

Marius N. Finne
Sander Moum

Gasellebedrifiers bruk av styringssystem

En kvantitativ studie av kjennetegn ved gasellebedrifiers bruk av styringssystem

Masteroppgave i Økonomi og administrasjon
Veileder: Elsa Solstad og Tor-Eirik Olsen

Mai 2022

Marius N. Finne
Sander Moum

Gasellebedrifiers bruk av styringssystem

En kvantitativ studie av kjennetegn ved
gasellebedrifiers bruk av styringssystem

Masteroppgave i Økonomi og administrasjon
Veileder: Elsa Solstad og Tor-Eirik Olsen
Mai 2022

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden

Forord

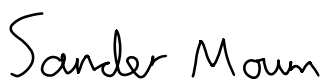
Denne avhandlingen er skrevet våren 2022, og markerer avslutningen for det toårige masterstudiet i økonomi og administrasjon ved NTNU Handelshøyskolen. Avhandlingen er skrevet innenfor hovedprofilen økonomistyring og utgjør 30 studiepoeng.

Å studere gassellebedrifters bruk av styringssystem har til tider vært krevende, men også veldig interessant og lærerikt. Vi ønsker å rette en stor takk til alle bedriftene som har tatt seg tid til å svare på spørreundersøkelsen i det som har vært en krevende tid for alle.

Til slutt vil vi rette en stor takk til veilederne våre Tor-Eirik Olsen og Elsa Solstad for gode innspill og tilbakemeldinger gjennom hele prosessen.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Trondheim, 2022



Sander Moum



Marius N. Finne

Sammendrag

Dagens Næringsliv har helt siden 2003 kåret Norges raskest voksende bedrifter og kalt disse for gallebedrifter. Siden Verdens Helseorganisasjon erklærte Covid-19 viruset som en pandemi i mars 2020, har omgivelsene til næringslivet vært preget av pandemien. Ifølge Chenhall (2003) vil bedriftens styringssystem tilpasses og påvirkes av konteksten bedriften befinner seg i. Under en krise er det derfor spesielt viktig å ha et styringssystem som er tilpasset bedriftens omgivelser, da omgivelsene under kriser preges av høy grad av usikkerhet og hurtige endringer (Becker, Mahlendorf, Schäffer, & Thaten, 2016). Brockner & James (2008) poengterer at bedrifter som har klart å skape muligheter og dermed styrke seg i krisetider, har fremmet organisatorisk læring for å tilpasse seg omgivelsene. Videre argumenterer Simons (1995b) for at iboende spenninger i styringssystemet må balanseres for å oppnå effektiv styring av strategi. Formålet med denne avhandlingen har vært å kartlegge hva som kjennetegner gallebedrifters bruk av styringssystem. Ved å studere gallebedriftene i en kontekst av Covid-19, undersøker vi hva som kjennetegner bedrifter som har prestert godt under en økonomisk krise. Dette ble undersøkt gjennom følgende problemstilling:

"Hva kjennetegner gallebedrifters bruk av styringssystem?"

For å besvare problemstillingen har vi anvendt teorier om kriser, levers of control og betingelsesteori. Vi har gjennomført en kvantitativ undersøkelse, i form av en spørreundersøkelse. Vi fikk inn svar fra totalt 210 gallebedrifter og har analysert datamaterialet i SPSS.

Resultatene viser at organisasjonsstrukturen til gallebedriftene er flat og preget av en sentralisert beslutningstaking, i tillegg til at strategien er forbundet med en differensieringsstrategi. Vi finner bransjemessige forskjeller i påvirkningen av Covid-19, samt at den opplevde usikkerheten i omgivelsene er noe mindre enn forventet. Driftsregnskapet, finansregnskapet og budsjettet er de mest brukte økonomistyringsverktøyene, og de verktøyene med størst opplevd nytte under Covid-19. Videre viser funnene våre at bruk av økonomistyringsverktøy har sammenheng med størrelsen på bedriftene. Gallebedriftene fremmer viktigheten av organisatorisk læring, og bruker dette for å tilpasse seg omgivelsene under pandemien. Vi finner sammenhenger mellom organisatorisk læring, trossystemet, grensesystemet og det diagnostiske styringssystemet, som strider mot Simons (1995b) sine påstander.

Abstract

Since 2003, Dagens Næringsliv have annually named Norway's fastest growing firms, "gazelle-companies". WHO declared the Covid-19 virus a pandemic in March 2020, which impacted the business environment. According to Chenhall (2003), MCS will be adapted and influenced to fit the external environment. It is especially important to have a MCS that is adapted to the firm's external environment during a crisis, as a crisis are characterized by high levels of uncertainty and rapid changes (Becker et al., 2016). Brockner & James (2008) points out that firms that have managed to seize opportunities and thus strengthened themselves in times of crisis, are the ones that have promoted organizational learning to adapt to the environment. Furthermore, Simons (1995b) argues that inherent tensions in the MCS must be balanced in order to achieve effective control of strategy. The purpose of this study is to find out what characterizes gazelle-companies' use of MCS. By studying gazelle-companies in the context of Covid-19, we examine what characterizes companies that have performed well during an economic crisis. This was studied through the following research question:

"What characterizes gazelle-companies' use of management control systems?"

The research question will be discussed considering previous literature regarding MCS during crisis, Levers of Control and contingency theory. For this study we have collected data through a questionnaire. We received responses from a total of 210 gazelle-companies and analyzed the data material in SPSS.

The results show that the organizational structure of the gazelles is flat and characterized by a centralized decision-making, in addition to the fact that their strategy is associated with a differentiation strategy. Furthermore, we see differences in the impact of Covid-19 between industries, and that the perceived uncertainty in the external environment is somewhat less than expected. The budget, operating- and financial accounts are the most used financial management tools among the gazelles, they also provide the greatest perceived benefit under Covid-19. Furthermore, our findings show that the use of financial management tools is related to the size of the companies. The gazelle-companies promote the importance of organizational learning, which they apply in adapting to the external environment during the pandemic. We also find connections between organizational learning, beliefs systems, boundary systems and diagnostic control systems, that contradicts Simons (1995b) claims.

Innholdsfortegnelse

Forord.....	I
Sammendrag	II
Abstract.....	III
1. Innledning	1
1.1 Aktualisering	1
1.2 Problemstilling og avgrensninger.....	2
1.3 Studiens struktur.....	3
2. Teori.....	4
2.1 Styringssystemet.....	4
2.2 Kriser.....	5
2.3 Teoretisk rammeverk: Levers of Control	7
2.3.1 Trossystem og grensesystem	8
2.3.2 Diagnostiske og interaktive styringssystem	10
2.3.3 Strategiske usikkerheter.....	13
2.4 Betingelsesteori	14
2.4.1 Opplevd usikkerhet i omgivelsene	14
2.4.2 Størrelse	15
2.4.3 Organisasjonsstruktur	15
2.4.4 Strategi.....	16
2.5 Oppsummering og bruk av teori.....	17
3. Metode	18
3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted	18
3.2 Forskningsdesign og forskningsstrategi	19
3.3 Datainnsamling.....	20

3.3.1	Populasjon og utvalg	20
3.3.2	Utforming av spørreskjema	21
3.3.3	Pre-testing.....	21
3.3.4	Gjennomføring av spørreundersøkelsen.....	22
3.4	Operasjonalisering av variabler.....	23
3.4.1	Bransje og stilling.....	23
3.4.2	Størrelse.....	24
3.4.3	Organisasjonsstruktur	24
3.4.4	Usikkerhet.....	24
3.4.5	Strategiske usikkerheter.....	25
3.4.6	Bruk og nytte av økonomistyringsverktøy	26
3.4.7	Trossystemet.....	26
3.4.8	Grensesystemet.....	26
3.4.8	Diagnostiske styringssystem.....	27
3.4.9	Interaktive styringssystem	27
3.4.10	Organisatorisk læring	27
3.4.11	Strategi.....	27
3.5	Vurdering av datamaterialet	28
3.5.1	Frafallsanalyse.....	28
3.5.2	Faktor- og reliabilitetsanalyse	31
3.5.3	Reliabilitet	35
3.5.4	Validitet	35
3.5.5	Ekstern validitet.....	36
4.	Analyse og diskusjon	38
4.1	Beskrivelse av respondentene	38
4.1.1	Respondentenes stilling	38

4.1.2 Bransjefordeling og størrelse.....	39
4.2 Organisasjonsstruktur.....	40
4.3 Strategi	41
4.4 Opplevd usikkerhet i omgivelsene	42
4.4.1 Påvirkning av Covid-19.....	42
4.4.2 Opplevd usikkerhet i omgivelsene	44
4.4.3 Strategiske usikkerheter.....	45
4.5 Bruk og nytte av økonomistyringsverktøy	47
4.6 Styringssystemet.....	51
4.6.1 Trossystemet.....	51
4.6.2 Grensesystemet.....	53
4.6.3 Diagnostiske styringssystem.....	54
4.6.4 Interaktive styringssystem	56
4.6.5 Organisatorisk læring	58
4.6.6 Videre analyse av styringssystemet.....	60
5. Konklusjon og videre forskning.....	65
5.1 Konklusjon	65
5.2 Forslag til videre forskning	68
Referanseliste.....	70
Vedlegg	74
Vedlegg 1: Spørreundersøkelse.....	74
Vedlegg 2: Forespørselstekst	83
Vedlegg 4: Faktor- og reliabilitetsanalyser	86
Vedlegg 5: Korrelasjoner	89
Vedlegg 6: Variansanalyser	96

1. Innledning

I dette kapittelet diskuteres studiens aktualisering, problemstilling og avgrensning, og til slutt studiens videre struktur. Vi vil presentere avhandlingens bakgrunn, i tillegg til at vi kort presenterer hovedteoriene som er benyttet.

1.1 Aktualisering

Hvert år siden 2003 har Dagens Næringsliv kåret årets gasselbedrifter, også kjent som gassellene. Gasselbedriftene er Norges raskest voksende bedrifter og har oppfylt kriterier som: minst doblet omsetning over fire år, omsetning på over en million kroner første år og hatt positivt samlet driftsresultat hvert år i fireårsperioden. I 2021 ble det kåret 3263 gasselbedrifter, som oppfylte alle kravene (Dagens Næringsliv, 2022).

Det har nå gått over to år siden Verdens Helseorganisasjon erklærte Covid-19 som en pandemi i mars 2020. Siden denne erklæringen har Norge vært igjennom det tidligere statsminister Erna Solberg beskrev som «*de sterkeste og mest inngripende tiltakene noen gang innført i fredstid*» (Tjernshaugen, Hiis, Bernt, Braut, & Bahus, 2022). Tiltakene innebar blant annet restriksjoner for reiseliv og virksomheter med én-til-én kontakt, nedstengning av serveringssteder, avlyste kultur- og idrettsarrangementer og oppfordringer til bruk av hjemmekontor. De økonomiske følgene av tiltakene kom raskt på grunn av permitteringer og førte videre til ulike kvantitative lettelser, som justering av skatteregler og tilskudd til bedrifter, for å stimulere landets økonomi (Tjernshaugen et al., 2022). Vi er nå inne i det som kan se ut som slutten av pandemien og observerer at noen bedrifter har klart seg godt, mens andre har hatt problemer. Hva kjennetegner bedrifter som har prestert godt under denne krisen? Brockner & James (2008) sier at kriser kan vise seg å være muligheter og at bedrifter som fremmer organisatorisk læring ofte er de som griper disse mulighetene.

Mye tidligere litteratur som anvender tematikken fra Simons (1995b) LOC-rammeverk fokuserer kun på ett eller to av styringssystemene (Bedford, Malmi, & Sandelin, 2016; Henri, 2006). Widener (2007) og Mundy (2010) studerer sammenhenger mellom alle fire styringssystemene og argumenterer for at det er komplementære, dynamiske spenninger i styringssystemet som gjør at forskningen bør ha en helhetlig tilnærming. Mundy (2010) etterspør forskning som fokuserer på om det er mulig for organisasjoner å finne en 'optimal' balanse mellom kontrollerende og muliggjørende bruk av styringssystemet.

Tidligere forskning studerer hvordan eksterne kriser påvirker styringssystemene til organisasjoner (Asel, Posch, & Speckbacher, 2010; Becker et al., 2016; Hopper, 2020; Kober & Thambar, 2022; Van der Stede, 2011). Likevel påpeker Hopwood (2009) og Van der Stede (2011) at økonomistyringslitteraturen kommer med lite forklaring på hvordan organisasjoner skal reagere på økonomiske kriser, og etterlyser mer forskning på styringssystem under kriser. Chenhall (2003) argumenterer for at bedriftens styringssystem ikke fungerer isolert, men at det er tilpasset og påvirket av konteksten bedriften befinner seg i. Dette er selve grunnlaget bak betingelsesteorien, og sier at organisasjonene som klarer å tilpasse styringssystemet med konteksten vil oppnå gode prestasjoner.

1.2 Problemstilling og avgrensninger

På bakgrunn av diskusjonen i forrige delkapittel er formålet med denne avhandlingen å kartlegge hva som kjennetegner gasselbedrifters bruk av styringssystem. Vi studerer bedrifter som har blitt kåret til gasselbedrift under en pågående pandemi, slik at tematikken er svært dagsaktuell. Ved å studere bedrifter som har kommet godt ut av en krisetid, vil vi bidra med et relevant og nytt innblikk i hva som kreves av styringssystemet i en pandemi. Vi har dermed utarbeidet følgende problemstilling:

"Hva kjennetegner gasselbedrifters bruk av styringssystem?"

Ved å studere hva som kjennetegner gasselbedrifters bruk av styringssystem (begrepet blir utredet i kapittel 2.1), ønsker vi å se på flere aspekter av styringssystemet til bedriftene. Vi tar utgangspunkt i Simons (1995b) sitt rammeverk *Levers of Control*, og studerer bedriftenes bruk av interaktive- og diagnostiske styringssystem, samt deres bruk av trossystem og grensesystem. Videre anvender vi betingelsesteorien. Chenhall (2003) viser til seks forskjellige kontekstuelle faktorer innenfor betingelsesteorien. Disse er eksterne omgivelser, størrelse, teknologi, organisasjonsstruktur, strategi og nasjonal kultur. Vi har i vår studie fokusert på den opplevde usikkerheten i de eksterne omgivelsene, samt størrelsen, organisasjonsstrukturen og strategien til gasselbedriftene.

Studien er videre avgrenset til å se på gasselbedrifter. Dette er en kåring Dagens Næringsliv gjennomfører hvert år, og vi har valgt å studere gasselbedriftene fra 2021. Videre har vi bare inkludert gasselbedrifter med ti ansatte eller flere, da vi mener at bedriftene med under ti

ansatte mest sannsynlig ikke har like store behov for å bruke styringssystemet som de større bedriftene.

1.3 Studiens struktur

I kapittel 1 er det redegjort for oppgavens aktualisering, problemstilling og avgrensning. Videre er avhandlingen strukturert som følgende: kapittel 2 presenterer det teoretiske rammeverket som studiens analyser og diskusjoner baseres på. I kapittel 3 gjennomgås studiens metodiske rammeverk. Her beskrives vårt vitenskapsteoretiske ståsted, valg av forskningsdesign og forskningsstrategi, datainnsamling, operasjonalisering av variabler og vurdering av datamaterialet og studiens kvalitet. Kapittel 4 tar for seg analyse og diskusjon, der formålet er å presentere resultatene for studien. Her gjennomgås en kort presentasjon av respondentene. Videre blir organisasjonsstrukturen, strategien, den opplevde usikkerheten i omgivelsene, bruk og nytte av økonomistyringsverktøy, samt bruken av styringssystemet for bedriftene presentert. Til slutt blir avhandlingens konklusjon, bidrag og implikasjoner, begrensninger ved studien og forslag til videre forskning presentert i kapittel 5.

2. Teori

Dette kapittelet vil gi en presentasjon og oppsummering av relevant litteratur og tidligere studier. Kapittelet starter med en introduksjon til begrepene styringssystem og kriser. Deretter vil levers of control-rammeverket presenteres med tilhørende delkapittel: trossystem og grensesystem, diagnostiske og interaktive styringssystem. Til slutt vil vi gjennomgå betingelsesteorien med følgende betingelsesfaktorer: Opplevd usikkerhet i omgivelsene, størrelse, organisasjonsstruktur og strategi.

2.1 Styringssystemet

Studien har til hensikt å studere hva som kjennetegner gaselebedrifters bruk av styringssystem. For å kunne definere hva et styringssystem er, bør man vite hva økonomistyring innebærer. Anthony (1965) definerte økonomistyring som prosessen der ledere sikrer at ressurser innhentes og brukes effektivt for å oppnå organisasjonens mål. Denne måten å se økonomistyring på er senere blitt møtt med noe kritikk. Vi vil videre i dette kapittelet ta for oss denne kritikken som vi videre vil bygge på i vår studie.

Malmi & Brown (2008) ser på styringssystemet som en pakke, og mener at Anthonys definisjon ikke tar hensyn bedriftens kontekst. Chenhall (2003) argumenterer for det samme, og sier at styringssystemet ikke fungerer isolert, men vil påvirkes av konteksten som bedriften befinner seg i. Det finnes også smalere syn på hva et styringssystem innebærer. Merchant & Van der Stede (2007) separerer styringssystemet fra strategisk kontroll og definerer styringssystem som håndtering av ansattes atferd. Dette blir begrunnet med at det er menneskene i bedriften som får ting til å skje, og at styringssystemene er til for å beskytte virksomheten mot ting som de ikke vil at menneskene skal gjøre (Merchant & Van der Stede, 2007). Poenget er at det finnes mange forskjellige definisjoner, og måten man definerer styringssystemet på har blitt avgjørende for forskningen på temaet.

Vår studie bygger på Simons' levers of control-rammeverk (LOC), og tar dermed utgangspunkt i Simons' definisjon på styringssystem. Rammeverket fokuserer på informasjonsbaserte aspekter ved styringssystemet, som beskrives gjennom styringssaker som ledere bruker for å behandle informasjon i organisasjonen. Simons (1990) skiller seg fra det tradisjonelle rammeverket til Anthony, og beskriver at styringssystemet ikke bare er viktig for gjennomføring av strategi, men også for utvikling av strategi over tid. Han

definerer styringssystemet som de formaliserte prosedyrene og systemene som bruker informasjon til å opprettholde eller endre mønstre i organisasjoners aktiviteter (Simons, 1990). Rammeverket til Malmi & Brown (2008) er konseptuelt da det er bygget på tidligere forskning (Brown, 2005; Otley, 1999; Simons, 1995b), mens Chenhall (2003) har en mer normativ tilnærming til sin studie. Det er imidlertid hensiktsmessig for vår studie å anvende rammeverket til Simons (1995b), LOC, som har en mer funksjonell tilnærming til bruken av styringssystemet. Rammeverket tar for seg hvordan man oppnår balanse mellom styring og kontroll, og fokuserer spesielt på hvordan man oppnår en dynamisk spenning mellom styringssystemene og slik skaper en effektiv implementering av strategi.

2.2 Kriser

Vår studie tar utgangspunkt i å kartlegge gasselbedrifters bruk av styringssystem, med Covid-19 som kontekst. Derfor vil det være hensiktsmessig å definere og presentere litteratur som omhandler kriser, og spesielt styring under kriser, for å på best mulig måte kunne svare på vår problemstilling.

Det finnes ulike definisjoner på hva en krise er. Litteraturen definerer vanligvis en krise som en vesentlig trussel mot en organisasjon med karakteristika som: utilstrekkelige ressurser til å takle trusselen (Khandwalla, 1978), liten tid til å respondere (Hermann, 1963) eller høy grad av usikkerhet (Becker et al., 2016, s. 1491). Litteraturen skiller videre mellom ulike former for kriser. Kriser som rammer enkeltvirksomheter kalles idiosynkratiske kriser (Becker et al., 2016). Khandwalla (1978) poengterer at organisasjoner under idiosynkratiske kriser har en tendens til å bli mer sentraliserte, standardiserte og kontrollerte. Videre har vi økonomiske kriser som rammer en samlet økonomi, slik som finanskrisen i 2008 (Becker et al., 2016). I motsetning til idiosynkratiske kriser, har en økonomisk krise større generelle konsekvenser, som redusert tilgjengelighet av kapital og en generell reduksjon i etterspørselen (Becker et al., 2016).

Tidligere økonomistyringslitteratur gir liten eller ingen forklaring om hvordan organisasjoner skal reagere på økonomiske kriser (Hopwood, 2009; Van der Stede, 2011). Litteraturen som har undersøkt rollen til styringssystem i å hjelpe organisasjoner med å navigere i økonomiske kriser, har forståelig nok fokusert på kortsiktige og operasjonelle forhold, som vil si at de studerer det å navigere i de umiddelbare virkningene av krisen (Becker et al., 2016). Likevel har litteraturen fremhevet viktigheten av å håndtere både kortsiktige og langsiktige mål

(Brockner & James, 2008). Mye av den nyere litteraturen bygger på forskning rundt finanskrisen i 2008. Van der Stede (2011) trekker frem at kriser, slik som finanskrisen i 2008, har ført til en intensivering av kravet for informasjon, hovedsakelig på grunn av økte regulatoriske krav og press fra omgivelsene. Asel et al. (2010) finner at firmaer under kriser begrenser de ansattes autonomi, samtidig som de oppfordrer til en mer interaktiv bruk av kontrollrelevante data, som regnskap og budsjett, for å intensivere diskusjonen med og blant ansatte.

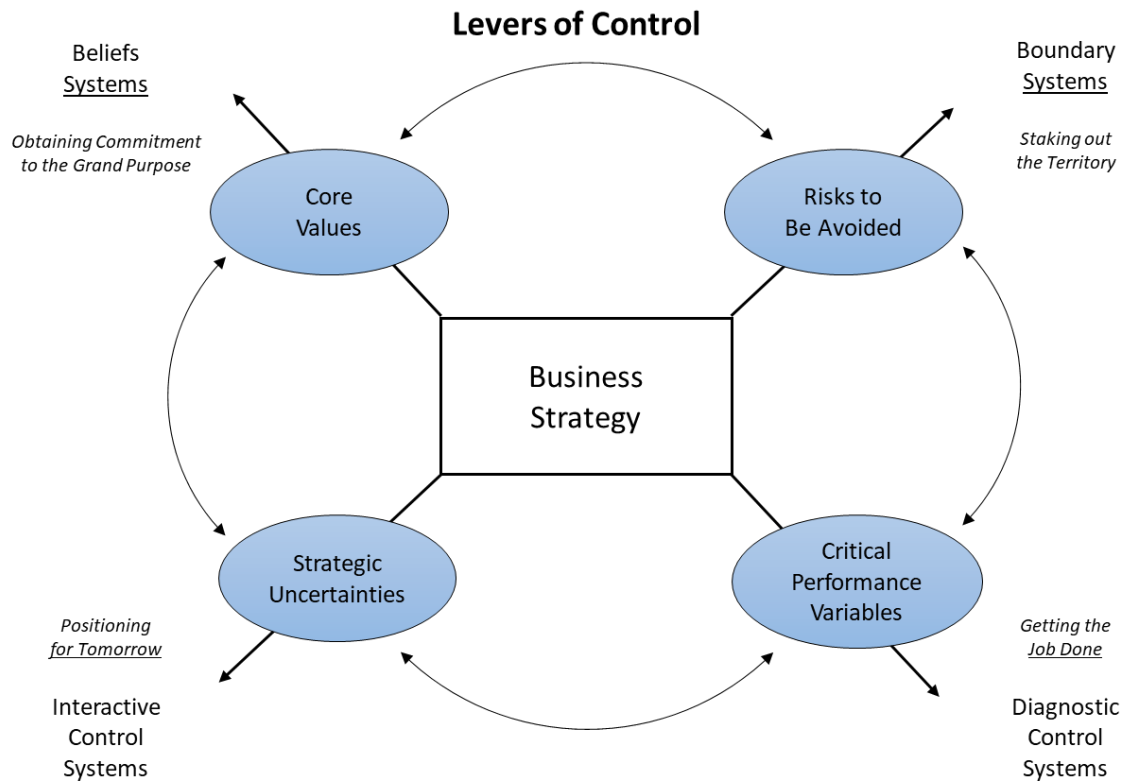
Covid-19 viruset ble først påvist omkring årsskiftet 2019/2020, og etter rask spredning av viruset erklærte Verdens Helseorganisasjon utbruddet som en pandemi i mars 2020. Pandemien i seg selv er først og fremst en helsekrise. Likevel har samfunnet og mange bedrifter hatt store økonomiske problemer, grunnet sykdom og påfølgende reguleringer. Krisen har i tillegg rammet bransjer forskjellig, der noen har hatt store nedbemanninger og permitteringer, mens andre bransjer har opplevd økt etterspørsel og dermed økt produksjonen. Covid-19 pandemien vil kunne kategoriseres som en økonomisk krise og er forventet til å være den verste krisen siden den store depresjonen (Kober & Thambar, 2022). Pandemien har ført til store endringer i form av hvordan bedrifter drives, der de fleste bedriftene som har klart seg har vært nødt til å gjøre betydelige endringer i sine driftsmodeller, og tilpasset seg endringer som hjemmekontor, uregelmessigheter i leveranser fra leverandører, endret arbeidsplanlegging etc. (Kober & Thambar, 2022). Kober & Thambar (2022) sier at bedriftene som har klart å tilpasse seg disse endringene, vil ha større sjanse til å klare seg under krisen.

