at ledelsen tenderer bevisst å legge begrensninger for de ansattes kreativitet, for å fremme verdiene og visjonen under krisen. Samtidig viser våre funn at tilbakemeldingssystemene har vært det dominerende styringssystemet under krisen. Selv om ledelsen ønsker å fremme den interaktive styringen, viser det seg å være vanskelig på bakgrunn av den begrensede fysiske interaksjonen.

Studien konkluderer med at alpinesentrenes styringspakke burde tilpasse økonomistyringen til andre deler av styringssystemet i større grad. Alpinesentrene har fokusert på kostnads- og tidsperspektivet, samt tatt beslutninger etter behov under krisen. Videre har de dannet seg rullende prognoser for å bli mer dynamiske de siste årene. Alpinesenter A og B har en form for beyond budgeting gjennom fleksible budsjetter som blir fulgt opp månedlig av ledelsen og er toppstyrt. En implementering av bottom-up-tilnærming til budsjettpraksisen vil samtidig fremme interaktiv styring, og dermed skape større balanse i styringspakken. Alpinesenter C burde tilpasse seg dynamisk styring i større grad, da det fremkommer store ettervirkninger av krisen. En implementering av flere verktøy som ABC-kalkyler og KPIer kan føre til bedre prisbeslutninger og et konkurransefortrinn.

Abstract

The purpose of this thesis has been to gain insight in how to use management accounting and control systems (MACS) during a crisis such as COVID-19, and whether ski resorts have dynamic capabilities to handle crisis situations. Malmi and Brown (2008) address elements managers can use to influence the employees behavior. The elements of the MACS should be seen in context where the package will form the basis for the management of an organization. Simons (1995a) claims that a balanced use between MACS will create a dynamic tension that can control internal conflicts. It is claimed that dynamic control is best suited for the ongoing corona pandemic. There is an increased need for MACS that enables us to deal with uncertainty in a more dynamic way. Based on this, we have conducted a qualitative study with three ski resorts to gain insight in the use of MACS in a vulnerable industry. The focus in previous research has been on individual parts of the MACS, but it is claimed that the parts have an impact on each other. Furthermore, previous research deals with gradual change in the environment, but there is little research on an extreme situation such as COVID-19. This study is therefore based on answering the following research question:

How are management accounting and control systems used in times of crisis for ski resorts?

The study shows that there is a large diversity in the use of management tools for ski resorts. The common features are that the management tends to deliberately place restrictions on the employees' creativity, in order to promote the values and vision during the crisis. At the same time, our findings show that the feedback systems have been the dominant MACS during the crisis. Although the management wants to promote interactive management, it turns out to be difficult due to limited physical interaction.

The study concludes that the ski resorts to a greater extent should align the financial management to other parts of the MACS. The ski resorts have focused on the cost and time perspective, and made decisions as needed during the crisis. Furthermore, they have formed rolling forecasts to become more dynamic in recent years. Ski resort A and B have a form of beyond budgeting through flexible budgets that are followed up monthly by the management and are top-down. An implementation of a bottom-up approach to budgetary practice will at the same time promote interactive management, and thus create a greater balance in the package. Skiresort C should adapt to dynamic management to a greater extent, as there are major repercussions of the crisis. An implementation of several tools such as activity-based costing and KPIs can lead to better pricing decisions and a competitive advantage.

Innholdsfortegnelse

1	INNLEDNING	1
1.1	BAKGRUNN OG MOTIVASJON	1
1.2	FORMÅL OG PROBLEMSTILLING	2
1.3	AVGRENSNINGER	2
1.4	OPPGAVENS STRUKTUR OG OPPBYGGING.....	3
2	LITTERATURGJENNOMGANG	4
2.1	ØKONOMISTYRINGSSYSTEMET SOM EN PAKKE	4
2.1.1	<i>Kulturelle styringsmekanismer</i>	5
2.1.2	<i>Planlegging</i>	7
2.1.3	<i>Kybernetisk styring</i>	8
2.1.4	<i>Belønning og kompensasjon</i>	11
2.1.5	<i>Administrativ styring</i>	11
2.2	LEVERS OF CONTROL	13
2.2.1	<i>Trossystemet</i>	14
2.2.2	<i>Barriersystemet</i>	15
2.2.3	<i>Diagnostiske systemer</i>	17
2.2.4	<i>Interaktive systemer</i>	18
2.3	DYNAMISKE STYRINGSSYSTEMER	19
3	METODE	23
3.1	VITENSKAPSTEORETISK STÅSTED	23
3.2	FORSKNINGSDESIGN OG METODE.....	23
3.3	FORSKNINGSPROSESSEN	25
3.4	DATAANALYSE.....	28
3.5	EVALUERING AV STUDIENS KVALITET	29
3.5.1	<i>Pålitelighet</i>	29
3.5.2	<i>Gyldighet</i>	30
3.5.3	<i>Generaliserbarhet</i>	30
3.6	FORSKNINGSETISKE RETNINGSLINJER.....	31
4	EMPIRI	33

4.1	PRESENTASJON AV ALPINSENTRE	33
4.2	KULTURELL STYRING	34
4.3	PLANLEGGING	36
4.3.1	<i>Kortsiktig planlegging</i>	36
4.3.2	<i>Langsiktig planlegging</i>	36
4.3.3	<i>Koronaens innvirkning på planlegging</i>	37
4.4	KYBERNETISK STYRING	38
4.4.1	<i>Budsjettering</i>	38
4.4.2	<i>Finansielle mål</i>	40
4.4.3	<i>Ikke-finansielle mål</i>	40
4.4.4	<i>Hybrider</i>	41
4.5	BELØNNING OG KOMPENSASJON	42
4.6	ADMINISTRATIV STYRING.....	42
4.6.1	<i>Organisasjonsdesign og struktur</i>	42
4.6.2	<i>Styringsstruktur</i>	43
4.6.3	<i>Regler, rutiner og prosedyrer</i>	43
4.7	TROSSYSTEMET	44
4.8	BARRIERESYSTEMET	45
4.9	DIAGNOSTISKE SYSTEMER.....	46
4.10	INTERAKTIVE SYSTEMER	48
4.11	DYNAMISK STYRING.....	50
4.11.1	<i>Dynamikk i kostnadsbildet</i>	50
4.11.2	<i>Dynamikk i verktøy</i>	51
4.11.3	<i>Dynamikk i fokus og tid</i>	51
5	ANALYSE.....	53
5.1	KULTURELL STYRING	53
5.2	PLANLEGGING	54
5.2.1	<i>Kortsiktig planlegging</i>	54
5.2.2	<i>Langsiktig planlegging</i>	55
5.3	KYBERNETISK STYRING.....	55
5.3.1	<i>Budsjettering</i>	56
5.3.2	<i>Finansielle mål</i>	57
5.3.3	<i>Ikke-finansielle mål</i>	58

5.3.4	<i>Hybrider</i>	58
5.4	BELØNNING OG KOMPENSASJON.....	59
5.5	ADMINISTRATIV STYRING.....	59
5.5.1	<i>Organisasjonsdesign og struktur</i>	59
5.5.2	<i>Styringsstruktur</i>	59
5.5.3	<i>Regler, rutiner og prosedyrer</i>	60
5.6	TROSSYSTEMET.....	60
5.7	BARRIERESYSTEMET.....	62
5.8	DIAGNOSTISKE SYSTEMER.....	63
5.9	INTERAKTIVE SYSTEMER.....	65
5.10	BALANSEN MELLOM DE FIRE STYRINGSSYSTEMENE.....	68
5.11	DYNAMISK STYRING.....	69
5.11.1	<i>Dynamikk i kostnadsbildet</i>	70
5.11.2	<i>Dynamikk i styringsverktøy</i>	70
5.11.3	<i>Dynamikk i fokus og tid</i>	72
6	KONKLUSJON	74
6.1	BIDRAG OG IMPLIKASJONER.....	76
6.2	VIDERE FORSKNING.....	76
	KILDELISTE	78
	VEDLEGG	82
6.3	INTERVJUGUIDE - VEDLEGG 1.....	82
6.4	INFORMASJONSSKRIV - VEDLEGG 2.....	87

Figurliste

FIGUR 1.1. OPPGAVENS OPPBYGGING.....	3
FIGUR 2.1. HENTET FRA MALMI OG BROWN (2008): STYRINGSSYSTEM SOM EN PAKKE	5
FIGUR 2.2. HENTET FRA SIMONS (1995A): LEVERS OF CONTROL.....	14

Tabelliste

TABELL 3.1. INTERVJUFORM OG INFORMANTER	27
TABELL 4.1. OVERSIKT OVER ANTALL ANSATTE HOS ALPINSENTRENE.....	34

1 Innledning

I denne oppgavens første kapittel vil vi starte med å redegjøre for bakgrunn og motivasjon for oppgaven. Deretter presenterer vi oppgavens formål og problemstilling, før vi avslutter med en avgrensning og en kort oversikt over oppgavens struktur og oppbygning.

1.1 Bakgrunn og motivasjon

12. mars 2020 innførte regjeringen betydelige smitteverntiltak for å bekjempe COVID-19 og alpintensentrene i landet stengte ned. Utover sommeren og høsten roet det seg ned og flere hadde håp om at pandemien endelig var over. I november 2020 konstaterer helsemyndighetene at pandemiens andre smittebølge er i full gang og den nye sesongen for alpintensentrene landet rundt står nok en gang i fare.

Pandemien har ført til stor usikkerhet og tidvis full nedstengning av alpintensentrene. I en slik krise er det viktig for sentrenes konkurransedyktighet å evne og tilpasse seg de nye omgivelsene raskt. Stengte skiheiser og alpinbakker gir sentrene en stor økonomisk belastning og store deler av inntektsgrunnlaget faller bort. Alpintensentre er spennende case å studere da de opererer i en bransje som er hardt rammet av pandemiens inntog i Norge og Europa forøvrig. Det er interessant å utføre en komparativ studie for å se likheter og forskjeller mellom de ulike alpintensentrene og hvordan de har forholdt seg til over halvannen sesong fylt med usikkerhet.

Ifølge Simons (1995b) er bruken av økonomistyringssystem viktig for å støtte en organisasjons tilpasning til omgivelser, og kan samtidig brukes for å styre ansatte til å utføre arbeidsoppgaver i tråd med organisasjonens overordnede mål. Davila (2005) hevder at bruken av økonomistyringssystemer spiller en betydelig rolle når en organisasjon skal tilpasse seg endringer i omgivelser. Det har tidligere vært mye forskning rundt økonomistyringssystemer, men vi ønsker å ta det et skritt lenger ved å koble det mot nyere forskning og koronapandemien. Det finnes lite forskning om dette, noe som gjør studien vår interessant, samtidig som vi motiveres av å forsøke og generere ny forståelse av bruken av styringssystemer i en så ekstrem krise som COVID-19 har vært og er.

1.2 Formål og problemstilling

Ved å anvende de teoretiske rammeverkene til Malmi og Brown (2008) og Simons (1995a) ønsker vi å bidra til økt forståelse innenfor økonomistyring. Det første rammeverket ser på økonomistyringssystemer som en pakke og det siste beskriver bruken av økonomistyringssystemer. Studier og forskning på organisasjoners økonomistyringssystem er av global interesse. I sammenheng med økonomistyringssystemer ønsker vi å se på alpinsentrene bruk av dette i en krise. På bakgrunn av krisens størrelse, ser vi det som nødvendig å koble rammeverkene opp mot Bjørnenak og Kaarbøe (2011), samt nyere empiriske bidrag. Formålet med oppgaven er å generere ny forståelse og innsikt i bruken av økonomistyringssystemer i krisetider, og spesifikt hvordan koronapandemien har forholdt seg til de teoretiske rammeverkene sett i lys av nyere forskning. Vi har derfor videre formulert følgende problemstilling:

Hvordan benyttes styringssystemer i krisetider for alpinsentre?

For å svare på problemstillingen har vi hentet empiri fra tre ledere i tre forskjellige alpinsentre og gjennomført en komparativ casestudie. Oppgaven vår gir innsikt i hvorvidt alpinsentrene har evne til å omstille seg i en pandemi. COVID-19 er et ekstremtilfelle og dens innvirkning på det totale næringslivet har vært betydelig.

1.3 Avgrensninger

På bakgrunn av oppgavens omfang, samt tidsbegrensning ønsker vi å utforske hvordan alpinsentre har benyttet styringssystemer under koronapandemien, og hvorvidt virksomhetene har tilpasset seg krisesituasjonen. Vi har selv valgt å avgrense oss til alpinbransjen, da det er en bransje vi hadde kunnskap om og har enorme problemer på bakgrunn av de nasjonale retningslinjene. Videre avgrenser studien seg til koronapandemiens innvirkning på styringssystemer, andre faktorer er derfor utelatt fra vår studie for å begrense omfanget. I tillegg befinner alle alpinsentrene seg i samme geografiske område med de samme forutsetningene. Vi avgrenser også studien til selskapenes ledergruppe.

1.4 Oppgavens struktur og oppbygging

For å kunne opprettholde den røde tråden gjennom hele oppgaven har vi fokusert på en strukturert og logisk oppbygging. Tema og problemstilling er det første som presenteres for å gi et innblikk i oppgavens innhold. Vi benytter oss av de teoretiske rammeverkene til Malmi og Brown (2008) og Simons (1995a), samt Bjørnenak og Kaarbøe (2011) som grunnlag for å analysere den innsamlede empirien. Vi har i tillegg sett på det som nødvendig å inkludere nyere forskning fra pandemien og funn fra sammenlignbare bransjer for å kunne besvare vår problemstilling. I metodekapittelet tar vi for oss alt fra valg av metode, gjennomføring av intervjuer og studiens kvalitet. Deretter tar vi for oss empirikapittelet som gir et innblikk i informantenes bransje samt situasjonen vi står ovenfor. I tillegg tar empirien for seg ledere i alpinbransjen sine tanker og refleksjoner basert på vår intervjuguide. Analysekapittelet består av vår egen tolkning og refleksjoner av empirien, sett i lys av Malmi og Brown (2008) og Simons (1995a), og knytte det opp mot kriser og virksomheters dynamiske evner når omgivelsene er usikre. Til slutt presenterer konklusjonen de viktigste funnene i vår analyse. Vi har i tillegg valgt å inkludere potensielle bidrag og implikasjoner med vår studie. Videre har vi inkludert et delkapittel til videre forskning, der vi mener det kan være aktuelt å utforske noen av våre funn ytterligere. Oppbygningen av studien er illustrert i modellen nedenfor:



Figur 1.1. Oppgavens oppbygging

2 Litteraturgjennomgang

I dette kapittelet skal vi presentere oppgavens teoretiske rammeverk. Vi har valgt to rammeverk som skal hjelpe oss med å besvare vår problemstilling:

Hvordan benyttes styringssystemer i krisetider for alpinesentre?

Vi vil først presentere økonomistyringssystemet som en pakke med utgangspunkt i Malmi og Brown (2008). I denne artikkelen bygger forfatterne videre på annen forskning, kommer med kritikk til eldre teorier og legger til ny forskning for å skape et tydeligere bilde av styringssystem som en pakke. Samtidig som vi ønsker å se på styringssystem som en pakke, vil vi også ha fokus på dynamikk og spenning i bruken av styringssystem. Her vil rammeverket til Simons (1995a), *Lever of Control*, gi oss et godt teoretisk fundament. Til slutt ønsker vi å belyse et nyere syn på styring gjennom Bjørnenak og Kaarbøe (2011), *Dynamiske styringssystemer*.

2.1 Økonomistyringssystemet som en pakke

Det finnes flere definisjoner av management control systems, heretter kalt MCS, og hva som menes med dette. Flere overlapper med hverandre og noen er forskjellige. Chenhall (2003) diskuterer i sin artikkel management accounting systems, heretter kalt MAS, som systematisk bruk av eksempelvis budsjettering eller produktkalkyler for å nå et mål. MCS er bredere definert en MAS med innslag av personal- og kulturell styring. Ifølge Malmi og Brown (2008) inkluderer MCS ulike verktøy som ledere kan bruke for å sikre eller overvåke ansattes atferd og beslutninger, slik at organisasjonens overordnede mål nås.

Malmi og Brown (2008) presenterer sitt rammeverk basert på tidligere forskning og viser til at det tidligere har vært lite eksplisitt teoretisk og empirisk forskning på styringssystemer som pakke, til tross for at ideen har eksistert i flere tiår. Styringsmekanismer kan ikke sees på isolert sett, men som en kombinasjon av flere som sammen danner grunnlaget for styringen i en organisasjon. I sin forskningsartikkel diskuterer Malmi og Brown (2008) hvordan andre forskere har definert styringssystemer og hvilke problemer dette har ført med seg. I denne artikkelen presenterer forfatterne en ny typologi av styringssystemer som er strukturert rundt følgende fem overordnede kategorier; *kulturell styring, planlegging, kybernetisk styring, belønning og kompensasjon, og administrativ styring* (figur 2.1). Et viktig punkt som påpekes

er at typologien baseres på skillet mellom beslutningstaking og kontroll, og adresserer elementer ledere kan bruke for å påvirke atferden til sine ansatte. Elementene i et styringssystem kan studeres hver for seg, men Malmi og Brown (2008) hevder at dersom de sees på isolert fra hverandre kan feilaktige konklusjoner trekkes om helhetens relasjon til situasjonsbestemte faktorer. Å studere MCS som en pakke gir et bedre grunnlag for utviklingen av en teori rundt mekanismer som støtter måloppnåelse, kontroll og som driver prestasjoner.

Cultural Controls						
Clans		Values			Symbols	
Planning		Cybernetic Controls				Reward and Compensation
Long range planning	Action planning	Budgets	Financial Measurement Systems	Non Financial Measurement Systems	Hybrid Measurement Systems	
Administrative Controls						
Governance Structure		Organisation Structure			Policies and Procedures	

Figur 2.1. Hentet fra Malmi og Brown (2008): Styringssystem som en pakke

I figur 2.1 er kulturelle styringsmekanismer plassert øverst fordi de er brede, samtidig som de skal forme en type kontekst for de fire andre kontrollmekanismene (Malmi og Brown, 2008). Plassert i midten av figuren finner vi planlegging, kybernetiske kontrollmekanismer, og belønning og kompensasjon. Disse tre er tett koblet opp mot hverandre og ses på fra venstre til høyre. Først kommer en plan på enten kort eller lang sikt, for så å utforme budsjett som følges opp av finansielle og ikke-finansielle mål som ved ulik grad av oppnåelse skal gi belønninger og kompensasjoner. Malmi og Brown (2008) plasserer administrativ styring på bunnen fordi det er disse som skaper strukturen for de overliggende mekanismene. Videre presenteres disse fem mekanismene nærmere.

2.1.1 Kulturelle styringsmekanismer

Forfatterne viser til en definisjon av organisasjonskultur av Flamholtz, Das og Tsui (1985, s. 158) på følgende måte:

“The set of values, beliefs and social norms which tend to be shared by its members and, in turn, influence their thoughts and actions”.

Malmi og Brown (2008) hevder at kultur skal sees på som et styringssystem når det brukes til å regulere atferden i en organisasjon. Clegg, Kornberger og Pitsis (2005) mener på sin side at kultur kan være kontekstavhengig, og derfor kan være utenfor selskapets kontroll. Kulturell styring er av Malmi og Brown (2008) delt inn i tre individuelle typer styringsmekanismer basert på annen forskning: Simons (1995a) *verdibasert* kulturell styring, Scheins (1997) *symbolbasert* kulturell styring og til slutt *klanbasert* kulturell styring hentet fra Ouchi (1979).

Kulturell styring gjennom verdier

Denne typen kulturell styring er utviklet gjennom rammeverket Levers of Control av Simons (1995a). Dette er et rammeverk vi har valgt å ha med som en egen del av teorifundamentet i vår masteroppgave. Verdibasert kulturell styring vil i denne delen kun bli nevnt i sammenheng med Malmi og Brown (2008) sitt syn og hvordan det implementeres i styringssystem som pakke. Trossystemet til Simons (1995a) vil bli gjennomgått nærmere i punkt 2.2.1.

Simons (1995a) viser til verdier som formelt og åpent skal legges vekt på av ledere i organisasjoner. Disse skal videre bearbeides og utvikles til organisasjonens grunnleggende verdier og gi en retning å følge for de ansatte. I sin teori viser Malmi og Brown (2008) på hvilken måte en organisasjon kan bli påvirket av trossystemet til Simons (1995a).

Trossystemet kan deles i tre deler hvor den første er hvordan organisasjoner på en mest mulig bevisst måte kan rekruttere individer med verdier som samsvarer med organisasjonens. Nummer to skal vise hvordan sosialisering av medarbeidere fører til adopsjon av verdier. Med dette mener Malmi og Brown (2008) adopsjon av eksisterende verdier fra andre ansatte i organisasjonen. Del tre er ansattes adopsjon av organisasjonens verdier og at disse brukes i jobb samtidig som disse verdiene ikke samsvarer med ansattes personlige verdier. Malmi og Brown (2008) hevder at det ikke er disse tre delene som er viktigst, men det at atferden til de ansatte blir påvirket av hvordan organisasjonen har designet verdiene sine. Det kan derfor hevdes at designet på verdiene har en styrende effekt på de ansatte i organisasjonen.

Kulturell styring gjennom symboler

Malmi og Brown (2008) viser til Scheins (1997) studie som hevder at en organisasjon kan styre atferden til ansatte gjennom visuelle uttrykk. Slike visuelle uttrykk kan eksempelvis være kleskoder, bruk av uniformer eller design av kontorlandskaper. Ulike visuelle tilnærminger vil føre til fremveksten av en type kultur. Åpne kontorlandskap vil ifølge Schein (1997) føre til god kommunikasjon og samarbeid. Kleskoder og uniformer kan på sin side føre til en opplevd profesjonell kultur. Ved å innføre slike visuelle uttrykk kan ledere styre ansattes atferd i ønsket retning.

Kulturell styring gjennom klaner

Klanbasert kulturell styring og konseptet "klaner" har Malmi og Brown (2008) hentet fra forskning gjort av Ouchi (1979). Med dette menes styring gjennom en sosialiseringssprosess, hvor organisasjonens ansatte tildeles et sett ferdigheter og verdier. En slik sosialiseringssprosess kan skje innad i divisjoner eller på tvers av ulike profesjonsgrupper. Dent (1991) hevder i sin forskning at alle organisasjoner vil ha subkulturer som skiller seg ut fra selskapet ellers. Subkulturer kan sidestilles med individuelle grupper og mikrokulturer, og Malmi og Brown (2008) legger alle under kategorien klaner. Kulturell styring ved hjelp av klaner vil være med å etablere verdier gjennom for eksempel seremonier som klanene utfører.

2.1.2 Planlegging

I kategorien planlegging er formålet å sette organisasjonens mål ut i livet, og er på denne måten et verktøy for å dirigere medarbeidernes atferd og innsats. God planlegging legger føringer for de ansatte i forhold til hvilken atferd og innsats som forventes av den enkelte i organisasjonen på generell basis. Flamholtz et al. (1985) trekker fram at planlegging er en form for ex ante type kontroll. Planlegging kan føre til koordinering av organisasjonens felles mål, som igjen kan føre til økt kontroll av individer og grupper i organisasjonen for at ønsket mål skal oppnås (Malmi og Brown, 2008). På denne måten er planlegging essensielt for å oppnå målkongruens på alle nivåer i organisasjonen. Forfatterne hevder videre at planlegging kan knyttes til forskjellige formål og dermed brukes på ulike måter i et styringssystem. Planlegging blir derfor delt opp i kortsiktig- og langsiktig planlegging.

Kortsiktig planlegging

Kortsiktig planlegging er definert av Malmi og Brown (2008) som en plan med et tolv måneders perspektiv. I sin forskning betegnes kortsiktig planlegging som “Action planning” som ifølge Johanson og Madsen (2013) kan oversettes til handlingsplaner. Den kortsiktige planleggingen legger vekt på at mål og handling for den umiddelbare fremtid planlegges og har et taktisk fokus.

Langsiktig planlegging

I tillegg til kortsiktige planers umiddelbare og taktiske fokus, tillegger Malmi og Brown (2008) kategorien planlegging et mer langsiktig perspektiv med strategisk fokus. Med langsiktig planlegging mener forfatterne en medium til lang tidshorison og skal inneholde organisasjonens strategiske mål. Merchant og Van der Stede (2007) argumenterer i sin forskning at planlegging og budsjettering henger sammen som et kontrollsystem for organisasjonens finansielle mål. Dette stemmer nødvendigvis ikke, da Malmi og Brown (2008) viser til hvordan strategiske prosjekter og andre initiativer ikke alltid har en tilknytning til finansielle mål. Det understrekes til slutt av forfatterne at det er viktig å skille mellom planlegging i form av beslutningsstøtte eller om det er å forsterke ansattes forpliktelse til organisasjonens planer. Derfor blir planlegging behandlet som en egen mekanisme i ideen om styringssystem som pakke.

2.1.3 Kybernetisk styring

Med kybernetisk styring gjengir Malmi og Brown (2008) definisjonen til Green og Welsh (1988, s. 289):

“a process in which a feedback loop is represented by using standards of performance, measuring system performance, comparing that performance to standards, feeding back information about unwanted variances in the systems, and modifying the system’s comportment”.

Med denne definisjonen vises det hvordan styring kan gjennomføres ved å sette standarder for resultater, og deretter analysere resultatene og potensielle avvik mellom ønsket oppnåelse og virkelig oppnåelse. Dette vil gi en form for informasjon som kan brukes til å gjøre endringer i styringssystemer for å oppnå ønsket resultat. Ifølge Malmi og Brown (2008) er

kybernetisk styring bruken av budsjetter, finansiell måling, ikke-finansiell måling og hybrider. Hybrider betegnes som en kombinasjon mellom prestasjonsmål av finansiell og ikke-finansiell karakter, for eksempel balansert målstyring. I organisasjoner kan kybernetiske systemer enten være et informasjonssystem eller et kontrollsystem (MCS), og hvilket det er kommer an på bruken av systemet (Malmi og Brown, 2008). Oppdager ledelsen utfordringer og selv gjør endringer på dette uten innvirkning fra andre i organisasjonen vil styringen anses å være begrenset til beslutningsstøtte. På den andre siden vil kybernetiske systemer være et MCS dersom ledelsen knytter atferd til mål og ansvarliggjør de ansatte.

Ifølge Berg og Madsen (2021a) er bruken av ABC-kalkyler begrenset innen turistindustrien. Forfatterne påpeker at en årsak til dette kan være de mange utfordringene knyttet til ABC: Det er kostbart å implementere og drive ABC-systemer, samt at det er tekniske fallgruver og begrensninger. Innen turisme og reiseliv har ikke ABC fått den posisjonen som forventes, og forskere har bemerket at det er lite kunnskap og innovasjon når det gjelder økonomistyringspraksis (Berg og Madsen, 2021a; Pavlatos og Paggios, 2009; Pellinen, 2003). ABC vil gi ledere av turisme- og reiselivsorganisasjoner mer kunnskap om kostnadsadferd. På denne måten vil det bli mulig å sette priser på en bedre og mer informert måte (Berg og Madsen, 2021a). Videre hevder forfatterne at forbedrede prisbeslutninger vil være en betydelig fordel i turisme- og reiselivsindustrien, som er veldig konkurransedyktig og lider økonomisk i etterkant av koronapandemien. Forsiktig implementering av ABC-metoden kan potensielt bli en kilde til konkurransefortrinn (Berg og Madsen, 2021a).

Budsjettering

Budsjettering er et kjent verktøy og styringssystem for de aller fleste økonomer, forskere og daglig ledere. Det er et grunnleggende styringssystem som passer inn i mange organisasjoner grunnet sitt universelle bruksområde (Bunce, Fraser og Woodcock, 1995). Budsjettet kan brukes til flere formål på samme tid, og Hansen, Otley og Van der Stede (2003) trekker spesielt frem prestasjonsplanlegging og ex post analyser av faktisk prestasjon i sin forskning. Det trekkes fram at budsjettet vil fungere som en kontrollmekanisme når det brukes til å fordele organisasjonens ressurser, og en akseptabel bruk av disse kan påvirke atferden til de ansatte. Et av budsjettets fordeler er at det gir et fullstendig overblikk over den totale økonomiske planen til en organisasjon, samtidig som det består av god informasjon fra organisasjoners ulike avdelinger eller divisjoner (Malmi og Brown, 2008).

Budsjettering er også et av de mest brukte verktøyene for administrasjonsregnskap og for organisasjoner i reiselivsbransjen (Berg og Madsen, 2021b). Ifølge Pavlatos og Paggios (2009) er det imidlertid lite empirisk forskning innen økonomistyringspraksis i hotellindustrien, men det er gjort forsøk på å forstå budsjettpraksis innen reiselivsbransjen. Et generelt funn viser seg å være at budsjettet spiller en viktig rolle i reiselivsbransjen (Berg og Madsen, 2021b; Jones, 2008; Schmidgall, Borchgrevink og Zahl-Begnum, 1996). Ifølge Radovic og Radojevic (2014) drar reiselivsbransjen nytte av budsjettpraksis på grunn av sine forretningsprosesser og mangfoldet av ulike aktiviteter.

Finansielle mål

Malmi og Brown (2008) trekker fram bruken av finansielle mål, dette er for å måle finansiell prestasjon og ansvarliggjøre ansatte for spesifikke prestasjoner og resultater. Slike mål kan være hentet og satt ut i fra budsjetter, men har ikke den samme bredden som budsjettet har som styringssystem (Malmi og Brown, 2008). Et finansielt mål karakteriseres som et enkelt kvantitativt mål og forfatterne trekker fram eksempler som Return on investment (ROI) og economic value added (EVA - analysemodell for å finne virkelig verdiskapning i et selskap). ROI kan brukes på flere nivåer i en organisasjon eller hos ulike divisjoner og enkeltprosjekter innad i en organisasjon.

Ikke-finansielle mål

Ikke-finansielle mål blir hyppigere brukt og vokser til å bli en viktigere del av styringssystemene til moderne organisasjoner, samtidig skal de brukes til å overvinne noen av de opplevde begrensningene som finansielle mål har (Malmi og Brown, 2008). Finansielle mål har i flere sammenhenger et for stort pengefokus hvor kvalitet kommer i andre rekke. Her hevder Malmi og Brown (2008) at ikke-finansielle mål kan brukes til å identifisere prestasjonsdrivere som ikke blir fanget opp ved rent kvantitative mål.

Hybride prestasjonsmålinger

Helt til slutt under kybernetiske styringssystemer nevner Malmi og Brown (2008) de hybride prestasjonsmålesystemene. Som kort nevnt over er dette en hybrid, altså en kombinasjon, mellom finansielle og ikke-finansielle mål. Dette er styringssystemer som Malmi og Brown (2008) hevder er brukt en god stund allerede og viser til et slikt system i Management by objectives (MBO). I nyere og mer moderne tider trekker Malmi og Brown (2008) frem

balansert målstyring som det mest utbredte systemet, og vil fungere som et mer komplett og omfattende MCS.

2.1.4 Belønning og kompensasjon

Ifølge Bonner og Sprinkle (2002) vil belønning- og kompensasjonssystemer øke de ansattes motivasjon og prestasjon, både til hver enkel ansatt og grupper innad i organisasjonen. Slike systemer har til hensikt å skape målkongruens mellom ansattes mål og organisasjonens mål. Tilstedeværelsen av belønning og kompensasjon vil føre til økt innsats, og motsatt dersom belønning og kompensasjon ikke hadde vært tilstede.

Flamholtz et al. (1985) skiller i sin studie mellom *indre* og *ytre* belønning. At belønningen er oppgaven i seg selv, altså at den ansatte synes arbeidsoppgavene er spennende og givende er betegnelsen på indre belønning. Ytre belønning er ros eller belønning i form av noe håndfast som for eksempel penger. Denne type belønning er forventet før innsatsen legges ned for at den ansatte skal vite hva som skal til for å utløse belønningen, samt hva belønningen består av (Flamholtz et al., 1985). Forskningen innen belønning og kompensasjon som styringsmekanismer har sin hovedvekt på ytre belønning (Malmi og Brown, 2008), men Flamholtz et al. (1985) ser gjerne at ytre og indre brukes i kombinasjon.

Belønning fører til tre ulike atferdsmønstre; hvilke oppgaver det fokuseres på, hvor mye tid som går med til oppgaven og innsatsen som legges ned for å løse oppgaven (Malmi og Brown, 2008). I sin studie er belønningssystemer brukt som egen typologi, noe Malmi og Brown (2008) begrunner med at en organisasjon kan bruke belønningssystemer for å holde på ansatte eller bygge kultur i virksomheten. På grunnlag av dette er det lurt at forskeren vurderer alternative belønninger og kompensasjonsordninger, hva organisasjonen ønsker å oppnå og ulike koblinger til andre kontrollmekanismer i "pakken".

2.1.5 Administrativ styring

Ifølge Malmi og Brown (2008) skal den administrative styringen lede ansattes atferd i ønsket retning. For å gå mer detaljert inn på hva denne typen styring innebærer deler forfatterne inn i tre underkategorier; Organisasjonsdesign og struktur, styringsstruktur, og regler, rutiner og prosedyrer.

Organisasjonsdesign og struktur

Et spesifikt organisatorisk design kan være en viktig mekanisme for styring (Malmi og Brown, 2008). Samtidig mener de at en spesifikk organisasjonsstruktur vil kunne bidra til god kontakt og relasjonsbygging innad i organisasjonen. I kategorien organisasjonsdesign og struktur fremhever Malmi og Brown (2008) Flamholtz (1983) sin forskning hvor det argumenteres for at organisasjonsstrukturen brukes som en form for kontrollmekanisme gjennom spesialisering av ansattes oppgaver. En slik spesialisering reduserer variansen i atferd og medfører en mer forutsigbar atferd (Flamholtz, 1983). Gjennom sin studie hevder Chenhall (2003) at organisasjonsdesign er prisgitt utenforliggende faktorer, altså at organisasjonsdesign er en kontekstavhengig variabel. Her mener imidlertid Malmi og Brown (2008) at organisasjonsstruktur er en del av organisatorisk styring og er derfor inkludert i deres rammeverk. Grunnen til at det inngår i Malmi og Brown (2008) sitt rammeverk er fordi de mener at organisasjonsstruktur er noe ledelsen i organisasjonen har mulighet til påvirke og endre.

Styringsstruktur

Styringsstruktur er ifølge Malmi og Brown (2008) organisasjonens systemer som sørger for at de ulike arbeidsfunksjonene møtes og koordinerer arbeidet sitt. Dette kan skje både opp og ned i hierarkiet, samt på tvers av organisasjonen. Styringsstrukturen i en organisasjon er selskapets styre og øvrig ledelse, samt prosjektledelsen (Malmi og Brown, 2008). I sin forskning trekker forfatterne frem møter og møtevirksomhet som et eksempel, og nevner samtidig hvordan møtene fører til planlegging og hvordan tidsfrister kan styre ansattes atferd. Artikkelforfatterne trekker frem og støtter seg på forskningen til Abernethy og Chua (1996). Her er de formelle linjene mellom selskapets styre, øvrige ledere og prosjektledere inkludert og har til hensikt å vise hvor de ulike ansvarsområdene og autoritetsrang i organisasjonen ligger. Malmi og Brown (2008) understreker viktigheten av ledelsens valgfrihet av styringsstrukturens design. Da dette er opp til ledelsen vil det være viktigere for en forsker å studere sammenhengen mellom styringsstruktur som styringssystem med selskapets øvrige styringsmekanismer, fremfor en sammenligning med andre relevante selskaper (Malmi og Brown, 2008).

Regler, rutiner og prosedyrer

Den byråkratiske måten å spesifisere og kontrollere ansattes atferd er ved bruken av regler, rutiner og prosedyrer (Malmi og Brown, 2008). Innholdet i dette inkluderer standardiserte

driftsprosedyrer og praksiser basert på Macintosh og Daft (1987), samt retningslinjer og regler basert på Simons (1987). Malmi og Brown (2008) inkluderer også her begrepet action control som stammer fra Merchant og Van der Stede (2007) sin studie. Handlingsstyring inneholder atferdsbegrensninger, ansvarliggjøring for handling og tiltaksgjennomgang. Malmi og Brown (2008) hevder at Merchant og Van der Stedes (2007) handlingsstyring kun utgjør en liten del av det Malmi og Brown (2008) kaller administrativ styring. Forfatterne hevder videre at deres rammeverk og typologi gir en mer fullstendig forståelse og oppfatning av de administrative verktøyene en leder bruker til å kontrollere atferd, sammenlignet med Merchant og Van der Stede (2007) sitt rammeverk.

2.2 Levers of Control

Robert Simons er en av de som har hatt stor innvirkning på økonomistyringsfaget. I 1995 lanserte han rammeverket *Levers of Control*, da han mente at organisasjoner har et problem tilknyttet hvordan man utøver tilstrekkelig kontroll i bedrifter som krever fleksibilitet, innovasjon og kreativitet (Simons, 1995a). I dag gjelder det de fleste bedriftene både på nasjonal og global basis, både med tanke på den teknologiske utviklingen og den krisesituasjonen samfunnet står overfor. Simons (1995a) *Levers of Control* skal belyse hvordan bedrifter opererer og hvordan verdier kan skapes. Simons skiller mellom fire styringssystem som til sammen skal skape et helhetlig styringssystem; *trossystemet*, *barrieresystemet*, *diagnostiske styringssystem* og *interaktive styringssystem*. Rammeverket forklarer hvordan en kombinasjon av disse styringssystemene brukes til å balansere de ansattes myndighetsgjøring med effektiv kontroll, som fører til optimal styring som er tilpasset organisasjonens forretningsmål (Simons, 1995b). Dette rammeverket er ikke en kritikk på balansert målstyring eller budsjettering, men bygger heller videre på disse styringssystemene.

Rammeverket til Simons tar hensyn til at verdiskapning i bedrifter er situasjonsbetinget, derfor er styringssystemer også situasjonsbetinget. Med dette mener Simons (1995a) at organisasjoner ikke kun kan fokusere på ett styringssystem, men må belage seg på å fokusere på et dynamisk samspill mellom flere. Dynamiske spenninger kan generere verdifull informasjon som kan bidra til økt fleksibilitet, innovasjon og forbedring (Henri, 2006). I krisesituasjoner kan den dynamiske spenningen mellom flere styringssystem sikre kontroll.

Videre forklarer Henri (2006) at dynamisk spenning har en positiv og signifikant påvirkning på prestasjoner, spesielt i usikre omgivelser. Selve kjernen i rammeverket til Simons er tilknyttet strategibegrepet. Som illustrert i figur 2.2, har hver styringsmekanisme sin egen oppgave.



Figur 2.2. Hentet fra Simons (1995a): Levers of Control

2.2.1 Trossystemet

Ifølge Simons (1995b) er et trossystem et eksplisitt sett av organisatoriske definisjoner som skal brukes for å kommunisere verdiprinsippene og visjonen til organisasjonen gjennom til de ansatte. Trossystemene er generelt brede og er designet for å appellere nøkkelverdier til mange forskjellige stereotyper i forskjellige ledd i organisasjonen herunder visjonen, misjonen og målene etc. Simons (1995a) definerer verdibegrepet som korte, muntlige/skriftlige utsagn som er utformet av toppledelsen for å signalisere sine ønskede formål med organisasjonen. Visjonsbegrepet er sterkt tilknyttet verdibegrepet, og er definert som "et mentalt bilde av fremtiden som på sitt beste gjør det meningsfullt for medarbeiderne å gjøre sitt beste på jobben" (Arnulf, 2014). Videre mener Arnulf (2014) at gode visjoner kan hjelpe de ansatte i organisasjonen til å fortolke usikkerhet og motgang i samfunnet og omgivelsene.

For at trossystemet skal være en effektiv kontrollspak mener Simons (1995a) at de ansatte må kunne se at nøkkelverdier og etikk appellerer og blir opprettholdt av deres overordnede i selskapet. Videre formidler Simons (1995a) at ledelsen må være forsiktig med å vedta en bestemt tro eller oppgave på bakgrunn av at det er en trend i markedet, men at de heller vedtar en tro som gjenspeiler den virkelige naturen og verdisystemet til selskapet som en helhet. Ledernes mål er at alle i organisasjonen skal forplikte seg til deres hensiktserklæring (Simons, 1995a). Tidligere var det enklere for de ansatte å forstå verdiene i organisasjoner, da de visste at de jobbet for et teleselskap, bank etc. men den globale utviklingen har i midlertidig medført at bedrifter har blitt mer komplekse, noe som gjør det vanskeligere for de ansatte å forstå organisatoriske formål og verdier. Simons (1995a) forklarer dette med at i mange virksomheter har nedbemanninger og endringer der antakelser om verdier og grunnlaget i selskapet og ledelsen har frafalt. Ettervirkningene av dette kan medføre at de ansatte ikke vet hvem de kan stole på i organisasjonen.

Trossystemer kan også inspirere de ansatte til å skape nye muligheter, der systemene kan motivere enkeltpersoner til å søke etter nye måter å skape verdier. Simons (1995a) forklarer at alle individer har behov for å bidra med tid og krefter på noe som er verdifullt og har troen på. Men organisasjonen gjør det ofte vanskelig for de ansatte å forstå hvilken verdi de tilfører det større formålet, derfor er ledelsen ansvarlig for at de ansatte forstår organisasjonens formål og hvordan de kan bidra (Simons, 1995a).

Man kan dermed si at trossystemene kan øke diagnostiske kontrollsystem for å kunne gi ledelsen i organisasjonen mer kontroll. Simons (1994) forklarer at organisasjoner som foretar seg strategiske snuoperasjoner reformulerer sin strategi, misjon og visjon. Ny informasjon og planer må kommuniseres nedover i organisasjonen for at selskapet skal kunne tilpasse seg endringer i omgivelsene. Som Simons (1995a) påpeker er trossystemer bare en av delene for å skape et helhetlig system.

2.2.2 Barriersystemet

Barriersystemer beskriver begrensninger når det gjelder de ansattes adferd, det vil si forbudte handlinger (Simons, 1995a). Systemet er ifølge Simons (1995a) basert på et ledelsesprinsipp som kalles *"the power of negative thinking"*. Ledelsen skal altså fortelle de

ansatte hva de *ikke skal* gjøre. Denne strategien fremmer innovative og entreprenørielle ansatte, men innenfor klart definerte grenser. Ved å forklare de ansatte hva de faktisk *skal* gjøre mister man den overnevnte evnen, og de ansatte mister kreativiteten og initiativet som kreves for å være entreprenørielle og innovative. I dynamiske omgivelser er det behov for å danne grenser som hindrer risiko og uønsket organisatorisk atferd (Simons, 2000).

I motsetning til trossystemene ovenfor som skal kommunisere kjerneverdier innad i organisasjonen, er barrieresystemer sett på som "bremsene" og de negative termene i en organisasjon. Simons (1995a) forklarer at hver bedrift trenger bremses for å redusere selskapets risiko, der han belyser handlinger som ansatte må unngå. Barrieresystemet skal avgrense mulighetsområdet, og skal sørge for at den fastsatte strategien til selskapet skal være i konkurranseposisjon både med tanke i markedet og på et hensiktsmessig risikonivå. I dette mulighetsområde anbefaler ledelsen de ansatte til å være kreative og innovative.

Simons (1995a) skiller mellom to ulike barrieresystemer; Strategiske- og etiske barrieresystemer. Strategiske barrierer fokuserer på at individer styrer unna muligheter som kan svekke organisasjonens konkurranseposisjon. Etiske barrieresystemer som nevnt tidligere er organisasjonens bremses, og er spesielt viktige i bransjer med usikre omgivelser og har høye kostnader ved å ikke opprettholde regler eller et svekket omdømme fordi barrieresystemet skal guide eller kontrollere atferd (Simons, 1995a). I tillegg er de kritiske i de virksomhetene der omdømme som er bygget på tillit er en konkurransefordel. Et eksempel Simons (1995a) belyser er en respektert bank med en global franchise sier at de tre viktigste eiendelene deres er mennesker, kapital og omdømme. Av alle disse, er omdømme vanskeligst å gjenvinne hvis den er redusert. Derfor har banken implementert grenser for å forhindre skade på omdømmet gjennom å utvikle klientforhold i "uønskede" bransjer som kasinoer etc. Ledere forventer altså at de ansatte unngår fristelser og pressene som finnes i deres organisasjon. Simons (1995a) forklarer at ledelsen må være tydelige med spillereglene basert på risikoen som ligger i deres strategi, og at de blir opprettholdt. Etterhvert som prestasjonsorienterte organisasjoner vokser seg større og blir mer desentraliserte, øker risikoen for fiasko siden ledelsen må stole mer på formelle systemer for å sikre at grensene forstås og kommuniseres (Simons, 1995a).

Resultatet mellom barrieresystemet (yin) og trossystemet (yang) skaper en dynamisk spenning mellom forpliktelse og straff (Simons, 1995a). Sammensetningen av disse

systemene skaper ubegrensede muligheter til et fokusert domene som ledelsen og de ansatte kan og oppfordres til å utnytte aktivt. I en kombinasjon som vises i *Levers of Control* skal de danne en retning som motiverer, inspirerer og beskytter mot opportunistisk adferd gjennom tydelige grenser (Simons, 1995a).

2.2.3 Diagnostiske systemer

Diagnostiske systemer gir teoretisk informasjon som indikerer når et system er ute av kontroll eller er under kontroll. Disse systemene skal gi tilbakemelding til ledelsen med å spore progresjonen til ansatte, avdelinger eller produksjonsanlegg mot strategiske viktige mål for organisasjonen (Simons, 1995b). Å bruke de diagnostiske styringssystemene representerer den tradisjonelle og mekaniske måten å benytte seg av styringssystemer på (Henri, 2006). Mange bedrifter i dag velger å stole på disse diagnostiske systemene som skal overvåke bedriftens mål og lønnsomhet, og for å måle fremgangen til de fastsatte målene som for eksempel omsetningsvekst og markedsandeler. Eksempler på diagnostiske systemer er budsjetter, KPIer, prognoser etc. og disse skal brukes ifølge Simons (1995b) til å sammenligne avvik med forhåndsinnstilte standarder for ytelse. Tilbakemelding eller feedback gir ledelsen mulighet til å justere innganger og prosesser slik at fremtidige resultater samsvarer med organisasjonens strategiske mål (Simons, 1995a). Flere forskere mener budsjetter ikke bør brukes når omgivelsene er usikre som for eksempel Bogsnes (2009), noe som er tilfellet i en krise (Billings, Milburn og Schaalman, 1980). Ifølge Wallander (1999) retter budsjetter fokus mot kostnadsreduksjon, og ikke mot verdiskapning, som hindrer innovasjon. I stedet for å være låst til kalenderåret som budsjetter mener Bogsnes (2016) at styringsprosesser kan styres kontinuerlig. Det kan settes mål for framtiden, der planer og prognoser kan utarbeides kontinuerlig som en inkluderende prosess med hele organisasjonen før til organisatorisk læring.

Selv om de diagnostiske systemene skal gi tilstrekkelig informasjon og kontroll om organisasjonen til ledelsen, kan de ikke sikre effektiv kontroll (Simons, 1995a). Faktisk kan de medføre et press som kan føre til kontrollfeil, og til kriser. Enten ledere ser det eller ikke, finnes det innebygde farer når de ansatte holdes ansvarlige for prestasjonsmål (Simons, 1995a). Et av hovedmålene med diagnostiske målesystemer er å redusere konstant overvåkning fra ledelsen ned til de ansatte. Når målene til organisasjonen er nådd tror mange ledere at man kan vende blikket mot alternative mål. Da kan det oppstå en risiko der

bemyndige ansatte finner metoder for å tilfredsstille målene på egenhånd. Simons (1995a) undersøkte nettopp dette med ti nyutnevnte administrerende direktører. I de første månedene etablerte konsernsjefene krevende resultatmål for divisjonslederne. Det resulterte i at divisjonslederne manipulerte økonomiske data for å forbedre deres rapporterte prestasjoner. Lederne fikk sparken, men ikke før de hadde påført organisasjonen skade. Når prestasjonslinjen økes er rommet større for kontrollsvikt, derfor mener Simons (1995a) at samspillet mellom de tre andre spakene er like viktige for å opprettholde kontroll.

2.2.4 Interaktive systemer

I små organisasjoner har man muligheten til å kommunisere enkelt mellom leder og ansatt, der man kan samles rundt et bord å kommunisere organisasjonens mål og strategi blant alle ledd. I større organisasjoner vil dette være større implikasjoner med å få samlet alle ledd og kommunisere med alle ansatte, derfor er det essensielt at det etableres formelle systemer for å kunne dele nyttig informasjon og for å utnytte kreativiteten til avdelinger og enkeltpersoner (Simons, 1995a). Lederen er ofte ikke involvert i det som skjer på "gulvet", derfor er det viktig å ha interaktive systemer i organisasjoner for å utnytte kunnskapen som kan potensielt føre til nyvinninger, prosesser, markeder etc. Interaktive systemer fokuserer på å kommunisere mål og planlegging til alle organisasjonens ledd, slik at de ansatte får utøvet organisasjonens strategi (Simons, 1995b). Hensikten med slike systemer er å fremme diskusjoner knyttet til forutsetningene som ligger til grunn for organisasjonens strategi og til slutt fremme læring og vekst.

Simons (1995a) mener også at ledere trenger slike interaktive systemer for å kunne involvere seg regelmessig og personlig i underordnede beslutninger. Slike systemer vil fremme daglige diskusjoner og debatt (Bisbe et al., 2005). En ned-opp prosess mellom underordnede og ledere vil være essensiell for å oppnå organisasjonens mål. Dette er i tråd med Schmidgall et al. (1996) sitt funn om at hotellselskaper i USA og Skandinavia har en bottom-up-drevet tilnærming. I motsetning til dette funnet viser Steed og Gu (2009) at selskaper i reiselivsorganisasjoner benytter en top-down-drevet tilnærming, hvor ledende ansatte utarbeider budsjettretningslinjene.

Interaktive kontrollsystemer har fire ulike kjennetegn som skiller de fra det overnevnte diagnostiske kontrollsystemet (Simons, 1995a); (1) Fokuserer på kontinuerlig og skiftende

informasjon som topplederne har identifisert som potensielt strategiske. (2) Informasjonen er essensiell nok til å kreve kontinuerlige og effektiv oppmerksomhet fra ledere på alle nivåer i organisasjonen. (3) Dataene fra systemene må tolkes og diskuteres gjennom ansikt-til-ansikt kommunikasjon med alle nivåer i organisasjonen. (4) Det interaktive kontrollsystemet er en katalysator for pågående diskusjon om underliggende data og handlingsplaner i organisasjonen. Å gjøre et kontrollsystem interaktivt krever oppmerksomhet fra deltakere i hele virksomheten (Simons, 1995a).

De interaktive styringssystemene overvåker de strategiske usikkerhetene som befinner seg i omgivelsene til organisasjonen, enten det er snakk om digitalisering, konkurrerende bedrifter, myndighetsregulering eller kundenes preferanser (Simons, 1995a). Strategiske usikkerheter kan potensielt være en trussel eller en mulighet når omgivelsene i rundt endrer seg, og kan i tillegg bidra til at den planlagte strategien ikke lenger er fungerende (Daft, Sormunen og Parks, 1988). Med de interaktive systemene får toppledere til å samle mengder med informasjon som kan utfordre organisasjonens mål og visjoner, dermed kan ledelsen implementere handlinger og strategier for å håndtere disse utfordringene. Som nevnt tidligere kan også interaktive systemer gjennom ansikt-til-ansikt kommunikasjon og en ned-opp prosess være med på å skape nye strategier og muligheter, men er også viktig for å identifisere og håndtere framtidige nedgangstider som krever proaktive svar.

2.3 Dynamiske styringssystemer

Trond Bjørnenak og Katarina Kaarbøe (2011) retter fokuset mot at organisasjoner har manglende dynamiske egenskaper i sine styringssystemer. Bjørnenak og Kaarbøe (2011) belyser at omgivelsene rundt organisasjonene endres, og at man dermed har behov for å endre hvordan organisasjoner styres i tråd med omgivelsene. Omgivelsene rundt de fleste organisasjoner har radikalt blitt mer dynamisk, uforutsigbart og turbulent (Bogsnes, 2009). I tilfeller med ustabile omgivelser må man kvitte seg med budsjetter og heller erstatte de med et sett av mer dynamiske verktøy tilpasset de stadig endrede behovene for informasjon (Bjørnenak og Kaarbøe, 2011). Sammenhengen mellom usikkerhet og styringsutfordringer er ikke en ny problemstilling som har oppstått. Tidligere har usikkerhet fremmet bruken av budsjetter som styringssystem (Hansen, 1975). Denne tankegangen har man nå gått bort ifra, og flere indikatorer de senere årene har anbefalt å gå over til mer dynamiske

styringssystemer. Funnene til Bjørnenak (2021) viser til at det er dynamisk styring som er løsningen under koronapandemien. I stedet for å bevilge penger gjennom budsjett en gang i året burde organisasjoner fatte beslutninger etter behov, og gå over til kortsiktige prognoser og viktige KPIer (Bjørnenak, 2021). Videre viser funnene til Bjørnenak (2021) at man burde fokusere på langsiktig scenarioplanlegging i stedet for å tenke kortsiktig gjennom tradisjonell budsjettpraksis.