Et annet og veldig interessant område som økonomistyringslitteraturen ikke har utforsket er at kriser ikke bare truer eksistensen av organisasjonene, men også kan gi perioder med muligheter (Kober & Thambar, 2022). Kriser kan gi en mulighet for organisasjoner til å forlate standardmåten de opererer på, og dermed skape nye måter å tenke og arbeide på som kan bryte ned de belagte siloene som befinner seg mellom ulike avdelinger i organisasjonen (Robert & Lajtha, 2002). Dermed kan en krise vise seg å være en mulighet til å styrke eller utvide organisasjonen, og etterlate dem bedre etter krisen enn de var før (Brockner & James, 2008). Litteraturen på dette området peker mot at organisasjoner som har grepet slike muligheter har fremmet organisatorisk læring (Brockner & James, 2008). Det vil si at mens de reagerte på de umiddelbare truslene fra krisen, klarte de samtidig å takle endringene som kreves for å søke etter nye muligheter (Kober & Thambar, 2022).

Hopper (2020) studerte hvordan virksomheter responderer på pandemiens utfordringer. Han trekker frem at en organisasjon trenger en dyktig ledelse som er i stand til å balansere bruken av «styringspakene» fra rammeverket til Simons (1995). Virksomhetene behøver diagnostiske styringssystem som fleksibel budsjettering, for å kunne endre prosesser og dermed være fleksible og tilpasningsdyktige. I tillegg behøves dedikerte og kyndige medarbeidere som er informert og som fanger opp hva som skjer i og omkring virksomheten, altså et verdi- og normsystem som deles av de ansatte (Hopper, 2020). Videre sier Hopper (2020) at man behøver et grensesystem som setter grenser for atferd.

2.3 Teoretisk rammeverk: Levers of Control

Vi har valgt å bruke levers of control (LOC) som teoretisk rammeverk i denne studien. LOC er et rammeverk som beskriver hvordan implementering av planlagte strategier og muliggjøringen for framveksten av nye strategier kan styres. For at dette skal kunne oppnås er det fire nøkkelbegrep som både må forstås og analyseres: kjerneverdier, risiko som skal unngås, kritiske prestasjonsvariabler og strategisk usikkerhet. Hver av disse styres ved hjelp av hvert sitt styringssystem som illustrert i Figur 2.1. Kjerneverdier styres gjennom trossystem, risiko som skal unngås styres gjennom grensesystem, kritiske prestasjonsvariabler gjennom diagnostiske styringssystem, mens strategiske usikkerheter styres gjennom interaktive styringssystem (Simons, 1995b). Navnet på teorien kommer av at de fire styringssystemene kan anses som styringspaker, som brukes samtidig for å skape en dynamisk spenning mellom kreativitet og forutsigbare måloppnåelse. Simons (1995b) sier at styringssystemet kan tenkes på som Yin og Yang fra kinesisk filosofi. Trossystem og interaktive styringssystem skaper positiv energi som avler kreativitet og innovasjon (Yang), mens grensesystem og diagnostiske system skaper negativ energi som setter begrensninger og gir forutsigbarhet (Yin). Samspillet mellom de positive og negative energiene skaper en dynamisk spenning som tillater effektiv implementering av strategi (Simons, 1995b). Simons (1995b) påpeker at spakenes styrke ligger i hvordan de komplimenterer hverandre når de brukes samtidig for å balansere spenningene i styringssystemet, og ikke i hvordan hver spake brukes alene. Dersom organisasjoner skal oppnå effektiv styring av strategi, må de balansere iboende spenninger mellom frihet og restriksjon, bemyndiggjøring og ansvarliggjøring, top-down styring og bottom-up kreativitet og mellom eksperimentering og effektivitet (Simons, 1995b).



Figur 2.1 - Illustrasjon av LOC-rammeverket. Kilde: (Simons, 1995b, s. 159)

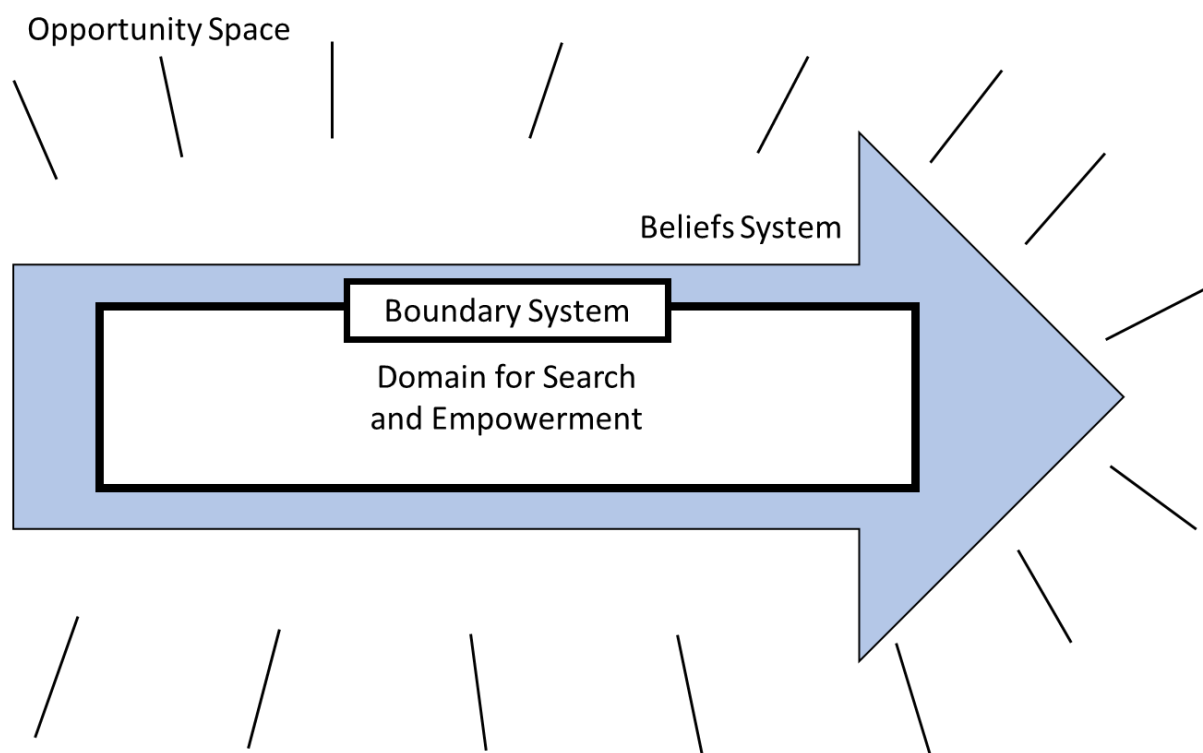
2.3.1 Trossystem og grensesystem

Trossystem og grensesystem er de formelle, informasjonsbaserte rutinene og prosedyrene som organisasjoner benytter for å beholde, eller endre mønstre i organisatoriske aktiviteter. Trossystemet brukes for å inspirere og å gi retning til ansatte gjennom organisasjonens kjerneverdier (Simons, 1995b). Ved å gi retning og inspirasjon, hjelper trossystemet organisasjonen med å sammenkoble planlagte strategier og strategier som oppstår over tid (Simons, 2000). Det vil derfor hjelpe ansatte med å forstå hvilke utfordringer som skal prioriteres og hvordan de skal håndteres. Et annet viktig aspekt ved trossystemet er at det vil motivere ansatte til å søke etter nye måter å drive verdiskaping på, dersom man ikke står ovenfor utfordringer (Simons, 1995b).

Kotter (1982) konkluderte at organisasjoner kan motivere og inspirere medlemmer ved å artikulere en visjon som appellerer til medlemmenes verdier. For å oppnå dette, må visjonen formuleres på en måte som gjør det mulig for alle medlemmene å forstå hvordan de kan bidra til oppnåelse av visjonen. Simons (1995b) sier at trossystemet på denne måten kan bidra til at medlemmer føler en forpliktelse til organisasjonen og et ønske om å bidra. Ifølge Locke, Latham & Erez (1988) betyr forpliktelse til en organisasjon, å ha tro på organisasjonens verdier og å være villig til å anstrenge seg for å nå dens mål. De finner at det er positiv

samvariasjon mellom en ansatts forpliktelse til en organisasjon og den ansatte sine prestasjoner.

Som nevnt over, gir trossystemet inspirasjon og retning både for planlagte strategier og strategier som oppstår over tid. Dette fører til ekspansjon av organisasjonens mulighetsrom (Simons, 1995b). Simons (1995b, s. 16) definerer mulighetsrom som "Det unike settet med muligheter som en organisasjon potensielt kan identifisere, eller skape på et tidspunkt gitt dens kompetanse og ressurser". Han sier også at trossystemet og interaktive styringssystem øker størrelsen på mulighetsrommet, mens grensesystemet er et eksplisitt sett av definerte avgrensninger for akseptabelt handlingsrom, innenfor mulighetsrommet. Grensesystemet skal sikre at realiserte strategier havner innenfor organisasjonens akseptable handlingsrom (Simons, 1995b). Realiserte strategier er resultatet av både planlagte strategier og strategier som har oppstått over tid – med andre ord, hva som faktisk skjedde (Simons, 2000). Dersom grensesystemet ikke definerer etiske, strategiske og driftsmessige avgrensninger, risikerer organisasjonen å eksponeres for høyere risiko enn ønskelig. Ved å kommunisere hvilke aktiviteter som er akseptable og ikke, kan man hindre at ressurser sløses bort på uønskede aktiviteter og fokusere organisasjonens oppmerksomhet på strategisk viktige aktiviteter og muligheter (Mundy, 2010). Figur 2.2 viser samspillet mellom trossystemet og grensesystemet. Trossystemet skaper inspirasjon og retning innenfor mulighetsområdet, og grensesystemet definerer det mulighetsdomenet hvor det ønskes at organisasjonsmedlemmer skal drive verdiskapning og søke nye muligheter.



Figur 2.2 - Omforming av mulighetsrom til mulighetsdomene. Kilde: (Simons, 1995b, s. 42)

Grenesystem baserer seg på et prinsipp som Simons (1995a, s. 84) kaller for «kraften av negativ tenking». Dette går ut på å sette grenser ved å fortelle ansatte hva de ikke skal gjøre. Simons (1995b) påstår at initiativtaking og innovasjon hindres dersom man forteller ansatte hva og hvordan noe skal gjøres. Videre påstår han at å definere klare grenser for hva som ikke er akseptabelt gir ansatte frihet innenfor det gitte handlingsrommet. Dette tillater ansatte å bruke sin kreativitet for å søke nye muligheter og drive verdiskapning uten å eksponere organisasjonen for uønsket risiko.

Simons (1995b) deler grensesystem inn i to kategorier, atferdsgrenser og strategiske grenser. Atferdsgrenser finnes i organisasjonens normer, retningslinjer for akseptabel atferd og etiske standarder. Strategiske grenser forteller hvilke strategier som ikke er akseptable og derfor ikke skal forfølges. Felles for begge kategoriene er at de bestemmes etter å ha analysert organisasjonens forretningsstrategi og kommet fram til hvilke risikoer organisasjonen ønsker å unngå (Simons, 1995b).

2.3.2 Diagnostiske og interaktive styringssystem

I følge Simons (1995b) er interaktive styringssystem i likhet med trossystem med på å skape positiv energi i spenningen mellom styringssystemene. Det motsatte gjelder for diagnostiske

styringssystem som sammen med grensesystem skaper negativ energi. Kombinasjonen av disse dynamiske kreftene fostrer både endring og stabilitet på samme tid.

Diagnostiske styringssystem relateres til strategi ved en top-down tilnærming og er nødvendig for å realisere planlagte strategier (Simons, 1995b). Henri (2006) beskriver tilnærmingen som tradisjonell mekanisk styring gjennom overvåkning og gjennomgang, for å sikre forutsigbar måloppnåelse av planlagt strategi. Simons (1995b) sier at diagnostiske styringssystem kjennetegnes ved at de måler output, som deretter kan sammenlignes med tidligere satte mål. Disse målene settes ut ifra en gjennomgang av organisasjonens kritiske prestasjonsvariabler. Kritiske prestasjonsvariabler er nødvendige faktorer for oppnåelse av planlagte strategier (Simons, 1995b). En annen egenskap som kjennetegner diagnostiske styringssystem er at sammenligningen mellom målte prestasjoner og mål, gjør det mulig å korrigere ut ifra avvik fra standardene (Henri, 2006; Simons, 1995b). Simons (1995a, s. 81) sammenligner diagnostiske styringssystem med instrumentene i cockpiten hos fly. De tillater piloten å se etter tegn på avvik og å holde kritiske prestasjonsvariabler innenfor forutbestemte grenser. Dersom man ikke har diagnostiske styringssystem kan avvik oppdages senere enn de burde, eller ikke i det hele tatt. Feedback fra denne type styringssystem gjør det derfor mulig å justere input og prosesser i forsøk på å prestere nærmere målene som er satt på forhånd.

Det som skiller diagnostiske styringssystem fra interaktive er ikke styringssystemene i seg selv, men måten styringssystemene brukes på (Simons, 1990). Diagnostisk bruk av styringssystem begrenser styringssystemets rolle til å være et måleverktøy, mens interaktiv bruk utvider styringssystemets rolle til et strategisk styringsverktøy da det foregår toveiskommunikasjon mellom ledere og ansatte fra ulike nivåer i organisasjonen (Kaplan & Norton, 2001; Mundy, 2010). Dette betyr at lederes kapasitet frigjøres ved diagnostisk bruk av styringssystem, mens interaktiv bruk vil kreve mye av deres oppmerksomhet. Interaktive styringssystem har til hensikt å stimulere dialog og organisatorisk læring, noe som gjør det mulig for nye strategier å utvikles bottom-up, etter hvert som medlemmer av organisasjonen responderer på oppfattede trusler og muligheter (Simons, 1995b).

Argyris (1977, s. 116) bruker en analogi til å beskrive de to prosessene single-loop læring og double-loop læring, innenfor organisatorisk læring. Han sammenligner single-loop læring med termostaten på en varmeovn. Termostaten måler om det er for varmt eller kaldt, og slår seg dermed av eller på, som en korrigerende handling. Videre sier han at double-loop læring hadde foregått dersom termostaten i tillegg hadde vært i stand til å stille spørsmål om hvorfor

den var satt til å holde en bestemt temperatur, siden den da hadde vært i stand til å utfordre sine underliggende retningslinjer og mål. Ifølge Simons (1995b) tilrettelegger interaktiv bruk av styringssystemet for double-loop læring ved at det stilles spørsmål til de grunnleggende antakelsene strategiene er bygd på. Argyris & Schön (1978) sier at diagnostisk bruk fører til single-loop læring, men legger til at målsetting, sammenligning av resultater og justering for avvik involverer elementer av innovasjon og læring, noe som gjør at double-loop læring av og til kan forekomme.

Hvilke styringssystem som gjøres interaktive avhenger av hvilke strategiske usikkerheter en leder anser som viktige nok til å avsette betydelig tid til å følge opp (Simons, 1995b). Alle interaktive styringssystem har ifølge Simons (1995b, s. 97) fire definerende karakteristikk: Informasjonen som genereres fra styringssystemet er en viktig og gjentakende agenda som adresseres på de høyeste nivåene i ledelsen. Styringssystemet krever hyppig og jevnlig oppmerksomhet fra operative ledere på alle nivå i organisasjonen. Data som genereres av systemet tolkes og diskuteres ansikt til ansikt i møter mellom ledere og ansatte fra ulike nivå i organisasjonen. Styringssystemet fungerer også som en katalysator for kontinuerlig utfordring og debatt av underliggende data, antakelser og planer.

Ved å gjøre et styringssystem interaktivt signaliserer ledere hva de ser på som strategiske usikkerheter, noe som forteller resten av organisasjonen hvor de skal lete etter overraskelser og hvilken type informasjon de skal lete etter (Simons, 1995b). Følgelig fører dette til organisatorisk læring gjennom debatt og dialog rundt styringssystemene som gjøres interaktive, og videre til at nye strategier utformes over tid. Organisatorisk læring oppstår ved at kunnskap fra tidligere erfaringer innkodes i prosesser, retningslinjer og strategier (Levitt & March, 1988). Av alle fire styringsspakene trekker Simons (1990) kun fram det interaktive styringssystemet som tilretteleggeren for organisatorisk læring. Henri (2006) og Widener (2007) har studert denne sammenhengen, og gjort motstridende funn som påpekes i avsnittene under.

Henri (2006) poengterer at Simons (1995b) ikke har et tydelig skille mellom innovasjon og organisatorisk læring i sin argumentasjon. Selv presenterer han innovasjon og organisatorisk læring som to spesifikke kapasiteter. Henri (2006) sine funn tyder på at interaktiv bruk av styringssysteme fostrer både innovasjon og organisatorisk læring. Funnene tyder også på at diagnostisk bruk av styringssystem har en negativ effekt på både innovasjon og organisatorisk læring. I tillegg til å se på effektene av interaktiv og diagnostisk bruk hver for

seg, tester han om den dynamiske spenningen som oppstår ved å balansere interaktiv og diagnostisk bruk av styringssystemene har positiv effekt på kapasitetene. Denne hypotesen ble forkastet, da det ikke fantes statistisk signifikante sammenhenger.

Widener (2007) undersøker hvordan bruk av trossystem, grensesystem, diagnostiske styringssystem og interaktive styringssystem påvirker organisatorisk læring, samt hvordan hver av de fire styringssystemene påvirker hverandre. I motsetning til Henri (2006) og påstandene fra Simons (1995b), finner Widener (2007) ikke-signifikant negativ sammenheng mellom interaktiv bruk av styringssystem og organisatorisk læring. Widener (2007) finner videre at organisatorisk læring har positiv sammenheng med bruk av både trossystem og diagnostiske styringssystem. Sammenhengen mellom diagnostisk bruk av styringssystem og organisatorisk læring blir også argumentert for av Kloot (1997). Selv om Widener (2007) ikke fant direkte sammenhengen mellom bruk av interaktive styringssystem og organisatorisk læring, viste funnene positiv indirekte sammenheng ved at interaktiv bruk er positivt assosiert med bruk av diagnostiske styringssystem. Blant de andre sammenhengene mellom bruken av styringssystemene finner Widener (2007) at interaktiv bruk har en positiv sammenheng med bruk av grensesystem, og at bruk av trossystem har positiv sammenheng med bruken av alle de tre andre styringssystemene.

2.3.3 Strategiske usikkerheter

Simons (1995b) omtaler strategisk usikkerhet som en omgivelsesvariabel som det er viktig å studere. Simons (2000, s 215) definerer dette som «*de nye truslene og mulighetene som kan ugyldiggjøre forutsetningene som den nåværende forretningsstrategien er basert på*». Det vil si at det er endringer i konkurransedynamikken, eller den interne kompetansen som topplederne overvåker. Usikkerhet innebærer at det finnes et gap mellom informasjonen som er kjent og ønsket. Økt usikkerhet fører til at mer overvåking er nødvendig for å redusere informasjonsgapet (Simons, 2000). I denne undersøkelsen har vi valgt å studere tre typer av strategisk usikkerhet: driftsusikkerhet, konkurranse og teknologi. Otley (2016) argumenterer for at usikkerheten har økt med årene på grunn av globaliseringen av markedet. Ved høy konkurranseintensitet er bruken av styringssystemet assosiert med større avhengighet av regnskapskontroll, som budsjetter, mens usikkerhet er forbundet med en mer fleksibel kontrollstil som er åpen og eksternt fokusert (Chenhall, 2003; Otley, 2016). Ifølge Widener (2007) er driftsusikkerhet positivt assosiert både med interaktiv bruk av styringssystem og bruken av diagnostiske styringssystem. Merchant (1990) finner at sterke grensesystem og

trossystem er viktig for å motvirke uønsket atferd og minimere de negative konsekvensene av strategiske usikkerheter. Videre finner Simons (1994) at når bedrifter opplever økt strategisk usikkerhet, vil trossystemet være spesielt viktig for kommunikasjon av visjon og kjerneverdier.

2.4 Betingelsesteori

Betingelsesteorien antar at styringssystemet er tilpasset og påvirket av konteksten bedriften opererer i, og sier dermed at det ikke finnes et passende design av et styringssystem for alle situasjoner (Chenhall, 2003). Teorien sier at de organisasjonene som klarer å ha en god «fit» mellom styringssystemet og den konteksten de opererer i, vil oppnå positive utfall, som høyere effektivitet og bedre prestasjoner (Govindarajan, 1984). Litteraturen tar for seg kontekstuelle faktorer, altså betingelsesfaktorer, med antagelser om hvordan disse vil påvirke tilpasning av styringssystem. Chenhall (2003) omtaler ulike sentrale betingelsesfaktorer, som bedriftens størrelse, strategi og struktur. I tillegg omtales opplevd usikkerhet i omgivelsene som en viktig faktor. Dette vil være en faktor som er gjennomgående i denne studien i form av opplevd usikkerhet i omgivelsene, samt påvirkning av Covid-19. Videre vil vi kort også se nærmere på betingelsesfaktorene størrelse, organisasjonsstruktur og strategi.

2.4.1 Opplevd usikkerhet i omgivelsene

I følge Chenhall (2003) er det bedriftens omgivelser som danner selve grunnlaget for betingelsesteorien, der usikkerhet er det mest undersøkte aspektet. Det er viktig å skille mellom usikkerhet og risiko. Risiko omhandler situasjoner der sannsynligheter kan knyttes til bestemte hendelser, og usikkerhet kan defineres ved situasjoner uten sannsynligheter og hvor elementene i omgivelsene er uforutsigbare (Chenhall, 2003). I følge Chenhall (2003) har forskning innenfor betingelsesteorien bekreftet at usikkerhet i omgivelsene har vært assosiert med et behov for mer åpne, ikke-finansielle typer av styringssystemet. Videre vil formell kontroll og vekt på budsjetter være best i mer turbulente omgivelser (Chenhall, 2003). Becker et al. (2016) forteller at det er forventet høy grad av usikkerhet i omgivelsene under kriser. Vi har derfor benyttet oss av opplevd usikkerhet i omgivelsene som en faktor vi ønsker å studere, og velger å utelate risiko da vi tolker dette som hensiktsmessig for den nåværende konteksten bedriftene opererer i.

2.4.2 Størrelse

Størrelse er en av de mest brukte variablene når det kommer til studier innenfor økonomistyring (Otley, 2016). Likevel har betingelsesteorien viet lite oppmerksomhet til rollen av styringssystemet i små og mellomstore bedrifter (Reid & Smith, 2000). Chenhall (2003) hevder at størrelse gjør det mulig for bedrifter å forbedre effektiviteten sin, samt at større bedrifter har en tendens til å ha mer makt til å kontrollere driftsmiljøet og dermed redusere usikkerheten rundt oppgavene til bedriften. Chenhall (2003) argumenterer også for at hvilken type kontroll som er mest hensiktsmessig, avhenger av størrelsen. Større bedrifter fører til at ledere må håndterer større mengder informasjon, til et punkt hvor de må innføre økt desentralisering rundt avgjørelser nedover hierarkiet (Child & Mansfield, 1972; Merchant, 1981).

Bruns & Waterhouse (1975) identifiserte to former av kontroll knyttet til størrelse: administrativ kontroll blant store firmaer og personlig kontroll blant mindre firmaer. Administrativ kontroll innebærer mer formaliserte prosedyrer, stor grad av kontroll blant de ansatte, der de er involvert i å sette regler og standarder. Personlig kontroll kjennetegnes ved sentralisering av viktige beslutninger og uformell intern kommunikasjon. Det er altså en samlet konsensus om at større organisasjoner assosieres med mer diversifisert drift, samt mer formalisering av prosedyrer og desentralisering av arbeidsoppgaver (Chenhall, 2003).

2.4.3 Organisasjonsstruktur

Organisasjonsstruktur omhandler formelle spesifikasjoner av ulike roller for medlemmer av organisasjonen (Chenhall, 2003). Douma & Schreuder (2017) definerer organisasjonsstruktur som måten en bedrift organiseres og styres, og måten beslutninger faktisk tas og gjennomføres på. Strukturen i organisasjonen påvirker ulike områder, som effektiviteten og motivasjonen i arbeidet, samt informasjonsflyt og styringssystem, og kan dermed være med på å forme fremtiden til organisasjonen (Chenhall, 2003). Studier som har studert organisasjonsstruktur i betingelseslitteraturen har fokusert på hva som er passende struktur i forhold til nivået av usikkerhet som finnes i omgivelsene, samt strategien til organisasjonen (Chenhall, 2003).

Organisasjonsstruktur forbindes ofte med sentrale begrep som sentralisert, desentralisert, flat- og hierarkisk struktur (Douma & Schreuder, 2017). Som nevnt tidligere, er desentraliserte organisasjoner forbundet med store organisasjoner (Chenhall, 2003; Child & Mansfield, 1972; Merchant, 1981). Merchant (1981) fant at store diversifiserte organisasjoner med en

desentralisert struktur, legger større vekt på administrative kontrollmekanismer som blant annet budsjettet og regnskap, på en mer sofistisert og formell måte. Dette blir sett på i sammenheng med at desentraliserte organisasjoner har større behov for styring enn hva de mer sentraliserte organisasjonene forventes å ha.

2.4.4 Strategi

Strategi kan defineres som et mønster som oppstår i handlingene til de ansatte (Mintzberg & Waters, 1985). Det vil si at når aktører i en organisasjon utøver konsistens i handlingene sine over tid, så kan man legge til grunn at en strategi er formulert. Flere studier fremmer at styringssystemet bør være skreddersydd til bedriftens overordnede strategi, og at dette vil resultere i høyere organisatorisk prestasjon (Chenhall, 2003; Govindarajan, 1984; Simons, 1990). Det finnes mange forskjellige kategoriseringer av strategi. Blant annet Porter (1980) sine generiske konkurransestrategier. Her finner vi kostnadsleder på den ene siden, og differensiering på den andre. En bedrift som følger kostnadsleder-strategien, har som sitt primære fokus å ha lavere kostnader enn konkurrentene. Bedrifter som vil differensiere seg har som fokus å skape unike produkter eller tjenester til kunder gjennom overlegne egenskaper, service, merkevare eller ytelse. En annen kategorisering av strategi er Miles & Snow (1978) sin typologi for forretningsstrategi, med defender og prospector som ytterpunkter på skalaen. Defender kjennetegnes av et stabilt utvalg av produkter eller tjenester, en sentralisert organisasjon, i et marked med stabil konkurranse. Prospector kjennetegner bedrifter med hyppige endringer i utvalget av produkter og tjenester, fleksibel organisasjonsstruktur, samt et marked med varierende konkurranse.

Chenhall (2003) kategoriserer Porter (1980) og Miles & Snow (1978) sine strategier, kostnadsleder og defender, som konservative strategier. Det argumenteres for at konservative strategier er best egnet med sentraliserte styringssystem og mer rigid kontroll (Chenhall, 2003). Chenhall (2003) kategoriserer videre differensiering og prospector som innovative og mulighetssøkende strategier, og knytter disse til mangel på standardiserte prosedyrer, desentralisering og mer fleksible strukturer. Simons (1987) fant at de konservative bedriftene finner kostnadskontroll og budsjetter mer passende, enn de innovative og mulighetssøkende bedriftene, samt at virksomheter med defender-strategien i mindre grad foretok endringer i styringssystemet ved opplevd usikkerhet i omgivelsene. Videre vil vi anvende typologiene til Porter (1980) og Miles & Snow (1978) i våre analyser.

2.5 Oppsummering og bruk av teori

I dette kapitlet har vi presentert relevante teorier og tidligere forskning. Hensikten har vært å skape et rammeverk som studiens analyser og diskusjoner baserer seg på.

Vi innledet kapitlet med teori knyttet til styringssystemet. I denne delen belyses ulike teorier innenfor økonomistyring, og teoriene vi fokuserer på i denne studien. Vi anvender Simons (1995) LOC-rammeverk, som har en funksjonell tilnærming til bruken av styringssystemet. Hensikten med å bruke LOC-rammeverket er å belyse hva som kjennetegner gasselbedriftenes bruk av styringssystem. Vi tar for oss hvert enkelt av styringssystemene fra Simons (1995): trossystemet, grensesystemet, diagnostiske styringssystem og interaktive styringssystem, i tillegg til å fokusere på organisatorisk læring hos bedriftene. I analysen ser vi på bruken av disse styringssystemene, for å kartlegge hva som kjennetegner gasselbedriftene.

Vi har videre presentert teori som omhandler kriser, for å skape en bedre forståelse av konteksten som bedriftene opererer i. Vi har sett nærmere på Covid-19 pandemien, samt tidligere studier som har undersøkt rollen styringssystemene har i å skape muligheter under perioder med krise. Hensikten med dette er å se om gasselbedriftene har tilpasset seg sine omgivelser og videre utnyttet dette til sin fordel. Teoriene som omhandler kriser, blir sett i sammenheng med Simons (1995) LOC-rammeverk.

Videre presenterte vi betingelsesteorien, der betingelsesvariablene opplevd usikkerhet i omgivelsene, bedriftsstørrelse, organisasjonsstruktur og strategi er satt i fokus. Hensikten med å se på opplevd usikkerhet i omgivelsene har vært å avdekke hvordan usikkerheten oppleves under Covid-19. Videre har vi kartlagt organisasjonsstrukturen til gasselbedriftene for å se om denne kan karakteriseres som flat eller hierarkisk, samt om beslutningstakingen er sentralisert eller desentralisert. Vi har også sett på størrelsen og strategien til gasselbedriftene for å undersøke om disse har noen sammenheng med bruken av styringssystemet.

3. Metode

I dette kapittelet vil vår metodiske tilnærming diskuteres, og vi vil beskrive de metodiske valgene som ligger til grunn i denne undersøkelsen. Metode er en måte å gå fram på for å samle inn empiri, og vil dermed fungere som et hjelpemiddel til å gi en beskrivelse av virkeligheten (Jacobsen, 2015). Først vil vi presentere vårt vitenskapsteoretiske ståsted, for å enklere vise begrunnelsen bak våre valg. Deretter diskuteres våre valg av forskningsdesign og forskningsstrategi. Videre blir datainnsamling, operasjonalisering av variabler, og vurdering av datamaterialet diskutert. De metodene og valgene vi har tatt i denne studien har til hensikt å belyse og svare på problemstillingen på best mulig måte.

3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted

Ontologi og epistemologi er sentrale begrep i vitenskapsteorien, og legger grunn for valg av metode. Derfor ser vi det som hensiktsmessig å forklare vårt vitenskapsteoretiske ståsted, da dette vil påvirke denne undersøkelsen og sådan resultatet.

Ontologi handler om hvordan ting faktisk er, mens epistemologi handler om i hvilken grad det er mulig å få sann kunnskap om denne verden (Jacobsen, 2015). Debatter rundt hvordan man riktig kan forstå hvordan ting er (ontologi) og hvordan man kan tilegne seg kunnskap på best mulig måte (epistemologi) har vært sentrale i lang tid. Dette har skapt skillet mellom en positivistisk og en hermeneutisk tilnærming (Jacobsen, 2015).

Hermeneutikk har i dag utviklet seg fra å være en filosofisk teori om den korrekte tolkningen av religiøse og juridiske tekster, til å bli et overordnet perspektiv på all erkjennelse (Nyeng, 2017). Det finnes ingen absolutt sannhet i hermeneutikken, fordi det vi forstår er en fortolkning formet av den historiske konteksten og våre egne erfaringer og fordommer (Nyeng, 2017). Dette perspektivet er ofte forbundet med en induktiv metodikk, og herunder kvalitative undersøkelser (Jacobsen, 2015).

Begrepet positivisme henviser til 'det som faktisk finnes', og som dermed kan sanses og erfares direkte (Jacobsen, 2015). Positivismen sier at det finnes en objektiv verden, der forskeren kan studere samfunnet på en nøytral måte. En positivist mener at alt kan studeres empirisk ved hjelp av sansedata, altså det vi kan se, høre og føle, og videre gjennom stadig forskning oppbygge oss en objektiv virkelighet (Jacobsen, 2015). Metodisk er ofte en

positivistisk tilnærming forbundet med en deduktiv og kvantitative metode. En deduktiv tilnærming betyr at man går fra teori til empiri, slik at søken etter empiri blir styrt av teoretiske antagelser (Jacobsen, 2015). Studien vår gjennomføres med en deduktiv metodikk, der vi først har skapt oss noen forventninger om hvordan virkeligheten ser ut, og deretter samlet inn empiri for å se om forventningene stemmer overens med virkeligheten. Dette har vi gjort gjennom en kvantitativ spørreundersøkelse. På bakgrunn av dette er vi i vår avhandling inspirert av et positivistisk ståsted.

3.2 Forskningsdesign og forskningsstrategi

Formålet med studien er å beskrive hva som kjennetegner gasellebedrifters bruk av styringssystem. For å svare på problemstillingen har vi vært nødt til å foreta valg av forskningsdesign og forskningsstrategi. Et forskningsdesign legger en ramme for innsamling og analyse av data, og sier hvordan undersøkelsen skal utformes og gjennomføres (Bell, Bryman, & Harley, 2019). Valget av forskningsdesign skal belyse problemstillingen og vil ha store konsekvenser for studiens validitet (Jacobsen, 2015).

Vi har benyttet oss av et tverrsnittsdesign, som gir et øyeblikksbilde av fenomenet vi studerer (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Tverrsnittsdesign innebærer innsamling av data fra mer enn ett tilfelle og på et enkelt tidspunkt (Bell et al., 2019). Jacobsen (2015) forteller at fordelene ved et tverrsnittsdesign er at det gir en presis beskrivelse av en tilstand på et gitt tidspunkt, og at en kan finne ut hvilke fenomener som varierer sammen på et gitt tidspunkt.

Forskningsstrategien viser til hvilken informasjon vi skal samle inn (Ringdal, 2018). I studien undersøkes gasellebedrifter, som det ble kåret 3263 av i 2021. Valget av en så omfattende populasjon legger videre føringen til valg av forskningsstrategi. Vi valgte derfor å benytte oss av en kvantitativ forskningsstrategi, i form av en elektronisk spørreundersøkelse. Metoden gir muligheten til å teste teorier og hypoteser, og åpner opp for generalisering fra utvalg til populasjon (Jacobsen, 2015).

Vi har valgt et ekstensivt design, som i motsetning til intensive opplegg, går i bredden og studerer mange enheter (Jacobsen, 2015). Ved å studere mange ulike enheter blir vi nødt til å være mer generell i vår tilnærming til det vi studerer, noe som fører til at det vil være umulig å fange opp alle nyansene i bedriftene (Jacobsen, 2015). Fordelen er derimot at det legger et godt grunnlag for statistisk generalisering (Jacobsen, 2015).

3.3 Datainnsamling

Vi benytter primærdata som er hentet inn ved en spørreundersøkelse i denne studien. En spørreundersøkelse er en systematisk metode for å samle inn data fra et utvalg for å gi en statistisk beskrivelse av den populasjonen utvalget er trukket fra, og er den desidert mest brukte datainnsamlingsmetoden (Ringdal, 2018). I dette delkapittelet vil vi videre diskutere valg gjort i utvalgsprosessen og diskutere utforming og gjennomføring av spørreundersøkelsen, samt operasjonalisering av variablene.

3.3.1 Populasjon og utvalg

Det første steget i enhver utvalgsprosess er å definere populasjonen. En populasjon er hele settet med organisasjoner som undersøkeren ønsker å generalisere (Van der Stede, Young, & Chen, 2005). Populasjonen bør inkludere alle relevante respondenter og ekskludere upassende og uvitende respondenter (Van der Stede et al., 2005). Dette kan være vanskelig i praksis. Som nevnt tidligere, har vi studert gaselebedrifter, ved å kartlegge deres bruk av styringssystem. Vi ville studere de mest passende bedriftene for vår problemstilling, og valgte derfor å bare inkludere bedrifter med ti ansatte eller flere. Dette begrunner vi med at bedriftene med under ti ansatte mest sannsynlig ikke har like store behov for å bruke styringssystemet som de større bedriftene har. Dette gjorde at vi fikk et naturlig utvalg fra populasjonen vår. Utvalget skal helst gi et representativt bilde av populasjonen, noe som gjør dette til et veldig viktig valg (Ringdal, 2018).

Vi har her foretatt et skjønnsmessig utvalg, der vi har satt en forutsetning om å bare studere gaselebedrifter med ti eller flere ansatte. Ved å foreta et slikt utvalg, er faren stor for å utelukke enkelte grupper av brukere, uten å være klar over det (Jacobsen, 2015). Dette retter vi imidlertid fokus mot i frafallsanalysen i delkapittel 3.5.1.

Vi har valgt å inkludere alle bransjene som Dagens Næringsliv har med i kåringene sine. Bransjene er delt inn i NACE-koder, som er EU sin standard for næringsgruppering. Undersøkelsen inkluderer bedrifter fra alle NACE-grupperingene bortsett fra A, B, K, N, O, Q og T (vedlegg 3), da ingen bedrifter fra disse grupperingene ble kåret til gaselebedrift i 2021. Ved å utelukke alle bedrifter med under ti ansatte fikk vi en teoretisk populasjon på 1481 bedrifter. 1370 av disse fant vi kontaktinformasjon til, som ble vår faktiske populasjon.

3.3.2 Utforming av spørreskjema

I en spørreundersøkelse er det ofte rom for ulike tolkninger og misforståelser. Ved å lage presise spørsmål og påstander vil man unngå dette, og dermed øke validiteten til undersøkelsen. Ved utforming av spørreskjemaet har vi hovedsakelig tatt utgangspunkt i tidligere forskning (Bedford et al., 2016; Henri, 2006; Widener, 2007). Vi har i tillegg benyttet oss av spørsmål brukt i tidligere masteroppgaver fra Moe & Siegel (2021), Gjertsås & Røvik (2021), og Frekhaug & Furnes (2021). Spørsmålene er noe endret for å tilpasses vår problemstilling. I tillegg har vi lagt til noen egenutviklede spørsmål, fortrinnsvis rettet mot Covid-19, for å bedre dekke konteksten som bedriftene nå befinner seg i. Ved å benytte oss av allerede etablerte og validerte spørsmål, vil dette bidra til å styrke begrepsvaliditeten i undersøkelsen.

Vi har benyttet oss av tre forskjellige former for svaralternativ: rangordnet, kategorisk og metrisk (Jacobsen, 2015). Det metriske svaralternativet brukes til å kategorisere bedriftene etter størrelse. Kategoriske svaralternativer bruker vi til å dele inn bedriftene i bransjer og hvilken stilling respondenten innehar. Det mest brukte målenivået er rangordnede svaralternativer. Denne typen svaralternativ brukes for å måle intensiteten i enkelte forhold. Her har vi spesielt fokusert på at svaralternativene er utfyllende, altså at alle relevante svar listes opp, og at kategoriene er gjensidig utelukkende (Jacobsen, 2015).

Spørreskjemaet består av 18 spørsmål, der alle er lukkede spørsmål. Lukkede spørsmål stiller større krav til at svarkategoriene dekker de aktuelle alternativene. Vi har i hovedsak benyttet oss av en 7-punkts Likert-skala. Utfordringen med å bruke denne typen svarkategori på flere spørsmål, er at den inviterer til å gi forenklete svar, slik at respondentene svarer det samme på alle spørsmålene (Ringdal, 2018). For å unngå dette har vi benyttet oss av kontekstsensitive svaralternativer på mange av spørsmålene, så det ikke er for mange like spørsmål på rad. I tillegg har vi lagt til et åttende svaralternativ, "ikke relevant for bedriften" der det har vært passende, for å sikre at respondentene ikke svarer på noe som de ikke har grunnlag til å svare på.

3.3.3 Pre-testing

En viktig del av utformingen av spørreundersøkelsen er å gjennomføre en pre-test av spørsmålene (Van der Stede et al., 2005). Pre-testing er en metode som undersøker om

spørsmålene tester det de er tiltenkt å teste, og at de er forstått av de individene som skal svare på dem (Hilton, 2017). Spørreundersøkelsen ble diskutert med veiledere i flere omganger, der vi fikk grundige tilbakemeldinger på formulering og hvilke elementer som var uklare. Etter flere møter med veiledere og mange justeringer, satt vi igjen med en spørreundersøkelse som var gjennomarbeidet. Vi sendte deretter ut spørreundersøkelsen til to medstudenter, og fem tilfeldige respondenter i ulike bedrifter. Medstudentene fokuserte spesielt på tidsbruken og språket i spørsmålene. Testrespondentenes tilbakemeldinger medførte bare små endringer. Totalt kom de frem til et estimat på at spørreundersøkelsen ville ta 12-15 minutter. Etter tilbakemeldingene var hensyntatt, ble spørreundersøkelsen sendt ut.

3.3.4 Gjennomføring av spørreundersøkelsen

Vi har benyttet oss av en elektronisk spørreundersøkelse, da vi så på dette som hensiktsmessig for vår problemstilling. Undersøkelsen var en selv-administrert spørreundersøkelse, der respondentene gjennomførte undersøkelsen selv, uten direkte kontakt med utsender. Innsamling av primærdata foregikk via nettsiden nettskjema.no, fra Universitetet i Oslo. Vi sendte ut e-post ved å bruke Nettskjema sin invitasjonsmetode. Dette gjorde at vi enkelt kunne sende ut purringer til de som ikke hadde svart, og enkelt kunne holde oversikten over antall inviterte og svar.

Innhenting av gassellebedriftenes e-postadresser ble gjort manuelt, da denne oversikten ikke fantes på Dagens Næringsliv sine nettsider. Dette ble også gjort for å sikre at respondentene hadde innsikt og kunnskap om studiens tema, som styrker studiens validitet. Dette medførte at vi fikk mange direkte e-postadresser til daglig leder, økonomiansvarlig eller lignende, som var våre ønskelige respondenter. Vi fant derimot også mange e-postadresser til postmottak, som ofte fører til liten svarprosent. Ved digitale postmottak, er sjansen stor for at mottakeren av e-posten ikke er riktig person. Dette problemet forsøkte vi å løse ved å informere i forespørselsteksten (se vedlegg 2) om at vi ønsker den videresendt til økonomiansvarlig, eller lignende.

Undersøkelsen ble sendt ut 1. mars 2022, og ble avsluttet 22. mars 2022. I denne perioden sendte vi ut to purringer, en hver uke. Ifølge Van der Stede et al. (2005) har denne typen oppfølging effektivt forbedret svarprosenten og bidrar til å bringe de mer motvillige respondentene inn i studien. Dette er spesielt viktig, da det finnes mange som er skeptiske til

digitale e-poster og lenker som de ikke kjenner til fra før av. Etter tre uker og to purringer endte vi totalt med 210 svar, som tilsvarer en svarprosent på 16%. Van der Stede et al. (2005) finner at den gjennomsnittlige svarprosenten innenfor økonomistyring er 55%, men understreker at det gjerne er store variasjoner innenfor økonomistyring. Videre understrekes det at endringer i omgivelsene ofte medfører lave responsrater innenfor økonomistyringsfeltet (Van der Stede et al., 2005). Tar man dette til betraktning anses studiens responsrate på 16% som tilfredsstillende. Vi mottok en del e-poster der respondentene ikke var klar over at de hadde blitt kåret som gasselbedrift, og dermed trodde undersøkelsen var sendt feil. Dette problemet prøvde vi å løse ved å henvise til Dagens Næringsliv sine nettsider og listen med gasselbedrifter i purremeldingene, så de enkelt kunne finne sin bedrift i listen over gasselbedrifter fra 2021.

3.4 Operasjonalisering av variabler

Den grunnleggende forutsetningen for å gjennomføre en god kvantitativ undersøkelse er at problemstillingen lar seg konkretisere så mye at vi kan stille presise spørsmål, med presise og avgrensede svaralternativer (Jakobsen, 2015, s. 252). Dette innebærer ofte en operasjonalisering av abstrakte begrep for å gjøre de målbare. En inkludering av dårlig formulerte spørsmål vil true validiteten i spørreundersøkelsen. Vi vil derfor i dette delkapittelet foreta en operasjonalisering av variablene vi har inkludert i undersøkelsen, og forklare hensikten bak de valgene vi har foretatt.

For at leser enkelt skal kunne vite hvilke deler av spørreskjemaet som beskrives, vil hver overskrift i spørreskjemaet (vedlegg 1) benevnes som spørsmål 1, spørsmål 2, spørsmål 3, osv. uavhengig om den er formulert som et spørsmål eller ikke.

3.4.1 Bransje og stilling

Spørsmål 1 går ut på å svare hvilken stilling respondenten innehar, med tilhørende kategorier "Daglig leder", "Økonomiansvarlig" og "Annet". Svarte respondentene "Annet", fikk de beskjed om å skrive hvilken stilling de innehar. Hensikten med spørsmålet var å fange opp om de som svarte hadde tilstrekkelig med kunnskap om bedriften til å svare på spørsmålene i undersøkelsen. Spørsmål 2 fordeler gasselbedriftene i ulike bransjer. For å måle dette har vi benyttet oss av NACE-koder. Som nevnt i delkapittel 3.3.1, ble noen koder ekskludert. Dette kommer av at det ikke finnes gasselbedrifter i disse næringsgruppene i 2021 (Dagens Næringsliv, 2022).

3.4.2 Størrelse

Størrelse sier noe om omfanget og kompleksiteten til en bedrift, og kan måles på flere måter. For eksempel ved å se på antall ansatte, omsetning, eller balansesum. De fleste studiene som omhandler betingelsesteorien har definert og målt størrelse ved antall ansatte (Chenhall, 2003), og vi har derfor valgt å studere størrelse i form av antall ansatte. Spørsmål 3 omhandler størrelsen til bedriften, med svaralternativene "Under 15", "15-30" og "Over 30". Disse kategoriene ble nøye utvalgt, der vi estimerte at disse inndelingene skulle utgjøre omtrent en tredel hver av utvalget, og dermed føre til lik representasjon i undersøkelsen.

3.4.3 Organisasjonsstruktur

Spørsmål 4 gikk ut på å vurdere organisasjonsstrukturen til gassellebedriftene. Sentrale begrep som vi har tatt til betraktning er sentralisert og desentralisert beslutningstaking, og flat struktur. Desentralisering handler om at ansvar og beslutningsmyndighet flyttes til enheter på et lavere nivå i organisasjonen (Mintzberg, 1989). Desentralisering er ofte tilknyttet større bedrifter med flere nivåer av mellomledere, og flat struktur har ofte sammenheng med mindre bedrifter og mindre hierarki.

Påstandene og svaralternativene er hentet fra Frekhaug & Furnes (2021). Vi valgte derimot å ekskludere påstanden om at "bedriften har flere nivå med ledere og mellomledere", fordi vi mente påstanden var upresis, og dermed kan tolkes på flere måter, samt at utvalget vårt hovedsakelig består av små bedrifter. Vi endret også svaralternativene til en syv punkts Likert-skala fra 1 (i svært liten grad) til 7 (i svært stor grad). Respondentene ble altså bedt om å ta stilling til to ulike påstander, og vurdere i hvilken grad disse stemte med bedriften: "Bedriften har en flat organisasjonsstruktur." og "Bedriften har en sentralisert beslutningstaking."

3.4.4 Usikkerhet

Vi vil her gjennomgå operasjonalisering av usikkerhet. Avsnittene tar for seg påvirkning av Covid-19 og opplevd usikkerhet i omgivelsene.

Påvirkning av Covid-19

Spørsmål 5 og 6 er inspirert fra Gjertsås & Røvik (2021), da vi mener disse gir oss en god generell oversikt over opplevd påvirkning av Covid-19 hos bedriftene. Spørsmålene er målt

med en Likert-skala fra 1-7. Spørsmål 6 er noe endret for å tilpasses vår oppgave. Her blir respondentene bedt om å ta stilling til tre ulike påstander. Vi har valgt å beholde følgende påstander fra Gjertsås & Røvik (2021), "Det har vært vanskelig å vite hvordan min bedrift vil påvirkes av Covid-19", og "Det har vært vanskelig å vite hva de beste handlingene er for å håndtere konsekvensene av Covid-19". Vi valgte videre å utelukke påstanden, "Det har vært vanskelig å vite hvordan vi som bedrift skal håndtere konsekvensene av Covid-19", da vi mente påstanden var for lik påstand 2. Vi har imidlertid lagt til "Covid-19 har ført til endringer i bedriftens strategi". Dette ble gjort for å se på sammenhengen mellom opplevd usikkerhet og bedriftens strategi, i tillegg til at det passer bra våre anvendte teorier (Chenhall, 2003; Simons, 1995b).

Opplevd usikkerhet i omgivelsene

For spørsmål 7 har vi hentet inspirasjon fra både Frekhaug & Furnes (2021) og Gjertsås & Røvik (2021). Her blir respondentene bedt om å svare på om hvordan Covid-19 har påvirket bedriften deres på følgende områder: omsetning, lønnsomhet, likviditet, leveransedyktigheten til leverandører, kunders betalingsevne, sykefravær, og trivsel på arbeidsplassen. Disse indikatorene ble inkludert da vi mener de er spesielt viktige når det kommer til gassellebedrifter, som er i en stor vekstperiode. Her tilsvarte svaralternativet 1 "svært stor reduksjon", 4 "ingen endring", og 7 "svært stor økning". Spørsmål 8 gikk ut på å måle hvordan respondentene opplever det har vært å forutse endringer i følgende forhold under Covid-19: omsetning, lønnsomhet, kunders kjøpsatferd, leveransedyktigheten til leverandører, offentlige reguleringer, tilgang på arbeidskraft, og tilgang på kapital. Dette er forhold vi mener pandemien vil kunne påvirke, og er derfor viktige for undersøkelsen.