I økonomistyringslitteraturen er begrepet dynamikk lite skrevet om. Det det er skrevet om er at bedriftene burde være dynamiske i forhold til omgivelsene som nevnt tidligere. Berg og Madsen (2021b) sine funn av hotellvirksomheter (som vi bruker som sammenligningsgrunnlag) viser til at selskaper som driver innen reiseliv, herunder turisme, opererer i et dynamisk miljø, og må være mer fleksible og tilpasse seg endringer. Utviklingen i omgivelsene endres raskt når det gjelder økende globalisering, teknologisk utvikling og andre endringer (Bjørnenak og Kaarbøe, 2011). Dette stiller krav til organisasjonene, da de må klare å være dynamiske og tilpasningsdyktige når det kommer til endringer i for eksempel etterspørsel, myndigheter og andre aktører som kan ha en innvirkning på markedet. Sett i lys av krisetider, viser Berg og Madsen (2021b) sine funn av reiselivsindustrien at man nødvendigvis ikke trenger å kvitte seg med budsjettet slik Bjørnenak og Kaarbøe (2011) belyser. Berg og Madsen (2021b) argumenterer for at man burde bevege seg bort fra tradisjonell budsjettpraksis under pandemien og heller implementere alternative praksiser, som beyond budgeting. Videre viser funnene til Berg og Madsen (2021b) at man under koronapandemien burde ha fleksible budsjetter som er følsomme for volumendringer.

I den senere tiden har også dynamikk blitt implementert i utforming og bruk av interne styringssystemer. Bjørnenak og Kaarbøe (2011) ønsker spesielt å belyse to områder knyttet til dynamikk i styringssystemer. Det første kalles sosial dynamikk, altså dynamikk i relasjon til atferdsendringer og bruk av styringsinformasjon. Her tar man fokuset i større grad bort fra finansregnskapet, og retter heller blikket mot bedre intern styringsinformasjon. Bjørnenak og Kaarbøe (2011) argumenterer for at dette hadde stor betydning for controllerrollen, da kontrollere fikk en mer konsulentjobb som kunne være med på å tilrettelegge for endringer i organisasjonen, i stedet for kun rapporteringer og arbeide med avvik. Den sosiale dynamikken er en gruppes muligheter og evner til å reagere på endring, her individenes valg og interaksjon forstått som et sammenkoblet nivå av atferd (Bjørnenak og Kaarbøe, 2011). Antakelsen om at mennesket er begrenset rasjonell, og baserer seg på lokal informasjon i

motsetning til den beste tilgjengelig informasjonen medfører at det dynamiske fokuset baserer seg på en inkrementell endring i atferd over tid (Bjørnenak og Kaarbøe, 2011). Det andre området de ønsker å belyse er dynamikk i hvilke styringsverktøy som brukes i ulike organisasjoner og i ulike situasjoner som kan oppstå. Koblingen mellom bruken av styringssystemer og utformingen av de er essensiell for å kunne implementere dynamisk styring i organisasjoner. Bjørnenak og Kaarbøe (2011) har identifisert følgende fem former for dynamikk; *i kostnadene, verktøy, tid, fokus og sammensetningene av pakker.*

Dynamikk i kostnadene omhandler å flytte fokuset fra bokføringer og tallsammensetninger til styrings- og beslutningsformål (Bjørnenak og Kaarbøe, 2011). Det dynamiske elementet i kostnadene er tilknyttet ledelsens beslutningssituasjoner. Bjørnenak og Kaarbøe (2011) argumenterer for at en kostnads relevans er avhengig av hvilken beslutning man tenker å gjennomføre. *Dynamikk i verktøyene* beskriver Bjørnenak og Kaarbøe (2011) som at man har flere styringsverktøy tilpasset ulike formål som er tilegnet diverse situasjoner. Deres studie viser at den norske “verktøykassen” for virksomheter er stor, der den mest utbredte fortsatt er budsjettet. De siste årene har flere nye verktøy blitt diskutert og implementert i det norske næringslivet, med ulike styringsformål og innhold. Et eksempel på dette er budsjett kontra balanced scorecard (finansiell og kortsiktig/ikke-finansiell og langsiktig). *Dynamikk i fokus* fremstilles gjennom to faktorer, hendelsesdrevet og kunnskapsdrevet fokus (Bjørnenak og Kaarbøe, 2011). Den hendelsesdrevne faktoren omhandler at når omgivelsene endres, burde det føre til endringen i hva som rapporteres. Den kunnskapsdrevne faktoren tar for seg hypoteser på hva som burde undersøkes nærmere, faktisk blir undersøkt.

De tre overnevnte formene for dynamikk krever også en tidsdimensjon. Den tradisjonelle tidsdimensjonen strekker seg kun til det enkelte år. *Dynamikk i tid* argumenterer Bjørnenak og Kaarbøe (2011) kan modelleres over en lengre eller en kortere tidshorisont. De skiller mellom faktorene fleksibilitet og usikkerhet til å velge alternative tidsdimensjoner. I forhold til usikkerhetsfaktoren burde ledelsen stille folk ansvarlig for resultater (Bjørnenak og Kaarbøe, 2011). I tillegg burde ledelsen kreve rullende prognoser som er ett til fem kvartaler frem i tid. Bjørnenak og Kaarbøe (2011) fremmer å bruke lengre tidshorisonter dersom det er nødvendig også. Dette gjelder kun dersom usikkerheten er høy, samtidig som bedriften har store påvirkningsmuligheter. Dersom usikkerheten er høy, og virksomheten har liten grad av påvirkning mener Bjørnenak og Kaarbøe (2011) at ledelsen burde fokusere på å gjøre virksomheten mer dynamisk. Berg og Madsen (2021b) sine funn i reiselivsbransjen stiller seg

bak Bjørnenak og Kaarbøe (2011), og mener beyond budgeting er svaret dersom virksomheten har liten påvirkningsmulighet. Dersom virksomheten har høy tilpasningsmulighet i krisetider viser funnene til Berg og Madsen (2021b) at man burde fokusere på rullende prognoser.

En kombinasjon av en kortere og lengre tidshorizont med *sammensetning av pakker* har vist seg å være vanskelig (Bjørnenak og Kaarbøe, 2011). Å kombinere budsjettet med balansert målstyring har tidligere skapt uklare retningslinjer, da budsjettet har et kortsiktig og finansielt fokus, mens balansert målstyring har et langsiktig og ikke-finansielt fokus. Det største problemet Bjørnenak og Kaarbøe (2011) fremstiller er at statiske styringssystemer hindrer kunnskapsdrevet dynamikk. På bakgrunn av dette burde virksomheter blir mer dynamiske og implementere noen av de overnevnte punktene for å kunne tilpasse seg gradvis endring i omgivelsene og fleksibilitet i ulike situasjoner.

3 Metode

I dette kapittelet vil vi presentere metoden som er brukt i vår masteroppgave. Jacobsen (2015, s. 23) definerer metode slik: *“De teknikker som anvendes for å tilegne seg kunnskap om virkeligheten”*. Først vil vi starte med vitenskapsteoretisk ståsted hvor vi reflekterer kort rundt vår forskning, deretter forklarer vi design, metode og forskningsprosessen. Til slutt vil vi diskutere studiens kvalitet og reflektere rundt forskningsetiske retningslinjer.

3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted

Synet på ontologi, epistemologi og metode er viktig i forskning. Ifølge Nyeng (2017) er ontologi læren om hvordan verden ser ut. Det ontologiske ståstedet til oss som forskere og respondentene i forskningen vil være ulik og det oppstår ulike fortolkninger. Epistemologi tar ifølge Bryman og Bell (2015) for seg kildene av kunnskap. Et sentralt spørsmål som reises her er om den sosiale verden kan studeres i henhold til prinsipper og prosedyrer som naturvitenskap. Vi ønsker en forståelse av hvordan styringssystemer benyttes i krisetider for alpinsentre. Vår valgte tilnærming baserer seg på en hermeneutisk forståelse av vitenskapen. Dette innebærer at analysen i vår masteroppgave aksepterer at det ikke er én sannhet, og at vår fortolkning av intervjuene vil være preget av våre egne erfaringer, meninger og fordommer (Nyeng, 2017). Det hermeneutiske vitenskapsidealet vil være mer riktig ved samfunnsforskning på grunn av at den gir innsikt i menneskelige handlinger (Johannessen, Christoffersen og Tuft, 2011). Vårt valg av tema, problemstilling og teori vil være preget av vår virkelighetsforståelse (Jacobsen, 2015).

3.2 Forskningsdesign og metode

I denne oppgaven gjennomfører vi en komparativ casestudie av alpinsentre i Norge. For å finne relevant informasjon og innhente data til forskningen gjennomfører vi dybdeintervjuer med sentrale personer hos alpinsentrene. Dybdeintervjuer vil gi oss primærdata til forskningen. Det metodiske arbeidet starter fra idé og veien til en problemstilling kan være vrien og uklar (Johannessen et al., 2011). I en forskningsprosess er det flere valg som må tas før en problemstilling er på plass. Ifølge Jacobsen (2015) vil problemstillingen avgrense om oppgaven skal beskrive eller forklare et fenomen. Ved en forklarende problemstilling ønsker man å avdekke kausale sammenhenger, mens ved beskrivende eller deskriptive problemstillinger ønsker man å kartlegge trekk fra problemstillingen (Jacobsen, 2015). Vi har

i denne oppgaven som formål å se på *hvordan* styringssystem benyttes i krisetider for alpinsentre og har dermed en beskrivende tilnærming til problemstilling.

Forskningsdesign er alt som knytter seg til en undersøkelse (Johannessen et al., 2011). Det er flere vurderinger som skal tas i forbindelse med hvordan en undersøkelse blir gjennomført. Det finnes fem typer forskningsdesign; eksperimentell design, longitudinelt design, tverrsnittdesign, casedesign og komparative design (Ringdal, 2018). I vår masteroppgave har vi valgt et komparativt design da vi ønsker å sammenligne tre alpinsentre. Ved tverrsnittstudier fryses tiden og det tas et øyeblikksbilde av virkeligheten, på denne måten samles data inn én gang gjennom intervjuer og samtaler av en mindre gruppe informanter ved kvalitativ forskning (Ringdal, 2018). Ved casedesign er formålet å undersøke noe unikt og er således kompleks. Ved en slik undersøkelse går forskeren i dybden på en situasjon i for eksempel en organisasjon. Enkelcase studier er avgrenset i tid og rom, og man vil i slike studier få frem en virkelighetsnær beskrivelse (Jacobsen, 2015). Komparative studier kan brukes både i kvalitative og kvantitative undersøkelser, mens casedesign egner seg best i kun kvalitative undersøkelser (Ringdal, 2018). Et komparativt design er casestudier av to eller flere caser, hvor forskeren ønsker å finne en teoretisk interessant sammenligning. Ifølge Ringdal (2018) skiller komparative studier seg fra enkeltcase studier ved at man ser på sammenhengene mellom case, fremfor å gå i dybden på hvert enkelt. I komparativ forskning finnes det to hovedperspektiver; variabelperspektivene og case-perspektivene (Ringdal, 2018). Variabelperspektivene innebærer at alle egenskapene som skal analyseres gjøres om til avhengige og uavhengige variabler og analyseres av en statistikkprogramvare. Dette perspektivet egner seg best i kvantitative undersøkelser og resultater fra en slik studie kan danne grunnlag for generelle teorier om årsakssammenhenger (Ringdal, 2018). Case-perspektivene, som er perspektivet i vår masteroppgave, går ifølge Ringdal (2018) ut på at ulike case analyseres som meningsfulle helheter (holisme). Resultatene fra case-perspektivene kan ofte ikke generaliseres til andre case enn de som inngår i analysen.

Det er problemstillingen som skal bestemme valg av metode og helt overordnet er det et valg mellom kvantitativ og kvalitativ metode (Johannessen et al., 2011). Ved en kvantitativ tilnærming samles informasjon gjerne inn ved spørreundersøkelser før den analyseres av en statistikkprogramvare (Jacobsen, 2015). I vår studie ser vi det hensiktsmessig å samle inn data og informasjon ved dybdeintervjuer og kvantitativ metode er derfor utelukket i denne studien. Kvalitativ metode tar ifølge Jacobsen (2015) utgangspunkt i en induktiv tilnærming

som vil si fra empiri til teori. Sett i lys av Jacobsen (2015) kan det derfor se ut til at kvantitativ metode skal følge en deduktiv metode og kvalitativ metode skal følge en induktiv metode, dette er noe Tjora (2012) mener er en meget røff hovedregel. Tjora (2012) mener med dette at kvalitativ metode ikke må følge en induktiv tilnærming.

I vår masteroppgave har vi valgt en kvalitativ tilnærming som forskningsmetode og gjennomført dybdeintervjuer med respondenter fra de ulike alpisentrene. Vi har valgt å forske kvalitativt gjennom en komparativ casestudie da vi mener dette vil gi best mulig svar på vår problemstilling. Oppgaven og intervjuguiden ble skrevet og utviklet med utgangspunkt i de teoretiske rammeverkene til Malmi og Brown (2008) og Simons (1995a). Vi har dermed valgt en kvalitativ forskningsmetode med en deduktiv tilnærming. Ved en deduktiv tilnærming vil forskeren utlede ulike hypoteser basert på teori og deretter teste hypotesene i empiriske data (Johannessen et al., 2011).

Kvalitativ forskningsmetode har både fordeler og ulemper knyttet til seg. Ifølge Jacobsen (2015) har den kvalitative metoden følgende fordeler; åpenhet, nærhet og relevans. Metoden er åpen av den grunn at forskeren på forhånd ikke har bestemt hva som skal letes etter, og nærhet grunnet forskerens mulighet til å innhente respondentenes meninger fra deres ståsted uten at det legges for sterke føringer på respondenten. Denne nærheten vil ifølge Jacobsen (2015) gi forskningen relevans, da respondentens opplevelser av et fenomen legges til grunn som riktig forståelse. Sett i lys av vår problemstilling og vårt design var denne nærheten ønskelig for å gi studien relevans. På den andre siden finner vi også ulemper med den kvalitative forskningsmetoden. Jacobsen (2015) legger til grunn et høyt ressursbruk, kompleksitet og generaliseringsproblemer. Innhenting og behandling av data ved kvalitativ metode er kompleks og krever store ressurser. Vi har erfart gjennom studiens varighet at databehandling ved kvalitativ forskningsmetode krever tid, ressurser og er kompleks, men dette er samtidig en nødvendighet for å skape nærhet og åpenhet.

3.3 Forskningsprosessen

I dette delkapittelet kommer vi nærmere inn på forskningsprosessen, datainnsamlingsmetode og ulike metodiske valg vi har gjort på veien til en ferdigstilt masteroppgave. Som nevnt har vi valg et komparativt design hvor vi undersøker og ønsker å sammenligne tre ulike alpisentre. I studien vår har vi hentet data gjennom dybdeintervjuer og uformelle samtaler.

Ifølge Tjora (2012) vil forskernes interessefelt og faglig bakgrunn ha en innvirkning på hva en ønsker å forske på. Utdanningsløpet vil naturligvis avgrense denne oppgavens muligheter, men samtidig er økonomistyring et stort og bredt fagfelt som gjør det mulig å fortsatt være kreative med valg av tema. Allerede i høsten 2020 begynte vi å luften idéer om hva vi kunne tenke oss å skrive om og begge var klare på at vi skulle se på budsjettering og/eller andre styringsverktøy. Vi leverte prosjektskissen vår mot slutten av året 2020 og ble deretter tildelt en veileder. Etter en innholdsrik samtale med veileder fikk vi mange gode tips som endte opp med at vi ønsket å se på økonomistyringsverktøy og knytte det opp mot krisetider og da nærmere bestemt koronapandemien. Sammen med veileder Terje Berg diskuterte vi hvilke bransjer som kunne være interessante og landet fort på reiseliv/turisme og snevret oss videre inn på alpinsentre i Norge. En annen grunn til at valget falt på alpinsentre var at vi hadde en inngang hos et av alpinsentrene og deres økonomisjef. Videre ble det diskutert om vi ønsket å gå i dybden på ett senter eller flere for sammenligning, noe som endte i enighet om flere sentre og et komparativt design. Etter drøfting i samråd med veileder kom vi opp med en forskbar og operasjonalisert problemstilling: *Hvordan benyttes styringssystemer i krisetider for alpinsentre?*

Etter at problemstillingen var bestemt var det bare for oss å ta kontakt med ulike alpinsentre og få informanter til innsamling av data. Dette skulle vise seg å være enklere sagt enn gjort. Etter utallige e-poster, tekstmeldinger og telefonsamtaler til 16 ulike alpinsentre i Norge fikk vi kun “ja” fra tre, men dette var imidlertid tre store alpinsentre som har hatt ulike strategier og tilnærminger til krisen, noe som ga oss mye god empiri. Vi fikk flere avslag på grunn av at sentrene er inne i en svært travel periode med dårlige økonomiske utsikter og midt i sesong, og andre svarte ikke i det hele tatt. Alpinsentrene som er med i studien ligger alle klimafordelaktig til sør-øst i Norge. Dette gir et godt sammenligningsgrunnlag med tanke på lokale/nasjonale COVID-19 restriksjoner og temperaturer/snøfall. Det kan være en ulempe i vår studie at det kun er tre informanter i fra tre forskjellige alpinsentre. På en annen side er det en fordel at alpinsentrene som er med i studien er av de største i sin bransje og ligger i samme landsdel. Dette gir et godt empirisk sammenligningsgrunnlag og vi unngår dermed uriktige funn da klimarisiko har mye å si for bransjen. Å ha med alpinsentre fra et annet geografisk område kunne gitt store variasjoner i funn. Alpinsentrene som er med i studien ønsker å være anonymisert, se delkapittel 3.6 og 4.1. Ifølge Tjora (2012) vil valg av informanter ofte være begrenset til de man faktisk har tilgang til, og i vår studie var det

sentrale nøkkelpersoner hos alpinsentrene vi hadde tilgang til. Sentrale nøkkelpersoner i en slik studie vil være økonomisjefer/CFO eller daglige ledere. Det ble derfor foretatt et strategisk utvalg hvor vi plukket ut personer med økonomiansvar. I vår studie hadde vi ambisjon om flere intervjuer, men sett i lys av vår problemstilling var det ingen andre personer hos alpinsentrene som kunne gi oss bedre og mer relevant data enn nettopp disse.

Tabell 3.1. Intervjuform og informanter

Alpinsenter	Informant	Stilling	Intervjuform	Intervjutid
A	A	Økonomisjef	Videosamtale u/bilde	58 min
B	B	Økonomisjef	Videosamtale m/bilde	55 min
C	C	Daglig leder	Videosamtale m/bilde	56 min

Vi gjennomførte dybdeintervjuer over videosamtaler på Teams med en semi-strukturert intervjuguide. Tabell 3.1 viser en oversikt over intervjuene. Det ble ingen mulighet for intervjuer ansikt til ansikt grunnet den pågående pandemien. I to av tre dybdeintervjuer fikk vi sett informantene, dette var noe vi ikke hadde anledning til intervjuet med alpinsenter A da informanten ikke ønsket bilde. Videosamtalene med bilde gjorde at vi ikke mistet informantenes kroppsspråk, som ifølge Tjora (2012) er en ulempe ved intervjuer over telefon. Ved dybdeintervjuer har forskeren som mål å skape en fri samtale rundt forhåndsbestemte tema (Tjora, 2012). Vi ønsker å belyse informantenes erfaringer, opplevelser og meninger om alpinsentrenes styringssystemer som er forankret i valgt rammeverk, noe dybdeintervjuer gir oss anledning til.

Det semi-strukturerte intervjuet baserte seg i hovedsak på det teoretiske rammeverket til Malmi og Brown (2008) og Simons (1995a). Ifølge Johannessen et al. (2011) er det flere fordeler ved bruk av semi-strukturert intervjuguide. Forfatterne forklarer at denne type

intervjuguide gjør systematiseringen av databehandling enklere, gir raskere analysearbeid og konsentrerte intervju som krever mindre tid. På en annen side gir en semi-strukturert intervjuguide lite fleksibilitet, samt at man mister det spennende og overraskende momentet som de åpne intervjuene gir (Johannessen et al., 2011). Åpne intervjuer vil ifølge Johannessen et al. (2011) skape mer tidkrevende arbeid ved databehandling og analysering. Da intervjuguiden var ferdig ble de deretter sendt til informantene opptil en uke før intervjuet fant sted. Dette gjorde at informanten fikk forberedt seg og kunne gi oss rikelig med data og empiri til forskningen. Da intervjuene fant sted startet vi opptak av samtalen på Teams, slik at denne ble lagret da intervjuet var slutt. På denne måten fikk vi konsentrert oss om intervjuet og hadde gode muligheter for å stille oppfølgingsspørsmål dersom dette var nødvendig. Dette er i tråd med anbefalingene til Tjora (2012). Da siste intervju var gjennomført startet vi behandling og analyse av dataene som var samlet inn.

3.4 Dataanalyse

I dette delkapittelet vil vi gjøre rede for hvordan vi har analysert og kodet vår innhentede data. Etter hvert intervju transkriberte vi lydopptakene fortløpende som foregikk via digitale plattformer. For å kvalitetssikre det totale bildet av intervjuene, har vi transkribert alle intervjuene komplett fra start til slutt. Tjora (2012) forklarer at første steg i analysen av innhentet data er koding. Derimot mener Johannessen et al. (2011) at *før* kodingen og kategoriseringen som Tjora (2012) omtaler, kommer forskerens inntrykk og sammensetning av innsamlet data. Ved arbeidet av datamaterialet ble det dannet noen egne synspunkter og kombinasjoner om hva empirien kom til å vise i en analytisk retning, slik Johannessen et al. (2011) belyser. I forhold til vår koding av datamaterialet var mye basert på talemåten til informanten, men også etter vår intervjuguide (Tjora, 2012). I analysen av empirien søkte vi de mest sentrale funnene, og lagde en komprimert versjon av disse.

Det neste steget i prosessen var å organisere de delene av dataen som vi skulle studere nærmere. Tjora (2012) forklarer at dette steget omhandler kategorisering av de kodene vi hadde identifisert i første trinn av analysen. Vår tilnærming til kodingen av datamaterialet var å utelukke data som ikke var relevante for besvarelse av vår problemstilling (Tjora, 2012). Innfallsvinkelen er å kategorisere de relevante kodene etter meningsinnholdet hver kode representerte. Kodingen gjorde det lettere å identifisere og klassifisere de mest essensielle funnene mot de overordnede temaene, som la til rette for idegenerering på basis av detaljer i

empirien (Tjora, 2012). På denne måten kunne vi fjerne datamateriale som ikke ga meningsfull informasjon til å besvare problemstillingen vår. Kategoriseringen av kodingen fremkommer av empirien i kapittel 4 gjennom sammensetningen av våre funn.

Det siste trinnet i analyseprosessen vår omhandler sammenkoblingen mellom empirien og det teoretiske grunnlaget som fremkommer av analysen i kapittel 5. Johannessen et al. (2011) beskriver denne fasen av analysen der kategoriseringen og meningsinnholdet av empirien blir analysert mot eksisterende forskning og teorier. Vi fokuserte på de spesifikke kodene som ga oss mest verdifull informasjon til å kunne svare på problemstillingen og sammenligne det mot eksisterende teori. Her gjennomførte vi sammenligninger og forsøkte å identifisere mønstre og sammenhenger i datamaterialet (Johannessen et al., 2011). På bakgrunn av krisens størrelse, har det vært nødvendig å koble rammeverkene til Malmi og Brown (2008) og Simons (1995a) opp mot Bjørnenak og Kaarbøe (2011), samt nyere empiriske bidrag. Målet med dette var å generer ny forståelse og innsikt på bruken av styringssystemer i krisetider, og spesifikt hvordan koronapandemien har forholdt seg til de teoretiske rammeverkene sett i lys av nyere forskning.

3.5 Evaluering av studiens kvalitet

Innenfor kvalitativ forskning diskuteres kriterier som indikatorer på kvaliteten på studien. Ifølge Tjora (2012) benyttes det tre kvalitetskriterier: *pålitelighet*, *gyldighet* og *generaliserbarhet*. Forskning omhandler å skape troverdige resultater med gode begrunnede tolkninger som er gjort ved systematiske analyser av empiriske data, som er generert ved gjennomtenkt design (Tjora, 2012). Evaluering av forskningsdesignet i vår oppgave er derfor basert på de overnevnte kvalitetskriteriene.

3.5.1 Pålitelighet

Reliabilitet eller pålitelighet går ut på om empirien er gjennomført på en pålitelig og troverdig måte (Jacobsen, 2015). Påliteligheten av studien legger til grunn hvorvidt man oppfatter en klar sammenheng mellom empiri, analyse og resultater, og at denne sammenhengen ikke blir styrt av personlige, politiske eller andre faktorer (Tjora, 2012). I praksis betyr dette at studien kan etterprøves av andre, å komme fram til tilnærmet likt resultat hvis man legger til grunn de samme forutsetningene. Tjora (2012) legger til grunn at forskerens forkunnskap og posisjon

som essensiell for å kunne oppnå pålitelighet ved studien. Selv om flere mener at det kan betraktes som støy, mener Tjora (2012) det er en helt nødvendig ressurs for å analysere og diskutere resultatene. I vårt tilfelle har begge forskerne god kjennskap til reiselivsbransjen, samtidig som engasjementet rundt den pågående koronapandemien har styrket vår posisjon til en troverdig studie. I utarbeidelsen av forskningsdesignet hadde vi rede på at dette ville ha en innvirkning på vår forståelse og forventning. På den andre siden mener vi at vår kunnskap og erfaringer har vært med på å styrke vårt forskningsprosjekt (Tjora, 2012). Gjennom egne erfaringer og kunnskap hadde vi utarbeidet en nyansert intervjuguide knyttet opp mot pandemien, med presise og relevante spørsmål som skapte en opplevelse av seriøsitet fra informantens side (Tjora, 2012). I tillegg har informantenes interesse om den pågående pandemien gjort det mulig å få tilgang til forskningstemaet og innsikt i relevante data.

3.5.2 Gyldighet

Johannessen et al. (2011) beskriver gyldighet som et av kvalitetskriteriene til studier, og hvorvidt den innsamlede dataen faktisk gir oss svar på forskningens formål. Gyldigheten knyttes til at vår empiri faktisk gir gyldighet til å besvare de spørsmålene vi ønsker svar på (Tjora, 2012). *Kommunikativ gyldighet* testes i dialog med forskersamfunnet for eksempel på konferanser og publisering av resultater i vitenskapelige tidsskrifter (Tjora, 2012). Dette er i tråd med vår forskning da vi bevisst har forholdt oss til relevante teoretiske rammeverk og perspektiver, samt tidligere forskning som undersøker samme fenomen som vi undersøker. Gjennom sammenstilling av resultater med funn fra tidligere forskning forklarer Tjora (2012) at man kan opprettholde høy gyldighet til forskningen. Videre forklarer Tjora (2012) at den viktigste kilden til høy gyldighet er at forskningen foregår innenfor de faglige rammene, og at forskningen er forankret i annen forskning. Gjennom intervjuguiden har vi bevisst forsøkt å holde oss innenfor de faglige rammene og knytte det mot forankret forskning, samt stille spørsmålene slik at vi får svar på det vi undersøker. I tillegg har vi utsendt empirien til informantene (etter ønske) og fått bekreftelse på innholdet, noe som kan styrke gyldigheten (Lincoln og Guba, 1985).