3.4.5 Strategiske usikkerheter

Spørsmål 9 tar for seg strategiske usikkerheter, og er inspirert fra Widener (2007). Respondentene blir spurt om i hvor stor grad ledelsen følger med på ulike strategiske usikkerheter for å sikre måloppnåelse. Vi tar for oss flere dimensjoner av strategisk usikkerhet: teknologi, konkurranse og driftsusikkerhet. Teknologi ble målt med delspørsmålet, nye teknologier. Konkurranse ble målt med tre delspørsmål: produkt-/tjenesteutvikling i tilstøtende bransjer, konkurrenters markedsstrategier og nye konkurrenter. Driftsusikkerhet ble målt med fem delspørsmål: spredning av bedriftens kunnskap til konkurrenter, produktbredde, produktdybde, driftskostnader og bedriftens produkt-/tjenesteinnovasjon. Svaralternativene gikk fra 1-8, der 1 tilsvarte "Ikke relevant for

bedriften", 2 "i svært liten grad", og 8 "i svært stor grad". Vi valgte å legge til svaralternativ 1, for å sikre at respondentene ikke svarer noe de ikke har grunnlag til.

3.4.6 Bruk og nytte av økonomistyringsverktøy

Spørsmål 10 og 11 omhandler bruken av ulike økonomistyringsverktøy, og i hvilken grad bedriftene har hatt nytte av de under Covid-19. Her hadde begge spørsmålene svaralternativ fra 1 til 8, hvor 1 tilsvarte "bruker ikke", 2 "i svært liten grad", og 8 "i svært stor grad".

Spørsmålene er inspirert fra tidligere studier som Hanstad & Jenssen (2017) og Gjertsås & Røvik (2021). Vi har derimot valgt å inkludere, finansregnskap og driftsregnskap, da dette er hyppig brukte styringsverktøy, spesielt blant mindre bedrifter. Dette er relevant for oss da vi studerer gassellebedrifter som i hovedsak består av små- og mellomstore bedrifter.

3.4.7 Trossystemet

Spørsmål 12 er inspirert av Widener (2007) for å fange opp bruk av trossystemet blant gassellebedriftene. I likhet med Widener (2007) måler vi dette i form av fire påstander med syv punkts Likert-skala fra 1 (helt uenig) til 7 (helt enig). Vi valgte å gjøre noen endringer i påstandene til Widener (2007), for å tilpasse de bedre til norske bedrifter. Begrepet *mission statement* ble blant annet byttet ut med *visjon*. Widener (2007) studerte relativt store bedrifter sammenlignet med gassellebedriftene i denne studien. Vi valgte derfor å fjerne påstanden "Top managers communicate core values to our workforce", og la til "Jeg opplever at våre ansatte er klar over virksomhetens kjerneverdier", som vi mener er en mer passende påstand for bedriftene vi undersøker.

3.4.8 Grensesystemet

Spørsmål 13 brukes for å måle gassellebedriftenes bruk av grensesystemet. Det ble lagt fram fire påstander om retningslinjer i bedriften, som respondentene måtte ta stilling til på en syv punkts Likert-skala fra 1 (helt uenig) til 7 (helt enig). Alle itemene er inspirert av Widener (2007) sine fire påstander. Vi valgte å omformulere "Our firm has a system that communicates to our workforce risks that should be avoided" til "Ledelsen kommuniserer tydelig hvilke aktiviteter som er utenfor bedriftens hovedaktivitet, og som derfor skal unngås", for at det skal være lettere for respondenter i små bedrifter å relatere seg til påstanden.

3.4.8 Diagnostiske styringssystem

Spørsmål 14 har vi formulert som "I hvilken grad brukes prestasjonsmåling for følgende aktiviteter". Vi valgte her å legge til en undertekst som forklarer respondentene hva vi legger i begrepet prestasjonsmåling, for å unngå ulike tolkninger av spørsmålet. I likhet med trossystem og grensesystem har vi brukt syv punkts Likert-skala fra 1 (i svært liten grad) til 7 (i svært stor grad) for å fange opp bruk av diagnostiske styringssystem. Spørsmål 14 består av syv item, og er inspirert av tidligere validerte spørsmål fra Bedford et al. (2016); Henri (2006); Widener (2007). Item 2 introduserer begrepet *kritiske prestasjonsvariabler*. Dette begrepet valgte vi også å forklare som "nødvendige faktorer for oppnåelse av planlagt(e) strategi(er)" for å unngå tvetydige tolkninger.

3.4.9 Interaktive styringssystem

Spørsmål 15 måler gasellebedriftenes bruk av interaktive styringssystem. Også her brukes syv punkts Likert-skala fra 1 (i svært liten grad) til 7 (i svært stor grad). Vi har brukt syv item, der de tre første er inspirert av Widener (2007), og de fire siste er inspirert av Henri (2006) og Bedford et al. (2016). Vi har tatt utgangspunkt i Moe & Siegel (2021) sine reformuleringer av itemene fra Widener (2007) og tilpasset disse til vår undersøkelse, ved å bruke ordet *ledelse* i stedet for *toppleidelse*, og *førstelinjefører* i stedet for *barnehagestyrer*.

3.4.10 Organisatorisk læring

Spørsmål 16 består av fem item, der fire er hentet fra Henri (2006) og er de samme som Widener (2007) brukte i sin spørreundersøkelse for å måle viktigheten av organisatorisk læring. Igjen brukes syv punkts Likert-skala fra 1 (i svært liten grad) til 7 (i svært stor grad). I forbindelse med at bedriftene som undersøkes ble kåret til gasellebedrifter under pandemien, valgte vi i tillegg å formulere itemet "Vi har identifisert nye forretningsmuligheter som en følge av pandemien".

3.4.11 Strategi

Spørsmål 17 og 18 tar for seg spørsmål om strategi. For å måle strategi har vi brukt en Likert-skala fra 1-7. For spørsmål 17 representerer ytterpunktene Porter (1980) sine generiske strategier fra 1 (kostnadsleder) til 7 (differensiering). Her beskrev vi at en bedrift som følger kostnadsleder-strategien, har som sitt primære fokus å ha lavere kostnader enn konkurrentene, og bedrifter som vil differensiere seg har som fokus å skape unike

produkter/tjenester til kunder gjennom overlegne egenskaper, service, merkevare eller ytelse. For spørsmål 18 representerer ytterpunktene Miles & Snow (1978) sin typologi fra 1 (defender) til 7 (prospector). "Defender" ble beskrevet ved et stabilt utvalg av produkter/tjenester, en sentralisert organisasjon, i et marked med stabil konkurranse. "Prospector" ble beskrevet som bedrifter med hyppige endring i utvalget av produkter/tjenester, fleksibel organisasjonsstruktur, samt et marked med varierende konkurranse.

Vi har hentet inspirasjon fra Frekhaug & Furnes (2021), og bedt respondentene om å plassere virksomhetens strategi mellom ytterpunktene. Chenhall (2003) definerer bedrifter med strategier som kostnadsleder og defender som konservative, og bedrifter med strategier som differensiering og prospector som innovative og mulighetssøkende.

3.5 Vurdering av datamaterialet

Dette delkapittelet tar for seg vurderingen av datamaterialet, måleinstrumentet og valg vi har tatt underveis. Her presenteres frafallsanalysen, faktor- og reliabilitetsanalyse, reliabilitet, validitet og til slutt ekstern validitet. Hensikten er at leseren skal få et godt innblikk i vårt datamateriale, og dermed kunne vurdere reliabiliteten og validiteten til dataene som er samlet inn.

3.5.1 Frafallsanalyse

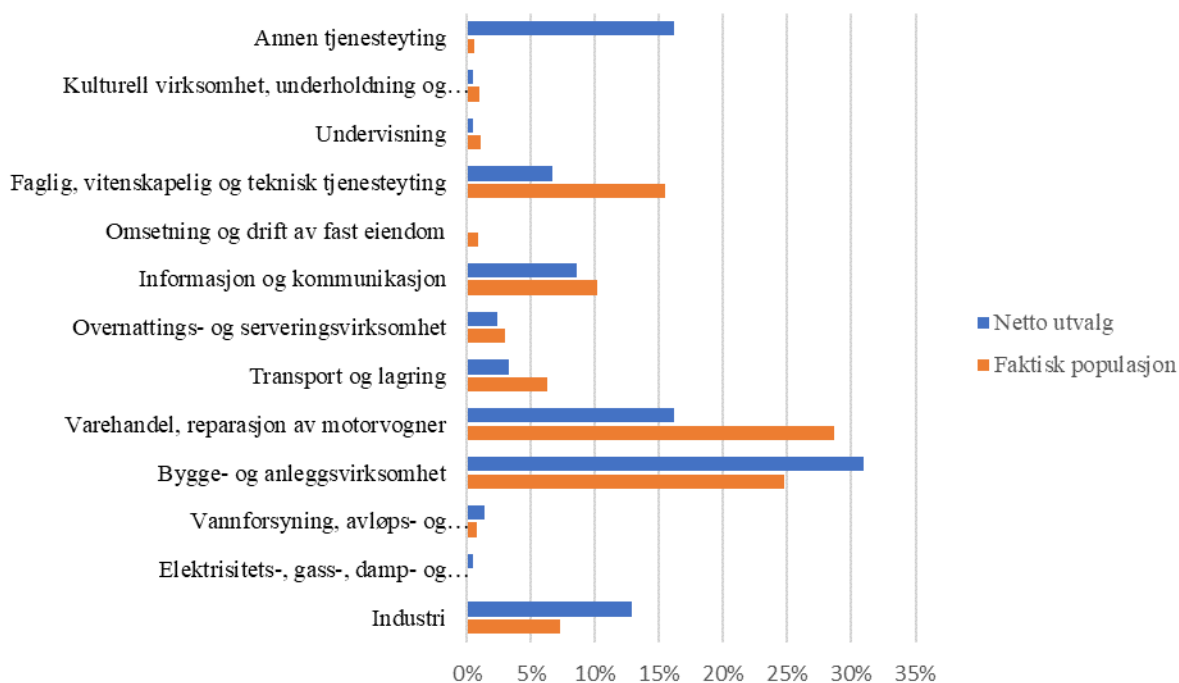
For en kvantitativ undersøkelse er det ofte viktig å kunne generalisere fra utvalg til populasjon. For å gjøre dette, må en sikre seg at ikke noen grupper systematisk faller fra slik at utvalget blir skjevt eller ikke representativt (Jacobsen, 2015). Underveis i utvalgsprosessen vil det være naturlig med frafall av respondenter. Vi har foretatt en frafallsanalyse for å fange opp dette, og dermed undersøke om utvalget er representativt for populasjonen. Det har i hovedsak vært tre typer frafall, illustrert i tabell 3.1.

Tabell 3.1: Frafallsanalyse fra teoretisk populasjon til nettutvalg

Frafallsanalyse		Antall enheter
Teoretisk populasjon		3263
Bedrifter med under ti ansatte		1782
Faktisk populasjon		1481
Bedrifter uten kontaktinformasjon		111
Ugyldige epostadresser/bedrifter med samme kontaktinformasjon		27
Bruttoutvalg		1343
Bedrifter som ikke ønsket å delta etter mottak av undersøkelsen		6
Bedrifter som ikke har svart		1127
Nettutvalg		210
		16%

Det første frafallet skjer fra den teoretiske populasjonen til den faktiske populasjonen. Dette frafallet skyldes vår egen avgrensning, ved å utelukke bedrifter med under ti ansatte. Vi ser altså her at frafallet er større enn selve utvalget vi sitter igjen med. Dette valget er derfor veldig utslagsgivende. Fra faktisk populasjon til bruttoutvalget faller det fra 138 respondenter. Dette skyldes manglende kontaktinformasjon, og ugyldige epostadresser og/eller bedrifter med samme kontaktinformasjon. For å redusere frafallet ble det jobbet mye med å samle inn kontaktinformasjon manuelt. Neste steg går fra bruttoutvalg til nettutvalg og endelig antall svar. Her består frafallet hovedsakelig av bedrifter som ikke har svart på undersøkelsen, i tillegg til et fåtall av respondenter som ikke ville delta etter mottak av undersøkelsen. Det store frafallet her kan begrunnes ved at mange av disse e-postene var typiske postmottak-adresser. Fra disse epostene opplevde vi en klart lavere responsrate. For å forebygge dette har vi har brukt NTNU-mailen vår for å ikke havne i søppelpost, men vi har ingen garanti for at dette ikke har skjedd likevel. Vi har videre satt alle spørsmålene som obligatorisk for å unngå frafall på enkeltspørsmål. Vi endte sådan med 210 svar, en svarprosent på 16%.

Ettersom vi har et ikke-sannsynlighetsutvalg vil det være vanskelig å generalisere fra utvalg til populasjon. Ved å identifisere hvor stor skjevheten er vil vi likevel få et større innblikk i om utvalget er representativt for populasjonen. Vi har derfor utført en frafallsanalyse for bransjer, og en for størrelse på bedriftene.



Figur 3.1: Frafallsanalyse: Bransjer

Som vi ser i figur 3.1, finnes det noen skjevheter i fordelingen av bransjer, fra den teoretiske populasjonen til nettoutvalget. De største forskjellene ser vi på, Varehandel, reparasjon av motorvogner, Faglig, vitenskapelig og teknisk tjenesteyting, og Annen tjenesteyting. Varehandel, reparasjon av motorvogner og faglig, vitenskapelig og teknisk tjenesteyting er underrepresentert i utvalget, mens Annen tjenesteyting er sterkt overrepresentert. En grunn til dette kan være at respondentene har vært usikker på hvilken bransje de egentlig tilhører, og dermed valgt Annen tjenesteyting for å sikre at de ikke velger feil bransje. Vi må derfor være forsiktige med generalisering når det kommer til disse bransjene. Vi ønsket også å gjennomføre en frafallsanalyse for bedriftsstørrelse, og valgte antall ansatte som kriterium. Vi valgte de tre inndelingen av ansatte i spørreskjemaet for å ha nokså lik representasjon fra alle tre størrelsene. Tabell 3.2 viser frafallsanalysen basert på antall ansatte.

Tabell 3.2: Frafallsanalyse: Størrelse

	Antall ansatte		
	Under 15	15-30	Over 30
Faktisk populasjon	30%	39%	31%
Nettoutvalg	48%	29%	23%

Det vi ser fra nettoutvalget er at inndelingen er endret noe. De minste bedriftene er mest representert og utgjør 48% av utvalget, og de større noe mindre, med henholdsvis 29% og

23%. Basert på frafallsanalysene ovenfor er de minste bedriftene overrepresentert, samtidig som enkelte av bransjene er over- og underrepresentert. Vi må følgelig være forsiktede å generalisere funnene våre til populasjonen, som her er gassellebedrifter.

3.5.2 Faktor- og reliabilitetsanalyse

For å validere at spørsmålene måler det vi ønsker, har vi gjennomført faktoranalyser i SPSS. En faktoranalyse er en analyseteknikk som brukes til å forstå korrelasjonsstrukturen i et sett av observerte variabler (Hammervold, 2020). Vi undersøkte altså hvor mange faktorer som finnes i et sett av observerte variabler, og i hvilken grad disse er relatert til en felles underliggende faktor (Hammervold, 2020). Hensikten bak analysen er å finne få faktorer som er årsaken til korrelasjonen mellom et stort antall variabler, og dermed utføre en datareduksjon. Analysen forenkler dermed et større og mer komplekst sett av data til et mindre sett av latente, underliggende faktorer.

Vi har i tillegg benyttet oss av Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testen for å fastslå hvor egnet data er for faktoranalyse. Testen har verdier mellom 0 og 1. Hammervold (2020) hevder at verdier mellom 0,8 og 1 egner seg godt for datareduksjon, mens verdier mellom 0,6 og 0,8 egner seg moderat til en datareduksjon. I tillegg bruker vi Bartlett's test of sphericity, som tester om det er korrelasjon i dataene, der en p-verdi $< 0,05$ tyder på tilstrekkelig korrelasjon i datasettet. Vi benyttet oss av promax kaiser, for å maksimere variansen ved rotasjon av faktorene (Hammervold, 2020). Vi beholder bare faktorer med egenverdi over 1, som betyr at faktoren forklarer like mye varians mellom variablene, som en enkelt variabel. Videre vil faktorene som beholdes etter faktoranalysen bli omtalt som skalavariabler.

Andre elementer som er viktig å se på er totalt forklar varians, faktorladninger og kommunaliteter. Faktorladningene bør være over 0,4, og kan tolkes som korrelasjoner mellom en observert variabel og en faktor. Jo større faktorladningen er, desto større sannsynlighet for at variabelen er en indikasjon på en underliggende faktor (Hammervold, 2020). Kommunaliteten forklarer prosenten av variansen for variabelen som blir forklart ved faktorene i modellen, og ønskes over 0,5 (Hammervold, 2020).

For å videre validere faktoranalysen, har vi gjennomført reliabilitetsanalyser. Vi har benyttet oss av Cronbach's alfa, som er en indikator for hvorvidt itemene måler den samme

underliggende faktoren. Her ønskes det en alfa-verdi over 0,7, for å sikre at faktoren har godkjent reliabilitet.

Opplevd usikkerhet i omgivelsene

For opplevd usikkerhet får vi en faktor med egenverdi over 1 (vedlegg 4). KMO-indeksen viser at faktoren egner seg moderat til en datareduksjon, med en verdi på 0,643. Videre velger vi å fjerne itemet, "Covid-19 har ført til endringer i bedriftens strategi", da dette fører til at Cronbach's Alpha øker fra 0,776 til 0,823 og den forklarte variansen fra 69% til 85%. Itemet var en egenkonstruert påstand, og dermed mangler tidligere validering fra andre studier. Bartlett's test of sphericity har en p-verdi $< 0,01$, som sier at det finnes en betydelig korrelasjon i datasettet. Vi slår derfor sammen itemene "Det har vært vanskelig å vite hvordan min bedrift vil påvirkes av Covid-19" og "Det har vært vanskelig å vite hva de beste handlingene er for å håndtere konsekvensene av Covid-19" til skalavariabelen *opplevd usikkerhet*.

Strategiske usikkerheter

For strategiske usikkerheter får vi to faktorer med egenverdi over 1 (vedlegg 4). KMO-indeksen viser at indikatorene egner seg svært godt for datareduksjon, med en verdi på 0,856. Vi slår derfor sammen itemene til to forskjellige skalavariabler som vist i tabell 3.3, der nye konkurrenter, konkurrenters markedsstrategier, produkt-/tjenesteutvikling i tilstøtende bransjer, nye teknologier og spredning av bedriftens kunnskap til konkurrenter slås sammen til *ekstern usikkerhet*, og produktbredde, produktdybde, driftskostnader, og bedriftens produkt-/tjenesteinnovasjon slås sammen til *intern usikkerhet*. Videre ser vi at itemet "Spredning av bedriftens kunnskap til konkurrenter" er nokså uklart, med faktorladninger på begge faktorene som overstiger 0,3. Dette betyr altså at itemet korrelerer med begge faktorene i så stor grad at det kan skape uklarhet og støy i analysen. Videre ser vi at ved å fjerne itemet, vil Cronbach's alfa øke, til en verdi på 0,850, i tillegg til at forklart varians øker. Vi velger dermed å ekskludere det fra faktoranalysen. Faktoranalysen i sin helhet blir fremstilt i vedlegg 4.

Tabell 3.3: Faktorladninger for strategiske usikkerheter

Faktoranalyse			
	1	2	Kommunalitet
Nye konkurrenter	.920	-.113	.641
Konkurrenters markedsstrategier	.893		.663
Produkt-/tjenesteutvikling i tilstøtende bransjer	.792		.775
Nye teknologier	.717	0,133	.739
Driftskostnader		.910	.793
Produktdybde		.907	.767
Produktbredde		.749	.527
Bedriftens produkt-/tjenesteinnovasjon	.261	.678	.733

Styringssystemet

Vi foretok også en faktoranalyse (vedlegg 4) av de 27 itemene fra spørreundersøkelsen som ble brukt for å måle gasselbedrifters bruk av styringssystemet. KMO-indeksen viste en verdi på 0,885, noe som betyr at dataene egnet seg svært godt for datareduksjon. I henhold til teori forventet vi at faktoranalysen ville resultere i fem faktorgrupperinger: trossystem, grensesystem, diagnostiske styringssystem, interaktive styringssystem og organisatorisk læring.

Faktoranalysen viste at seks faktorer hadde en egenverdi over 1. Etter rotasjon av faktorene fant vi at itemet vi selv hadde konstruert med hensikt å måle organisatorisk læring, "Vi har identifisert nye forretningsmuligheter som en følge av pandemien" endte opp som en egen faktor. Siden itemet ikke hadde faktorladninger som tilsa at det var med på å forklare det samme som resten av itemene som målte organisatorisk læring, ble dette itemet ekskludert fra faktoranalysen.

Etter å ha ekskludert itemet "Vi har identifisert nye forretningsmuligheter som en følge av pandemien", viste faktoranalysen at "Oppfølging av progresjon mot mål" kunne være tvetydig. I tabell 3.4 vises det at itemet har relativt høye faktorladninger både på faktoren for interaktive og diagnostiske styringsverktøy. Cronbach's alpha if item deleted, viste at vi burde beholde itemet i faktoranalysen til tross for dette. I Widener (2007) sin spørreundersøkelse var itemet formulert som "Track progress towards goals" og ble brukt for å måle bruk av diagnostiske styringssystem. I vår formulering brukes ordet oppfølging, som antyder en mer interaktiv bruk enn å kun holde oversikt, som Widener (2007) sitt item kan tolkes som. Vi valgte derfor å beholde dette itemet og endte opp med en forklart varians på 77%.

Tabell 3.4: Faktoranalyse for styringssystemet og organisatorisk læring

Faktoranalyse						
	1	2	3	4	5	Kommunalitet
Prestasjonsmålinger brukes for å skape en felles forståelse for hva som er strategiske usikkerheter for bedriften	1.006				-.134	.878
Prestasjonsmålinger brukes som diskusjonsgrunnlag i møter med ledere og ansatte	1.001				-.154	.849
Ledelsen og ansatte har en kontinuerlig debatt av underliggende data fra prestasjonsmålinger	.996				-.250	.806
Prestasjonsmålinger brukes for å skape en felles forståelse av bedriftens verdier	.982				-.121	.843
Førstelinsjeleder er involvert i prestasjonsmålingene	.892					.767
Ledelsen følger aktivt med på prestasjonsmålingene	.704				.241	.740
Ledelsen tolker selv informasjon fra prestasjonsmålingene	.702				.192	.696
Identifisering av kritiske prestasjonsvariabler	.641				.248	.626
Formidling av ledelsens mål nedover i organisasjonen	.638			-.113	.167	.587
Fastsetting av kritiske prestasjonsvariabler	.615				.269	.615
Oppfølging av progresjon mot mål	.536				.382	.670
Jeg opplever at vår visjon inspirerer våre ansatte		.948				.887
Jeg opplever at vår visjon kommuniserer tydelig virksomhetens kjerneverdier til ansatte		.930				.844
Jeg opplever at våre ansatte er klar over virksomhetens kjerneverdier		.925				.863
Jeg opplever at visjonen er godt innarbeidet i daglig drift		.917				.891
Vår bedrift har klart definerte retningslinjer for hva som er ikke-akseptabel atferd			.935			.820
Vår bedrift har klart definerte retningslinjer for akseptabel atferd			.901			.819
Ledelsen kommuniserer tydelig hvilke aktiviteter som er utenfor bedriftens hovedaktivitet, og som derfor skal unngås			.820		.144	.704
Våre ansatte er klar over virksomhetens retningslinjer		.101	.804			.754
Vi mener at læring er nøkkelen til forbedring				.949		.817
Våre grunnleggende verdier inkluderer læring som en nøkkel til forbedring				.877		.783
Når vi slutter å lære, så setter vi fremtiden i fare	-.125			.801	.133	.685
Læring blir sett på som en investering, ikke en kostnad			.145	.799		.715
Overvåkning av resultat					.896	.816
Sammenligning av resultat med forventet resultat					.854	.775
Gjennomgang av bedriftens viktigste aktiviteter	.185			.108	.657	.719

Utover dette endte faktoranalysen med at "Identifisering av kritiske prestasjonsvariabler", "Fastsetting av kritiske prestasjonsvariabler" og "Formidling av ledelsens mål nedover i organisasjonen" ble en del av faktoren som forklarer bruk av interaktive styringssystem. De var i utgangspunktet ment å måle bruk av diagnostiske styringssystem, men fikk høye og entydige faktorladninger på faktoren for bruk av interaktive styringssystem. Dersom vi hadde ekskludert itemene ville forklart varians, Cronbach's alpha og de andre itemene sine faktorladninger blitt svekket. I forhold til teori er det heller ikke utenkelig at itemene kan være delaktige i å forklare interaktiv styring, derfor ble de ikke ekskludert. I tabell 3.5 listes faktorene fra faktoranalysen opp sammen med tilhørende Cronbach's alpha.