3.5.3 Generaliserbarhet

Å generalisere en studie innebærer at noe spesifikt blir omgjort til noe allmenngyldig (Jacobsen, 2015). Videre skiller Jacobsen (2015) mellom statistisk og teoretisk generalisering.

Den teoretiske generaliseringen er målet til den kvalitative forskningen, og innebærer at et lite antall intervjuer og observasjoner danner et grunnlag for generell teori som kan gi oss et virkelighetsnært bilde, og hvordan fenomener henger sammen (Jacobsen, 2015). I vår oppgave er fokuset rettet mot den teoretiske generaliseringen. Forskerens mål i denne oppgaven ikke er å generalisere funnene til en større populasjon. Derfor vil det være opp til hver enkelt å tolke forskerens empiri og resultater basert på egne definerte rammer, dette kalles brukergeneralisering (Utheim, 2006).

Det har blitt diskutert om generalisering har vært nødvendig innenfor kvalitativ forskning (Tjora, 2012). Jacobsen (2015) reflekterer over at man heller burde snakke om overførbarhet i stedet for generalisering. Siden det er utfordrende å generalisere, snakkes det i større grad rundt overføring av kunnskap. En studies overførbarhet baserer seg på hvorvidt man lykkes med å skape beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er viktige på andre områder enn det som undersøkes (Johannessen et al., 2016). På bakgrunn av dette kan man skape et virkelighetsnært bilde og forstå hvordan fenomener henger sammen, slik at den interne gyldigheten blir høy (Jacobsen, 2015). I tråd med Jacobsen (2015) har vi basert vår undersøkelse på relativt få informanter. Her har vi hatt muligheten til å utføre dybdeintervju for å kunne se sammenhenger mellom fenomener og få et dypere bilde av hvordan virkeligheten ser ut, i stedet for å basere oss på et større utvalg. Som nevnt tidligere er ikke målet å generalisere funnene våre, men vi mener det vil være mulig å teoretisk generalisere våre funn, slik at de kan overføres til andre sammenhenger, slik Jacobsen (2015) og Johannessen et al. (2016) belyser.

3.6 Forskningsetiske retningslinjer

I dette delkapittelet ønsker vi å synliggjøre noen etiske utfordringer og refleksjoner vi har foretatt oss gjennom utarbeidelsen av studien. Etter utarbeidelsen av intervjuguiden måtte vi melde vårt forskningsprosjekt til Norsk senter for forskningsdata (NSD), og få det godkjent før vi kunne begynne på selve intervjuene. I forkant av intervjuene måtte alle informantene signere en samtykkeerklæring der informantene ble opplyst forskningens formål, rettigheter, anonymitet og lydopptak. Deres rettigheter ble også informert muntlig før hvert intervju. Ettersom en av informantene ønsket å være anonym, valgte vi å anonymisere samtlige informanter (etter bekreftelse) for å sikre identiteten til både informant og organisasjon. Siden

vår studie omhandler alpinsentre under koronapandemien, omfattet vi det som nødvendig å anonymisere alle informantene siden alpinsentrene befant seg i samme geografiske område.

Ved intervjuenes gjennomføring kunne flere følsomme temaer tas opp grunnet betydelig grad av permitteringer og usikkerhet i koronapandemien. Derfor var anonymisering viktig i denne sammenhengen (Tjora, 2012). For å bekrefte siteringen og empirien lot vi informantene selv sjekke at ingen detaljer om informantenes bakgrunn kom fram i empirikapittelet (Tjora, 2012). Siden mye kan justeres i overgangen fra det muntlige til det skriftlige språk var dette essensielt for å skape tillit og bevare anonymiteten til informantene. Intervjuobjektene har kun besvart deres stilling i organisasjonen samt spørsmål tilknyttet deres organisasjon. Øvrige personlige spørsmål har ikke vært relevant, og er derfor utelatt fra vår studie da det potensielt kunne komme informantene *til skade* (Tjora, 2012).

Videre hadde vi fokus på at informantene kunne trekke seg når som helst under intervjuet. På bakgrunn av dette ønsket vi å styrke tilliten med informantene tidlig (Tjora, 2012), slik at informantene var forberedt på at følsomme temaer ikke ble tatt opp. Dermed sendte vi ut intervjuguiden en uke før selve intervjuene for å skape tillit samt unngå at slike situasjoner oppstår slik Tjora (2012) belyser. Tjora (2012) forklarer ytterligere at forskere som har tilgang til data og stor åpenhet fra informantene føler et moralsk ansvar gjennom behandling av datamaterialet. Det er nettopp dette vi som forskere har følt også, både gjennom selve intervjuene og oppfølgingsspørsmål i etterkant av intervjuene. Derfor har vi som nevnt tidligere i delkapittelet forsøkt å legge til rette for etiske hensyn og ivareta informantenes identitet og anonymitet (Tjora, 2012).

4 Empiri

Vi vil i dette kapittelet presentere de empiriske funnene innhentet fra intervjuer med informanter fra tre alpinsentre. Informantene består av økonomisjefer og daglig leder. For å bevare informantenes og alpinsentrenes anonymitet har vi valgt å betegne de som informant A/alpinsenter A, B og C. For å besvare vår problemstilling har vi plukket ut de funnene fra intervjuene vi anser mest relevante, og vi har i metodekapittelet redegjort for mulige fallgruver metoden kan innebære. Direkte sitater fra informantene er markert med “...” i teksten for å understreke at innholdet er sitater. Enkelte av sitatene har også innskudd i parentes for å tydeliggjøre temaet som omtales. De empiriske funnene vil sammen med utvalgt teoretisk fundament danne grunnlaget for påfølgende analyse og konklusjon.

4.1 Presentasjon av alpinsentre

Hos alpinanleggene i Norge er det fantastiske muligheter for alpin turisme. Vinteren i Norge er unik og alpinanleggene legger opp til snødekte landskap og herlig vinterstemning. Det er mange gode skidestinasjoner i Norge som tilbyr alpinbakker for store og små, losji, restauranter, sommerparker og andre varierende sommeraktiviteter.

I vår masteroppgave gjennomfører vi en komparativ studie av tre alpinanlegg i Norge. For å sikre identiteten til informant og organisasjon så vi det som en nødvendighet å anonymisere alpinsentrene som deltok i studien. Da noen temaer i intervjuene kunne oppleves å være i gråsonen for flere av informantene var det en trygghet for dem at både organisasjon og informant ble anonymisert. Tabell 4.1 viser en oversikt over antall ansatte i et intervall som kan gi leserne en pekepinn om størrelse på alpinsentrene i studien. Videre har alle tre alpinsentrene omsetning i hundre millioner klassen.

Tabell 4.1. Oversikt over antall ansatte hos alpinsentrene

Alpinsenter	Antall ansatte
A	200 - 450
B	100 - 200
C	100 - 200

4.2 Kulturell styring

I dette delkapittelet vil vi presentere funn knyttet til alpinsentrenes kulturelle styring og koronapandemien sin innvirkning på kultur.

Samhold og servicekultur

Kulturen hos alpinsentre er svært viktig og danner grunnlaget for et godt miljø. På spørsmål om hvordan informantene vil beskrive sin kultur og hvordan kulturen deres bidrar til positiv atferd hos ansatte er det flere likheter blant alpinsentrene. Informant A forteller om *“en åpen, flat og høyt under taket kultur”*. Servicekulturen er naturligvis det som står sterkest hos de ulike alpinsentrene. *“Ja, eh, det ligger i ryggmargen på alle. Det er servicekultur. Vi er her for kundene, det er det vi lærer på “alpinsenter C-skolen”. Du får ikke kjøpt kulturen, det er service”*. Dette er også noe som gir en styrende effekt hos de ansatte, hvor informant C legger til: *“Når vi får inn nye medarbeidere og hvis de ikke er med på service-delen så blir ikke de med videre – de skal ikke ødelegge den gode arbeidsplassen”*. Informant B svarer: *“(…) det viktigste er at gjesten får en god opplevelse”*. Informanten legger samtidig til hvilken innvirkning deres nye daglige leder har hatt på kulturen til alpinsenter B: *“(…) så er han nye daglige lederen veldig mye ute i organisasjonen og prater med folk, og da tror jeg de ansatte føler seg hørt da på en måte. Så vi har en veldig god utvikling der”*.

Koronapandemiens innvirkning på kultur

Stengte bakker, permitteringer og tap av omsetning er fellesnevner hos de aller fleste. Hos alle tre alpinsentrene har de naturligvis sett en negativ utvikling, men hos et av alpinsentrene

har det også vært positive effekter av koronapandemien. På spørsmål om hvilken innvirkning COVID-19 har hatt for alpínsenterets kultur svarer informant A: *“Det tar på arbeidsgleden vil jeg si, det er aldri gøy når det ikke går bra. Altså vi er jo vant med at det meste går på skinner, der pila peker stort sett bare opp, da er det morsommere å jobbe enn når pila peker ned. Også blir det jo mye ekstra da i forhold til munnbind, avstand, spriting av hender og you name it. Det skaper jo ikke akkurat en hyggelig atmosfære. Ikke spiser vi lunsj sammen heller lenger og du mister jo mye av det sosiale på arbeidsplassen”*. For alpínsenter C har det også gått hardt inn på de ansatte: *“Det er nok mange som sliter med at de kjeder seg, at ting er veldig usikkert og at du ikke har de stabile planene lenger – man veit ikke hva som skjer”*. Informant C poengterer samtidig hvor viktig kommunikasjon og førstehåndsinformasjon har vært gjennom krisen: *“(…) og det vi jobber med nå er ukentlig info på internsiden vår. Med oppdateringer sånn at våre ansatte får førstehåndsinformasjon fra oss. Hele tiden. Du får aldri informert godt nok”*.

Informant B forklarer hvor god vekst de har opplevd de siste årene og hvordan det brått snudde med COVID-19, *“(…) serveringsansvarlig her er liksom vant med å ha en vanvittig vekst, se videre og gønne på, nye rekorder på afterski og nye rekorder på servering, også får vi COVID-19. Det han sitter og regner på nå er kun hvor mye han taper i omsetning. Så det har vært en ganske hard trøkk på alle avdelingslederne og egentlig ansatte også”*. I motsetning til flere andre alpínsentre forklarer informanten at eierne av alpínsenter B valgte å holde åpent og kjøre fullt produkt gjennom 20/21 sesongen: *“(…) eierne har vært så gira på at vi skal kjøre fullt produkt, så det har liksom ikke vært masse permitteringer eller færre ansatte eller noe sånt. Når de sa i november at vi bare kjører på, da satt det en trygghet i oss”*. På spørsmål om det kom noe positivt ut av å holde åpent og kjøre fullt produkt selv med strenge tiltak og restriksjoner svarer informanten: *“Man jobber med ting og man finner løsning på ting som faktisk gjør at ting fungerer ganske bra allikevel da. Det er bare å få bygd dem [ansatte] opp og få dem til å se løsninger. Det har vært veldig positivt faktisk, så det har gått overraskende bra. Det har blitt en veldig bra giv. Det er nesten bedre stemning under COVID-19 enn det har vært tidligere”*.

4.3 Planlegging

4.3.1 Kortsiktig planlegging

Informantene beskriver en kortsiktig planlegging som mer løpende og regner alt opp til ett år som kortsiktig. Årshjulet og sesongen for alpinsenter er noenlunde lik for hver sesong. På spørsmål om kortsiktige planer forteller informantene at en del av dette går på tilbakemeldinger fra gjester og mer kvantitative undersøkelser. Informant A forteller at de *“(...) får tilbakemeldinger fra våre gjester og der blir det da tatt tak i ting som enkelt kan fikses også har vi det litt mot våre ansatte, hvor de og kan komme med innspill som vi da fikser hvis vi mener det er kostnadseffektivt og fikse dem”*. En kortsiktig planlegging behøves for å strukturere arbeidsoppgaver som dukker opp på en mest mulig effektiv måte. Som en del av kortsiktig planlegging trekker informant C frem hvor viktig kontinuitet er for alpinsenter C. *“Ja, du kan si nøkkelen vår er kontinuitet (...) vi har helårsarbeidsplasser. Det å ha stabil arbeidskraft gjør at folka våre vet hva de skal gjøre til enhver tid og de veit årshjulet. Avdelingene er selvgående, men vi har jo ofte planleggingsmøter for å justere og sånn da”*. Informant B støtter synspunktet gjennom planlegging på denne måten. Dette for å kunne løse problemer eller utfordringer som løpende dukker opp. *“Det handler om å finne ut av hva de viktigste gjøremålene er og hva som vil være naturlig å fikse først”*.

4.3.2 Langsiktig planlegging

Ved den mer langsiktige planleggingen har alpinsentre ulike tidsperspektiver og tilnærminger, men det er enighet om at langsiktig og strategisk planlegging blir gjennomført i styret og ledelsen. Informant A forteller at alpinsenter A *“(...) har en visjon for hvordan det skal bli fremover og investeringsmessig så har vi femårsplaner”*. Informant B beskriver en slags langtidsprognose som et planleggingsverktøy: *“Da har vi noe som vi kaller en “LTP” som er en langtidsprognose for 12 år frem i tid, som tar hånd om utviklingen vi ser for oss i skisenteret. Hvilke investeringer som må gjøres med den utviklingen (...)”*. Alpinsenter B er i midt i en strategisk fornyingsprosess for senteret og det jobbes med en ny visjon og nye verdier. På spørsmål om hvem som har ansvar for dette og hvor involvert de ansatte og øvrig ledelse er i denne prosessen svarer informant: *“Den prosessen vi har hatt nå har det hovedsakelig vært ledelsen i skisenteret, samt deler av styret. (...) vi begynte for ett år siden og da inkluderte vi også de ansatte litt lenger ned, men det har stoppet opp. Det har liksom*

ikke vært så enkelt å få med de ansatte da som en følge av korona rett og slett, siden man ikke kunne samle så mange mennesker. Så det har stort sett vært ledelsen og styret som har ført den strategiske prosessen”. Ved en mer strategisk planlegging forklarer informant C at dette er noe styret tar seg av, hvor de opererer med “(...) treårsperspektiv da. Hvor skal vi, hva skal vi, hvor skal vi legge inn støtet, hvor går trender og så videre”.

4.3.3 Koronaens innvirkning på planlegging

Alpinsenter A og B forklarer at den langsiktige planleggingen foregår på samme måte som før. Alpinsenter B sin strategi om å kjøre fullt produkt gjenspeiler seg i deres måte å planlegge på: “Vi ser i det lange bilde uansett. Så vi tenker at pandemien på en måte er en kortsiktig ting og at vi fortsatt må jobbe sånn vi hadde tenkt da. At vi må fortsette å utvikle det produktet vi har, så vi har ikke gjort noen store endringer på det. Vi har bare tatt det som en investering og bare tatt den kostnaden det [COVID-19] er og bare kjøre på”. Informant B beskriver et skille mellom kort og lang sikt som uendret under koronapandemien: “Nei, vi er litt kjedelige der dessverre, vi fortsetter som før på en måte”. Alle tre alpinsentrene har en andel av kundebasen bestående av utenlandske gjester. Koronapandemien har fått alpinsenter C til å tenke nytt når det gjelder det strategiske arbeidet mot langveisfarende turister. Informant C beskriver det norske markedet som enda mer tiltrekkende: “Kortreiste turister er kanskje enda mer attraktivt å satse mot. Kanskje vi ikke trenger å dra til Beijing på reiselivsmesse lenger for å få kinesere til å komme hit. Kanskje vi skal utvikle mer lønnsomme produkter til et mer betalingssterkt marked som er nordmenn”. Videre forklarer informanten at de har en norsk prisliste og en utenlandsk prisliste, og at prisene nå har blitt satt opp: “Vi har gjort masse kalkulasjon på lønnsomhet, vi har jo en utenlandsk prisliste og en norsk prisliste. Den utenlandske prislisten er jo mye lavere, fordi å trekke til seg de utenlandske som er høykostland. Nå har vi lært det at det er en katastrofe å fylle hele hotellet med bare utlendinger. Nå er målet å fylle det med nordmenn eller godt betalende, og nå har vi løftet prisene opp”.

Den kortsiktige planleggingen og handlingsplaner er helt klart blitt annerledes for alpinsentre. Som det fremgår i forrige kapittel ligger alle tre alpinsentrene i den sørøstlige delen av Norge. Alle tre har vært nødt til å følge retningslinjer og nasjonale/regionale tiltak og bestemmelser, som naturligvis har gjort den kortsiktige planleggingen annerledes. Det planlegges oftere og

hyppigere enn før. Informant C kan fortelle om en hektisk tid hvor omstillingsevnen har blitt testet: *“Ja, vi må snu oss oftere nå da. Og vi veit ikke i morra da, hva nasjonale retningslinjer er. Det kan godt hende at vi må stenge på fredag, og ikke holde åpent i helga [under koronapandemien holder alpinsenter C stengt i ukedager og åpent i helger]. Hvis det ikke kommer folk og alle avbestiller så er det jo ikke noe poeng å ha åpent”*.

4.4 Kybernetisk styring

4.4.1 Budsjettering

På spørsmål rundt budsjettering og budsjettbruk svarer informantene relativt likt. Det er noe forskjell når det kommer til bruken av budsjettet og budsjettets hensikt. Informant A forteller om bruken av budsjettet som en guideline, samtidig som regnskapstall fra fjoråret brukes aktivt: *“Det er mer som en guideline vil jeg si. På kostnadsdelen så skal det jo stemme rimelig greit på årsbasis, men det dukker jo alltid opp uforutsette ting, spesielt på vedlikehold og forbruk egentlig, men vi bruker det aktivt som oppfølging hver måned. Vi bruker fjoråret like aktivt som budsjettet for inneværende år”*. Som en del av alpinsenter A sitt budsjettbruk forteller informanten at controlleren er inne og analyserer avvikene hver måned og at avvikene videre blir rimelighetsvurdert av ledergruppa og økonomiansvarlig. Prognosene blir oppdatert månedlig fra desember og ut sesongen. Informanten beskriver videre en kostnadsstruktur bestående hovedsakelig av personalkostnader, så en stor del av arbeidet går også med til oppfølging av antall timer brukt.

Informant B beskriver alpinsenter B sitt budsjettbruk på en noenlunde lik måte som alpinsenter A. Driftsmessig måles det på ukentlig, månedlig og årlig basis, mens likviditetsbudsjettet går gjennom månedlig og 24 måneder frem i tid. Alpinsenter B har et budsjett tilknyttet hver avdeling innad på skisenteret på månedlig basis, *“(…) også kjører vi prognoser gjennom året både på likviditetsbudsjett og opp mot budsjett”*. Informanten forklarer videre at i normale tider er budsjettet fastlåst og fungerer som en benchmark for hva som skal leveres i perioden. Alpinsenter B måler også opp mot fjorårets regnskap, *“(…) Så hvis man har budsjettert litt feil eller noe sånt, så må man likevel være fornøyd hvis det viser en god utvikling fra forrige året. Så sånt sett ikke så slavisk, men i utgangspunktet er det et fast budsjett som vi styrer etter. I år er det jo litt annerledes”*.

Alpinsenter B sender ut vurderinger og gjennomganger ukentlig til de ulike avdelingslederne for å vite hvordan de står i forhold til fjoråret, samt at økonomisjef og ledere har en større månedlig gjennomgang av tall og kostnad- og inntektsbildet. Her gjennomgås *“hvordan vi da ligger an, avvik av større betydning og får litt begrunnelse om hvorfor det har blitt sånn på en måte. Så har vi en god kommunikasjon rundt det; Hvorfor har det sprekt på personalkostnader, hva er grunnen til dette, er dette en ny standard for at du mener at det skal være sånn framover eller er dette et midlertidig avvik og sånne type ting da. Da plukkes ulike ting opp om hvorfor det og det har skjedd og om det er en god grunn til det”*.

Informant C forteller at de for cirka ti år siden kuttet ut budsjett som styringsverktøy. På spørsmål om hvorfor de valgte å gå bort i fra budsjettet svarer informanten: *“Tja, nei det var vel fordi at alle klarte å bruke opp kostnadene, det var null problem. Og gikk markedet ned så hadde vi brukt opp dissa penga. Så du må hele tida bruke mindre enn det du får inn da, hele tiden”*. Informanten reflekterer videre rundt budsjettbruk og beskriver en situasjon hvor det hvert år ble mye unødvendig tidsbruk på noe som ikke fungerte på ønsket måte. *“Vi brukte mye tid på å budsjettere også bomma vi alltid. Også var vi alltid veldig optimistiske da vi skulle budsjettere, og da tenkte vi: hvorfor bruker vi ikke da fjorårets mal som er realistisk. Den skal vi forbedre med ett, to, tre prosent”*.

Koronapandemiens innvirkning på budsjettet

Informant A forklarer at det budsjetteres på samme måte og at det ikke har skjedd endringer i alpinsenter A sin bruk av budsjett. Informant B forklarer at de har sett annerledes på budsjetteringsprosessen. Istedenfor *“standardbudsjett”* som måler gjennom året, ble de nødt til å lage et *“best-guess budsjett”* i august med hensyn til hva de tror kommer til å skje med situasjonen rundt COVID-19. Informanten forklarer videre at *“(…) vi lagde fire scenariobudsjett, ulike scenarioer vi kan se for oss. For eksempel var ett av dem at det aldri kommer utlendinger inn i landet, som faktisk ble det som skjedde da. Og da er det liksom 5 budsjetter som ble godkjent av vårt styre. Også gjennomførte vi revideringer og prognoser på budsjettet inn mot sesongen også har vi gjort en ny en i januar, i februar, og en ny en nå i mars for å se hvilke av budsjettene vi er nærmest da”*.

4.4.2 Finansielle mål

På spørsmål rundt finansielle mål er det noe sprik i svarene vi får fra informantene. Under datainnsamlingen blir det trukket ut flere ulike måltall. Alpinsenter A sin toppledelse opererer med et styrebesluttet avkastningskrav, noe informant A innrømmer er en målsetting som nødvendigvis ikke lar seg gjennomføre på sikt. Informant C forteller om en fastsatt gjeldsgrad, uten at denne ble nærmere presisert. De har mål om en driftsmargin på 10 %. Dette er finansielle mål informanten synes fungerer godt, men trekker samtidig frem hvor spesiell den siste tiden har vært med koronapandemien og dets følger.

Hos alpinsenter B forteller informanten at de opererer med avkastningskrav til de ulike investeringene de gjør, men at det ikke er noe styrebesluttet mål på ROI (Return on investment): *“Alle investeringer vi gjør skal ha en verdi da. Det er kanskje det viktigste, så alt vi gjør av investeringer øker verdien på skisenteret”*. Utover dette poengterer informanten hvordan de sammenligner seg med andre alpinsentre og hvordan de bruker benchmarking i sin økonomistyring: *“Vi prøver å benchmarke oss mot andre skisentre. Så det vi har høyt fokus på er EBITDA-marginen og sammenligner tallet med andre skisentre som vi liker å sammenligne oss med, både i Norge og i Europa. Der har vi et mål om hvor vi ønsker å komme oss opp”*. Informanten forteller videre hvordan “LTP” blir brukt som en prognose for hvor langt frem i tid det vil ta å nå samme margin som de sammenlignbare alpinsentrene. “LTP”, EBITDA-margin (et nøkkeltall som viser hvor stor kontantstrøm som er skapt i forhold til hver krone i salg) og KPIene, som vi kommer tilbake til i kapittel 4.9, er målinger informanten synes fungerer godt i deres økonomistyring.

4.4.3 Ikke-finansielle mål

Kundetilfredshet

Informant C forklarer viktigheten av kundetilfredshet og omdømme i denne bransjen. *“Ja, vi er veldig opptatt av omdømmet vårt. At vi har et bra omdømme, at vi er hel ved. At vi har en sti og at vi gjør ting riktig”*. Informant A og B støtter opp under at kundetilfredshet er helt essensielt i en bransje som alpinsentrene opererer i. Informant B reflekterer rundt bruken av ikke-finansielle måltall slik: *“Kundetilfredshetsundersøkelser i anlegget. Det viktigste for oss har vært å få opp kvaliteten på skisenteret, slik at det er et topp produkt. Vi har en eier som er veldig alpininteressert, så han er veldig detaljorientert og perfeksjonist, så da har vi*

nesten vært mer opptatt av å få opp kvaliteten og kundetilfredsheten enn å tjene penger da... i alle fall de siste årene". Hos alpinsenter A sendes det ut spørreskjema til alle som har vært på besøk, og skjemaet er noe leder får ukentlig gjennom hele sesongen. Dette mener informanten er med på å kvalitetssikre senteret, da kundens oppfattelser og erfaringer er de viktigste faktorene for et godt drevet senter. Kundeundersøkelsen går per avdelingen slik at det lett kan struktureres og få et overblikk over hvordan de ulike avdelingene scorer. "(...) også går avdelingslederne igjennom med sine ansatte på avdelingen for å se om det er noe de kan forbedre for å få bedre score da".

Kvaliteter ved ikke-finansielle mål

Under datainnsamlingen fikk informantene spørsmål om de ser noen kvaliteter ved ikke-finansielle mål som ikke fanges opp av finansielle mål, og her var det bred enighet. Informant B presiserer hvor viktig kundetilfredsheten er på kort sikt: *"Ja, det er helt klart man ser kvaliteter ved slike undersøkelser som ikke fanges opp av finansielle måltall. Jeg tenker på lang sikt så vil jo kundetilfredsheten også lyse gjennom i de finansielle tallene fordi da vil det rett og slett ikke være nok gjester til å tjene nok penger. Men på kort sikt så klarer man ikke å se det i tallene på en måte. Det viser om man er på riktig vei eller ikke*". Dette er også noe som støttes opp under av informant C: *"Ja, og vi mener samtidig at det mest effektive er dybdeundersøkelser, snakke en-til-en, og der tror jeg styrken vår er da. Vi prater mye med folk og har lagt opp til at kunden er sjefen. Du får innspill av kunden kontinuerlig og da fanger du opp ulike ting. Det er de mest sanne øyeblikkene. Vi er hands-on da kan du si*".

4.4.4 Hybrider

Vi ser av punktene over at empirien viser både bruk av finansielle og ikke-finansielle mål. Her uttaler ikke informant A eller C eksplisitt at de bruker hybride styringssystemer, men forteller at det brukes om hverandre. Finansielle og ikke-finansielle mål vurderes i sammenheng og viser ulike kvaliteter på kort og lang sikt. I motsetning til de to andre alpinsentrene forteller informant B eksplisitt at alpinsenter B bruker en form for scorecard i sin økonomistyring. Dette blir gjennomgått nærmere i punkt 4.9. Informanten forklarer at de bruker scorecardet ukentlig og måler KPIer på ulike avdelinger.

4.5 Belønning og kompensasjon

I vår datainnsamling forteller informantene at det ikke opereres med belønnings- og bonussystemer. De forteller heller ikke at det er noen spesielle incentivsystemer, verken sesongansatte, ordinære ansatte eller ledelsen.

4.6 Administrativ styring

4.6.1 Organisasjonsdesign og struktur

Organiseringen hos alpinsentrene i vår studie har mange likheter når det kommer til design. Informantene som representerer de to største alpinsentrene i studien forteller at de opererer med daglig leder og under dem kommer avdelingsledere. Økonomi, HR og marked tilhører selskapets stabsfunksjon. Alpinsenter C, som er det minste senteret, opererer med en daglig leder for selskapet som videre består av tre større underavdelinger. Den overordnede forskjellen på alpinsenter C og alpinsentrene A og B, er stabsfunksjonen. Hos alpinsenter C forteller informanten at det er daglig leder som har økonomiansvaret i selskapet: *“Jeg har ansvaret for hele selskapet, jeg styrer med finans, lån og kostnader/inntekter og overser alt da – og det er jo på en måte å ... at du har cash i banken som teller da, at du har lønnsomhet... så det er mitt ansvar”*.

Organisasjonsendringer

Både informant A og B kan fortelle om organisasjonsendringer det siste året. Informant B forteller at det har blitt gjort i forbindelse med ansettelse av ny daglig leder hos alpinsenter B. Informant A forteller om en krevende periode med organisasjonsendringer samtidig som en pågående pandemi: *“I tillegg til den pågående pandemien har vi gjennomført relativt store organisasjonsendringer, noe som har vært utfordrende”*. Informant B kan fortelle om endringer i ledergruppa og stabsfunksjon etter ny daglig leder kom inn. Alpinsenter B har nå en ledergruppe bestående av økonomisjef, daglig leder og alle avdelingslederne. *“Det er ledergruppa som tar hånd om alt, også har vi en stabsgruppe som ligger over der som består av meg (økonomisjef), daglig leder, HR-sjef og markedssjef”*. Felles for begge sentre er at underavdelinger som skiutleie, skiskole, servering, sommerpark, losji og overnatting har vært stabil organisert gjennom mange år.

Effektivisering av drift

På spørsmål om det har skjedd noen organisatoriske eller strukturelle endringer svarer informant C: *“Vi holder på med det nå. Jeg kan ikke si hva vi skal gjøre, men vi gjør det for å effektivisere”*. Videre spørres det om denne endringen er påbegynt som en følge av koronapandemien: *“Altså poenget er at du rekker å planlegge da når du har tid til det. Nå er det jo ingen gjester her. Da har du tid til å tenke igjennom, akkurat som lønnsomhet, kunder og ja”*. Videre forteller informanten at de kontinuerlig gjennom mange år har forbedret driften og at de har gått fra å drive med alt til å heller fokusere på hva deres kjernevirksomhet er. *“Et eksempel nå under koronapandemien: Vi hadde vask av fellesareal på noen av bygga som vi leide ut, også tenker jeg at det er ikke kjernevirksomheten vår og plutselig så hadde vi ingen ansatte til å gjøre det siden alle var permittert, så outsourcet vi det da. Så det er på en måte å drive med alt til å heller fokusere på core, corebusiness”*.

4.6.2 Styringsstruktur

For å opprettholde kontroll hos alpinsentrene følger de en modell hvor ulike avdelinger er selvgående. Informant B forteller at ledergruppa hos alpinsenter B møtes ukentlig/semi-ukentlig for å diskutere og drøfte hver avdeling. *“Det er ledergruppa som tar hånd om alt, også har vi en stabsgruppe som tar litt mer beslutninger på et litt høyere nivå over ledergruppa”*. Informant A forteller også om slags struktur bestående av daglig leder og underavdelinger som tilnærmet ukentlig avholder møter. Møtevirksomhet og koordinering av arbeid har vært viktig for alpinsentrene og under koronapandemien har det naturligvis ført til hyppigere møtevirksomhet, spesielt i begynnelsen av pandemien.

4.6.3 Regler, rutiner og prosedyrer

Informant C forteller om helårsansatte og en stabil arbeidskraft som gjør at de ansatte vet hvordan årshjulet ser ut. De ulike avdelingene, enten det er servering eller i skiheisen så har de ansatte faste oppgaver og er selvgående. Informant C presiserer samtidig: *“(…) også er det jo ikke slik at absolutt alt er hugget i stein, vi er jo et team så vi samarbeider jo om noe skulle dukke opp. Spesielt under denne pandemien”*. Under koronapandemien har regler vært viktigere enn noen gang med tanke på smittesituasjonen rundt om i landet. Retningslinjer og prosedyrer har blitt en større del av hverdagen til de ansatte. Informant A forteller at *“(…) i*

forhold til smittevern er det noe tettere oppfølging, men ellers så er de ansatte ment til å være rimelig selvgående”.

Informant B forteller at ansvarsområder, definering og klargjøring av arbeidsoppgaver er noe alpinsenter B har jobbet mye med de siste årene. *“Alt fra hva avdelingslederne skal gjøre til de ulike rollene i de forskjellige avdelingene. Har liksom en sånn punktvis liste over hva som er deres ansvar og hva de skal gjøre. (...) vi er 30 faste ansatte, men når det er sesong så er vi 200 ansatte så da er det jo mange nye, så da skal det være lett å komme inn i de forskjellige rollene man skal ha da. Det er en tydelig bestilling på hva som forventes”.*

4.7 Trossystemet

Under datainnsamlingen viser informantene til at alpinsentrene har stort fokus på verdiene og visjonen i selskapet, og skal implementeres til de ansatte for å oppfylle strategien i selskapet i tråd med organisasjonens verdier. Informant A forklarer det slik: *“Det har vært opplæring på alle og informasjon om hvilke regler som gjelder og opplæring på de nye sesongansatte som kommer inn”.* Informanten vektlegger kundenes ønske om å komme tilbake, og at det derfor er essensielt at de ansatte handler i tråd med organisasjonens verdier og trives på arbeidsplassen: *“Da må folk trives på jobb, og han som driver skiutleie på X er en fenomenal person til å lede og få til et meget godt arbeidsmiljø”.* Informant C formidler det samme budskapet som informant A, og belyser viktigheten med at folk kommer tilbake til alpinsenteret: *“Det er service som er kjernen i alt det vi driver med. Uten fornøyde gjester så har vi ingenting. Det er service, service og service (...) Målet er jo at de er så fornøyde at de har lyst til å komme tilbake og fortelle det til sine venner, altså det er det vi indoktrinerer i selskapet da”.* Informant A og C forklarer viktigheten med lederstjerner under pandemien, spesielt tilknyttet usikkerheten og for at de ansatte skal fastholde selskapets verdier i en vanskelig tid. Ved opprettelse av visjonen vektlegger samtlige av selskapene anleggene som en helårsdestinasjon, og informant C forklarer dette: *“Hvis det blir mildere høster så kan vi benytte de sommeraktivitetene lengre før vi svitsjer til alpint”.* Dette ses i sammenheng med at det etableres flere helårs arbeidsplasser, der de ansatte får en klar formening om verdiene og visjonen i selskapet.

Informant B utdyper at de ikke har hatt noen verdier eller visjoner tidligere, men at de i løpet av 2020 har sett på det som nødvendig å kartlegge en visjon og noen verdier som skal

implementeres og videreformidles fortløpende til de ansatte. Informant B forklarer at visjoner og verdier ikke har blitt godt nok forankret i organisasjonen tidligere: *”Det kan godt hende vi hadde det før vi kjøpte selskapet, men det har ikke vært noe som man har levd etter nei.....Så vi har nå prøvd å gjort det veldig kort og konsist så blir det innarbeidet i onboardingen som vi har før hver sesong til alle nye ansatte”*. Derfor har selskapet utformet følgende tre verdier: *”Lojal, omtenksum og engasjert”*. Informant B trekker frem at verdiene og visjonen i organisasjonen skal kjennetegne de ansatte til å nå selskapets mål: *”Målet er jo at alle skal tenke at hver oppgave de gjør skal bidra til å få ekte høyfjellslykke da, så får vi se hvordan det går”*.

4.8 Barrieresystemet

Det kommer ganske klart fram at pandemien har medført begrensninger på en innovativ tankegang til de ansatte. Funnene våre indikerer at innovative tankeganger og implementeringer i 2020 hovedsakelig har blitt håndtert hos toppledelsen i organisasjonene, og ikke hos de ansatte. Mye av grunnen til at beslutninger og tankesett blir diskutert i øverste hold er at kostnadskutt har vært et sentralt tema under pandemien. Informantene forklarer at å kunne ha kontroll på økonomien i selskapet har vært essensielt, og at tettere oppfølging av prognoser har vært hensiktsmessig for kontroll på likviditeten. Derfor har de ansatte i større grad måtte følge regler fastsatt av ledelsen, noe som har forhindret den kreative tankegangen til de ansatte.

Informant B og C forteller at en del av den innovative tankegangen til de ansatte har blitt begrenset som følge av pandemien. Informant B forklarer at ansatte følger regler under pandemien, men at i normale tilstander anmoder man til kreativt tankesett: *”De ansatte følger regler som er satt, spesielt nå under COVID-19. Likevel i normale tider oppfordrer vi til innovativ tankegang”*. Selv om de ansatte må følge diverse retningslinjer forklarer informant C at ansatte stadig kommer med forslag til forbedringer: *”Alle avgjørelser blir tatt i dialog med medarbeidere og vi får stadig innspill på forbedringer fra medarbeidere”*. Informant C forklarer videre i likhet med informant B at de ansatte følger regler som er satt av ledelsen, spesielt tilknyttet smittetiltakene: *”Alle ansatte følger bransjenormen utarbeidet av NHO Reiseliv og det er ingen egne tolkninger som er gjort”*.

Samlet sett forklarer informantene at det resulterte i at alpinsentrene har gjort en rekke innovative tiltak for å redusere smitterisikoen og kutte kostnader. Eksempelvis forklarer informant A: *"I forhold til COVID-19 har vi begrenset behovet for menneskelig kontakt, slik at du kan lade skipasset ditt før du kommer, og hvis du ikke har brikken kan du plukke opp den i en automat når du kommer"*. Informant B forklarer at de har effektivisert rutinene på serveringsavdelingen som har resultert i bedre lønnsomhet: *"Enkeltavdelinger som for eksempel servering gjorde det faktisk bedre enn hva de gjorde tidligere, fordi det faktisk har effektivisert rutinene sine såpass at de klarer å hente ut selv om det er færre gjester og mindre kapasitet"*. Informant C understreker at de har forsøkt å spre folk i anlegget og har implementert en rekke innovative tiltak for å fullføre dette: *"En av de grepene er for å spre folk i anlegget, i stedet for at de kommer i hovedheisen. Vi har investert i en del lydelementer i en heis som var minst populær, og interessen har økt (...). Vi fikk jo 250.000 kroner, slik at vi bygde to grillhytter for å få spredd folk, som har blitt veldig populære"*. Informant C forklarer videre at dette er viktige innovative implementeringer som er kommet for å bli, og at det er noe positivt har kommet ut av krisen: *"Det er varige besparelser (...) Så mye godt har kommet ut av det her"*.

Majoriteten forklarer altså at mange av beslutningene under COVID-19 ble gjort i toppledelsen, men at de ansatte blir involvert i prosessene i stor grad. For å få kontroll på økonomien må man se på kostnadene og det store bildet som ledelsen har oversikt over, og da er det ikke store rom for innovative tankeganger for de ansatte. Informantene belyser at de ansatte må forholde seg til regler fastsatt av ledelsen, spesielt under COVID-19, men at i normale tilstander fremmer ledelsen større rom for kreativitet.

4.9 Diagnostiske systemer

Ved spørsmål rundt kritiske suksessfaktorer og tilbakemeldingssystemer for overvåkning av selskapets mål og lønnsomhet er det relativt små forskjeller på hvilke tilbakemeldingssystemer som har vært viktig under COVID-19. Det kommer det fram at alle informantene ser på likviditetsprognosene som en av de viktigste tilbakemeldingssystemene under krisen. Informant A trekker fram: *"Vi har egentlig ikke gjort noe som helst endringer i forhold til det vi normalt gjør, med unntak av likviditetsoppfølging"* og supplerer med: *"Vi har jo en viss formening om hvor mye mer penger vi trenger å låne opp, det er jo bookingen*

som sier oss mest om hva fremtiden vil gi. Vi hadde veldig bra booking den sesongen her, men så kom jo høsten med oppblussing i COVID-19 og mye strengere reiseregler igjen (...) dermed oppdaterer vi likviditetsprognosene månedlig i stedet for kvartalsvis". Å kontrollere likviditeten kommer fram som et viktig aspekt under COVID-19 for alle alpintensentrene, informant B trekker frem at tettere oppfølging var viktig for å holde kontroll på likviditeten: *"Man må jo tettere på likviditetsprognosene og gjør de oftere enn tidligere, fordi et skisenter beveger seg ganske likt år til år vanligvis (...) Nå måtte man jobbe tettere for å sikre at likviditeten i skisenteret var godt nok til enhver tid, for det var større usikkerhet rundt det".* Informant C underbygger også viktigheten av likviditet når COVID-19 inntraff: *"Det som vi gjorde var å ringe banksjefen og fikk låne 10 millioner sånn at vi hadde cash".*

I spørsmål om hvilke styringssystemer alpintensentrene benytter trekker informant C fram: *"Vi har kuttet budsjettering av den enkle grunn at det er Donald Duck og fantasitall. (...) Erfaring på hvorfor vi kuttet det, er fordi vi alltid klarte å bruke opp kostnadene".* Videre forklarer informanten at de har gått over til et nytt system: *"Det er inntektene som er største variablene, så vi har gått over til et nytt system, det er samme systemet som langrennslaget bruker, de skal bli bedre enn i fjor. Så da har vi fjorårets regnskap i bunn, så skal vi forbedre det".* I motsetning til informant C som kun trekker frem regnskapet og likviditetsprognosene som et tilbakemeldingssystem, trekker informant A fram: *"Månedlig regnskapsoppfølging, regnskapsrapporter, budsjetter og ukentlige statistikker i sesong"* og informant B: *"Vi kjører likviditetsbudsjett på månedlig basis og 24 måneder frem i tid. Kjører selvsagt budsjettet for hver avdeling innad i skisenteret på månedlig basis. (...) så har vi noe som heter balanced scorecard som er på ukentlig basis og måler KPIer på ulike avdelinger".* Informantene forklarer at antall styringssystemer kan ha en sammenheng med størrelsen på alpintensentrene, og at de anleggene som er større trenger flere og tettere tilbakemeldingssystemer fra flere avdelinger for å ha kontroll på driften, spesielt under COVID-19.

Informant B forklarer at de ikke bruker prestasjonsmål på hver enkelt ansatt men at de heller benytter det på avdelingsnivå gjennom benchmarking på nøkkel-KPIer: *"En av KPIene som gjengår på de fleste avdelingene er hvor stor andel av gjestene er det som spiser lunsj eller hvor mange av gjestene er det som leier ski eller er på skiskole etc. (...) vi gjør det samme på timebruk og så har vi en del investeringsprosjekter som vi følger opp på samme måte".* Informant B forklarer at de benytter egne modeller i Excel gjennom et rapporteringssystem som kalles: *"Onestop reporting".* Informant B viser til at scorecardet de benytter seg av har

vært essensielt i utviklingen av hver enkelt avdeling tilknyttet de forhåndsdefinerte standardene: *"(...) det er en prosess da med alle ulike avdelingslederne der de har funnet noen KPIer som skal vise hvordan de ulike avdelingene beveger seg i en retning eller gjør det så godt som de skal da"*. Informanten forklarer at det har vært en annerledes situasjon som har medført at det er flere faktorer de har måtte tatt hensyn til på scorecardet deres: *"Måten vi måler det på er mye målt opp mot fjoråret, men det er vanskelig da det er en helt annen situasjon. Så vi har funnet hybridmodeller for hva som er bra og ikke så man må se på litt flere faktorer (...) Vi har en sånn trafikklysmoell på scorecardet vårt som er grønt, gult eller rødt. Så på årets scorecard kan du egentlig ha negativ vekst men fortsatt være grønn på grunn av at andre faktorer tilsvarer det"*. Informant A forklarer på spørsmål om bruk av KPIer at: *"(...) det er ingen kritiske suksessfaktorer vi har fastsatt oss"*, og forklarer at de baserer mye av målingene sine gjennom tettere ajourføring av regnskap og budsjettet, og ikke spesifikke KPIer. Informant C legger også vekt på dette og sier: *"Vi har avdelingsregnskap som vi bruker for å måle forbedringer"*, og understreker at de ikke har noen fastsatte KPIer, men fokuserer hovedsakelig på regnskapet for utvikling og for å nå målet på 1-2% høyere omsetning enn det foregående året.

4.10 Interaktive systemer

Da COVID-19 kom til Norge medførte dette nedstengninger blant alle alpintensentrene i landet. Etterhvert som anleggene gradvis gjenåpnet i 2020 forklarer våre informanter at de gått over til digitale kommunikasjonsverktøy i motsetning til ansikt-til-ansikt kommunikasjon, og at dette har medført begrensninger i kommunikasjonen og ikke minst usikkerhet blant de ansatte.

Informant A forklarer at de benytter: *"Infomøter som er digitalt nå, facebookgruppen og HUB'n (sentralt organisert webside i organisasjonen)"*. Informanten forklarer at det er rom for de ansatte til å komme med forslag til forbedringer under infomøtene. Videre understreker informanten at det har vært kort vei til toppsjefen under pandemien: *"Det har alltid vært sånn, fordi vi er en flat organisasjon (...) den som er ansvarlig for skiutleie er aktiv deltaker i driften, og det samme er jo alle våre ben [avdelinger]. Sjefen av driften har tett og god kontakt med de ansatte, og det er lav terskel for å snakke med sjefen"*.

Informant C forteller at de også har gått over til digital kommunikasjon på overordnet nivå, men at hver avdelingsleder har som oppgave å videreformidle annen informasjon (utenom internsiden) til de ansatte: *”Ja, vi informerer en gang eller oftere på internsiden til alle medarbeidere på relevant informasjon for selskapet (...) Avdelingene jobber som vanlig med informasjon daglig”*. Informanten mener at det har medført begrenset kommunikasjon mellom den ansatte og leder ved at det skal gå gjennom flere ledd og digitale plattformer. Informant B forklarer at mye går gjennom avdelingslederne: *“Ja, det er jo mye gjennom avdelingslederne da pluss at daglig leder sender ut sånne ukentlige brev til alle ansatte”*. Informant C påpeker likevel viktigheten med ansikt-til-ansikt kommunikasjon ved usikkerhet rundt COVID-19-situasjonen: *”Det er veldig mange som har det tøft, de er ensomme, de kjeder seg, så det er klart det er individuelle samtaler mellom leder og ansatte”*. Informanten supplerer med at for å kontinuerlig jobbe mot verdiene og målene i organisasjonen er det viktig at de ansatte blir hensyntatt: *”Ja, vi har alltid hatt åpen dør. Jeg tenker at de bedriftene som har de beste ansatte er de beste organisasjonene. Så vi dyrker medarbeiderne veldig, har de det bra så vil gjestene ha det bra. Har de det bra så vil de bli her lengre, de blir flinkere i jobben, så det er på en måte vårt gull, de ansatte. Har du gode ansatte blir du en god bedrift, de er hellig”*.

I spørsmål rundt om ned-opp prosessen har vært viktigere under 20/21 sesongen enn tidligere, svarer informantene tilsvarende likt. Samlet viser informantene at selv om det har vært begrenset fysiske interaksjoner og usikkerhet i sesongen, så har ikke det lagt en demper på individuelle samtaler mellom leder og ansatt. Informant B og C svarer relativt raskt: *”Ja, det vil jeg si!”*. Informant B forklarer at endring av daglig leder i løpet av sesongen har medført betydelig større trygghet: *”Det er blitt mye bedre med den nye daglige lederen. Han er mye ute å prater med folk, så jeg tror ansatte føler at de kan ta seg en prat med han regner jeg med. I alle fall mye mer nå enn tidligere daglig leder, som ikke var så mye ute blant folk”*. Usikkerhetsmomentet blant ansatte og permitteringer i bransjen trekker informantene frem som en viktig faktor, men informantene fastsetter at dette er noe de har hensyntatt og kommunisert godt ned i organisasjonens nivåer.

Det fremkommer en del ulikheter i hvor stor grad ansatte er involvert i selve implementeringen av innovative løsninger tilknyttet de strategiske usikkerhetene alpintensentrene står ovenfor. Informant C forklarer: *”Alle avgjørelser blir tatt i dialog med medarbeidere og vi får stadig innspill på forbedringer fra de ansatte”*. Informant B forklarer

derimot at innovative løsninger som følge av COVID-19 ble gjort mellom avdelingslederne på alpínsenteret: *”Når det gjelder implementeringer er det COVID-19-gruppen, som består av alle avdelingslederne, som har bestemt. Men hver avdelingsleder har kjørt runder på dette i hver sin avdeling, så de ansatte er involvert i prosessen med tanke på ulike løsninger”*. Som nevnt i tidligere delkapittel belyser informanten at under pandemien forholder de ansatte seg til regler, og de ansatte er kun involvert i prosessene når de implementeres, men at: *”(...) i normale tider oppfordrer vi til innovativ tankegang”*.

4.11 Dynamisk styring

4.11.1 Dynamikk i kostnadsbildet

Selv om mye av kontrollaspektet omhandler balansen mellom styringssystemer, er det samtidig viktig å være dynamiske i krisetider. Å være fleksible rundt kostnadskutt under pandemien trekker informantene fram som et viktig moment for å kunne hatt kontroll på likviditeten til selskapet. For å overleve og ha kontroll på egen drift under pandemien belyser informantene at kostnadene måtte knyttes til beslutnings- og styringsformål, og ikke bokføringene. Informant C forklarer at: *”Man måtte bare skru av strøm og varme, og kutte kostnader over en lav sko. (...) Så det var rett inn i forhandlinger med leverandører, faste leverandører på IT for eksempel. Bredbånd få ned halv pris og være på. De fleste var med, det var en bra øvelse”*. Informanten forklarer videre at kutt av kostnader også har medført positive virkninger på skistedene: *”Det var også en fin måte på å kutte ting som kanskje har eset ut”*. Informant A og B stiller seg bak dette synspunktet.

Rundt spørsmål om permitteringskostnader, var dette den største posten ifølge informant A og C. Informant A forklarer: *”Det er hovedsakelig i personalkostnadene hvor vi kan få gjort noe”*. Videre supplerer informanten med at det er dramatisk bortfall av inntekter, dermed måtte mange ansatte på de ulike avdelingene permitteres: *”(...) det har vært tilnærmet lik null fordi det finnes jo ikke folk rett og slett. Nordmenn leier jo nesten ikke ski, så for både skiutleie og skiskoler er det et dramatisk bortfall av inntekter”*. Informant C forklarer at de måtte permittere så og si alle de ansatte, og at de måtte betale de ansatte lønn to dager etter nedstengningen: *”Det var sånn at når det ble nedstengt var det to dager vi måtte betale de ansatte. Der vi hadde 118 ansatte som ble permittert. Avdelingslederne ble igjen en uke bare for å rydde opp å få kontroll. Vi betalte 2 dager, og for oss så utgjør hver dag 100.000 i*

lønnskostnader (...) den gamle ordningen var 14 dager, da måtte vi ha betalt 1,4 millioner kroner, nye ordningen var 2 dager, så vi sparte 1,2 millioner. Informant B forklarer som nevnt tidligere at de ikke kuttet så mange kostnader, og har hatt en annen tilnærming enn de to andre. Likevel forklarer informanten at: *”Eneste er at vi har hentet inn litt færre på skiutleie og skiskole. For det er det stort sett utlendingene som bruker, så det er den avdelingen som har blitt truffet hardest av COVID-19”*.

4.11.2 Dynamikk i verktøy

I forhold til endring av styringsverktøy forklarer informantene samlet sett at de benytter seg av de samme verktøyene som de har benyttet tidligere, bare en annen tilnærming til de med tanke på COVID-19. Informantene belyser at de har gått over til verktøy som har vært bedre egnet til deres organisasjon de seneste årene. Informant C forklarer at de benytter kun regnskapet som et slags verktøy, og i spørsmål om de eventuelt ville gjort noe annet forklarer informanten: *”Ser ingen andre muligheter”*. Informant B mener derimot at regnskapet ikke fungerer som et godt styringsverktøy og trekker fram andre verktøy som mer hensiktsmessig: *”(...) det [regnskapet] er ikke sånn veldig godt verktøy sånn sett i det daglige på en måte, fordi vi får jo regnskapsrapportene våre et par uker etter måneden er ferdig, slik at det blir en vurdering i ettertid. Så da er scorecardet vårt og den timesoppfølgingen vi har på ukentlig basis et bedre verktøy enn selve regnskapet i det daglige i alle fall”*. Informant A trekker fram at de benytter regnskapsrapporteringene som normalt: *”Vi har jo rapportering hver måned. Det bokføres daglig, det gjorde vi før COVID-19 og det gjør vi fortsatt”*. Samtidig trekker informanten frem: *”forhåndsbooking, ukentlig salgsstatistikk i sesong og budsjett”* som viktige verktøy som blir benyttet.

4.11.3 Dynamikk i fokus og tid

Å være dynamiske når det kommer til tidsperspektivet trekker informantene fram at de har benyttet diverse prognoser til å lage fremtidige scenarioer under COVID-19. Informant A forklarer at det ble gjort etter den første nedstengingen i mars 2020: *”Etter at vi fikk vite at grensene var stengte så lagde vi jo oss et worst case scenario uten å måtte stenge, og det er jo da med stengte grenser. Det ser vel ut til at vi treffer ganske bra på det, men det er jo dramatisk og det vil resultere i et relativt stort underskudd. Men ikke så dårlig som om vi*

hadde stengt helt, vi har jo en del faste kostnader som hadde vært der uansett". Informant B forklarer også at de lagde scenarioanalyser for å ha kontroll på fremtiden dersom scenarioet skulle inntreffe.