Tabell 3.5 Skalavariabler og Cronbach's alpha for LOC

Reliabilitetsanalyse		
Faktor		Cronbach's Alpha
1	Interaktive styringssystem	0,957
2	Trossystem	0,949
3	Grensesystem	0,896
4	Organisatorisk læring	0,881
5	Diagnostiske styringssystem	0,871

3.5.3 Reliabilitet

Reliabilitet, eller pålitelighet refererer til hvor konsekvent et måleinstrument er i stand til å måle et konsept (Bell et al., 2019). Når man skal vurdere påliteligheten til datamateriale, må man undersøke i hvor stor grad undersøkelsesopplegget og analysen har påvirket resultatene (Jacobsen, 2015). Påliteligheten til data avhenger av at gjentatte målinger med samme måleinstrument vil gi samme resultat og er en forutsetning for høy validitet. Målingen av en variabel vil bestå av variabelens ukjente sanne verdi, i tillegg til målefeil. Man skiller mellom systematiske og tilfeldige målefeil, der det er de tilfeldige målefeilene som påvirker dataenes reliabilitet (Ringdal, 2018). Tilfeldige målefeil kan være både positive og negative, og har med dette en tendens til å utlikne hverandre dersom man har et stort antall observasjoner.

For å sikre reliabilitet i våre data har vi brukt Cronbach's alpha. Cronbach's alpha brukes ofte for å teste den interne påliteligheten i spørreundersøkelser som benytter flere item for å måle en underliggende faktor (Bell et al., 2019). Cronbach's alpha tester i hvilken grad svarene i et sett med item korrelerer, og gir dermed et estimat på hvor god målenøyaktigheten, eller påliteligheten er. En betingelse for testen er at alle itemene må måle samme variabel. Denne betingelsen sørget vi at ble oppfylt ved å gjennomføre faktoranalyse, som beskrevet i kapittel 3.5.2.

3.5.4 Validitet

Validitet, eller gyldighet, går på hvorvidt en måler det en vil måle (Ringdal, 2018). Jacobsen (2015) skiller mellom intern og ekstern gyldighet. Intern gyldighet måler om resultatene oppfattes som riktige. Altså om hvorvidt det er samsvar mellom virkeligheten og forskerens beskrivelse av denne virkeligheten (Jacobsen, 2015). Jacobsen (2015) fremmer tre deler som han mener sikrer intern gyldighet. Det første punktet baserer seg på om studieobjektene gir en sann representasjon av virkeligheten. Først og fremst, for å sikre validitet, har vi lagt inn mye

arbeid og tid ved utarbeidelsen av spørreundersøkelsen. Vi har i tillegg valgt ut et representativt utvalg av populasjonen som vi ønsker å studere, så alle gasselbedriftene kan føle seg representert i undersøkelsen. Videre kan problemer oppstå ved at de som svarer, ikke gir fra seg den riktige informasjonen, altså at det finnes bedre valg av respondenter som kan gi bedre informasjon enn andre (Jacobsen, 2015). Vi har derfor søkt etter respondenter som har tilgang på riktig informasjon om det vi ønsker de skal svare på, eksempelvis daglig ledere eller økonomiansvarlige. Dette mener vi å ha oppnådd, siden 94% av de som svarte enten var daglig leder, eller økonomiansvarlig. En svakhet i vår studie er imidlertid at vi må stole på svarene til respondentene. Vi har ikke hatt noen mulighet til å validere svarene til enhver respondent på grunn av omfanget av deltakelse i undersøkelsen. Vi har imidlertid forsøkt å guide respondentene til å svare ærlig, ved å fremme at resultatene vil være interessante for alle som deltar, i tillegg til at alle svar er anonymiserte, som ofte fører til ærlige svar.

Den andre delen som må vurderes, er om våre gjengivelser og fortolkninger av data er riktige. Vi har jobbet grundig med selve spørreskjemaet og de fleste operasjonaliseringene i skjemaet bygger på tidligere validerte måleinstrument. I tillegg pre-testet vi undersøkelsen for å forsikre oss om at spørsmålene ble riktig forstått. Som nevnt tidligere, vil dette være med på å styrke begrepsvaliditeten til undersøkelsen.

Den siste delen i valideringsprosessen er å finne ut om funnene våre representerer en virkelighet utenfor både forskeren og de som er undersøkt (Jacobsen, 2015). Vi undersøker gasselbedrifters bruk av styringssystem, i konteksten av en økonomisk krise, som er en kobling det finnes lite forskning mellom. Det vil videre være rimelig å anta at resultatene hadde blitt annerledes hvis konteksten hadde endret seg, og det vil derfor være vanskelig å si om våre konklusjoner er representative for virkeligheten etter pandemien.

3.5.5 Ekstern validitet

Ekstern validitet dreier seg om i hvilken grad funnene fra undersøkelsen kan generaliseres til andre enn dem som vi faktisk har undersøkt (Jacobsen, 2015, s. 237). Når det kommer til kvantitative undersøkelser handler generalisering om at utvalget som undersøkes skal være representativt for populasjonen. Den beste måten å gjøre dette på er å ha et tilfeldig utvalg, da det er dette som sikrer det mest representative utvalget (Jacobsen, 2015). Vi har i denne undersøkelsen et utvalg som klassifiseres som et ikke-sannsynlighetsutvalg. Ved å bare inkludere bedrifter med over 10 ansatte i utvalget, ble populasjonen halvert. Dette førte til at

vi fikk en skjevhet med tanke på størrelse, målt i antall ansatte, der flertallet av utvalget består av små bedrifter. Slike skjevheter passer i utgangspunktet dårlig med statistisk generalisering (Ringdal, 2018). Det vi likevel ser ut ifra svarprosentene fra hver bransje er at disse korrelerer godt med antallet bedrifter i hver bransje fra hele populasjonen. Det er bare "Omsetning og drift av fast eiendom" som ikke er representert i utvalget. I denne bransjen fantes det bare 25 bedrifter totalt fra populasjonen, og utgjør dermed ikke en stor bransjemessig skjevhet. Selv om man ikke kan generalisere funnene fra utvalget til populasjonen, gir undersøkelsen nyttig informasjon innenfor et område som er forsket lite på, altså økonomistyring under krisesituasjoner.

4. Analyse og diskusjon

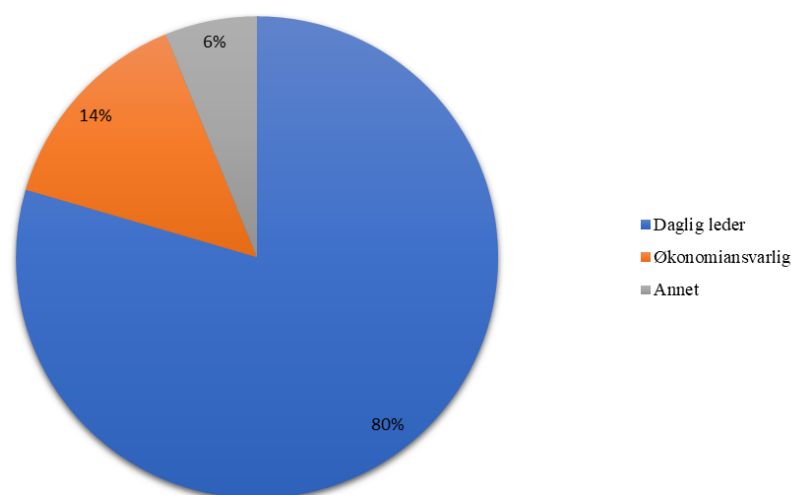
Formålet med dette kapittelet er å presentere resultatene fra studien. Vi vil først gjennomgå beskrivelse av respondentene som har deltatt i undersøkelsen. Deretter vil strukturen og strategien til bedriftene bli presentert. Videre ser vi på opplevd usikkerhet i omgivelsene, bruk og nytte av økonomistyringsverktøy og til slutt hvordan bedriftene beskriver bruk av styringssystemet.

4.1 Beskrivelse av respondentene

Vi vil i dette delkapittelet presentere respondentenes stilling, en oversikt over bedriftenes bransjefordeling, samt størrelsen på bedriftene.

4.1.1 Respondentenes stilling

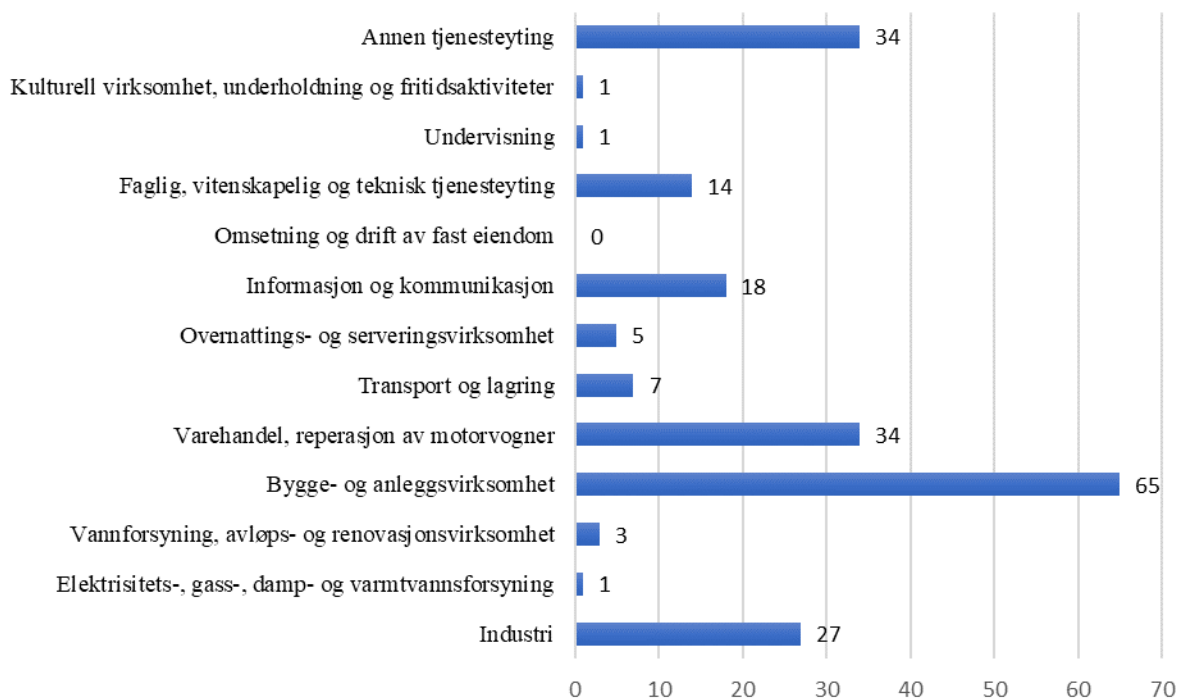
I invitasjonen til spørreundersøkelsen ba vi om respondenter med tilstrekkelig informasjon om tematikken rundt vår undersøkelse. For å vite hvilke roller respondentene har hatt i bedriftene, har vi derfor kartlagt respondentenes stillinger i bedriftene som er undersøkt. Figur 4.1 viser at cirka 94% av respondentene er enten daglig leder eller økonomiansvarlig. De gjenværende 6% var styreledere, nesteledere, deleiere og forskjellige medarbeidere. Vi ser ikke på dette som problematisk for videre analyser, da det er rimelig å anta at de har god kjennskap til bedriftens bruk av styringssystem.



Figur 4.1: Fordeling av respondentenes stilling

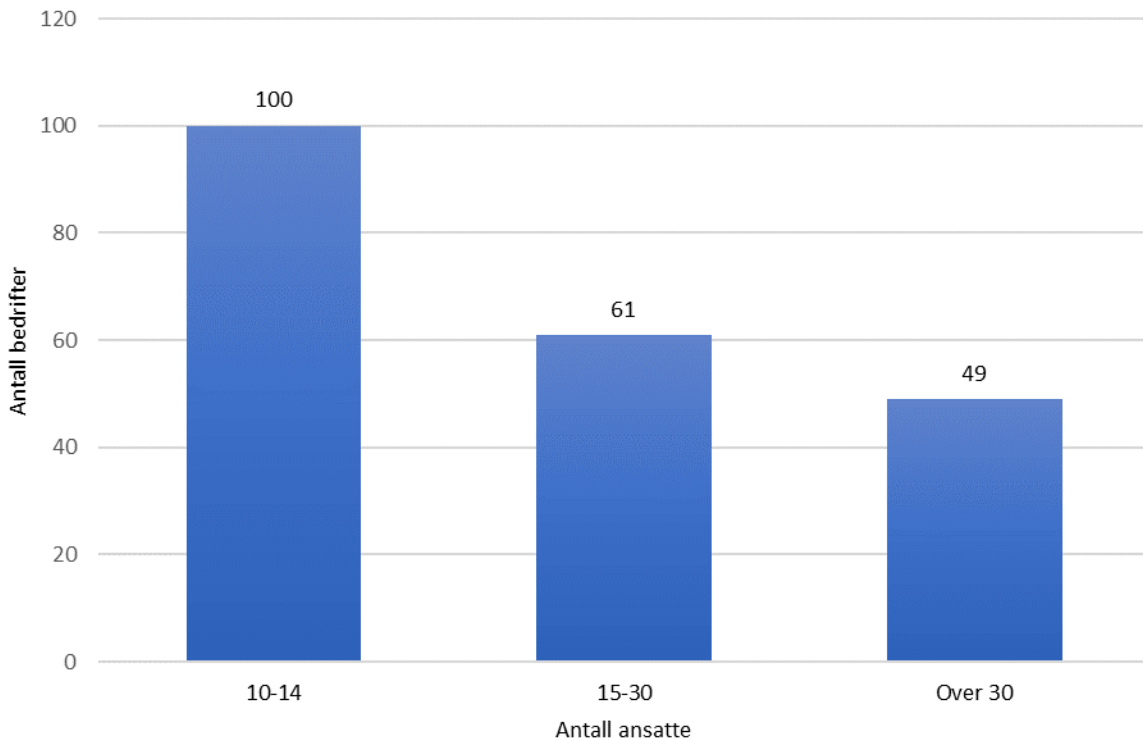
4.1.2 Bransjefordeling og størrelse

Bedriftene er fordelt inn i NACE-bransjekoder, der vi ser at bransjefordelingen viser stor spredning. Det vil dermed være hensiktsmessig å kategorisere disse, for å kunne si noe om eventuelle forskjeller mellom de ulike bransjene. Fra figur 4.2 ser vi at Bygge- og anleggsvirksomhet er høyest representert, etterfulgt av Annen tjenesteyting, og Varehandel, reparasjon av motorvogner. Vi finner også at det er flere bransjer som er mindre representert, så vi har derfor vært forsiktige med å tolke resultater for disse bransjene i videre analyser. Fra frafallsanalysen i delkapittel 3.5.1, viser imidlertid funnene at skjevhetene ikke er altfor store, slik at utvalget gir en tilfredsstillende representasjon av populasjonen. I tillegg har vi valgt å ekskludere Omsetning og drift av fast eiendom fra analysen, da vi ikke har noen målinger fra denne bransjen.



Figur 4.2: Bransjefordeling

Vi har målt størrelse ved å kartlegge antall ansatte i bedriftene. Fordelingen illustreres i figur 4.3.



Figur 4.3: Størrelse

Nettoutvalget besto av 210 bedrifter, hvorav 100 har 10-14 ansatte, 61 har 15-30 ansatte, og 49 har over 30 ansatte. Dette viser at de minste bedriftene har hatt størst innvirkning på resultatene våre.

4.2 Organisasjonsstruktur

Vi har videre tatt for oss bedriftenes organisasjonsstruktur. Det vi ser ut ifra tabell 4.1 er at de fleste bedriftene har en nokså flat struktur, i tillegg til at beslutningstakingen er mer sentralisert enn desentralisert, med gjennomsnitt på henholdsvis 5,7 og 4,51.

Tabell 4.1: Organisasjonsstruktur

Organisasjonsstruktur								
I hvor stor grad stemmer påstandene for din bedrift?								
	1 - i svært liten grad	2	3	4	5	6	7 - i svært stor grad	Gjennomsnitt (Standardavvik)
Bedriften har en flat organisasjonsstruktur.	0,0 %	2,4 %	4,3 %	10,5 %	20,5 %	29,0 %	33,3 %	5,70 (1,28)
Bedriften har en sentralisert beslutningstaking.	11,0 %	5,2 %	14,3 %	12,9 %	21,4 %	18,6 %	16,7 %	4,51 (1,89)

Frafallsanalysen i tabell 3.2 viser at store deler av utvalget var mindre bedrifter. Større bedrifter øker behovet for ledere til å håndtere større mengder informasjon, til et punkt hvor

de må innføre desentralisering rundt avgjørelser nedover hierarkiet (Child & Mansfield, 1972; Merchant, 1981). I denne undersøkelsen finner vi det motsatte, vet at det er en signifikant positiv korrelasjon (p -verdi $< 0,05$) mellom antall ansatte og hvor sentralisert beslutningstakingen er for bedriftene (vedlegg 5). Videre gjennomførte vi en variansanalyse for strukturen til de forskjellige bedriftsstørrelsene. For variabelen "Bedriften har en flat organisasjonsstruktur" finner vi ingen signifikante forskjeller mellom bedriftsstørrelsene. For "Bedriften har en sentralisert beslutningstaking" viser testen signifikante forskjeller (p -verdi $< 0,1$) mellom de minste bedriftene, og bedriftene med 15-30 og over 30 ansatte. Vi finner videre ingen signifikant forskjell mellom de største bedriftene og de med 15-30 ansatte. Den signifikante positive korrelasjonen indikerer at desto flere ansatte bedriften har, desto større grad er beslutningstakingen sentralisert. Videre viser variansanalysen at denne sammenhengen kommer først og fremst fra forskjellene mellom de minste bedriftene og resten av utvalget (vedlegg 6).

4.3 Strategi

Vi har kartlagt strategien til bedriftene med utgangspunkt i Porter (1980) og Miles & Snow (1978) sine typologier. Tabell 4.2 viser at de fleste bedriftene har en differensieringsstrategi (gjennomsnitt 5,6), der 33,8% har svart ytterpunktet "differensiering", og bare et fåtall svarer at de anvender kostnadslederstrategien. Videre ser vi flertallet av bedriftene fører en tilnærmet defender-strategi, ved at svaralternativene 1 og 2 utgjør 39% av responsen, sammenlignet med 20% fordelt på svaralternativ 6 og 7. Et høyt standardavvik viser også at det er stor variasjon i målingene som baserer seg på Miles & Snow (1978) sine typologier.

Tabell 4.2: Strategi

Strategi								Gjennomsnitt (standardavvik)	
1	2	3	4	5	6	7			
Porter	0,50%	5,20%	2,90%	11%	20%	26,70%	33,80%	5,60 (1,43)	(1): Kostnadsleder (7): Differensiering
Miles & Snow	17,10%	21,90%	11,90%	13,30%	15,20%	11,40%	9%	3,58 (1,95)	(1): Defender (7): Prospector

Chenhall (2003) kategoriserer kostnadsleder og defender som konservative, og differensiering og prospector som innovative og mulighetssøkende strategier. Videre blir de innovative strategiene forbundet med desentralisering og mer fleksibel struktur. I våre data finner vi en signifikant positiv sammenheng (p -verdi $< 0,05$) mellom flat organisasjonsstruktur og Porter's (1980) strategier (vedlegg 5). Dette indikerer at bedriftene

som har en differensieringsstrategi, også har en flat struktur. Dette samsvarer med Chenhall (2003) sin studie, da bedrifter med flat struktur ofte forbindes med fleksible strukturer. Vi finner også en signifikant positiv sammenheng (p-verdi < 0,05) mellom Porter (1980) og Miles & Snow (1978) sine typologier, som indikerer at bedriftene som følger en kostnadslederstrategi, også følger en defender-strategi.

4.4 Opplevd usikkerhet i omgivelsene

Vi har studert gasselbedriftene under en pågående krise, som ofte forbindes med høy usikkerhet (Becker et al., 2016). Konteksten bedriftene undersøkes i vil ha en påvirkning på resultatene i undersøkelsen. Vi vil derfor i dette kapittelet legge frem funnene våre rundt opplevd usikkerhet blant gasselbedriftene. I tabell 4.3 ser vi en mye variasjon i svarene.

4.4.1 Påvirkning av Covid-19

Tabell 4.3: Påvirkning av Covid-19

Påvirkning av Covid-19								
Påstand:	1 - svært negativt	2	3	4 - ikke påvirket	5	6	7 - svært positivt	Gjennomsnitt (Standardavvik)
Hvordan opplever du at din bedrift har vært påvirket av Covid-19?	3,3 %	8,6 %	34,3 %	19,5 %	16,7 %	11,0 %	6,7 %	3,97 (1,48)

Undersøkelsen viser at 46% av bedriftene er negativt påvirket. Likevel ser vi at flertallet av disse kommer fra svaralternativ 3 på skalaen. På den andre siden er 34% positivt påvirket av Covid-19. At 34% av bedriftene har blitt positivt påvirket av Covid-19 er høyt, men også noe forventet, da vi studerer bedrifter som er i en vekstperiode. Videre vil det være interessant å se på forskjellene mellom bransjene i opplevd påvirkning av Covid-19.

Tabell 4.4 viser at det også er store forskjeller mellom bransjene. Det er totalt fem bransjer som i hovedsak er påvirket negativt og fem som er påvirket positivt.

Tabell 4.4: Påvirkning av Covid-19 fordelt på bransje

Påvirkning av Covid-19			
Hvordan opplever du at din bedrift har vært påvirket av Covid-19?			
Bransje:	Negativt	Ikke påvirket	Positivt
Industri	66,7 %	7,4 %	25,9 %
Elektrisitets-, gass-, damp- og varmtvannsforsyning	100,0 %	0,0 %	0,0 %
Vannforsyning, avløps- og renovasjonsvirksomhet	66,7 %	0,0 %	33,3 %
Bygge- og anleggsvirksomhet	50,8 %	26,2 %	23,1 %
Varehandel, reparasjon av motorvogner	38,2 %	23,5 %	38,2 %
Transport og lagring	28,6 %	28,6 %	42,9 %
Overnattings- og serveringsvirksomhet	40,0 %	0,0 %	60,0 %
Informasjon og kommunikasjon	33,3 %	16,7 %	50,0 %
Faglig, vitenskapelig og teknisk tjenesteyting	42,9 %	14,3 %	42,9 %
Undervisning	0,0 %	0,0 %	100,0 %
Kulturell virksomhet, underholdning og fritidsaktiviteter	100,0 %	0,0 %	0,0 %
Annen tjenesteyting	38,2 %	20,6 %	41,2 %

Utover dette finner vi at Varehandel, reparasjon av motorvogner og Faglig, vitenskapelig og teknisk tjenesteyting har lik svarprosent på negativ og positiv påvirkning. At bransjer som Transport og lagring, Overnattings- og serveringsvirksomheter og Informasjon og kommunikasjon er påvirket i positiv forstand er noe overraskende. Likevel kan det finnes logiske forklaringer til dette. Når landegrensene ble nedstengt, så vi etter hvert en økning i nordmenns bruk av både serverings- og overnattingsvirksomheter, som restauranter, campinger og hoteller. Dette kan også ha ført til økt bruk av private og offentlige transportmiddel, herunder transport og lagring. Videre har vi sett økning i bruk av digitale løsninger, da møter og sosiale anledninger har foregått mer digitalt. Bransjene som har opplevd påvirkning i negativ forstand, har trolig blitt rammet av ulike restriksjoner, eller andre faktorer som har kommet fra pandemien. Videre vil vi presentere en mer detaljert beskrivelse av hvordan bedriftene har opplevd pandemien. Vi har valgt å studere påvirkning av Covid-19, ved bruk av syv ulike indikatorer, presentert i tabell 4.5.