I spørsmål om alpintensentrene hadde gått over til mer dynamisk styring på bakgrunn av COVID-19 svarer informant A: *"Ja tettere oppfølging, også er det jo selvsagt lock på investeringer, det er jo kun det som vi absolutt må"*. På det samme spørsmålet svarer informant B: *"Ikke sånne store endringer i det daglige (...) tettere prognoser hadde vi utarbeidet fra før, også i den daglige oppfølgingen"*. Informant C forklarer: *"Ja, COVID-19 gjorde at man måtte være hands-on da, du måtte ikke bare se på regnskapet, du måtte bare legge det vekk"*. Informant C forklarer likevel at de benyttet regnskapet selv om det var svært få kostnadsposter: *"(...) så kjørte vi et enkelt regnskap, og det var jo to på lønningslisten og kostnadene var jo borte omtrent"*. Samlet viser informantene til at tettere oppfølging krevdes for kontroll, samtidig som det var essensielt å predikere fremtidige scenarioer i selskapet. Som nevnt tidligere under delkapittel 4.9 mente informantene at tettere oppfølging av likviditetsprognosene var en av de viktigste endringene som ble foretatt under COVID-19.

5 Analyse

I denne delen av oppgaven presenterer vi analysen av oppgavens empiri. Analysekapittelet er strukturert på samme måte som empirikapittelet og vil inneholde en analyse av empirien med basis i rammeverket til Malmi og Brown (2008) og Simons (1995a), samt Bjørnenak og Kaarbøe (2011) som presentert i kapittel 2.

5.1 Kulturell styring

I sin forskning hevder Malmi og Brown (2008) at kultur inngår som en mekanisme i styringssystemet når det brukes til å regulere atferd i en organisasjon. Av empirien ser vi at alpinsentrene opplever en sterk kultur blant de ansatte. Det skal være en åpen og flat kultur hvor service sitter i ryggmargen. Dette er en verdi som ledere bevisst skal forsterke slik at de ansatte får en retning å følge (Malmi og Brown, 2008). Samhold og servicekultur er verdier som ledelsen kan bruke til å styre ansattes atferd mot et gitt mål, noe som er i tråd med teorien.

Hos alpinsenter C går nyansatte en egen alpinsenter C-skole når de blir ansatt. Dette gjøres for at nyansatte skal tillegges verdiene selskapet mener er viktig, samt implementere en god servicekultur. Sett i lys av Malmi og Brown (2008) og forskningen til Ouchi (1979) om kulturelle styring gjennom klaner, kan dette ses på som en sosialiseringsprosess hvor nyansatte blir presentert for et sett ønskede ferdigheter og verdier. På denne måten brukes kultur til å regulere atferden hos alpinsentre. Hos alpinsenter A og B viser empirien at det er et sterkt samhold mellom ansatte og man kan argumentere for at det finnes klaner i tråd med teorien.

Koronapandemien har preget alpinsentrenes kultur, hvor spesielt alpinsenter A og C har vært hardt rammet av permitteringer. Alpinsentre er godt vant med en pil som peker oppover og at det meste går på skinner. Forutsigbare dager og sesonger gjør at det skapes en trygghet, men dette har vært fraværende i pandemien. I motsetning til alpinsenter A og C har eierne i alpinsenter B valgt å fortsette med fullt produkt og ingen permitteringer. Da det blusset opp med ny smitte på høsten rett før ny skisesong fortsatte de på samme måte som planlagt, noe som skapte en trygghet blant de ansatte. I tillegg til trygghet skapte det også en form for økt profesjonalitet, hvor de ansatte fikk nye arbeidsmetoder som økte effektiviteten i drift. At

ansatte har unngått å bli permittert kan også føre til en sterkere tilknytning til eierne, styret og ledelsen i selskapet, og på sikt være styrende for ansattes atferd til å nå organisasjonens mål.

5.2 Planlegging

Formålet med planlegging er å sette organisasjonens mål ut i livet, og på denne måten kan planlegging benyttes som et verktøy for å dirigere medarbeidernes atferd og innsats (Malmi og Brown, 2008). Forfatterne deler planlegging i langsiktig og kortsiktig planlegging, og på denne måten ønsker de å skille strategiske planer fra mer kortsiktig “action planning”. For alpinsentrene i vår studie ser vi et klart skille mellom kortsiktig og langsiktig planlegging, samtidig en sammenheng med hvordan Malmi og Brown (2008) fremstiller skillet i sin forskning.

5.2.1 Kortsiktig planlegging

Alpinsentre har i en normal hverdag like årshjul hvor de opplever mye stabilitet. Alle tre alpinsentrene i studien forteller at mye av den kortsiktige planleggingen har et perspektiv på rundt tolv måneder, noe som er i tråd med Malmi og Brown (2008). Den kortsiktige planlegging legger vekt på handling og mål i umiddelbar fremtid og har et taktisk fokus. Handlingsplanene legges i ledergruppen og hos mellomledere som styrer ulike avdelinger på alpinsentrene. Alpinsentrene legger vekt på å finne ut av hva de viktigste gjøremålene er først og på hvilken måte dette kan gjøres på mest mulig effektiv måte. Mye av den kortsiktige planleggingen går på tilbakemeldinger fra kunder og gjester i anleggene, noe som gir et taktisk fokus. Flere ansatte får være med i prosessen rundt handlingsplanene, noe som ifølge Malmi og Brown (2008) vil forsterke de ansattes forpliktelse til organisasjonens planer.

Koronapandemiens inntog har ført til at alpinsentrene har testet omstillingsevnen sin og forteller om planlegging på kortere perspektiv enn tidligere. Spesielt hos alpinsenter C hvor de har operert med åpning kun i helger. Mål- og handlingsplaner har blitt enda nærmere og umiddelbar enn tidligere.

5.2.2 Langsiktig planlegging

Utover den kortsiktige planleggingen tillegger Malmi og Brown (2008) langsiktig planlegging. Her mener forfatterne en organisasjons strategiske fokusplan med en medium til lang tidshorisont. Alpinsentrene opererer med ulike tidshorisont for den strategiske målsetningen, alt fra tre til tolv år. Alpinsenter A og B som er de to største alpinsentrene i studien ser på en slik langtidsplanlegging i sammenheng med investeringer som skal gjøres. Alpinsenter C bruker en del av den strategiske planleggingen til å sette seg mål ved hjelp av trender og har dermed en kortere tidshorisont enn de to andre alpinsentrene. Strategiplanen utvikles og utføres av selskapenes styre og ledelse. At ledelsen får ta del i den strategiske prosessen kan føre til økt opplevd eierskap for de ansatte som sitter i ledelsen. Sett i lys av Malmi og Brown (2008) sin idé om styringssystem som pakke vil en slik opplevd tilhørighet og eierskap føre til en forsterket forpliktelse til organisasjonens planer.

Koronapandemien har ikke ført til noen endringer i den strategiske planleggingen til alpinsenter A og B. Mye av grunnen til dette kan være at de ser på pandemien som kortsiktig og forbigående. Dette til tross for at det har foregått i mer enn tolv måneder. Alpinsenter C har brukt tiden de har holdt stengt til å tenke over strategiske mål og videre arbeid. I forbindelse med kostnadskutt og en ny total oversikt over økonomien ser alpinsenter C et mye mer attraktivt norsk marked. Med dette ønsker alpinsenteret å satse mer mot Norge heller enn turister fra andre land. Alpinsenteret har en norsk og en utenlandsk prisliste, og grunnet koronapandemien har prisene nå blitt satt opp. Berg og Madsen (2021a) diskuterer i sin artikkel hvordan ABC vil kunne være en betydelig fordel for turisme- og reiselivsindustrien, og implementering av ABC vil kunne føre til forbedrede prisbeslutninger og gi konkurransefortrinn. I empirien vår er det ikke gjort funn når det gjelder bruken av ABC, men alpinsenter C har tydelig merket ettervirkninger av COVID-19-utbruddet og har satt opp prisene da kundebasen er annerledes under koronapandemien. Alpinsenter C ser på seg selv som et helårssenter og en faktor for en slik satsing og prisøkning kan skyldes den norske sommeren med utreiseforbud.

5.3 Kybernetisk styring

Ifølge Malmi og Brown (2008) er kybernetisk styring bruken av budsjetter, finansiell måling, ikke-finansiell måling og hybrider. Vi skal i dette kapitlet analysere våre empiriske funn og

undersøke hvordan alpinsentrene har brukt kybernetisk styring i sin daglige drift og hvilke konsekvenser koronapandemien har ført med seg. Rammeverket til Malmi og Brown (2008) legger vekt på hvordan en organisasjon kan styre atferd ved å knytte atferden til ulike mål som ansatte kan strekke seg etter og deretter analysere avvik. Under den kybernetiske styringen poengterer forfatterne viktigheten av å bevisstgjøre og ansvarliggjøre ansatte slik at det blir mulig å nå målene som er satt.

5.3.1 Budsjettering

Budsjettet er et av de mest grunnleggende styringssystemene på grunn av sitt universelle bruksområde (Bunce et al., 1995), men samtidig er budsjettet også blant de mest kritiserte (Covaleski, Evans, Luft og Shields, 2003). I empirien ser vi en litt forskjellig tilnærming til budsjettet hos de ulike alpinsentrene. Der hvor alpinsenter A og B bruker budsjett som en del av sin økonomistyring, så har alpinsenter C valgt å gå bort i fra det. Hansen et al. (2003) trekker spesielt frem prestasjonsplanlegging og ex post analyser som de viktigste bruksområdene til budsjettet. Dette kan vi se også stemmer med alpinsenter A og B sin bruk, hvor begge har månedlige og ukentlige oppfølginger og avvikanalyser. En slik tilnærming passer med Malmi og Brown (2008) sitt argument om bruken av budsjett som en guideline for å kontrollere avvik. Under disse ex post analysene og møtene er sentrene bevisste på at det skapes en god kommunikasjon og dialog rundt budsjettet under hver avdeling. Malmi og Brown (2008) påpeker i sin forskning at et av budsjettets fordeler er overblikket det gir, samtidig som det består av god informasjon fra organisasjoners ulike avdelinger. En slik tilnærming ser vi hos alpinsenter A og B. Med en god dialog rundt budsjettet vil de ansatte bli bevisstgjort og ansvarliggjort rundt positive og negative avvik fra budsjettet, som er i tråd med Malmi og Brown (2008) sin teori. Disse funnene gjort hos alpinsenter A og B er i tråd med andre studier om budsjettets viktige rolle i reiselivsindustrien (Berg og Madsen, 2021b; Jones, 2008; Schmidgall et al., 1996). Organisasjoner innenfor hotell og reiseliv opererer med komplekse forretningsprosesser og et stort mangfold av forskjellige aktiviteter (Radovic og Radojevic, 2014), dette gjelder også i høyeste grad for alpinsenter A og B.

Alpinsenter C valgte for en del år siden å gå bort ifra budsjettet da de ikke så verdien av det. Det ble brukt mer ressurser på budsjettet og budsjetteringsprosessen enn hva de fikk tilbake av styringsinformasjon. Et av hovedproblemene var den optimistiske tankegangen da budsjettet skulle settes. Ifølge Bogsnes (2016) er det bedre å bruke styringsprosesser som kan

styres og endres kontinuerlig enn å være låst til et kalenderår som budsjettet er. Det kan se ut til at alpinsenter C har valgt en tilnærming til beyond budgeting. Budsjetter bør heller ikke brukes når omgivelsene er usikre, slik som koronapandemien er et eksempel på (Bogsnes, 2009). Alpinsenter C har heller valgt å bruke fjorårets regnskap som mal på hva de ønsker å prestere inneværende år. Dette ser vi også alpinsenter A og B bruker, men i kombinasjon med budsjettet.

Det er kun alpinsenter B som har sett seg nødt til å endre budsjetteringsprosessen, mens alpinsenter A har hatt tettere oppfølging av budsjettet på månedlig basis. Gjennom den usikre koronapandemien, samt alpinsenter B sin tilnærming til å kjøre fullt produkt og minimalt med permitteringer, så de seg nødt til å lage ulike scenariobudsjetter gjennom sesongen. Dette kan gjenspeile Bunce et al. (1995) sin påstand om budsjettet sitt universelle bruksområde.

De ulike alpinsentrene har med dette en svært variabel tilnærming til budsjettet og det antydes at det brukes andre styringsmekanismer til å påvirke atferd i organisasjonene. Der budsjett ikke strekker til brukes finansielle mål og ikke-finansielle mål til å måle om alpinsentrene når sine målsetninger. Av delkapittel 5.1 ser vi at alpinsentrenes sterke kultur også er en styrende mekanisme for atferd, og det kan med dette diskuteres en sammenheng med poenget til Malmi og Brown (2008) om at styringssystem bør studeres som en pakke. Alpinsentrene bruker ulike styringssystemer i kombinasjon, noe de anser som en pakke.

5.3.2 Finansielle mål

Malmi og Brown (2008) poengterer i sin forskning at et finansielt mål ikke har samme bredden som budsjettet har, og kan karakteriseres som et enkelt, kvantitativt mål. Av empirien fremgår det at alpinsenter A benytter et styrebesluttet mål på ROI og alpinsenter C trekker frem driftsmargin og gjeldsgrad som deres viktigste finansielle mål. Alpinsenter B trekker frem EBITDA-margin og benchmark mot andre skisentre som et viktig finansielt mål. Et moment som er viktig for alpinsentrene er at finansielle mål sees i sammenheng med ikke-finansielle mål. Det er viktig for alpinsentrene å skape en balanse mellom finansielle- og ikke-finansielle nøkkeltall, og kunne se andre drivere bak et godt resultat enn kun finansielle måltall.

Ifølge teorien til Malmi og Brown (2008) er det normalt å ansvarliggjøre ansatte for selskapenes finansielle mål for å styre atferd. En slik ansvarliggjøring ser vi ikke klare tegn til hos alpinsentrene, men alpinsenter B har en svak tilnærming til nettopp dette gjennom sin “LTP” som implementeres og diskuteres med alpinsenterets underavdelinger.

5.3.3 Ikke-finansielle mål

Ikke-finansielle mål er med tiden blitt en viktigere del av styringssystemene til moderne organisasjoner og har som mål å overvinne noen av de opplevde begrensningene som finansielle mål har, for eksempel et for stort pengefokus (Malmi og Brown, 2008). For alpinsentrene i vår studie kommer det klart frem at kvalitet er i første rekke og at det settes store ressurser i fornøyde kunder. Kvalitet er svært viktig for alpinsentre og det ser ut til at de oppfatter slike mål som viktige drivere. Kvalitet for alpinsentre med tilhørende restauranter og losji forstås som god service på alle plan, enten det er skiutleie, spisesteder eller i resepsjonen. Skiheiser skal være behagelige og sjeldent stoppe.

Malmi og Brown (2008) hevder videre at ikke-finansielle mål kan brukes til å identifisere prestasjonsdrivere som ikke blir fanget opp ved rent kvantitative mål. Av empirien ser vi at dette stemmer. Alpinsentrene er samstemte i at kundetilfredsheten og andre undersøkelser rettet mot kunder er viktig og at dette ikke kan fanges opp av rene kvantitative mål som for eksempel driftsmargin. I et marked som det alpinsentre opererer i er den kvalitative målingen svært viktig, spesielt på kort sikt. Som informanten hos alpinsenter C sier så er de mest sanne øyeblikkene de man får fra kunden. Dette vitner om en sterk tilnærming til ikke-finansielle mål og en ansvarliggjøring overfor ansatte rundt disse målene. En slik ansvarliggjøring er i tråd med Malmi og Brown (2008) sin forskning om ikke-finansielle mål som et styringssystem heller enn kun et informasjonssystem, som diskutert i punkt 2.1.

5.3.4 Hybrider

Av punktene over kan vi se bruk av finansielle -og ikke-finansielle mål i sammenheng hos alpinsentrene. Alpinsenter B er alpinsenteret som har sterkest tilknytning til hybride prestasjonsmålesystemer og forteller oss eksplisitt om sin bruk av finansielle- og ikke-finansielle mål i kombinasjon med hverandre. Av empirien ser vi også en sammenheng i bruken av finansielle- og ikke-finansielle mål hos de to andre sentrene uten at det nevnes spesifikt av informantene.

5.4 Belønning og kompensasjon

I og med at vår intervjuguide var basert på Malmi og Brown (2008), spurte vi om belønningssystemer. Dette ble oppgitt ikke å være i bruk hos noen av alpinsentrene.

5.5 Administrativ styring

Administrative styringsmekanismer har til hensikt å styre ansattes atferd i ønsket retning gjennom organisering og struktur (Malmi og Brown, 2008). I analysen skal vi se på hvordan de tre alpinsentrene i studien organiserer og strukturerer sin virksomhet for å få til nettopp dette.

5.5.1 Organisasjonsdesign og struktur

Organisasjonsstruktur inngår i rammeverket til Malmi og Brown (2008) av den grunn at ledelsen har mulighet til å være med å påvirke og endre denne strukturen. Ulike forskere har heller støttet betingelsesteorien til Chenhall (2003) hvor organisering er en kontekstvariabel utenfor ledelsens kontroll. Dette er Malmi og Brown (2008) uenige i da organisering ikke er noe som er påtvunget av konteksten. Alpinsenter A og B organiseres og struktureres av endringer gjort av daglig leder. Av empirien ser vi et klart tegn til at det er leder og ledergruppen som er aktør i utformingen av organisasjonsdesign, noe som samsvarer med teorien til Malmi og Brown (2008). Felles for alpinsentrene er den dynamiske tilnærmingen til organisasjonsstruktur hvor det har blitt gjort endringer etter behov.

5.5.2 Styringsstruktur

Styringsstruktur er en organisasjon sine systemer som sørger for at ulike arbeidsfunksjoner møtes og koordinerer arbeidet sitt (Malmi og Brown, 2008). I sin forskning trekker forfatterne frem hvordan møtevirksomhet fører til planlegging og at ulike tidsfrister kan styre ansattes atferd. For å opprettholde kontroll ser vi at dette er noe lederne hos alpinsentrene har gjort. Koronapandemien har ført til en hyppigere møtevirksomhet enn tidligere, noe som har vært nødvendig for å koordinere og styre i en krise som koronapandemien.

5.5.3 Regler, rutiner og prosedyrer

Malmi og Brown (2008) hevder at bruken av regler, rutiner og prosedyrer er den byråkratiske måten for spesifisering og kontrollering av ansattes atferd. Hos alpinsenter A er de avdelinger og ansatte til en viss grad selvgående og under lite kontroll, men koronapandemien har ført til tettere oppfølging med hensyn til smittevernregler. Det er også en lik tilnærming vi kan se hos alpinsenter C. Hos dem er det helårsansatte som kjenner godt til arbeidsoppgaver og hva som skal gjøres til enhver tid, men også dem har hatt tettere oppfølging i koronapandemien. Alpinsenter B er det senteret hvor regler, rutiner og prosedyrer er mest anvendt sett i lys av teorien til Malmi og Brown (2008). Allikevel brukes ikke dette som en slags kontroll og styring av ansatte på den byråkratiske måten forfatterne skildrer. Derimot defineres og klargjøres arbeidsoppgaver til høysesong for å sikre effektiv drift, noe som gir en tydelig bestilling på hva som forventes av hver enkelt ansatt.

5.6 Trossystemet

Simons (1995b) legger vekt på systemene som brukes for å kommunisere verdiprinsippene og visjonen gjennom organisasjonen. For at trossystemet i organisasjonen skal være effektivt må verdiene og visjonen gjenspeile den virkelige naturen. Dermed må de bli opprettholdt av toppledelsen i selskapet for at det skal ha innvirkning på de ansatte. En annen innvirkning Simons (1995a) beskriver er at nedbemanning og endringer i organisasjonen kan medføre at verdiene og visjonen blir oversett. Derimot kan trossystemene inspirere de ansatte til å skape nye muligheter og søke etter nye måter å skape verdier. Simons (1995a) deler inn i tre måter å overføre ønskede verdier til selskapets ansatte: Gjennom rekruttering av personell med sammenfallende verdier med selskapet. Gjennom sosialiseringprosesser hvor selskapets verdier overføres fra gamle til nye ansatte, hvor de inkluderer verdiene som sine egne. Til slutt ved at ansatte adopterer verdiene og følger disse i jobbsammenheng, uten at de blir inkludert i den ansattes personlige verdier.

Alpinsentrene forklarer at det er service som er bakgrunnen for deres verdier og visjoner. Ledelsen hos alpinsentre ønsker å forsterke verdiene deres med å være mer serviceinnstilt for å få mennesker til å komme tilbake til alpinsentrene deres. Dette er i tråd med Simons (1995b) som forklarer at ledelsen kan forsterke verdiene gjennom å aktivt handle gjennom verdiene. Ved å implementere ledelsens verdier til de ansatte vil det gi de mening og hensikt

til det store formålet (Simons, 1995a). Alpinsenter A og C beskriver for å få realisert verdiene i selskapet og samtidig få de ansatte til å se hensikten bak arbeidet, er at de først og fremst at de trives på jobben. Informantene trekker frem usikkerhet tilknyttet COVID-19 og permitteringer blant de ansatte som en faktor som har medført dårligere trivsel både på og utenfor arbeidsplassen. Ledelsen hos alpinsentrene trekker da spesielt fram at de har noen ledestjerner innad i organisasjonen som fungerer slik at de ansatte minnes på hvilke verdier som står i tråd med organisasjonen. Dette er i tråd med Simons (1995a) som forklarer at overførsel av ønskede verdier gjennomføres gjennom sosialiseringprosesser. I dette tilfelle fra daglige ledere og avdelingsledere.

Simons (1995a) forklarer at verdier kan overføres dersom de ansatte adopterer verdiene og følger disse i arbeidslivet uten at de gjenspeiler seg i deres personlige verdier. Alpinsenter B forklarer at de ikke har hatt noen verdier eller visjon tidligere, men at de har utarbeidet det i løpet av koronapandemien. Planen er at verdiene skal adopteres i onboardingen i starten av hver sesong, altså gjennom en kortere Powerpoint-presentasjon. Simons (1995a) forklarer derimot at det ikke nødvendigvis forekommer at de ansatte identifiserer seg med verdiene de adopterer, men at man likevel følger de i arbeidet. Dette vil alpinsenteret ha resultater på neste sesong. Denne overføringen vil skje selv uavhengig om de samsvarer med de ansattes egne verdier. Derfor kan det fremkomme at alpinsenter B benytter verdiene som en del av styringssystemene for å kunne påvirke de ansattes adferd mot å jobbe mot selskapets mål.

Simons (1995a) forklarer at endringer som for eksempel nedbemanninger kan føre til at verdiene og visjonene i organisasjoner blir oversett. Våre funn viser at ledelsen hos alpinsentrene har hatt et større fokus på trossystemene, og ikke blitt oversett under koronapandemien slik Simons (1995a) beskriver. Ledelsen hos alpinsenter A og C har aktivt prøvd å dempe usikkerheten blant de ansatte med å ha et større fokus på selskapets verdier. Ledestjerner har derfor vært tettere på de ansatte under krisen for at de skal opprettholde verdiene. Dette er i tråd med Simons (1995a) som forklarer at ledere aktivt burde styrke selskapets verdier.

Som nevnt innledningsvis i dette delkapittelet mener ledelsen at trivsel på jobb er essensielt for å kunne jobbe etter selskapets verdier. Alpinsenter B forklarer at målet med verdier er at alle ansatte skal føle at de bidrar til oppnåelse av visjonen. Dermed har trivsel vært hovedfokuset til de overordnede for å motivere de ansatte til oppnåelse av visjonen i en

krisesituasjon. Dermed kan dette være en måte å styre ansattes adferd mot selskapets mål, selv om det ikke fremkommer spesifikt hos alpinsenter B. Alpinsenter B viser også til nødvendigheten med verdier og visjoner da de velger å utarbeide dette under pandemien, da det ikke har vært godt forankret tidligere.

5.7 Barrieresystemet

Simons (1995a) forklarer at ledelsen burde fortelle de ansatte hva de ”ikke” burde gjøre, i motsetning til å ha fastsatte regler som følges. Ved å forklare de ansatte hva de faktisk skal gjøre mister man den innovative og entreprenørielle tankegangen. Hos alpinsenter B forklarer økonomisjefen at man i normale tilstander oppfordrer de ansatte til innovativ tankegang, men at COVID-19 har medført at de ansatte må følge regler i større grad. Sett i lys av Simons (1995a) mister de ansatte den kreative evnen som kan sørge for at den fastsatte strategien til selskapet skal være i konkurranseposisjon med tanke på markedet og på et hensiktsmessig risikonivå. I likhet med informant B forklarer alpinsenter C at de ansatte under pandemien har fulgt regler, men at alle avgjørelser blir tatt i dialog med medarbeidere og at de stadig får innspill til forbedringer. De ansatte involveres i implementeringsprosessen, men avgjørelsene blir hovedsakelig tatt i toppledelsen.

Simons (1995a) forklarer at etiske barrieresystemer er spesielt viktig i bransjer med usikre omgivelser, og man har høye kostnader ved å ikke opprettholde regler eller et svekket omdømme fordi reglene skal guide eller kontrollere atferd. Simons (1995a) forklarer at de etiske barrieresystemene er kritiske i bransjer der omdømme er basert på tillit er en konkurransefordel. Alpinsentrene forklarer selv at de er svært opptatt av omdømme og at folk kommer tilbake til deres skidestinasjon. Selv om det ikke foregår på ansattnivå, forklarer alpinsentrene samlet sett at de har implementert en rekke tiltak for å redusere risikoen og påføre skade på omdømmet under koronapandemien. De innovative løsningene har resultert i at noen avdelinger faktisk har gjort det bedre enn tidligere. Automatisk skipass, spre folk i anlegget og effektivisering av servering har medført varige besparelser for alpinsentrene, samtidig som det er konkurransedyktig for fremtiden.

Samlet sett viser det seg at pandemien har medført begrensninger på innovativ tankegang til de ansatte. Våre funn indikerer at innovative tankegang og implementeringer som er blitt

gjort under pandemien hovedsakelig har blitt tatt hos toppledelsen hos alpinsentrene, og ikke med de ansatte. Alpinsentrene anser grunnen til de fastsatte reglene hovedsakelig er knyttet til retningslinjene som alpinbransjen må følge. Simons (2000) belyser at i dynamiske omgivelser er det et behov for å danne barrierer som hindrer risiko og uønsket organisatorisk atferd. Alpinsentrene tenderer bevisst å begrense de ansattes mulighetsområde under COVID-19 for å redusere selskapets risiko. Ledelsen ønsker heller å fokusere på verdisystemet ovenfor barrieresystemet, for å kunne fokusere på strategien i større grad og begrense den overnevnte usikkerheten.

5.8 Diagnostiske systemer

Empirien viser at de diagnostiske systemene har vært et dominerende styringssystem hos alpinsentrene gjennom årene. Simons (1995a) forklarer at tilbakemeldingssystemer skal fungere slik at man kan spore progresjonen til ansatte og avdelinger mot strategiske viktige mål for organisasjonen. Funnene våre viser at alpinsenter C har lagt budsjettet helt bort, mens A og B fortsatt benytter det aktivt sammen med flere andre styringsverktøy. Alpinsenter A benytter regnskapet, budsjettet og ukentlig salgsstatistikk som tilbakemeldingssystemer. Alpinsenter B benytter budsjettet sammen med balansert målstyring, og alpinsenter C benytter kun regnskapet både overordnet og på avdelingsnivå som et diagnostisk system. Disse systemene skal brukes til å sammenligne avvik med forhåndsinnstilte standarder for ytelse (Simons, 1995b).

Våre funn indikerer at likviditetsprognosene og rullende prognoser var en av de viktigste tilbakemeldingssystemene under pandemien. Å kunne ha kontroll på likviditeten og tettere oppfølging kommer fram som et viktig aspekt for alle alpinsentrene. Dette er i tråd med Simons (1995a) da prognosene kan medføre at ledelsen har mulighet til å justere innganger og prosesser slik at fremtidige resultater samsvarer med organisasjonens strategiske mål. Spesielt under COVID-19 har det vært viktig å holde kontroll på likviditeten, da bransjen er svært volatil både med tanke på nedstengninger og klimarisiko. Å bruke prognoser og planer er i tråd med Bogsnes (2016). I stedet for å bruke historiske tall må man være "hands on" under en krise. Alpinsentrene benytter rullende prognoser og planer for å kunne forutse hvordan situasjonen er måneder og år frem i tid. Funnene våre indikerer at dette ikke er en inkluderende prosess som er toppstyrt med liten involvering av fra de ansatte. De ansatte

tenderer kun å være involverte i selve implementeringen og ikke i utarbeidelsen av prognosene og planleggingen av tilbakemeldingssystemene. Bogsnes (2016) forklarer at en inkluderende prosess fører til at ressurser allokeres ved behov. Dermed kan ansatte nedover i hierarkiet også involveres i beslutninger om fremtiden, noe som kan føre til strategiske fremoverrettede beslutninger.

Alpinsenter A og B forklarer at de fortsatt aktivt bruker budsjettet. Bogsnes (2009) mener at budsjetter ikke bør brukes når omgivelsene er usikre, noe som er tilfellet under en krise (Billings et al., 1980). Alpinsenter C har gått bort i fra budsjettet for om lag 10 år siden. A og B velger likevel å benytte budsjettet sammen med flere styringsverktøy. Det fremkommer at alpinsenter A og B har benyttet budsjettet i enda større grad under krisen både med tanke på likviditetsbudsjett, scenariobudsjett og tettere oppfølging som fremmer fleksibilitet. Sett i lys av Wallander (1999) som mener budsjetter fremmer kostnadsreduksjon og ikke verdiskapning, mener alpinsenter A og B at budsjettet har vært et nødvendig tilbakemeldingssystem. Store deler av krisen har omfattet kostnadsreduksjon som Wallander (1999) belyser, men våre funn viser også at flere styringsverktøy kombinert med budsjettet, kan føre til verdiskapning, og ikke kun kostnadsreduksjon selv under en krise.

Alpinsenter B bruker KPIer på avdelingsnivå både når det kommer til andel gjester som leier ski, hvor stor andel som spiser lunsj etc. som er tilknyttet skiutleie-, serveringsavdelingen og andre avdelinger hos selskapet. Simons (1995a) forklarer at det finnes innebygde farer når de ansatte holdes ansvarlige for prestasjonsmål. Økonomisjefen hos alpinsenter B forklarer at hver avdelingsleder står ansvarlige for å vise at deres avdeling gjør det like godt som de skal. Videre bruker de å måle KPIene opp mot fjoråret, men siden situasjonen er annerledes er det vanskelig å sammenligne tallene fra tidligere år. Alpinsenter B bruker dermed hybridmodeller under COVID-19 for å kunne se på flere faktorer enn tidligere. Målekortet deres følger dessuten en trafikklysmoell (modell som viser grønt, gult eller rødt på ulike KPIer) som i år kan vise negativ vekst men fortsatt være grønn på grunn av andre faktorer. Simons (1995a) mener det kan oppstå en risiko der bemyndige ansatte finner metoder for å tilfredsstillere målene på egenhånd. Siden fjoråret er usammenlignbart kan det være enklere for avdelingslederne å manipulere resultatmålene og oppnåelse av de kritiske suksessfaktorene. Samtidig fremkommer det fra empirien at usikkerheten rundt permitteringer er vesentlig, dermed kan det være større incentiver for å tilfredsstillere målene på egenhånd. Siden alpinsenter B har en lav permitteringsgrad i perioden og har sett på flere faktorer tilknyttet

KPIene vil man anta at dette ikke er tilfellet, slik Simons (1995a) belyser. Derimot kan det være større incentiver for alpinsenter A og C å manipulere økonomiske data som for eksempel avdelingsregnskap for å forbedre deres rapporterte prestasjoner under COVID-19. Dette burde ledelsen i de to selskapene undersøke nærmere da det framkommer større usikkerhet rundt permitteringer, og at selskapene ikke har noen fastsatte KPIer.

Simons (1995a) forklarer at de diagnostiske systemene kan gi tilstrekkelig informasjon og kontroll om organisasjonen, men ikke effektiv kontroll. De diagnostiske systemene sammenlignes med top-down styring og kan medføre kontrollfeil (Simons, 1995a). Selv om de diagnostiske styringssystemene har vært den dominerende styringssystemene gjennom årene og under pandemien, har alpinsenter hatt et overordnet fokus på de ansatte under krisen. Usikkerheten har medført at ledelsen har tilrettelagt større fokus på de interaktive systemene, selv om COVID-19 har ført til begrensninger på dette styringssystemet.

5.9 Interaktive systemer

Empirien viser at alpinsentrene har vektlagt de interaktive systemene i større grad de siste årene. COVID-19 har medført at denne interaksjonen mellom leder og ansatt har blitt noe begrenset, men ledelsen har likevel valgt å fokusere på de interaktive systemene under koronapandemien. Simons (1995a) forklarer at det er essensielt at det etableres formelle systemer for å kunne dele nyttig informasjon og for å utnytte kreativiteten til avdelinger og enkeltpersoner. De interaktive systemene fokuserer på å kommunisere og implementere organisasjonens strategi til alle ansatte. Pandemien har medført at alle selskapene har gått over til digitale plattformer, dermed har den fysiske interaksjonen blitt begrenset. For alpinsenter B og C viser empirien at mye av kommunikasjonen går via avdelingslederne før det kommer til de ansatte, foruten allmenninformasjon som blir lagt ut på internsidene til selskapene. Sett i lys av Simons (1995a) så understreker dette at lederen ofte ikke er involvert i det som skjer på "gulvet", men at lederne overlater mye av ansvaret til avdelingslederne. Dermed kan mye informasjon gå tapt når det går gjennom flere ledd. Med dette som bakgrunn er det viktig for alpinsentrene å ha gode interaktive systemer.

Alpinsenter A har daglige infomøter over digitale plattformer der ansatte kan komme med forslag til forbedringer som fremmer daglige diskusjoner og debatt. Dette er i tråd med Bisbe

et al. (2005) som mener diskusjoner og debatter er essensielt for at selskapet skal oppnå målene selskapet har fastsatt seg. Alpinsenter B og C har derimot valgt andre tilnærminger til de interaktive systemene. Mye av informasjonen blir videreformidlet via avdelingslederne eller internsiden, dette fremmer ikke debatter slik som Bisbe et al. (2005) beskriver det. Hensikten med interaktive systemer er å fremme diskusjoner tilknyttet forutsetningene som ligger til grunn for organisasjonens strategi, og til slutt fremme læring og vekst (Simons, 1995b). Uten diskusjoner med de ansatte og involvering regelmessig på ”gulvet” av lederne vil det være vanskelig å overvåke strategiske usikkerheter som befinner seg i omgivelsene til organisasjonen.

Alpinsenter A forklarer at de er en flat organisasjon der ansvarlig for skiutleie er en aktiv deltaker i den daglige driften. Veien mellom leder og ansatt er kort, og det er liten terskel for at de ansatte kontakter lederen. Simons (1995a) forklarer at å diskutere dataene fra systemene gjennom ansikt-til-ansikt kommunikasjon er essensielt, og at strategiske usikkerheter kan være en trussel eller en mulighet når omgivelsene i rundt endrer seg, og kan i tillegg bidra til at den planlagte strategien ikke lengre er fungerende (Daft et al., 1988).

Lederne hos alpinsenter B og C har hatt jevne dialoger med de ansatte grunnet usikkerhet i organisasjonen. Usikkerhetsmomentet har medført at lederne har sett på det som nødvendig å ha tettere interaksjoner med de ansatte. Alpinsentrene forklarer at de ansatte har større incentiver til å snakke med ledelsen under krisen, da usikkerheten tilknyttet permitteringer kan påvirke organisasjonens strategi i negativ forstand. Det framkommer som nevnt i tidligere delkapittel at kjernen i visjonen og verdiene hos alpinsentrene er service. For å opprettholde verdiene er det essensielt at de ansatte trives, derfor har ledelsen sett på det som nødvendig å ha en tett dialog med de ansatte for å kunne overvåke strategiske usikkerheter. Sett i lys av Daft et al. (1988) kan strategiske usikkerheter som de ansattes preferanser under krisen potensielt være en trussel for den planlagte strategien. Derfor ser ledelsen hos alpinsentrene på interaktive systemer som nødvendig under krisen.

Som det framkommer av empirien forklarer alpinsenter C at alle avgjørelser blir tatt i dialog med medarbeiderne, samtidig som de får innspill på forbedringer. Alpinsenter B forklarer at de har opprettet en COVID-19 gruppe som består av alle avdelingslederne som er ansvarlige for alle implementeringer under krisen. De ansatte blir involvert i prosessen med tanke på ulike løsninger. Dette samsvarer med Simons (1995a) der topplederne får samlet mengder

med informasjon som kan utfordre organisasjonens mål og visjon, men også kartlegge muligheter. På den andre siden indikerer våre funn at mye er toppstyrt hos de tre alpinsentrene. Schmidgall et al. (1996) sine funn indikerer at hotellvirksomheter tenderer til å bruke bottom-up-drevet tilnærming. Våre funn er derimot i tråd med Steed og Gu (2009) sine funn i bransjen, som belyser at mye er top-down styrt, spesielt i forhold til utarbeidelsen av budsjettet. Selv om de ansatte kommer med forslag til forbedringer (bottom-up) er situasjonen motsatt når informasjonen skal deles ned i organisasjonen (top-down). Ideene blir først diskutert i toppledelsen før de ansatte involveres i prosessen. Dette samsvarer ikke med Simons (1995a), som mener de interaktive systemene skal fremme læring, kreativitet og innovasjon. Dette kan sees i sammenheng med barrieresystemet under koronapandemien. Ledelsen hos alpinsentrene tenderer bevisst å begrense de ansattes mulighetsområde, derfor blir mye av ideene diskutert i toppledelsen for å forhindre risikoen og usikkerheten blant de ansatte.

Det indikeres at alpinsenter A har hatt større fokus på den interaktive styringen, mye av dette er basert på den daglige interaksjonen både før og etter COVID-19. Alpinsenter B og C baserer mye av informasjonsdelingen gjennom avdelingslederne. Etter krisen oppsto har derimot ansatte hatt større incentiver for å snakke med lederen og lederen har hatt større incentiver for å snakke med ansatte, både når det gjelder strategiske usikkerheter og de ansattes atferd. Resultatet av dette er at man både kan identifisere nye strategier og muligheter, samtidig som man kan oppdage framtidige trusler som krever proaktive svar gjennom toveis kommunikasjon (Simons, 1995a). For alpinsenter B og C burde økt vektlegging av de interaktive systemene være i fokus. Interaktive systemer fremmer daglige diskusjoner og debatt, og i krisetider kan de interaktive systemene være kritiske for å identifisere strategiske usikkerheter (Simons, 1995a). Selv om det er begrenset fysiske interaksjoner burde daglige infomøter (nå digitalt) implementeres for den daglige diskusjonen slik Bisbe et al. (2005) beskriver det. Dette er på bakgrunn av at våre funn indikerer at kommunikasjonen mellom ansatt og leder (uavhengig av avdelingsledere) har vært viktigere under pandemien.

5.10 Balansen mellom de fire styringssystemene

Selv om alpisentrene har hatt forskjellige tilnærminger og strategier til krisen kan man se likheter i *Levers of Control-rammeverket* til Simons (1995a). Det kan tyde på en balanse mellom de fire styringssystemene i perioden før COVID-19, men under krisen kan man tydelig se forskjeller på vektleggingen av kontrollspakene. Barrieresystemet og de interaktive systemene blir begrenset selv om ledelsen ikke har noen incentiver til det. I motsetning til de overnevnte styringssystemene blir trossystemet og de diagnostiske systemene fremmet på bakgrunn av pandemien. I forhold til *trossystemet* viser våre funn at alpisentrene legger vekt på dette styringssystemet under krisen, bakgrunnen for dette er for å begrense usikkerheten rundt pandemien slik at de ansatte skal fokusere på oppnåelse av organisasjonens mål. I forhold til *barrieresystemet* indikerer våre funn at ledelsen hos alpisentrene bevisst legger begrensninger for kreativiteten og den innovative tankegangen til de ansatte under pandemien for å redusere risiko. Dette kan ha sammenheng med trossystemet. Ledelsen ønsker at de ansatte fokuserer på deres daglige oppgaver og ikke til at det oppstår opportunistisk atferd. Service er selve kjernen i selskapets visjon og verdier, derfor er det viktig å opprettholde trivsel på arbeidsplassen for å nå selskapets overordnede mål.

Etter krisen inntraff Norge har det som nevnt vært størst fokus på de diagnostiske systemene for å skape kontroll på organisasjonen både gjennom likviditet og prognoser. På den andre siden har ledelsen forsøkt å fremme den interaktive styringen, spesielt med vekt på kommunikasjon gjennom verdier, selv om den er begrenset. Det har også blitt etablert klare rammer og barrierer på bakgrunn av krisen. Videre viser det seg at interaksjonen mellom leder og ansatt har blitt viktigere både med tanke på ansattes atferd og overvåkning av strategiske usikkerheter. Som nevnt innledningsvis i dette delkapittelet viser våre funn at det er store forskjeller i vektleggingen av styringssystemene under COVID-19. Alpisentrene burde prøve å balansere disse i større grad på bakgrunn av Henri (2006) sine funn. Ifølge Henri (2006) burde alpisentrene skape en dynamisk spenning mellom de fire kontrollspakene for å generere verdifull informasjon som kan bidra til økt fleksibilitet, innovasjon og forbedring. Denne spenningen har en signifikant påvirkning på prestasjoner, spesielt i usikre omgivelser. Dette er en årsak til at alpisentrene burde prøve å skape denne dynamiske spenningen i omgivelsene som krisen har skapt basert på forskningsfunnene til Henri (2006), og ikke fokusere på enkelte styringssystem som det framkommer av våre funn.

Nyere forskning har bevist at å være mer dynamiske gir organisasjoner større muligheter til å tilpasse seg usikre omgivelser (Bjørnenak og Kaarbøe, 2011).

5.11 Dynamisk styring

Vår empiri indikerer at inntektsgrunnlaget helt eller delvis har forsvunnet på grunn av koronapandemien for alpinsentrene. Bjørnenak og Kaarbøe (2011) forklarer at når omgivelsene endres, har man behov for å endre hvordan selskapet styres. Det framkommer fra empirien at alpinsentrene har gradvis blitt mer dynamiske de siste årene. Budsjettet har enten forsvunnet helt, eller er i kombinasjon med flere verktøy. Det er større fokus på prognoser, samtidig som den sosiale dynamikken blir vektlagt i større grad av ledelsen. Dette er i tråd med Bjørnenak og Kaarbøe (2011) som mener at slike statiske styringssystemer hindrer kunnskapsdrevet dynamikk.

Teorien til Bjørnenak og Kaarbøe (2011) legger til grunn gradvis endring i omgivelsene, og ikke en stor endring som COVID-19 har forårsaket. Derfor har vi sett på det som nødvendig å finne nyere forskningsartikler fra det siste året og knytte det opp mot teorien deres. I en nyere podcast av PWC med Trond Bjørnenak (2021) som intervjuobjekt fremkommer det at dynamisk styring passer best under COVID-19. Å bruke ulike systemer for ulike formål og tilpasse de til situasjoner som skaper stor usikkerhet, burde man gå over til kortsiktige prognoser og viktige KPIer. I stedet for å bevilge penger gjennom budsjett en gang i året, fatter man beslutninger etter behov (Aaslestad, 2021).

Nyere forskning viser også at økonomistyring i krisetider burde fokusere på *ajourføring av regnskapet, oversikt over kostnadsbasen, oversikt over tiltakspakker, utarbeide likviditetsprognoser, gå i dialog med bank og kreditorer, fastsette noen få KPIer* (Christophersen, Haugen og Løyning, 2020). Sett i sammenligning med våre funn viser det seg samlet sett at alle alpinsentrene har fokusert på de overnevnte punktene gjennom krisen. Eneste punktet som avviker fra funnene er fastsettelse av KPIer. Alpinsenter B bruker KPIer på ukentlig basis gjennom timesoppfølging. Alpinsenter A og C benytter ikke KPIer i deres styring. Som det fremkommer av den nyere forskningen til Christophersen et al. (2020) og Aaslestad (2021) burde man fastsette noen få KPIer for å kunne holde løpende overvåkning på produksjon og fremdrift på prosjekter gjennom ajourholdt timesoppfølging, for å innhente

viktig styringsinformasjon under pandemien. Alpinsenter A og C burde fastsette KPIer for å ha større kontroll på alpinsentrene i krisetider. I forhold til Bjørnenak og Kaarbøe (2011) vil det også lønne seg å implementere slike ikke-finansielle mål i sammenheng med finansielle mål for å være fleksible i usikre omgivelser.

5.11.1 Dynamikk i kostnadsbildet

Bjørnenak og Kaarbøe (2011) mener å ha dynamikk i kostnadene flytter fokuset fra bokføringer og tallsammensetninger til beslutnings- og styringsformål. Man må gjøre kostnadsbildet dynamisk avhengig av hva beslutningen gjelder. Alpinsentrene forklarer at de har måtte kutte kostnader ”over en lav sko”, her beslutningstakingen på kostnadskutt er basert på COVID-19. Sett i lys av teorien viser alpinsentrene at deres kostnader er tilknyttet beslutnings- og styringsformål. Selv om alpinsentrene har benyttet forskjellige tilnærminger til krisen, viser deres strategi at de har et felles formål. Alpinsenter B forklarer at de ikke har kuttet spesielt mange kostnader selv om det har medført større tap. Dette har de gjort for å bevare omdømmet til selskapet, dette antyder at dynamikk i kostnadsbildet er rettet mot styringsformålet i selskapet. Dette er i tråd med Bjørnenak og Kaarbøe (2011). For alpinsenter A og C har de valgt å kutte kostnader i større grad på bakgrunn av pandemien. Uten permitteringer og diverse andre kostnadskutt ville det medført reell risiko for konkurs, dermed kan man også si at dynamikken i kostnadsbildet også er tilknyttet styringsformålet. Alpinsenter C forklarer at de var rett i forhandlinger med leverandører etter pandemien, dette samsvarer med den nyere forskningen til Christophersen et al. (2020) som mener de variable kostnadene er enklere å kutte på kort sikt gjennom f.eks. å utsette innkjøp av varer og tjenester eller si opp kortsiktige avtaler.

5.11.2 Dynamikk i styringsverktøy

Bjørnenak og Kaarbøe (2011) forklarer at verktøykassen for norske virksomheter er stor når det kommer til styringsverktøy. Det fremgår av våre funn at alpinsentrene benytter forskjellige styringsverktøy, som antyder at verktøykassen innad i alpinbransjen også er stor. Under selve krisen har alpinsentrene benyttet seg av de samme verktøyene som tidligere. Det eneste som har endret seg er tettere oppfølging av styringsverktøyene for å ha kontroll på krisen.

Alpinsenter C benytter kun regnskapet som et verktøy for styringsinformasjon, og etter COVID-19 har de fastholdt på regnskapet for å kunne gi god nok styringsinformasjon. Sett i lys av den nyere forskningen til Christophersen et al. (2020) bør regnskapet holdes løpende oppdatert under en krise for å kunne brukes som styringsinformasjon. Alpinsenter B bruker derimot ikke regnskapet like aktivt som et verktøy under krisen, selv om det ajourføres løpende. Det balanserte målekortet og timesoppfølgingen de har på ukentlig basis gir bedre styringsinformasjon enn regnskapet. De bruker dette i kombinasjon med budsjettet som de har på siden for å skape god styringsinformasjon, også under pandemien. En kombinasjon mellom balansert målstyring og budsjett har vist seg å være vanskelig ettersom det kan skape ulike beslutningsgrunnlag (Bjørnenak og Kaarbøe, 2011). Budsjettet har ofte et finansielt og kortsiktig fokus, med formål å ansvarliggjøre lederen, mens den balanserte målstyringen i tillegg til det finansielle også fokuserer på ikke-finansiell og langsiktig måloppnåelse for å skape strategisk målrettethet og fornyelse (Bourmistrov og Østergren-Kaarbøe, 2011). Det kortsiktige fokuset kan komme i konflikt med den langsiktige målsetningen og skape uklare retningslinjer. Selv om alpinsenter B bruker begge styringsverktøyene virker det ikke negativt på organisasjonen slik som Bjørnenak og Kaarbøe (2011) påpeker. Tvert imot har en kombinasjon mellom balansert målstyring og budsjett vært positiv for driften. Under pandemien har det blitt som nevnt i tidligere delkapitler vært nødvendig for alpinsenter B å ta i bruk scenariobudsjett og likviditetsbudsjett, samtidig som de benytter KPIer med flere faktorer for å kontrollere organisasjonen.

Berg og Madsen (2021b) beskriver at konvensjonell budsjettpraksis ikke passer perfekt i hotell/reiselivsbransjen. Dette er på bakgrunn av at slike selskaper opererer i dynamiske forretningsmiljøer som betyr at man må være mer fleksible og tilpasse seg endringer. Siden våre informanter driver både hoteller og alpinsentre mener vi det er en vesentlig sammenheng mellom bransjene. Våre funn indikerer at alpinsenter A og B har benyttet en alternativ “beyond budgeting-modell” utenfor det konvensjonelle over en lengre periode, noe som fremmer dynamisk ledelseskontroll (Berg og Madsen, 2021b). Selv om alpinsenter A og B forklarer at de ikke har gjort noen store endringer i bruken av styringssystemer, forklarer de at de har en annen tilnærming til de under pandemien. Som det framkommer fra våre funn har budsjettene vært viktigere under krisen enn tidligere for alpinsenter A og B, da de har hatt muligheten til å utarbeide likviditetsbudsjetter og scenariobudsjetter. Dette funnet er i tråd med Berg og Madsen (2021b) sin studie om hotellbransjen, som mener det er viktig med fleksible budsjetter under kriser som er følsomme for volumendringer. Videre fremgår det av

våre funn at denne tilnærmingen er toppstyrt slik Steed og Gu (2009) belyser. Schmidgall et al. (1996) sine funn i hotellvirksomheter viser en bottom-up-tilnærming til budsjettet. En implementering av en bottom-up prosess hos alpinsenter A og B kan potensielt resultere i en større balansering av styringspakken til Malmi og Brown (2008) og kontrollspakene til Simons (1995a) da en slik prosess fremmer interaktiv styring.

5.11.3 Dynamikk i fokus og tid

Bjørnenak og Kaarbøe (2011) mener at organisasjoner ikke må fokusere på tidsdimensjonen, men heller fokusere på lengre eller kortere perioder. Det økonomiske synet tyder på at *hvert år* skal være normen, men Bjørnenak og Kaarbøe (2011) ønsker at bedrifter skal være med fleksible og dynamiske i tidsdimensjonen, enten om det er snakk om langsiktige prognoser, tettere prognoser eller tettere budsjetter. Det er nettopp dette alpinsentrene har fokusert på etter COVID-19. Dette funnet er i tråd med Berg og Madsen (2021b) sin reiselivsstudie, som mener at dersom usikkerheten i omgivelsene og den interne fleksibiliteten er høy burde selskapet fokusere på rullende prognoser.

Empirien viser at tettere oppfølging og likviditetsprognosene har vært det mest essensielle under pandemien. Det kan indikere at alpinsentrene har hatt et mer kortsiktig perspektiv under pandemien, da hovedfokuset har vært å ha kontroll på likviditeten til enhver tid. Dette er i tråd med Bjørnenak og Kaarbøe (2011) som mener med høy grad av usikkerhet i andre forhold må en organisasjon ha en kortsiktig horisont. Dette gjenspeiles i ajourføring av regnskap og tettere oppfølging på de ulike tilbakemeldingssystemene. På den andre siden har likevel alpinsenter A og B predikert diverse scenarioer som går over en lengre periode. Dette kan indikere at selv om alpinsentrene blir tvunget til å tenke kortsiktig, må de også tenke langsiktig for å se hvordan bedriften utvikler seg fram mot neste sesong. Dette gjenspeiles også hos alpinsenter B sin kombinasjon mellom kortsiktig og langsiktig bruk, nevnt i forrige delkapittel. Alpinsenter C burde også jobbe med langsiktig scenarioplanlegging for å være mer tilpasningsdyktige for lignende kriser, slik Bjørnenak og Kaarbøe (2011) nevner.

Dersom usikkerheten er høy, men organisasjonen har muligheten til å tilpasse seg, bør ledelsen fokusere på å stille folk ansvarlige for resultater (Bjørnenak og Kaarbøe, 2011). Ledelsen burde kreve prognoser/estimer for en rullende tidshorisont (Berg og Madsen,

2021b). Det fremkommer fra empirien at alpinsentrene har forsøkt å tilpasse seg situasjonen i stor grad. Avdelingslederne har et overordnet ansvar for å levere resultater, og samtidig forbedre prosesser innad i avdelingen som for eksempel servering, skiutleie etc. Hos alpinsenter B fremkommer dette hovedsakelig fra KPIene og timesoppfølgingen, mens for A og C kommer resultatene i henholdsvis fra salgsstatistikk, rapporter og avdelingsregnskap. Organisasjonene har forsøkt å tilpasse seg der det finnes muligheter, men på noen områder er det formålsløst på bakgrunn av koronapandemien. Bjørnenak og Kaarbøe (2011) belyser at dersom usikkerheten er stor og organisasjonen har liten påvirkningsmulighet, hjelper det lite med dynamiske styringssystemer. I slike tilfeller må man finne løsninger for å gjøre organisasjonen mer dynamisk. Berg og Madsen (2021b) forklarer at for å lykkes med dette burde man implementere beyond budgeting, altså alternative løsninger til tradisjonell budsjettpraksis. Videre viser våre funn at alpinsentrene har prøvd å finne løsninger som gjør organisasjonen mer dynamisk gjennom å fatte beslutninger etter behov, noe som indikeres i Christophersen et al. (2020) og Aaslestad (2021) sine nyere funn.