Tabell 4.5: Påvirkning av Covid-19

Påvirkning av Covid-19								
Hvordan har Covid-19 påvirket din bedrift på følgende områder:								
	1 - svært stor reduksjon	2	3	4 - ingen endring	5	6	7 - svært stor økning	Gjennomsnitt (Standardavvik)
Omsetning.	2,4 %	4,3 %	15,7 %	31,0 %	24,8 %	14,8 %	7,1 %	4,44 (1,35)
Lønnsomhet.	2,9 %	7,6 %	20,0 %	30,5 %	27,1 %	7,6 %	4,3 %	4,11 (1,31)
Likviditet.	2,4 %	8,6 %	16,2 %	39,0 %	23,8 %	5,7 %	4,3 %	4,08 (1,25)
Leveransedyktigheten til leverandører.	7,1 %	20,5 %	22,4 %	31,9 %	11,9 %	3,8 %	2,4 %	3,42 (1,36)
Kunders betalingsevne.	1,4 %	5,7 %	15,2 %	60,5 %	13,3 %	2,4 %	1,4 %	3,91 (0,93)
Sykefravær.	3,8 %	6,2 %	8,1 %	20,5 %	30,0 %	21,9 %	9,5 %	4,7 (1,49)
Trivsel på arbeidsplassen.	0,5 %	7,6 %	19,5 %	48,6 %	19,0 %	4,8 %	0,0 %	3,92 (0,96)

Svarene viser at de fleste indikatorene ligger gjennomsnittlig rundt svaralternativ "4 – ingen endring". Vi ser likevel at gasellebedriftene opplever en økning i omsetning, lønnsomhet og likviditet under pandemien. Dette strider med Frekhaug & Furnes (2021) sine resultater, som fant at disse faktorene fikk en nokså stor nedgang under koronapandemien. Vi studerer imidlertid gasellebedrifter, der noen av kriteriene for kåringen er: minimum dobling av omsetningen over fire år, unngå fallende omsetning, samt at de har en omsetning på en millioner kroner første året. Funnene ovenfor bør derfor ses på i sammenheng med utvalget som blir studert. I tillegg ser vi at sykefraværet har hatt størst økning av indikatorene, samtidig som trivsel på arbeidsplassen, kunders betalingsevne og leveransedyktigheten til leverandører har hatt en marginal reduksjon.

4.4.2 Opplevd usikkerhet i omgivelsene

Ifølge Chenhall (2003) er opplevd usikkerhet i omgivelsene den mest studerte faktoren i betingelsesteorien. For å kunne si noe om hvordan Covid-19 pandemien har påvirket den opplevde usikkerheten i omgivelsene til bedriftene, har vi innledningsvis undersøkt om det har vært vanskelig å vite hvordan bedriftene vil bli påvirket av Covid-19, og om det har vært vanskelig å vite hva de beste handlingene er for å håndtere konsekvensene av Covid-19. Målingene viser gjennomsnitt på henholdsvis 4 og 3,9, der de fleste har samlet seg rundt midten av skalaen, som tilsier en moderat høy opplevd usikkerhet. Becker et al. (2016) forteller at det er forventet høy grad av usikkerhet i omgivelsene under kriser, så det er derfor noe overraskende at den opplevde usikkerheten i omgivelsene blant gasellebedriftene ikke er

større. I tabell 4.6 ser vi hvordan det har vært for bedriftene å forutse endringer i syv ulike indikatorer.

Tabell 4.6: Opplevd usikkerhet i omgivelsene

Opplevd usikkerhet i omgivelsene								
Hvordan opplever du at det har vært for din bedrift å forutse endringer i følgende forhold under Covid-19:								
	1 - tilnærmet umulig	2	3	4	5	6	7 - svært lett	Gjennomsnitt (Standardavvik)
Omsetning.	7,6 %	12,9 %	23,3 %	29,5 %	16,2 %	8,1 %	2,4 %	3,68 (1,43)
Lønnsomhet.	5,7 %	13,3 %	23,3 %	32,4 %	14,8 %	7,1 %	3,3 %	3,72 (1,39)
Kunders kjøpsatferd.	5,2 %	19,5 %	24,3 %	27,6 %	15,2 %	5,2 %	2,9 %	3,55 (1,39)
Leveransedyktigheten til leverandører.	8,6 %	24,8 %	29,5 %	20,0 %	10,0 %	2,9 %	4,3 %	3,24 (1,44)
Offentlige reguleringer.	10,0 %	18,6 %	24,8 %	31,4 %	9,5 %	3,3 %	2,4 %	3,31 (1,37)
Tilgang på arbeidskraft.	8,1 %	18,1 %	23,8 %	33,8 %	11,9 %	2,9 %	1,4 %	3,38 (1,29)
Tilgang på kapital (fra banker, investorer o.l.)	2,9 %	7,6 %	11,4 %	52,9 %	13,8 %	6,2 %	5,2 %	4,07 (1,24)

Tabell 4.6 viser at det har vært vanskeligst å forutse endringer i leveransedyktigheten til leverandører, offentlige reguleringer og tilgang på arbeidskraft. Dette er faktorer som i stor grad har blitt påvirket av utviklingen av pandemien og smittesituasjonen. Det er derfor ikke overraskende at den opplevde usikkerheten er høyest for disse faktorene. Overordnet ser vi at det har vært knyttet opplevd usikkerhet til alle disse forholdene under Covid-19. Det er dog overaskende at den opplevde usikkerheten ikke er større, da pandemien har medført store konsekvenser for næringslivet. En årsak til dette kan være at spørreundersøkelsen ble sendt ut nesten to år etter at Verdens Helseorganisasjon erklærte Covid-19 som en pandemi, slik at bedriftene har hatt tid til å tilpasse seg omgivelsene og dermed redusert den opplevde usikkerheten under Covid-19. Dette styrkes av at studier som har studert opplevd usikkerhet i omgivelsene tidligere i pandemien, har funn som tilsier høyere grad av opplevd usikkerhet i omgivelsene (Frekhaug & Furnes, 2021; Gjertsås & Røvik, 2021).

4.4.3 Strategiske usikkerheter

Tabell 4.7 presenterer funn av strategiske usikkerheter, i form av åtte indikatorer. Respondentene ble bedt om å angi hvor mye ledelsen følger med på de forskjellige strategiske usikkerhetene for å sikre måloppnåelse for bedriften.

Tabell 4.7: Strategiske usikkerheter

Strategiske usikkerheter									
I hvilken grad følger ledelsen med på følgende strategiske usikkerheter for å sikre måloppnåelse:									
	Ikke relevant for bedriften	1 - i svært liten grad	2	3	4	5	6	7 - i svært stor grad	Gjennomsnitt (Standardavvik)
Nye teknologier.	9,5 %	2,4 %	3,8 %	11,9 %	19,0 %	21,9 %	17,6 %	13,8 %	4,79 (1,52)
Produkt-/tjenesteutvikling i tilstøtende bransjer.	10,0 %	4,8 %	7,1 %	14,3 %	21,9 %	17,6 %	16,2 %	8,1 %	4,35 (1,60)
Konkurrenters markedsstrategier (produkter, pris, distribusjon, promotering o.l.).	7,1 %	2,9 %	7,6 %	12,9 %	20,5 %	22,4 %	18,6 %	8,1 %	4,51 (1,52)
Nye konkurrenter.	5,2 %	4,8 %	14,8 %	13,3 %	19,5 %	19,0 %	17,1 %	6,2 %	4,16 (1,65)
Produktbredde (antall produkter/tjenester som tilbys).	8,1 %	4,8 %	6,2 %	18,1 %	23,3 %	23,8 %	11,0 %	4,8 %	4,17 (1,46)
Produktdybde (antall variasjoner av hvert produkt/tjeneste).	9,5 %	5,2 %	10,0 %	19,5 %	23,3 %	20,0 %	8,1 %	4,3 %	3,93 (1,48)
Driftskostnader.	1,9 %	3,8 %	8,6 %	12,9 %	19,5 %	25,2 %	15,2 %	12,9 %	4,54 (1,62)
Bedriftens produkt-/tjenesteinnovasjon.	6,2 %	6,7 %	5,7 %	15,2 %	21,4 %	18,6 %	14,8 %	11,4 %	4,38 (1,69)

Fra tabellen ser vi at 10% av bedriftene ikke vier tid til nye teknologier, produkt-/tjenesteutvikling i tilstøtende bransjer og produktdybde. Likevel ser vi at det er førstnevnte som har det høyeste gjennomsnittet (4,79), der nesten 14% av lederne i bedriftene følger med i svært stor grad. Videre ser vi at det vies mye tid til konkurrenters markedsstrategier og driftskostnader, samtidig som produktdybde er den eneste med et gjennomsnitt under fire. Bedriftens produkt-/tjenesteinnovasjon har det høyeste standardavviket, og viser at det er store forskjeller mellom gasselbedrifter på dette området.

Som forklart i delkapittel 3.5.2, har vi gjennom en faktoranalyse, slått sammen de fire første indikatorene i tabell 4.7 til ekstern usikkerhet, og de fire siste til intern usikkerhet. Målingene viser at det er den eksterne usikkerheten som er størst, med et gjennomsnitt på 4,51, sammenlignet med intern usikkerhet, med et gjennomsnitt på 4,33. Dette er dog marginale forskjeller, som kommer av de høye verdiene til nye teknologier og konkurrenters markedsstrategier, samt de noe lavere verdiene til produktbredde og produktdybde.

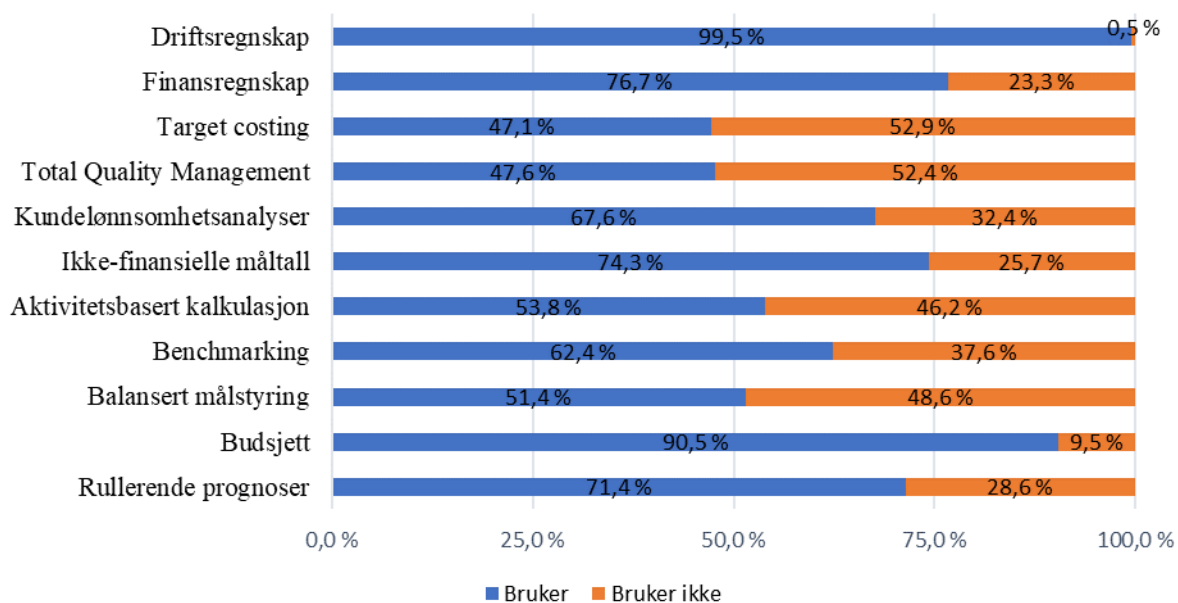
Overordnet finner vi at flesteparten av bedriftene har opplevd en moderat høy usikkerhet i omgivelsene under Covid-19. Vi har ingen data å sammenligne med før Covid-19, men det vil være rimelig å anta at pandemien har ført til en større opplevd usikkerhet. Gjennomsnittlig mener gasselbedriftene at de har blitt negativt påvirket av Covid-19, selv om det finnes store bransjemessige forskjeller. Videre mener gasselbedriftene at det totalt sett er vanskelig å

forutse endringer under pandemien. Likevel viser våre funn at finansielle faktorer, som omsetning, likviditet og lønnsomhet har økt som følge av Covid-19.

Vi finner en negativ signifikant sammenheng (p -verdi $< 0,01$) mellom opplevd usikkerhet og påvirkningen av Covid-19 (vedlegg 5). Dette indikerer at bedrifter med høy opplevd usikkerhet i omgivelsene også er negativt påvirket av Covid-19. Denne sammenhengen er logisk, da det gir mening at de som har opplevd en negativ påvirkning av Covid-19 også har opplevd høyere usikkerhet. Videre finner vi en positiv signifikant sammenheng (p -verdi $< 0,01$) mellom ekstern og intern usikkerhet, som viser oss at økt ekstern usikkerhet, fører til økt intern usikkerhet. Vi vil videre inkludere opplevd usikkerhet i omgivelsene under Covid-19, samt ekstern og intern usikkerhet i analysen for å se om disse faktorene påvirker bruken av styringssystemet til gasselbedriftene.

4.5 Bruk og nytte av økonomistyringsverktøy

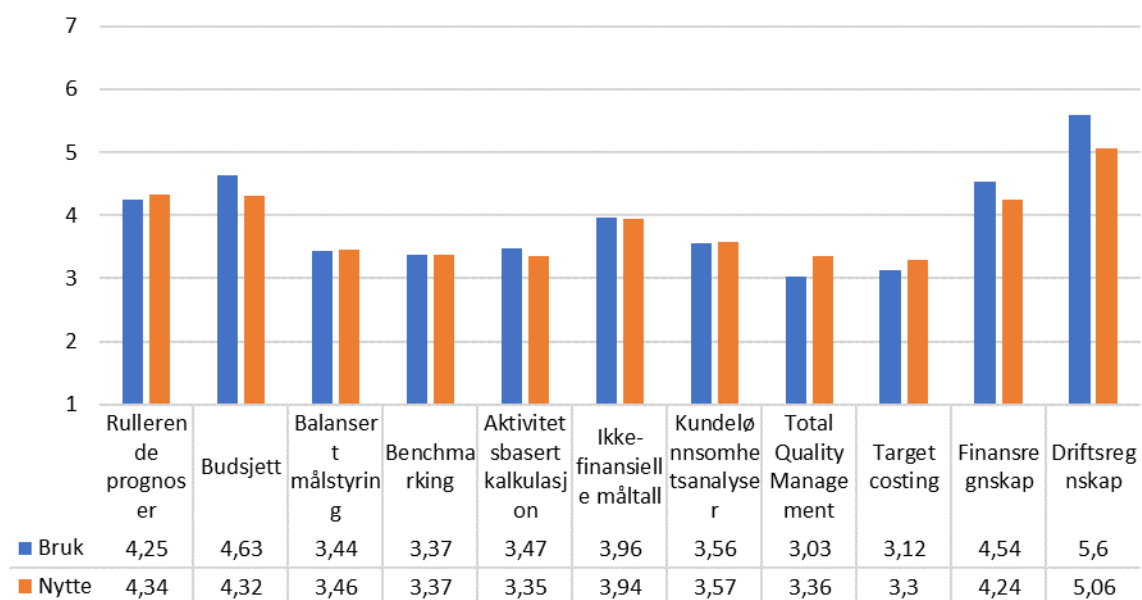
I dette delkapittelet skal vi se på bruken av forskjellige økonomistyringsverktøy og nytten bedriftene føler de har hatt under Covid-19. Figur 4.4 viser andelen av gasselbedriftene som bruker og ikke bruker de forskjellige økonomistyringsverktøyene. I hvor stor grad bedriftene bruker dem vil derimot bli beskrevet ved figur 4.5.



Figur 4.4: Bruk av økonomistyringsverktøy

Vi ser at det er driftsregnskapet, budsjettet, finansregnskapet, ikke-finansielle måltall og rullerende prognoser som blir brukt mest. Videre er det target costing, total quality management, balansert målstyring, og aktivitetsbasert kalkulasjon som blir brukt minst blant bedriftene. Disse fire styringsverktøyene er ganske omfattende, og det vil er forståelig at de blir brukt mindre i et utvalg bestående av hovedsakelig små bedrifter. Det er imidlertid noe overraskende at balansert målstyring er så lite brukt, da det er den mest brukte teknikken hos moderne organisasjoner (Otley, 2016). Vi finner videre at det bare er balansert målstyring av de fire som har en signifikant positiv sammenheng (p-verdi < 0,01) med størrelsen til bedriften. De andre styringsverktøyene har også positiv korrelasjon med bedriftsstørrelse (vedlegg 5), men er ikke signifikante.

Vi vil videre ta for oss bruken og nytten av de forskjellige økonomistyringsverktøyene. Figur 4.5 viser i hvilken grad de forskjellige økonomistyringsverktøyene brukes, samt hvilken grad bedriftene opplever nytte av dem, under Covid-19.



Figur 4.5: Bruk og nytte av økonomistyringsverktøy

Som vi ser fra figur 4.5, er det sammenheng mellom bruken og nytten. Dette blir bekreftet ved at alle økonomistyringsverktøyene har signifikante positive sammenhenger mellom både bruk og nytte (vedlegg 5). Bruken og nytten av økonomistyringsverktøyene har også positive signifikante sammenhenger med ekstern og intern usikkerhet. Det betyr at økt opplevd usikkerhet fører til både økt bruk og nytte av de økonomistyringsverktøyene (vedlegg 5).

Vi finner videre at det er driftsregnskapet som har blitt brukt mest og som gassellebedriftene har hatt størst nytte av. Figur 4.5 viser også høye verdier ved bruken og nytten av finansregnskapet. Både bruken av driftsregnskapet og finansregnskapet har signifikant negativ sammenheng med opplevd usikkerhet (p -verdi $< 0,05$), som betyr at de ved høyere opplevd usikkerhet brukes drifts- og finansregnskapet i mindre grad (Vedlegg 5).

Becker et al. (2016) sier at økonomiske kriser gjør budsjettene utilstrekkelige fordi budsjetterte tall er faste og ikke tillater organisasjoner å respondere på endringer i omgivelsene. Dette sammenfaller med våre funn, da vi finner en negativ signifikant sammenheng (p -verdi $< 0,05$) mellom opplevd usikkerhet og bruken av budsjett (vedlegg 5). Det betyr at bedrifter som opplever høy usikkerhet, bruker budsjettet i mindre grad. Det er imidlertid noe overraskende at budsjettet har så høy opplevd nytte under covid-19, da det ofte baserer seg på historiske data og «normale» finansielle perioder. En forklaring på dette kan være at de har hatt god nytte av å se på fjorårets budsjett, da også dette året var svært preget av pandemien. En annen forklaring kan være at vi studerer bedrifter som er gjenstand for høy vekst og dermed er vant til endringer

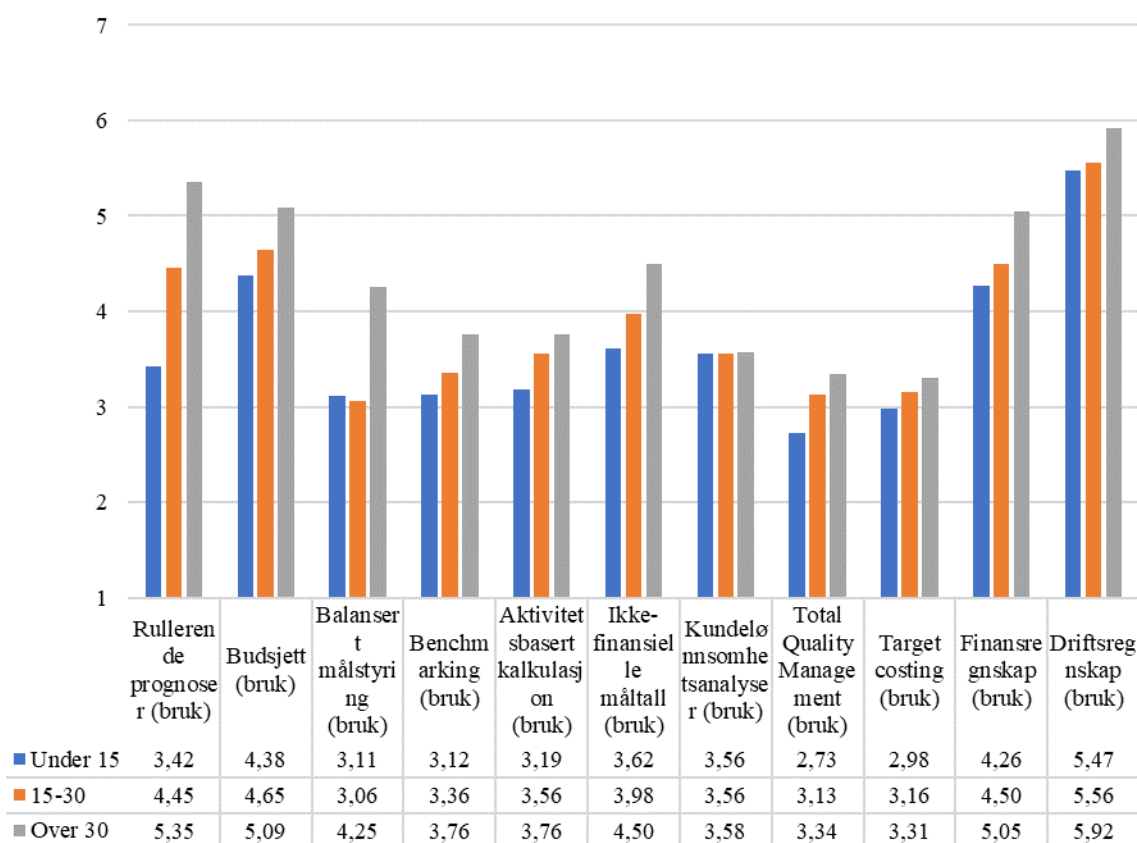
Videre ser vi at rullerende prognoser har høy bruk og nytte, noe som ikke er overraskende i en periode med hyppige endringer og usikkerhet i omgivelsene. Vi ser dog ikke en signifikant sammenheng med opplevd usikkerhet, så vi kan ikke konkludere med at bruken og nytten av rullerende prognoser kommer av høyere opplevd usikkerhet (vedlegg 5). Vi finner videre en signifikant positiv sammenheng (p -verdi $< 0,01$) mellom bedrifter med flat organisasjonsstruktur og nytten de opplever av rullerende prognoser (vedlegg 5). Dette kan muligens forklares ved at bedrifter med flatere struktur vil være mer fleksibel og tilpasningsdyktig til endringer, da endringene ikke må gå gjennom store og omfattende hierarkier.

Ikke-finansielle måltall har steget i viktighet med årene (Otley, 2016). Tabell 4.4 viser at 74% av gassellebedriftene bruker dette som styringsverktøy. Videre finner vi at bruken har en gjennomsnittsverdi på 4, og nytten under Covid-19 ligger på 3,9. Det er overraskende at nytten ikke er større under Covid-19, da tidligere studier, som Hoque (2005), har funnet at fokuset øker på ikke-finansielle faktorer under perioder med høyere usikkerhet i omgivelsene, samt at det gir en positiv effekt på prestasjonene. Vi ser ingen signifikant sammenheng mellom opplevd usikkerhet i omgivelsene og bruken eller nytten av ikke-finansielle måltall (vedlegg 5). Vi ser imidlertid at ikke-finansielle måltall har en positiv signifikant

sammenheng med ekstern og intern usikkerhet (p-verdi < 0,01), som sier oss at bedrifter som opplever høy strategisk usikkerhet, benytter seg av ikke-finansielle måltall i stor grad (vedlegg 5).

Kundelønnsomhetsanalyser brukes i mindre grad og nytten under Covid-19 er også relativ lav. Både bruken og nytten har en negativ signifikant sammenheng med opplevd usikkerhet (p-verdi < 0,05), som indikerer at de med høyere opplevd usikkerhet, har en lavere bruk og nytte av kundelønnsomhetsanalyser. (vedlegg 5). Dette kan nok forklares ved at det har vært vanskelig å forutse forhold som eksempelvis kunders kjøpsatferd under Covid-19.

Videre deler vi inn bruken av økonomistyringsverktøy basert på bedriftsstørrelse. Fra figur 4.6 ser vi at det er de største bedriftene som har brukt styringsverktøyene i høyest grad.



Figur 4.6: Bruken av økonomistyringsverktøy fordelt på størrelse

I figur 4.6 kan vi se en sammenheng mellom bedriftsstørrelse og bruk av økonomistyringsverktøy. Chenhall (2003) argumenterer for at større bedrifter ofte er knyttet til administrativ kontroll, som forbindes med bruken av mer formelle styringssystemer, samtidig som mindre bedrifter i større grad basere seg på personlig kontroll. Blant funnene

våre finner vi signifikante positive sammenhenger mellom bedriftsstørrelse og bruken av rullerende prognoser, budsjett, balansert målstyring, ikke-finansielle måltall og finansregnskapet (vedlegg 5). Dermed er funnene våre for disse styringsverktøyene i samsvar med resonnetet til Chenhall (2003). Dette kan forklares ved at større bedrifter øker behovet for ledelsen til å håndtere større mengder informasjon gjennom kontroll og styring (Chenhall, 2003). Selv om gjennomsnittene ser ut til å vise en sammenheng mellom bruk og bedriftsstørrelse, finner vi bare signifikante forskjeller basert på bedriftsstørrelse (p-verdi < 0,01) for bruk av rullerende prognoser og balansert målstyring, samt for ikke-finansielle måltall (p-verdi < 0,1) (vedlegg 6).

4.6 Styringssystemet

I dette delkapitlet presenteres deskriptiv statistikk av hvordan gassellebedriftene beskriver bruk av styringssystemet, i lys av Simons (1995b) LOC-rammeverk, samt viktigheten som tillegges organisatorisk læring. I tabellene vises spørsmålene og svarfordelingene. Nederst i tabellene finner ligger skalavariablene som kommer fra faktoranalysen, beskrevet i delkapittel 3.5.2.