6 Konklusjon

Formålet med vår oppgave er å bidra til forskningen på økonomistyringssystemer i krisetider, og på den måten bidra til økt forståelse om alpinbransjens dynamiske evner i kriser.

Oppgavens problemstilling er følgende:

Hvordan benyttes styringssystemer i krisetider for alpinsentre?

I vår studie benytter vi de teoretiske rammeverkene til Malmi og Brown (2008) som ser på styringssystemer som en pakke og Simons (1995a) som beskriver bruken av styringssystemer. I sammenheng med den pågående koronapandemien ønsker vi samtidig å knytte de teoretiske rammeverkene opp mot Bjørnenak og Kaarbøe (2011) og nyere empirisk forskning, som belyser virksomheters dynamiske styringsmuligheter når omgivelsene er usikre.

Studiens funn gir innsikt i hvordan alpinsentre benytter styringssystemer under kriseperioder. Det er noe variabelt i hvilken grad de ulike alpinsentrene bruker det Malmi og Brown (2008) definerer som styringsmekanismer i pakken. Videre viser funnene våre at kulturelle styringsmekanismer og kybernetisk styring er fremtredende hos de tre alpinsentrene. Det er et stort fokus på kultur, hvor de ulike sentrenes verdier og visjoner står høyt og søkes tidlig internalisert hos alle nyansatte. Det er et tydelig fokus hos alpinsentrene at service skal være implementert i alle avdelinger, og spesielt alpinsenter B og C ønsker å vise ansikt ved at også lederne bidrar på "gulvet". Våre funn indikerer at ikke-finansielle mål står sterkt, samtidig som det balanseres mot de finansielle målene i organisasjonen. Alpinsentrene ser kvaliteter ved ikke-finansielle mål som ikke fanges opp ved kun bruk av finansielle mål. Dette legger videre føringer for styring av ansatte og at ansattes atferd er i tråd med ledelsens ønsker og krav. Videre er det ulike tilnærminger til budsjettet for alpinsentrene både før og etter koronapandemien. Prosessen rundt kortsiktige handlingsplaner og de mer langsiktige strategiske planene får ledelsen og ansatte til en viss grad være med på. Dette vil være med på å forsterke de ansattes forpliktelse til organisasjonens planer i tråd med teorien til Malmi og Brown (2008).

Under koronapandemien har diagnostisk bruk av styringssystemet vært dominerende for alpinsentrene. Tilbakemeldingssystemer har vært essensielt for å kontrollere virksomhetene under kriseperioden. Under pandemien har alpinsentrene i større grad benyttet seg av

likviditetsprognoser og enda tettere oppfølging på tilbakemeldingssystemene. Et annet funn i vår oppgave er at den overordnede vektleggingen av tro- og diagnostiske styringssystemet har medført begrensninger på de ansattes kreativitet og interaktiv styring. Ledelsen hos alpinsentrene tenderer bevisst å legge begrensninger på innovative tankeganger under krisen, slik at de ansatte kun fokuserer på organisasjonens verdier. Dette resulterer i å ha større kontroll under krisen. Videre fremkommer av våre funn at ledelsen ønsker å fokusere på den interaktive styringen under krisen, men begrensninger i form av digitale løsninger har gjort det vanskelig å la seg gjennomføre. En balansering av samtlige styringssystemer burde vektlegges også under en krise, selv om det er faktorer som kan motvirke en balansegang.

Et av tiltakene for en potensiell balansering er å implementere en dynamisk styringsmodell. Det framkommer fra våre funn at alpinsentrene har valgt ulike strategier og tilnærminger under koronapandemien, og at de siste årene har fulgt en mer dynamisk tilnærming. Denne dynamiske tilnærmingen har medført større grad av fleksibilitet og tilpasningsdyktighet. På bakgrunn av dette kan man ikke si at alpinsentrene var forberedt på et ekstremtilfelle som COVID-19, så den graden av dynamikk var ikke til stede. Imidlertid kan man argumentere for at alpinsentrene var bedre rustet for krisen med tanke på at de allerede har utviklet en dynamisk tilnærming, både med tanke på prognoser og kombinasjoner av ulike styringsverktøy.

Av nyere forskning fremkommer det at en dynamisk styringsmodell håndterer COVID-19 på best måte. I tråd med Berg og Madsen (2021b) benytter alpinsentrene tettere oppfølging på de rullende prognosene for å tilpasse seg krisen. Alpinsenter A og B benytter budsjettet aktivt som et styringsverktøy, mens C har forkastet det for godt. I sammenlignbare bransjer viser det seg at budsjettet kan spille en viktig rolle. Da fleksible budsjetter som er følsomme for volumendringer har vært et viktig aspekt. Dette er en form for beyond budgeting. Fra våre funn fremkommer det at denne er toppstyrt, men for å skape balansen i styringspakken og den dynamiske spenningen burde alpinsenter A og B implementere en bottom-up tilnærming til budsjettpraksisen. Alpinsenter C benytter ikke budsjetter, og burde bli mer dynamisk med tanke på flere verktøy som gir de muligheten til å tilpasse seg kriser. Alternative løsninger er forsiktig implementering av ABC-kalkyler og KPIer som kan føre til bedre prisbeslutninger og konkurransefortrinn. Man kan dermed konkludere med at alpinsentrene har hatt en dynamisk tilnærming til krisen, men at det finnes løsninger som gjør at de kan tilpasse seg omgivelsene samt skape en balansegang og dynamiske spenninger i større grad.

6.1 Bidrag og implikasjoner

Denne masteroppgaven bidrar til økt forståelse av økonomistyring i krisetider. Siden koronapandemien er et ekstremtilfelle og et nytt fenomen, er studien vår med på å utforske et område det finnes lite studier om. Selv om det har oppstått kriser tidligere, kan ingen av de sammenlignes med koronapandemien og dens innvirkning på næringslivet. Dermed vil vår studie gi økt kunnskap for fremtidige kriser og være et sammenligningsgrunnlag mellom flere bransjer.

Videre gir studien innsikt i hvorvidt alpinbransjens virksomheter har evner til å omstille seg i den pågående pandemien. En kombinasjon av Malmi og Brown (2008) og Simons (1995a) har resultert at vi har hatt muligheten til å gjøre grundige undersøkelser på styringssystemene til de ulike alpinvirksomhetene både før og etter COVID-19. Videre har vi kunnet knytte rammeverkene opp mot nyere forskning og virksomheters dynamiske evner til krisen. Ved å bruke en sammensetning mellom de tre rammeverkene kan man se at det er endringer i styringssystemer som har hjulpet alpinesentrene gjennom krisen. Selv om forskningen til Bjørnenak og Kaarbøe (2011) tar for seg gradvis endring i omgivelsene, ser vi flere trekk til denne dynamiske tilnærmingen alpinesentrene har implementert de siste årene. Siden forskningen til Bjørnenak og Kaarbøe (2011) ikke er utarbeidet for et ekstremtilfelle som COVID-19, har det vært vanskelig å finne noen teoretiske fundamenten studien kan stå på. Derimot viser nyere forskning at det er dynamisk styring som passer best under pandemien. Dermed har denne studien bidratt til å se om det er slik i realiteten, samtidig som vi har utforsket ulike styringssystemer under krisen basert på de teoretiske rammeverkene.

6.2 Videre forskning

Det er som beskrevet over flere interessante og viktige funn i studien vår. Mulighetsområdet for videre forskning er likevel stort da koronapandemien er et fenomen som ikke har blitt utforsket i stor grad. Oppgaven vår skaper derfor et godt utgangspunkt og dybdeforståelse for videre forskning. Noen områder man kunne gått dypere inn på er om beyond budgeting er svaret under kriser, eller om en kombinasjon mellom balansert målstyring og budsjett nødvendigvis er negativt slikt teorien tilsier, da våre funn indikerer det motsatte. Samtidig viser våre funn at budsjettet har vært det viktigste styringsverktøyet under krisen for to av alpinesentrene. Mange argumenterer for at man burde kvitte seg med budsjettet i usikre

omgivelser. Dette burde undersøkes mot nyere forskning som mener at man ikke burde forkaste budsjettet, men heller gå over til alternative budsjettpraksiser.

Videre kan man sammenligne bruken av styringssystem i flere bransjer å se hvordan de har tilpasset seg under krisen, og for å undersøke hva som var den optimale balansen mellom styringssystemene. Til slutt vil det være enklere å forske på området når man har mer resultater på fjorårets finansielle og ikke-finansielle resultater. Dermed vil det være lettere å gå dypere inn på noen av funnene i vår oppgave. Likevel har vi dannet et viktig fundament for videre analyse av fenomenet økonomistyring i krisetider.

Kildeliste

- Aaslestad, F. (2020) *Er din virksomhet klar for å kaste budsjettet?* (PWC-rapport 2020). Oslo: PWC. Tilgjengelig fra: https://www.pwc.no/no/nyheter/pwc_rapport_dynamisk-styring.pdf (Hentet: 03.04.21).
- Abernethy, M.A. og Chua, W. (1996) Field study of control system “Redesign”: the impact of institutional process on strategic choice. *Contemporary accounting research*, 13(2), s. 569-606.
- Arnulf, J. K. (2014) *Fem kjennetegn på gode visjoner*. Tilgjengelig fra: <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2014/03/fem-tegn-pa-gode-visjoner/> (Hentet: 20.03.21).
- Berg, T. og Madsen, D. Ø. (2021a) Activity-based costing. *Encyclopedia of tourism management and marketing*, Forthcoming.
- Berg, T. og Madsen, D. Ø. (2021b) Budgeting in hospitality. *Encyclopedia of tourism management and marketing*, Forthcoming.
- Billings, R. S., Milburn, T. W., og Schaalman M.L.. (1980) A Model of Crisis Perception: A Theoretical and Empirical Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), s. 300-316.
- Bisbe, J., Batista-Foguet, J. M., og Chenhall, R. (2005) What Do We Really Mean by Interactive Control Systems? The Risks of Theoretical Misspecification. *The 6th International Management Control Systems Research Conference*. Edinburgh Business School, s. 1–51.
- Bjørnenak, T. og Kaarbøe, K. (2011) Dynamiske styringssystemer – Hva er det? *Magma*, 14(5), s. 22-30.
- Bjørnenak, T. (2021) *Beyond budgeting i praksis*. En podcast av PWC med Trond Bjørnenak som intervjuobjekt. Tilgjengelig fra: <https://www.pwc.no/no/podcast/pwc-podden/beyond-budgeting-i-praksis.html> (Hentet: 25.04.21).
- Bogsnes, B. (2009) *Implementing beyond budgeting: unlocking the performance potential*. 1.utg. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Bogsnes, B. (2016) *Implementing beyond budgeting: unlocking the performance potential*. 2.utg. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Bonner, S.E. og Sprinkle, G.B. (2002) The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research. *Accounting, organizations and society*, 27(4/5), s. 303-345.

- Bourmistrov, A. og K.Ø. Kaarbøe (2011) *Tensions in Using Information from Budgets and Balanced Scorecard: A Case Study of a Telecom Company in Distress*. Working paper, Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap. Bergen: Norges Handelshøyskole.
- Bryman, A. og Bell, E. (2015) *Business research methods*. 4. utg. Oxford: Oxford University Press.
- Bunce, P., Fraser, R. og Woodcock, L. (1995) Advanced budgeting: a journey to advanced management systems. *Management accounting research*, 6(3), s. 253-265.
- Christophersen, M. H., Haugen, V. og Løyning, L. (2021) *Økonomistyring i krisetider*. Tilgjengelig fra: <https://www.rsm.global/norway/nb/news/okonomistyring-i-krisetider?fbclid=IwAR1AWgOiJJD3od4f2QCO6cSJGI02ZOgTo3iwd8NxSPpUyUiZJ-eLIuw2VE> (Hentet: 14.04.2021).
- Clegg, S., Kornberger, M. og Pitsis, T. (2005) *Managing and organizations: an introduction to theory and practice*. London: SAGE.
- Covaleski, M.A., Evans, J. H., Luft, J., og Shields, M. D. (2003) Budgeting Research: Three Theoretical Perspectives and Criteria for Selective Integration. *Journal of Management Accounting Research*, 15, s. 3-49.
- Daft, R. L., Sormunen, J., og Parks, D. (1988) Chief Executive Scanning, Environmental Characteristics, and Company Performance: an Empirical Study. *Strategic Management Journal*, 9(2), s. 123–139.
- Davila, A. (2005) The Promise of Management Control Systems for Innovation and Strategic Change. *Controlling strategy: management, accounting, and performance measurement*, 30(3), s. 37–61.
- Dent, J. (1991) Accounting and organizational cultures: a field study of the emergence of a new organizational reality. *Accounting, organizations and society*, 16(8), s. 705-732.
- Flamholtz, E. (1983) Accounting, budgeting and control systems in their organizational context: theoretical and empirical perspectives. *Accounting, organizations and society*, 8(2/3), s. 35-50.
- Flamholtz, E.G., Das, T.K. og Tsui, A.S. (1985) Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting, organizations and society*, 10(1), s. 35-50.
- Green, S. og Welsh, M. (1988) Cybernetics and dependence: reframing the control concept. *Academy of management review*, 13(2), s. 287-301.
- Hansen, P. (1975) *Håndbog i budgetering*. Valby: Institutt for Lederskap og Lønnsomhet.
- Hansen, S., Otley, D. og Van der Stede, W. (2003) Practice developments in budgeting: an

- overview and research perspective. *Journal of management accounting research*, 15(1), s. 95-116.
- Henri, J. F. (2006) Organizational culture and performance measurement systems. *Accounting, Organizations and Society*. 31(1), s. 77–103.
- Jacobsen, D. I. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Oslo: Cappelen Damm.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. og Tufte, P. A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk administrative fag*. 3. utg. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Johanson, D. og Madsen, D.Ø. (2013) Økonomisk styring i Norge – en kartlegging av styringssystemer i norske bedrifter. *Magma*, 16(6), s. 18-30.
- Jones, T. A. (2008) Changes in hotel industry budgetary practice. *International journal of contemporary hospitality management*.
- Lincoln, Y. S. og Guba, E. G. (1985) *Naturalistic inquiry*. Newberry park, California: Sage.
- Macintosh, N. og Daft, R. (1987) Management control systems and departmental independencies: an empirical study. *Accounting, organizations and society*, 12(1), s. 23-28.
- Malmi, T. og Brown, D.A. (2008) Management control systems as a package – Opportunities, challenges and research directions. *Management accounting research*, 19(4), s. 287-300.
- Merchant, K.A. og Van der Stede, W.A. (2007) *Management Control Systems*. 2. utg. Harlow, England: Pearson Education.
- Nyeng, F. (2017) *Hva annet er også sant?: en innføring i vitenskapsfilosofi*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Ouchi, W. (1979) A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management science*, 25(9), s. 833-848.
- Pavlatos, O. og Paggios, L. (2009) Activity-based costing in the hospitality industry: evidence from Greece. *Journal of hospitality & tourism research*, 33(1), s. 511-527.
- Pellinen, J. (2003) Making price decisions in tourism enterprises. *International journal of hospitality management*, 22(1), s. 217-235.
- Radovic, N. og Radojevic, T. (2014) Operational budgeting in hospitality. *FINIZ 2014-The role of financial reporting in corporate governance*, s. 43-44.
- Ringdal, K. (2018) *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

- Schein, E. (1997) *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schmidgall, R. S., Borchgrevink, C. P. og Zahl-Begnum, O. H. (1996) Operations budgeting practices of lodging firms in the United States and Scandinavia. *International journal of hospitality management*, 15(2), s. 189-203.
- Simons, R. A. (1987) Accounting control systems and business strategy: an empirical analysis. *Accounting, organizations and society*, 12(1), s. 357-374.
- Simons, R. A. (1994) How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 15(3), s. 169–189.
- Simons, R. A. (1995a) Control in an Age of Empowerment. *Harvard Business Review*, 73(2), s. 80-88.
- Simons, R. A. (1995b) *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston: Harvard Business School Press.
- Simons, R. A. (2000) *Performance measurement and control systems for implementing strategy*. New Jersey: Prentice Hall.
- Steed, E. og Gu, Z. (2009) Hotel management company forecasting and budgeting practices: a survey-based analysis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(6), s. 676-697.
- Tjora, A. (2012) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3. Utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Utheim, A.T. (2006) *Mapper i spenningsfeltet mellom intensjoner og erfaringer: i høyere utdanning*. Oslo: Universitetet i Oslo.
- Wallander, J. (1999) Budgeting – an unnecessary evil. *Scandinavian Journal of Management*, 15(4), s. 405-421.

Vedlegg

6.3 Intervjuguide - vedlegg 1

Generell informasjon

- Informanten får informasjon om hvordan vi skal gå frem i dette intervjuet.
- Informasjon om at det tas lydopptak og at dette lagres frem til prosjektslutt.
- Hvilke krav du som informant har.
- Åpner for spørsmål om intervjuprosessen og oppklaring av eventuelle uklarheter.

Innledende informasjon

- Vi ønsker å gjennomføre dette intervjuet for primær datainnsamling til bruk i vår masteroppgave ved NTNU Handelshøyskolen.
- Oppgaven vår er innenfor fagfeltet økonomisk styring og temaer vi ønsket å se nærmere på var koronaens innvirkning og styringsverktøy. Problemstillingen vår ble da: *Hvordan benyttes styringssystemer i krisetider for alpinsentre?* Dette er en problemstilling som kan bli noe endret eller underlagt ytterligere forskningsspørsmål.
- Alpinsentre i Norge passet godt til våre kriterier for aktuelle case, mtp. valgt tema.
- Gjennom disse dybdeintervjuene ønsker vi å se nærmere på hvilke styringssystem og hvordan disse er brukt i krisetid (herunder covid-19). Hvilke kritiske styringspunkter har vært viktige under denne pandemien og hvordan er planleggingen frem mot neste sesong med/uten covid-19 og dens restriksjoner.

1. Spørsmål om informantens bakgrunn

Her er fokuset å bli kjent med informanten.

- Hvilken stilling sitter du i?
- Hvor lenge har du vært ansatt i selskapet og hvor lenge har du hatt nåværende stilling?
- Hvilken utdanning har du?
- Hva liker du best med jobben din?

2. COVID-19

- Hvilke styringssystemer brukte dere før covid-19? *Eksempelvis budsjettering, kalkyler, beyond budgeting, likviditetsbudsjetter osv.*
- Har det vært nødvendig å foreta endring av styringssystemer som følge av covid-19? Hvilke og hvorfor?
- Ble regnskapet aktivt ajourført under krisen? Fungerte regnskapet som et godt styringsverktøy?
- Hvordan har dere kartlagt de faste og variable kostnadene? Hvilke kostnader ble hovedsakelig justert og kuttet som følge av covid-19?
- Utarbeidet dere likviditetsprognoser? Ga dette god styringsinformasjon og kunne dette brukes som grunnlag for videre prioriteringer?
- Hvordan planla dere sesongen 20/21 med all usikkerheten rundt pandemien, restriksjoner og eventuelle fremtidige nedstengninger?

3. Styringssystem som en pakke

3.a. Planlegging

- På hvilken måte benyttes planlegging i organisasjonen? Planlegges det både på kort og lang sikt? Hvorfor og hvor går skillet mellom kort og lang sikt?
- Har dette skillet blitt mindre eller større under pandemien? Hvorfor?
- Hvem jobber med den strategiske planleggingen? Hva bruker dere den strategiske planen til?
- Har dere endret måten å planlegge på som følge av covid-19? Hvorfor og hvilke endringer har dere gjort?

3.b. Belønning og kompensasjon

- Benytter dere noen incentivordninger i organisasjonen? Hvilke og hvorfor?
- Når begynte dere med denne ordningen/ordningene?
- Har incentivordningene noen effekt?

- Hvilken påvirkning opplever du at incentivordningene har på organisasjonens kultur?
- Opplever du at organisasjonen er mer attraktiv som arbeidsplass på grunn av incentivordningene? Hvorfor?
- Vil disse incentivordningene fjernes eller delvis falle bort som følge av covid-19? Hvordan tror du dette vil påvirke organisasjonens kultur og ansattes atferd?

3.c. Administrativ styring

- Hvordan er virksomheten organisert? Har det skjedd endringer på dette området som følge av covid-19? Isåfall hva er gjort?
- Har det vært endringer i organiseringen mens du har jobbet der? Hva ble gjort og hvorfor?
- Hvem utgjør ledelsen og hvilke ansvarsområder har disse? (ikke navn, kun stillingstitler) Synes du rollene og ansvarsområdene er klart definerte? Hvorfor/hvorfor ikke?

3.d. Kybernetisk styring

- Bruker dere budsjett som styringsverktøy? På hvilken måte benytter dere budsjettet? Følges det slavisk eller mer som en rettledning? Justeres budsjettet i løpet av perioden eller er det fastlåst? Hvorfor?
- Har det skjedd noen endringer i hvordan dere bruker budsjettet etter covid-19?
- Hvilke finansielle mål bruker dere? Hvorfor brukes disse og synes du de fungerer godt?
- Bruker dere ikke-finansielle mål? Hvorfor og hvilken hensikt har de? Ser dere kvaliteter ved ikke-finansielle mål som ikke fanges opp ved finansielle mål?
- Ser dere på finansielle mål og ikke-finansielle mål i sammenheng med hverandre?
- Har dere brukt eller bruker dere hybride løsninger? *Eksempelvis balansert målstyring.*

3.e. Kulturell styring

- Hvordan vil du beskrive organisasjonens kultur? Bidrar deres kultur til positiv atferd hos ansatte?
- Hvilken innvirkning tror du covid-19 og dens restriksjoner har for deres kultur?

4. Bruken av styringssystem

4.a. Trossystemet

- Hvilke verdier står sterkt hos dere? Blir dette implementert under opplæring av ansatte? Finnes det noen ledestjerner som bidrar til positiv atferd?
- Hvordan har verdiene og visjonen endret seg på bakgrunn av covid-19? Har visjonen endret seg til å bli mer kortsiktig?
- Hvis ja, hvordan har de forskjellige leddene i organisasjonen reagert på endringer i visjon og endringer i selskapet?
- Hvordan har ledelsen inspirert de ansatte til å følge de nye tiltakene, og oppfylle strategien i selskapet i tråd med organisasjonens verdier?

4.b. Barrieresystemet

- Har dere foretatt noen implementeringer det siste året som dere mener har styrket deres posisjon i markedet? Hvilke?
- På hvilken måte er risikostyring implementert i deres organisasjon? I hvilken grad tar dere høyde for at ulike typer kriser kan oppstå?
- Hvordan har dere forholdt dere til både smitterisiko og klimarisiko?
- Hadde dere en plan dersom en slik krise skulle oppstå hvor dere måtte stenge anlegget over en lengre periode?
- Kort eller punktvis: Hva gikk denne planen ut på?

4.c. Diagnostiske styringssystemer

- Har dere noen KPIer (kritiske suksessfaktorer) som er tilknyttet mål i bedriften, isåfall hvilke? Dersom dere ikke har det, hvordan måler dere? Synes du disse fungerer godt? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Med tanke på covid-19, har disse KPIene måttet blitt endret på i løpet av 2020? Eventuelt til hva?
- Har dere gått over til dynamisk styring i større grad, dvs. for eksempel kortere prognoser og flere KPIer etter pandemien utløste seg?

4.d. Interaktive styringssystemer

- I hvilken grad har dere blitt nødt til å permittere ansatte?
- Hvordan er arbeidsfordelingen hos dere? Er de ansatte selvstendige eller er det slik at de må følges opp av ledelsen i større grad?
- Er det mye kontakt mellom ledelsen og ansatte? Hvilken form for kontakt? Ble denne kontakten hyppigere under covid-19?
- Vil du si det var god kommunikasjon mellom ledelsen og ansatte under covid-19? Hvorfor/hvorfor ikke?
- I en slik situasjon er det vanskelig å unngå usikkerhet og utfordringer i virksomheten, er det slik at ledelsen har tatt større ansvar ovenfor de ansatte nå, og har den ned-opp prosessen vært viktigere i 2020 enn tidligere?

5. Avrunding av intervju

Åpner opp for innspill fra informanten

- Er det noe du vil tilføye som du mener er viktig i sammenheng med det vi nå har snakket om?
- Er det muligheter for å ta kontakt med deg igjen hvis det viser seg at vi trenger ytterligere presisering eller tilleggsinfo?
- Er det noen andre hos dere som kan gi oss ytterligere informasjon eller som du tror kan gi oss dypere forståelse i det vi har pratet om?
- Tusen takk for en hyggelig prat og for at du tok deg tid til dette intervjuet. Vi er helt avhengige av slike bidrag for å kunne gjennomføre studien. Skulle det være noe du lurer på så er det bare å ta kontakt.

6.4 Informasjonsskriv - vedlegg 2

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Hensiktsmessig økonomistyring i krisetider”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å studere hvilke styringsverktøy og hvordan disse har blitt benyttet under koronapandemien. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

I sammenheng med vår masteroppgave ønsker vi å se nærmere på hvilke styringsverktøy og hvordan de benyttes i krisetider for alpinsentre. Formålet er å studere hvordan covid-19 har hatt innvirkning på deres økonomistyring, i forhold til ulike styringsverktøy, budsjettbruk og andre kritiske punkter som har vært viktige under denne pandemien. Vår problemstilling er som følger:

Hvordan benyttes styringssystemer i krisetider for alpinsentre?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NTNU Handelshøyskolen er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi ønsker å invitere deg til et intervju på grunn av din posisjon i organisasjonen. Din stilling vil gi oss dypere innsikt i økonomistyringen til organisasjonen.

I tillegg til deg og din organisasjon vil vi intervjuer andre alpinsentre for den komparative delen av studien.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du gjennomfører et dybdeintervju over Teams, Zoom eller lignende. Dette tar ca. 45-60 minutter. Intervjuet vil inneholde spørsmål i sammenheng med økonomistyringen i organisasjonen sett i lys av COVID-19. Under intervjuet vil det bli tatt lydopptak, som senere vil bli transkribert og kodet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

- De som har tilgang til dine opplysninger er forskere/intervjuere Simen Granli og Hjalmar Johansen, samt prosjektveileder Terje Berg.
- Ditt navn og kontaktopplysninger vil vi erstatte med kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes, noe som etter planen er 27.05.2021. Etter denne datoen vil lydopptak fra intervjuet slettes.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- NTNU Handelshøyskolen ved Simen Granli (971 14 979), Hjalmar Johansen (954 43 547) eller prosjektveileder Terje Berg (959 61 691).
- Vårt personvernombud: Simen Granli

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

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

Med vennlig hilsen

Simen Granli

Hjalmar Johansen

Forsker/student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Hensiktsmessig økonomistyring i krisetider*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta på intervju
- at det tas lydopptak av intervjuet
- at vi benytter koder istedenfor navn, med hensikt å skjule personopplysninger i etterarbeidet.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet 27.05.2021

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