4.6.1 Trossystemet

Vi har målt hvordan gassellebedrifter beskriver bruk av trossystemet gjennom fire påstander som vurderer bruk av organisasjonens visjon og kommunikasjon av kjerneverdier. Svarfordelingen vises i tabell 4.8.

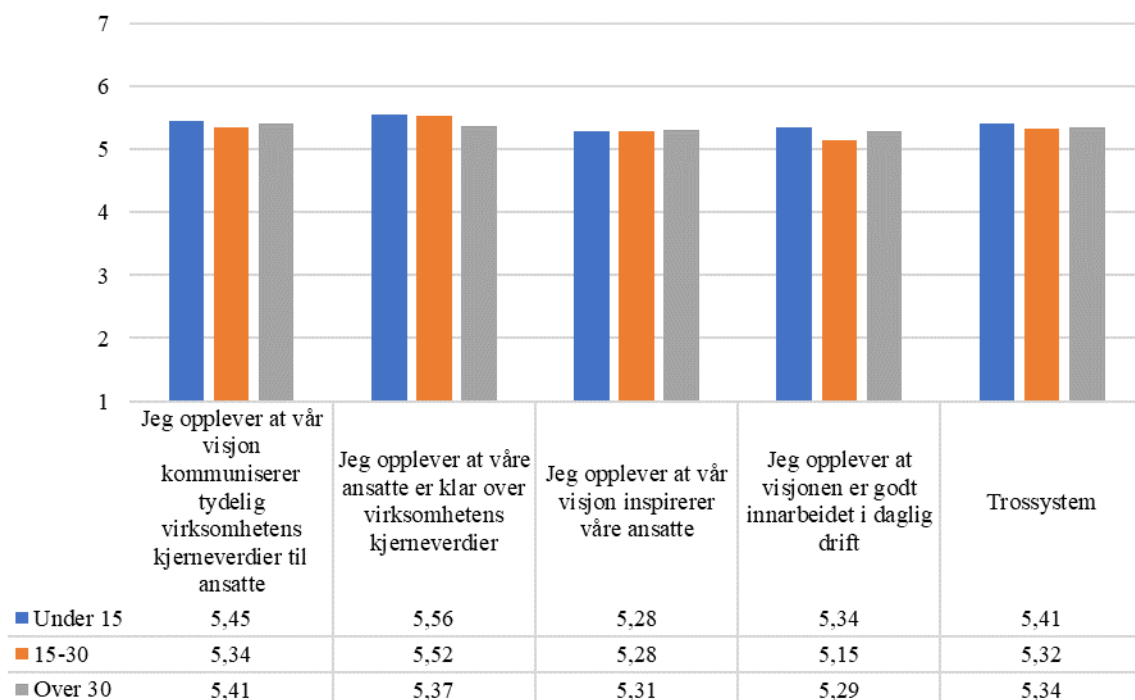
Tabell 4.8: Trossystem

Trossystem								
Ta stilling til følgende påstander:								
	1 - helt uenig	2	3	4	5	6	7 - helt enig	Gjennomsnitt (Standardavvik)
Jeg opplever at vår visjon kommuniserer tydelig virksomhetens kjerneverdier til ansatte	0,5 %	1,0 %	6,7 %	14,3 %	28,6 %	24,8 %	24,3 %	5,41 (1,28)
Jeg opplever at våre ansatte er klar over virksomhetens kjerneverdier	0,5 %	1,0 %	4,8 %	14,3 %	26,2 %	27,6 %	25,7 %	5,50 (1,25)
Jeg opplever at vår visjon inspirerer våre ansatte	1,0 %	2,9 %	4,8 %	16,2 %	26,2 %	31,4 %	17,6 %	5,29 (1,31)
Jeg opplever at visjonen er godt innarbeidet i daglig drift	0,5 %	3,8 %	3,8 %	15,7 %	30,5 %	27,6 %	18,1 %	5,27 (1,29)
Trossystem	0,6 %	2,1 %	5,0 %	15,1 %	27,9 %	27,9 %	21,4 %	5,37 (1,19)

Fra tabellen ser vi at ledelsen i store deler av gassellebedriftene beskriver bruken av trossystemet likt. Mindre enn 8% av bedriftene er helt, eller delvis uenige i spørreskjemaets

påstander. Dette viser at gaselebedriftene anser det som viktig at deres ansatte føler en tilhørighet til bedriften for å motivere de til å utforske, skape og fokusere innsatsen på de riktige aktivitetene. Tidligere i analysen fant vi at store deler av gaselebedrifter har flat organisasjonsstruktur og følger en differensieringsstrategi. Siden kreativitet og innovasjon er viktig for bedrifter som følger denne typen strategier (Porter, 1980), gir måten de beskriver bruk av trossystemet mening i forhold til Simons (1995b) påstander om at trossystemet skal gi retning for ansatte i søk etter nye strategiske muligheter.

I følge Simons (1995b) vil visjoner og kjerneverdier som inspirerer ansatte, lede til at de forplikter seg til organisasjonen. Locke, Latham, and Erez (1988) fant at ansattes forpliktelse til organisasjonen har positiv sammenheng med ansattes prestasjoner. De to første påstandene i tabell 4.8 går ut på om organisasjonen kommuniserer sine kjerneverdier til de ansatte og om dette blir oppfattet. Disse påstandene har noe høyere gjennomsnittsverdier enn de to siste påstandene som går ut på om trossystemet faktisk er innarbeidet i den daglige driften og inspirerer de ansatte. Forskjellen er dog liten og viser at kommunikasjonen av visjon og kjerneverdier når gjennom til de ansatte, slik at de kan inspireres til å søke nye muligheter for verdiskapning. I figur 4.7 vises svarfordelingen sortert på grunnlag av bedriftsstørrelse.



Figur 4.7: Trossystem

Vi finner videre at størrelsen ikke har innvirkning på bruk av trossystem, da gjennomsnittsverdiene avviker lite, tatt antall ansatte i betraktning. Variansanalysen i vedlegg 6 viser at det ikke er signifikante forskjeller i gjennomsnittene til de ulike bedriftsstørrelsene.

4.6.2 Grensesystemet

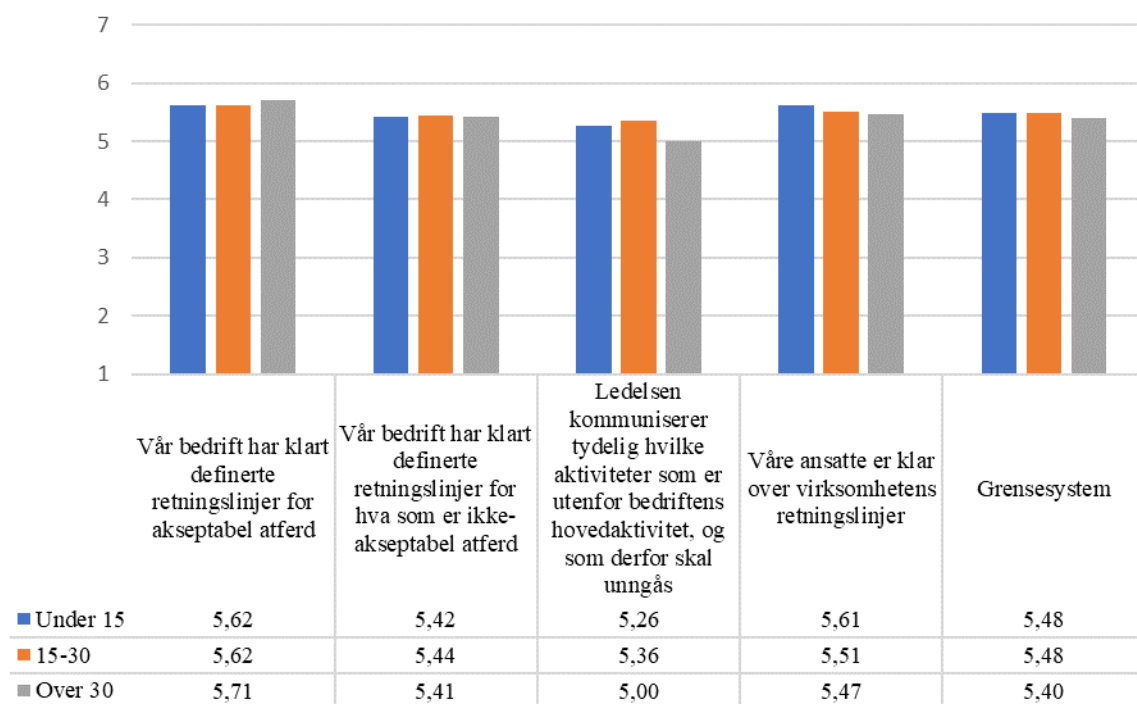
I dynamiske omgivelser er det nødvendig å sette grenser for de ansattes handlingsrom, så de ikke utfører handlinger som organisasjonen anser som risikable. Simons (1995a) fremhever viktigheten av et veldefinert grensesystem hos innovative bedrifter, som i likhet med gasselbedriftene bruker trossystemet for å inspirere ansatte. Siden ledelsen i organisasjoner ikke kan forutse ethvert problem eller utfordring en ansatt vil stå ovenfor, brukes grensesystemet for å fortelle ansatte hva de ikke skal gjøre. Ved å sette grenser for hva som ikke er akseptabelt, får de ansatte spillerom til å drive verdiskapning innenfor de gitte grensene (Simons, 1995b). Vi har målt hvordan gasselbedrifter beskriver bruk av grensesystemet gjennom fire påstander som vurderer bruk av retningslinjer og kommunikasjon av aktiviteter som skal unngås. Svarfordelingen vises i Tabell 4.9.

Tabell 4.9: Grensesystem

Grensesystem								
Ta stilling til følgende påstander:								
	1 - helt uenig	2	3	4	5	6	7 - helt enig	Gjennomsnitt (Standardavvik)
Vår bedrift har klart definerte retningslinjer for akseptabel atferd	0,5 %	2,4 %	3,8 %	10,5 %	22,9 %	28,6 %	31,4 %	5,64 (1,30)
Vår bedrift har klart definerte retningslinjer for hva som er ikke-akseptabel atferd.	1,9 %	2,9 %	4,8 %	13,8 %	21,0 %	29,5 %	26,2 %	5,42 (1,44)
Ledelsen kommuniserer tydelig hvilke aktiviteter som er utenfor bedriftens hovedaktivitet, og som derfor skal unngås.	2,9 %	2,9 %	6,2 %	15,2 %	21,0 %	33,3 %	18,6 %	5,23 (1,47)
Våre ansatte er klar over virksomhetens retningslinjer.	0,5 %	0,0 %	5,2 %	13,8 %	23,8 %	32,9 %	23,8 %	5,54 (1,19)
Grensesystem	1,4 %	2,0 %	5,0 %	13,3 %	22,2 %	31,1 %	25,0 %	5,46 (1,18)

Svarene viser at gasselbedriftene har klart definerte retningslinjer både for akseptabel og ikke-akseptabel atferd. Fra tabell 4.9 kan vi også se at deres ansatte er klare over retningslinjene. Simons (1995a) sammenligner grensesystemet med bremsene på en bil. De raskeste bilene behøver de beste bremsene. Gasselbedriftene er de raskest voksende bedriftene i Norge. Det er derfor ikke overraskende at de har klare retningslinjer for akseptabel og ikke-akseptabel atferd.

Påstanden "Ledelsen kommuniserer tydelig hvilke aktiviteter som er utenfor bedriftens hovedaktivitet, og som derfor skal unngås" har både den laveste verdien og størst spredning i svar. Fra figur 4.8 ser vi at dette kommer av at ledere i de største bedriftene ikke kommuniserer dette like tydelig som i de små bedriftene. Det er likevel klart at ledere i gasellebedriftene kommuniserer grensene for handlingsområdet deres ansatte skal holde seg innenfor. Simons (1995b) sier at dette fører til fleksibilitet og kreativitet innad i organisasjonen, fordi at det legger til rette for delegering av beslutningsansvar. Videre viser figur 4.8 at størrelsen på bedriftene har svært liten innvirkning på bruken av grensesystemet blant gasellebedrifter.



Figur 4.8: Grensesystem

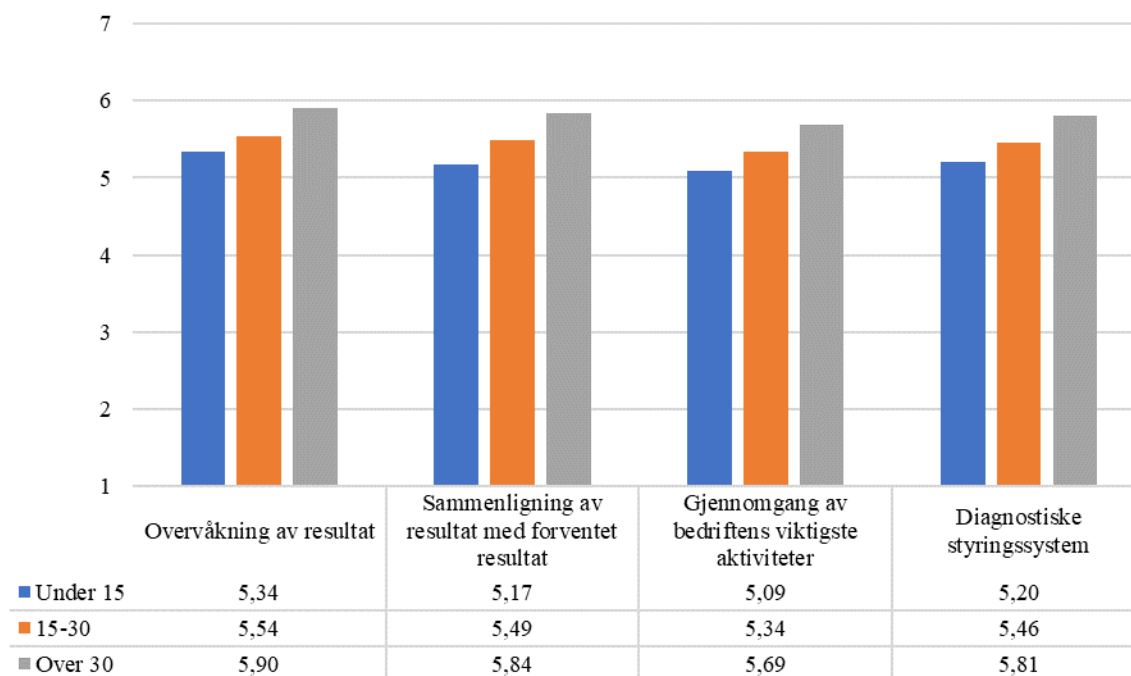
4.6.3 Diagnostiske styringssystem

Diagnostiske styringssystem er vitale verktøy for å bidra i omgjøringen av planlagte strategier til realiserte strategier (Simons, 1995b). Denne typen styringssystem fokuserer på måloppnåelse både for bedriften som helhet og for enkeltindivider ved å muliggjøre sammenligning av forventede og faktiske resultater. Ved å overvåke kritiske prestasjonsvariabler kan avvik identifiseres og korrigerende tiltak iverksettes tidsnok. Vi har målt hvordan gasellebedrifter beskriver bruk av diagnostiske styringssystem ved hjelp av tre spørsmål som omhandler deres bruk av prestasjonsmålinger. Svarfordelingen vises i tabell 4.10.

Tabell 4.10: Diagnostiske styringssystem

Diagnostisk styringssystem									
I hvilken grad brukes prestasjonsmåling for følgende aktiviteter?									
	1 - i svært liten grad		2	3	4	5	6	7 - i svært stor grad	Gjennomsnitt (Standardavvik)
Overvåkning av resultat.	4,3 %	1,0 %	2,4 %	11,0 %	19,5 %	35,2 %	26,7 %		5,53 (1,46)
Sammenligning av resultat med forventet resultat.	5,2 %	1,4 %	5,2 %	10,0 %	19,0 %	30,5 %	28,6 %		5,42 (1,60)
Gjennomgang av bedriftens viktigste aktiviteter.	5,2 %	1,9 %	2,9 %	14,8 %	22,9 %	27,1 %	25,2 %		5,30 (1,57)
Diagnostiske styringssystem	4,9 %	1,4 %	3,5 %	11,9 %	20,5 %	30,9 %	26,8 %		5,42 (1,38)

I likhet med trossystemet og grensesystemet, finner vi høye verdier i svarene som målte bruk av diagnostiske styringssystem. Sammenlignet med trossystemet og grensesystemet viser standardavviket for diagnostiske styringssystem en større spredning i svarene. Dette vil si at det er større variasjon i gasslebedriftenes bruk av prestasjonsmåling, enn i bruk av trossystem og grensesystem. Årsaken til variasjonen som påpekes over, kommer tydeligere fram i figur 4.9.



Figur 4.9: Diagnostiske styringssystem

I figur 4.9 ser vi den samme sammenhengen mellom bruk av diagnostiske styringssystem og bedriftsstørrelse, som vi finner mellom bedriftsstørrelse og økonomistyringsverktøyene i kapittel 4.5. Dette samsvarer også med tidligere forskning som argumenterer for at ledelsen i små bedrifter har bedre oversikt over alle aspekter av den daglige driften, enn store (Miller &

Friesen, 1984). Som et resultat av dette, kreves det mindre bruk av diagnostisk styring i mindre bedrifter (Simons, 2000). Variansanalysen av diagnostiske styringssystem (vedlegg 6) viser statistisk signifikante forskjeller (p -verdi $< 0,05$) mellom de største og minste bedriftene i to av spørsmålene, men ikke i skalavariabelen for bruk av diagnostiske styringssystem.

4.6.4 Interaktive styringssystem

Siden diagnostiske styringssystem kan skape begrensninger for kreativitet og innovasjon blant ansatte, er det også viktig å ha styringssystem som muliggjør denne typen atferd (Simons, 1995b). Ut ifra hvilke strategiske usikkerheter ledelsen anser som viktige, vil de velge hvilke styringssystem de vil bruke interaktivt. Dette gjøres for å stimulere organisatorisk læring som kan føre til at nye strategier utvikles etter hvert som organisasjonsmedlemmer responderer på oppfattede trusler og muligheter (Simons, 1995b). Vi har målt hvordan gasellebedrifter beskriver bruk av interaktive styringssystem gjennom elleve påstander som vurderer dialog og involvering av ansatte i ulike nivåer av organisasjonen, i forbindelse med prestasjonsmålinger. Svarfordelingen vises i tabell 4.11.

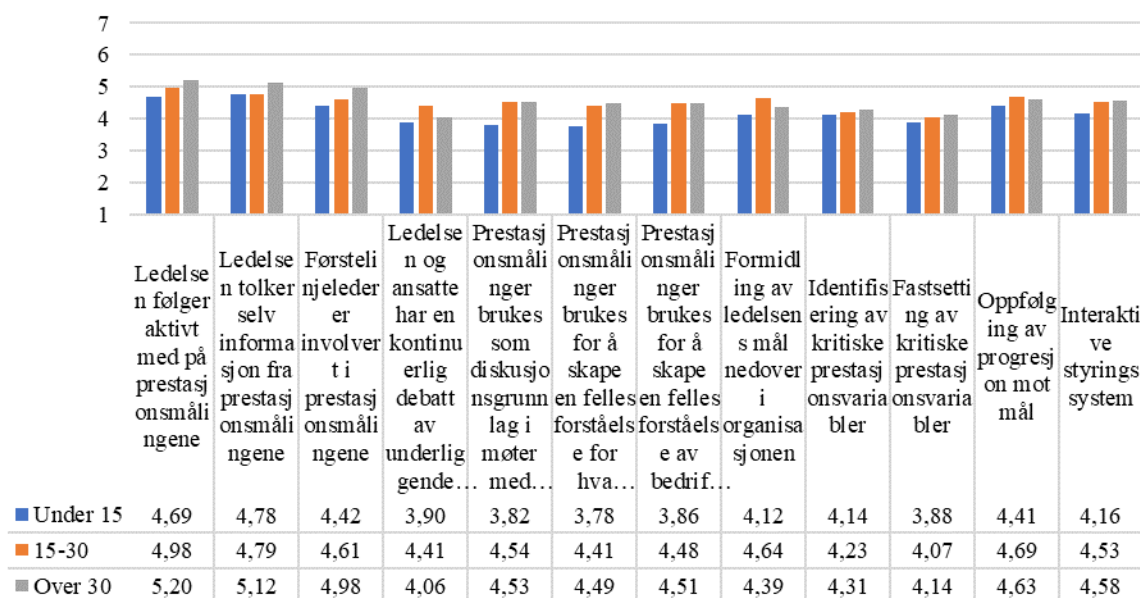
Tabell 4.11: Interaktive styringssystem

Interaktive styringssystem								
I hvilken grad gjelder følgende påstander for din bedrift:								
	1 - i svært liten grad						7 - i svært stor grad	Gjennomsnitt (Standardavvik)
	1	2	3	4	5	6	7	
Ledelsen følger aktivt med på prestasjonsmålingene.	10,0 %	5,2 %	5,2 %	11,9 %	21,0 %	25,7 %	21,0 %	4,90 (1,87)
Ledelsen tolker selv informasjon fra prestasjonsmålingene.	11,4 %	3,8 %	5,2 %	11,4 %	22,9 %	25,2 %	20,0 %	4,86 (1,88)
Førstelinjeleder er involvert i prestasjonsmålingene.	12,4 %	6,7 %	6,7 %	15,7 %	17,6 %	22,9 %	18,1 %	4,60 (1,95)
Ledelsen og ansatte har en kontinuerlig debatt av underliggende data fra prestasjonsmålinger.	15,2 %	6,7 %	14,3 %	18,1 %	20,0 %	15,2 %	10,5 %	4,09 (1,88)
Prestasjonsmålinger brukes som diskusjonsgrunnlag i møter med ledere og ansatte.	13,3 %	7,1 %	12,9 %	16,7 %	25,2 %	12,9 %	11,9 %	4,20 (1,84)
Prestasjonsmålinger brukes for å skape en felles forståelse for hva som er strategiske usikkerheter for bedriften.	14,3 %	7,1 %	12,4 %	17,6 %	23,3 %	16,7 %	8,6 %	4,13 (1,84)
Prestasjonsmålinger brukes for å skape en felles forståelse av bedriftens verdier.	13,8 %	8,1 %	10,5 %	16,7 %	23,3 %	19,0 %	8,6 %	4,19 (1,85)
Formidling av ledelsens mål nedover i organisasjonen.	14,8 %	5,7 %	7,1 %	17,6 %	22,9 %	22,4 %	9,5 %	4,33 (1,88)
Identifisering av kritiske prestasjonsvariabler (nødvendige faktorer for oppnåelse av planlagt(e) strategi(er)).	14,3 %	5,7 %	11,0 %	18,1 %	24,3 %	18,6 %	8,1 %	4,20 (1,82)
Fastsetting av kritiske prestasjonsvariabler.	17,6 %	5,2 %	12,9 %	18,1 %	24,3 %	14,3 %	7,6 %	4,00 (1,86)
Oppfølging av progresjon mot mål.	11,0 %	3,3 %	9,5 %	17,1 %	24,8 %	24,3 %	10,0 %	4,54 (1,75)
Interaktive styringssystem	13,5%	5,9%	9,8%	16,3%	22,7%	19,7%	12,2%	4,37 (1,55)

Vi finner at gjennomsnittsverdien (4,37) ikke er noe som kjennetegner gasellebedrifter, da kun 16% av bedriftene svarer 4. Det høye standardavviket viser at det er stor spredning i svarene. Standardavvikene på de individuelle itemene ligger mellom 1,75 og 1,95. Dette forteller oss at det er store ulikheter mellom gasellebedriftene, når det kommer til interaktiv bruk av styringssystem. De to første itemene i tabell 4.11 har de høyeste verdiene. Dette viser at ledelsen aktivt involverer seg i prestasjonsmålinger. Verdiene for itemet "Førstelinjeleder er involvert i prestasjonsmålingene" har en veldig lik svarfordeling som de to første. En logisk forklaring på dette er at bedriftene i undersøkelsen er små. Derfor vil førstelinjeleder for mange av bedriftene også være leder, eller del av ledelsen i bedriften.

Henri (2006) fant en sterk sammenheng mellom opplevd usikkerhet i omgivelsene og interaktiv bruk av styringssystem. Vi finner ikke denne sammenhengen hos gasellebedrifter. Vedlegg 6 viser negativ, ikke signifikant (p -verdi $> 0,05$) korrelasjon mellom opplevd usikkerhet i omgivelsene og interaktiv bruk av styringssystem. Tabell 4.15 viser signifikant

sterk positiv sammenheng (p-verdi < 0,01) mellom bruk av diagnostiske og interaktive styringssystem. Dersom Widener (2007) sine funn også gjelder for gasselbedrifter vil dette si at deres interaktive bruk av styringssystem gir en god indikasjon på hvordan diagnostisk bruk av styringssystem foregår hos gasselbedrifter.



Figur 4.10: Interaktive styringssystem

Simons (2000) sier at etter hvert som bedrifter vokser, bør ledere bruke ett eller flere styringssystem interaktivt for å signalisere hvilke områder de ønsker at det foregår debatt og læring på. Figur 4.10 viser høyere grad av interaktiv bruk av styringssystem blant bedriftene med 15 ansatte eller mer, enn blant bedriftene med under 15 ansatte, noe som kan tyde på at økt størrelse fører til økt interaktiv bruk blant gasselbedrifter. Variansanalysen (vedlegg 6) viser dog at det ikke er signifikante forskjeller basert på antall ansatte (p-verdi > 0,05).

4.6.5 Organisatorisk læring

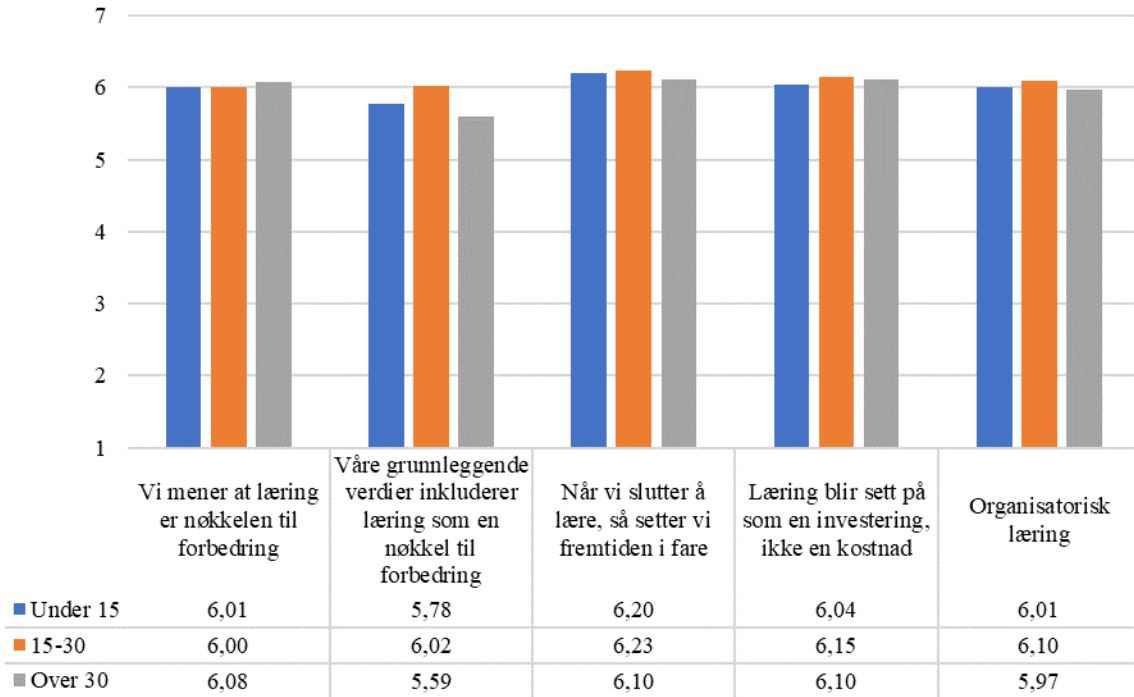
Ledere bruker de fire styringssystemene for å balansere kontroll med behovet for innovasjon og læring (Simons, 1995b). For å dra nytte av fordelene ved kontinuerlig utvikling av strategi må ledere fostre organisasjonens evne til å overvåke endringer i både omgivelser og interne prosesser, for så å justere sine prosesser, produkter og tjenester slik at man kapitaliserer på disse endringene (Simons, 2000). Vi har målt viktigheten av organisatorisk læring for gasselbedrifter igjennom fire påstander, som vist i tabell 4.12.

Tabell 4.12: Organisatorisk læring

Organisatorisk læring									
I hvilken grad gjelder følgende påstander for din bedrift:									
	1 - i svært liten grad		2	3	4	5	6	7 - i svært stor grad	Gjennomsnitt (Standardavvik)
Vi mener at læring er nøkkelen til forbedring.	0,5 %	0,5 %	1,0 %	6,2 %	18,6 %	32,9 %	40,5 %		6,02 (1,06)
Våre grunnleggende verdier inkluderer læring som en nøkkel til forbedring.	0,5 %	0,0 %	3,8 %	10,5 %	19,0 %	32,4 %	33,8 %		5,80 (1,17)
Når vi slutter å lære, så setter vi fremtiden i fare.	0,0 %	0,0 %	0,5 %	6,2 %	16,2 %	28,6 %	48,6 %		6,17 (0,95)
Læring blir sett på som en investering, ikke en kostnad.	0,5 %	0,0 %	3,3 %	4,3 %	16,2 %	30,5 %	45,2 %		6,08 (1,10)
Organisatorisk læring	0,4%	0,1%	2,1%	6,8%	17,5%	31,1%	42,0%		6,02 (0,92)

Gjennomsnittsverdien på 6,02 viser klart at gasselbedrifter ser på organisatorisk læring som svært viktig. Dette er den eneste skalavariabelen i undersøkelsen der flertallet av respondentene samler seg i et ytterpunkt av skalaen. Videre gjenspeiler det lave standardavviket en enighet rundt denne viktigheten. Brockner & James (2008) sier at kriser kan være muligheter for å styrke seg igjennom tilpasning, og at bedriftene som har fremmet organisatorisk læring er de som har grepet slike muligheter. Viktigheten bedriftene legger i organisatorisk læring kan derfor være noe av grunnen til at de har prestert godt under pandemien. Dette vil i så fall være i tråd med Widener (2007) som finner signifikant positiv sammenheng mellom organisatorisk læring og bedrifters prestasjoner.

Et av Widener (2007) sine mer overraskende funn, var at interaktive styringssystem i seg selv ikke fasiliterer organisatorisk læring. Hun finner at interaktive styringssystem påvirker de diagnostiske, som i tur påvirker organisatorisk læring. Dette går imot Simons (1990) påstand, der han trekker frem interaktive styringssystem spesielt, som tilretteleggeren for organisatorisk læring. Våre data viser at gasselbedriftene ser høyere viktighet i organisatorisk læring enn bedriftene Widener (2007) studerte. Videre finner vi at gasselbedriftene fokuserer mindre på interaktive styringssystem og mer på diagnostiske, enn bedriftene studert av Widener (2007). Dette tyder derfor på at våre funn er i tråd med Widener (2007) sine påstander. Dersom gasselbedriftene fostrer organisatorisk læring gjennom trossystemet og diagnostiske styringssystem, kan dette bidra til å forklare de høye verdiene på spørsmålene som omhandlet disse styringssystemene.



Figur 4.11: Organisatorisk læring

Vi finner at antall ansatte ikke fører til signifikante forskjeller på gjennomsnittsverdiene for viktigheten av organisatorisk læring blant gaselebedriftene. Fra figur 4.11 ser vi at svarfordelingen er svært jevn mellom alle tre størrelseskategoriene. Variansanalyse (vedlegg 6) viser at ikke er signifikant forskjell (p -verdi $> 0,05$) mellom gaselebedriftene på grunnlag av bedriftsstørrelse.

4.6.6 Videre analyse av styringssystemet

I tabell 4.13 finner vi en samlet oversikt over hvordan gaselebedriftene fordeler seg på skalavariablene som beskriver bruk av styringssystemet.

Tabell 4.13 Samlet oversikt og skalavariablene fra LOC-rammeverket

Levers of Control								Gjennomsnitt (Standardavvik)
1	2	3	4	5	6	7		
Trossystem	0,6 %	2,1 %	5,0 %	15,1 %	27,9 %	27,9 %	21,4 %	5,37 (1,19)
Grensesystem	1,4 %	2,0 %	5,0 %	13,3 %	22,2 %	31,1 %	25,0 %	5,46 (1,18)
Diagnostiske styringssystem	4,9 %	1,4 %	3,5 %	11,9 %	20,5 %	30,9 %	26,8 %	5,42 (1,38)
Interaktive styringssystem	13,5%	5,9%	9,8%	16,3%	22,7%	19,7%	12,2%	4,37 (1,55)
Organisatorisk læring	0,4%	0,1%	2,1%	6,8%	17,5%	31,1%	42,0%	6,02 (0,92)

Den dynamiske spenningen mellom ulike styringssystem gjør at endringer i ett styringssystem vil påvirke nytten man får fra de andre (Widener, 2007). Tabell 4.15 viser signifikante sammenhenger (p -verdi $< 0,01$) mellom hvordan gasselbedriftenes beskriver bruk av trossystem, grensesystem, diagnostiske styringssystem og interaktive styringssystem. Dette kan indikere et mønster i gasselbedrifters balansering av dynamiske spenninger.

Ved å sammenligne våre funn med tidligere forskning er det lettere å identifisere eventuelle særtrekk hos gasselbedriftene. I tabell 4.14 sammenlignes gasselbedriftene med bedriftene fra Widener (2007) sin studie. En vesentlig forskjell på studiene, er konteksten. Widener (2007) samlet data fra 122 amerikanske bedrifter tidlig på 2000-tallet, med et gjennomsnitt på 1698 ansatte, mens vi undersøkte i hovedsak små, norske bedrifter i 2022, under Covid-19 pandemien. LOC-rammeverket er lite brukt i forskning på små bedrifter, spesielt når det gjelder kvantitative undersøkelser. Det er derfor utfordrende å finne gode sammenligningsgrunnlag. Når forskjellen i kontekst tas i betraktning, mener vi likevel at Widener (2007) sin studie egner seg godt til sammenligning, med tanke på likhetene i spørreskjemaene som har blitt brukt.

Tabell 4.14: Sammenligning mellom gasselbedrifter og bedrifter fra Widener (2007)

	Gasellebedrifter	Widener (2007)	Differanse
	Gjennomsnitt (Standardavvik)	Gjennomsnitt (Standardavvik)	Gjennomsnitt (Standardavvik)
Trossystem	5,37 (1,19)	4,74 (1,34)	0,63 (-0,15)
Grensesystem	5,46 (1,18)	5,58 (1,07)	-0,12 (0,11)
Diagnostiske styringssystem	5,42 (1,38)	5,21 (1,14)	0,21 (0,24)
Interaktive styringssystem	4,37 (1,55)	5,00 (1,22)	-0,63 (0,33)
Organisatorisk læring	6,02 (0,92)	5,06 (1,19)	0,96 (-0,27)

Hovedforskjellene mellom bedriftene i de to studiene, finner vi i hvordan trossystem og interaktive styringssystem brukes, og i viktigheten organisatorisk læring har for bedriftene. Som nevnt tidligere, påstår Simons (2000) at store bedrifter bør bruke minst ett styringssystem interaktivt for å legge til rette for å signalisere hvilke områder det ønskes at det foregår debatt og læring på. Dette kan være noe av grunnen til at Widener (2007) finner at selskapene beskriver mer interaktiv bruk av styringssystem enn gasselbedriftene. Gasellebedriftene legger mindre vekt på interaktiv bruk av styringssystem, og tilsvarende økt

vekt over på trossystemet. Det tyder derfor på at gasselbedrifter ser på det å inspirere ansatte gjennom felles verdier og å skape en felles forståelse av organisasjonen som svært viktig. Kotter (1982) sier at organisasjoner kan motivere og inspirere sine medlemmer ved å artikulere en visjon som appellerer til medlemmenes verdier. Videre sier han at visjonen må formuleres på en måte som gjør det mulig for alle medlemmene å forstå hvordan de kan bidra i oppnåelsen av. Siden gasselbedriftene har relativt få ansatte i forhold til bedriftene i Widener (2007) sin undersøkelse, kan det tenkes at det er lettere for gasselbedriftene å formulere visjoner som gjør det mulig for alle ansatte å forstå hvordan deres bidrag utgjør en forskjell.

Viktigheten av organisatorisk læring er skalavariabelen som skiller seg mest fra Widener (2007) sin undersøkelse. Både vår studie og Widener (2007) finner signifikante positive sammenhenger mellom bruk av trossystemet og organisatorisk læring. Det samme gjelder mellom bruk av diagnostiske styringssystem og organisatorisk læring. Funnene viser at bruken av diagnostiske styringssystem er relativt lik mellom studiene, men som vi påpekte i forrige avsnitt, er det forskjell i bruk av trossystemene. Dette forsterker antakelsen om at gasselbedrifter bruker trossystemet for å fostre organisatorisk læring.

Korrelasjonsmatrisen i tabell 4.15 viser ytterligere tegn på at bruk av interaktive styringssystem ikke nødvendigvis har en direkte sammenheng med viktigheten av organisatorisk læring for gasselbedriftene. Korrelasjonsmatrisen viser signifikante korrelasjoner ($p\text{-verdi} < 0,01$) mellom alle variablene foruten mellom organisatorisk læring og interaktive styringssystem. Dette var også tilfelle hos Widener (2007), bortsett fra at hennes studie ikke fant signifikant korrelasjon mellom bruk av grensesystem og organisatorisk læring.

Tabell 4.15: Korrelasjonsmatrise for LOC-rammeverket (** signifikant på 1%-nivå, * signifikant på 5%-nivå)

Korrelasjonsmatrise					
	Trossystem	Grensesystem	Diagnostiske styringssystem	Interaktive styringssystem	Organisatorisk læring
Trossystem	-				
Grensesystem	.393**	-			
Diagnostiske styringssystem	.212**	.406**	-		
Interaktive styringssystem	.218**	.331**	.618**	-	
Organisatorisk læring	.326**	.372**	.258**	.130	-

Simons (2000) hevder at strategiske usikkerhet styrer valg og bruk av styringssystemet, som igjen påvirker organisasjonen gjennom organisatorisk læring og effektiv bruk av ledelsens oppmerksomhet. Det er derfor interessant å se på hvordan den strategiske usikkerheten henger sammen med bruken av styringssystemet til bedriftene. Korrelasjonsmatrisen i tabell 4.16 viser at både grensesystemet og organisatorisk læring har signifikant positive sammenhenger med ekstern og intern usikkerhet, samt at trossystemet har en signifikant positiv sammenheng med ekstern usikkerhet. Widener (2007) finner at bedriftene bruker de interaktive styringssystemene til å skanne og takle de eksterne omgivelsene, som usikkerheter rundt konkurranse og teknologi. Videre finner hun at interne usikkerheter, som driftusikkerhet, har størst effekt på trossystemet og de diagnostiske styringssystemene. Dette samsvarer ikke med våre funn, da vi finner at gasslebedriftenes bruk av trossystem, grensesystem og organisatorisk læring har signifikant sammenheng med ekstern usikkerhet. Videre har bruken av grensesystem og organisatorisk læring signifikante sammenhenger med intern usikkerhet.

Tabell 4.16: Korrelasjonsmatrise - LOC og strategiske usikkerheter (** signifikant på 1%-nivå, * signifikant på 5%-nivå).

Korrelasjonsmatrise		
	Ekstern usikkerhet	Intern usikkerhet
Trossystem	0,204**	0,093
Grensesystem	0,165*	0,229**
Diagnostiske styringssystem	0,128	0,079
Interaktive styringssystem	0,101	0,059
Organisatorisk læring	0,179*	0,241**

5. Konklusjon og videre forskning

I dette kapittelet vil de mest sentrale funnene i studien presenteres for å besvare problemstillingen. Det vil si at vi her vil beskrive hva som kjennetegner gasellebedrifters bruk av styringssystem.

5.1 Konklusjon

Vi har i denne studien gjennomført en kvantitativ spørreundersøkelse av 210 gasellebedrifter, og sett på hva som kjennetegner bedriftenes bruk av styringssystem. Bakgrunnen for vår avhandling har vært den manglende forskningen rundt økonomistyring med krise som kontekst, samt interessen for bedrifter som har gjort det bra under slike omstendigheter. Vi håper våre data og funn kan bidra til videre forskning på området, i tillegg til å supplere eksisterende litteratur. Det overordnede målet for avhandlingen har vært å svare på følgende problemstilling:

"Hva kjennetegner gasellebedrifters bruk av styringssystem?"

Studien viser at gasellebedriftene har en nokså flat organisasjonsstruktur. Selv om utvalget i hovedsak består av små bedrifter, finner vi imidlertid ingen sammenheng mellom størrelse og hvor flat organisasjonsstrukturen til bedriftene er. Videre kjennetegnes organisasjonsstrukturen av at bedriftene har en sentralisert beslutningstaking. Tidligere studier har konkludert med at beslutningstakingen har en sammenheng med størrelsen til bedriften, der større bedrifter innfører høyere grad av desentralisering rundt avgjørelser (Child & Mansfield, 1972; Merchant, 1981). Våre funn indikerer imidlertid at de største bedriftene har en høyere grad av sentralisering rundt beslutningstakingen for bedriften. Videre har gasellebedriftene både konservative og mindre konservative strategier, der flertallet følger en differensieringsstrategi. Vi finner videre en sammenheng mellom flat struktur og differensieringsstrategi, og en positiv sammenheng mellom Porter's (1980) kostnadsleder og differensierings strategier og Miles & Snow's (1978) sine typologier, defender og prospector. Disse funnene støtter opp under tidligere forskning av Chenhall (2003) som hevdet de innovative og mulighetssøkende strategiene er forbundet med en mer fleksibel struktur, samt at det finnes sammenhenger mellom de to typologiene.

Studien viser store forskjeller i opplevd påvirkning av Covid-19, der de fleste bedriftene har blitt påvirket negativt. Bransjemessig er påvirkningen veldig forskjellig. Noen bransjer er hardere rammet enn andre, som Elektrisitets-, gass-, damp- og varmtvannsforsyning, Kulturell virksomhet, underholdning og fritidsaktiviteter, Industri og Vannforsyning, avløps- og renovasjonsvirksomhet. Disse bransjene har trolig blitt rammet hardest av restriksjonene under pandemien. På den andre siden, ser vi at bransjer som Transport og lagring, overnattings- og serveringsvirksomheter og Informasjon og kommunikasjon har opplevd en positiv påvirkning av Covid-19. Dette kan forklares ved den økte etterspørselen innenlands på grunn av stengte landegrensener og høyere etterspørsel etter digitale løsninger.

Gasellebedriftene har opplevd økt omsetning, lønnsomhet og forbedret likviditeten under pandemien. Dette skiller gasellebedriftene fra bedriftene Frekhaug & Furnes (2021) studerte, samtidig som det er et overraskende funn i en pandemi som kategoriseres som en økonomisk krise (Kober & Thambar, 2022). Den opplevde usikkerheten i omgivelsene har generelt vært moderat høy hos gasellebedriftene. Dette er interessant, da tidligere studier under pandemien har funn som viser svært høy opplevd usikkerhet (Gjertsås & Røvik, 2021), samt tidligere forskning på kriser som konkluderer med høy grad av usikkerhet i omgivelsene (Becker et al., 2016). Dette viser at gasellebedriftene har tilpasset seg omgivelsene under krisen, og dermed redusert den opplevde usikkerheten.

Videre viser funnene våre at budsjettet, drifts- og finansregnskapet, og rullerende prognoser er økonomistyringsverktøyene som både blir mest brukt, og som gasellebedriftene har hatt størst nytte av under Covid-19. Den høye opplevde nytten av budsjettet er overraskende, da tidligere studier argumenterer for at budsjettet er utilstrekkelig i finansielle kriser (Becker et al., 2016). Balansert målstyring, som er det mest brukte økonomistyringsverktøyet hos moderne organisasjoner (Otley, 2016), blir brukt i liten grad. I tillegg er gasellebedriftenes bruk og nytte av ikke-finansielle måltall overraskende lav i en periode med høyere usikkerhet i omgivelsene (Hoque, 2005). Funnene våre viser at størrelsen på bedriftene har sammenheng med bruken av ulike økonomistyringsverktøy, der det er de største bedriftene som bruker samtlige av økonomistyringsverktøyene i høyest grad. I tillegg viser funnene våre at den opplevde strategiske usikkerheten er viktig for både bruken og nytten av de forskjellige økonomistyringsverktøyene.

Studien viser at organisatorisk læring er svært viktig for gasellebedrifter, uavhengig av bedriftsstørrelse. Brockner & James (2008) sier at kriser kan skape muligheter for bedrifter

gjennom tilpasning, og at det er bedriftene som fremmer organisatorisk læring som griper disse mulighetene. Siden organisatorisk læring er svært viktig for gasselbedriftene, kan det tyde på at gasselbedriftene har brukt læring for å tilpasse seg omgivelsene under pandemien. Widener (2007) sine funn viser at organisatorisk læring har positiv sammenheng med prestasjoner og kan være med på å forklare hvorfor bedriftene har vokst under en krise.

Vi finner at det er signifikante sammenhenger mellom alle styringssystemene fra LOC-rammeverket, hos gasselbedriftene. Dette viser at det finnes et mønster i hvordan de balanserer spenningene i styringssystemet. Sammenlignet med bedriftene i Widener (2007) sin studie har gasselbedriftene ulikheter i interaktiv bruk av styringssystem og bruk av trossystem. Våre funn viser at gasselbedriftene har svært variert tilnærming til interaktiv bruk av styringssystem. Gjennomsnittlig har gasselbedriftene lavere grad av interaktiv bruk, enn bedriftene i Widener (2007) sin studie, og en tilsvarende økt bruk av trossystem. Dette kan komme av at gasselbedrifter bruker visjon og kjerneverdier i større grad, for å inspirere og å skape en felles forståelse av organisasjonen. I følge Simons (1995b) leder dette til at ansatte forplikter seg til organisasjonen, noe som fører til at de presterer bedre (Locke et al., 1988). Vi finner også at gasselbedriftene ser høyere viktighet i organisatorisk læring enn bedriftene i Widener (2007) sin undersøkelse.

Gasellebedrifter har klare retningslinjer for aktiviteter som skal unngås, noe som gjør de fleksible ved å muliggjøre delegering av beslutningsansvar (Simons, 1995b). Deres bruk av prestasjonsmålinger viser at de i stor grad overvåker og sammenligner resultat med forventede resultat. Vi finner videre at det er signifikant positiv samvariasjon mellom gasselbedriftenes størrelse og i hvilken grad de sammenligner resultat fra prestasjonsmålinger med forventede resultat. Ledere i gasellebedrifter følger aktivt med og tolker informasjon fra prestasjonsmålinger, men graden av interaktiv bruk varierer mellom bedriftene. Den sterke korrelasjonen mellom diagnostiske styringssystem og interaktive styringssystem viser at gasselbedriftenes diagnostiske og interaktive bruk av styringssystem har en nær sammenheng. Undersøkelsen viser også at bedriftsstørrelse kan ha innvirkning på interaktiv bruk, men forskjellene er ikke signifikante.

Simons (1990) argumenterer for at det er interaktive styringssystem som tilrettelegger for organisatorisk læring. Widener (2007) finner ikke denne sammenhengen, men sier derimot at organisatorisk læring påvirkes av trossystemet og diagnostiske styringssystem. Våre funn

viser den samme sammenhengen som Widener (2007) fant, i tillegg til en signifikant sammenheng mellom gasselbedrifters bruk av grensesystemet og organisatorisk læring.

Studiens bidrag vil samlet sett være med på å gi en oversikt over hva som kjennetegner gasselbedrifters bruk av styringssystem. Gasselbedrifter er lite forsket på tidligere, i tillegg til at koronakrisen er en type krise som verden ikke har sett før. Det finnes også relativt lite forskning rundt kriser og spesielt rundt økonomistyring under en global pandemi. Denne studien vil sådan være med på å supplere og nyansere tidligere litteratur på dette området. Ved å studere gasselbedrifter i en kontekst av en pandemi, går vi også inn på et annet og veldig interessant område som økonomistyringslitteraturen har viet lite oppmerksomhet til, nemlig at kriser kan medføre muligheter for en organisasjon til å styrkes og etterlate dem bedre etter krisen enn før (Brockner & James, 2008). Det vil derfor være mulig for bedrifter å ta lærdom av denne studien, for å bedre kunne tilpasse styringssystemet under fremtidige kriser.

Mundy (2010) etterspør mer forskning som undersøker om det finnes en 'optimal' balanse mellom kontrollerende og muliggjørende bruk av styringssystemet. Vår studie bidrar her, ved å vise hvordan vekstbedrifter som har prestert godt under en krise balanserer sin styring. Vår studie viser også signifikante sammenhenger mellom organisatorisk læring og bruken av trossystem, grensesystem og diagnostiske styringssystem. Studien støtter derfor Widener (2007) sine funn som sier at det er trossystem og diagnostiske styringssystem som fasiliterer organisatorisk læring, og ikke interaktive styringssystem som Simons (1995b) påstår.

5.2 Forslag til videre forskning

Studien har noen begrensninger som legger grunnlag for videre forskning. Avhandlingen har også kartlagt flere funn av gasselbedrifters bruk av styringssystem som gir muligheter for videre forskning.

Noen av de metodiske valgene våre fører til begrensninger og mulige videre forskningsområder. Utvalget vårt klassifiseres som et ikke-sannsynlighetsutvalg, som skaper utfordringer når det kommer til statistisk generalisering fra utvalget til populasjonen. Selv om en statistisk generalisering ikke har vært hensikten med avhandlingen, kan det være fordelaktig å gjøre i videre studier. Vi har i vår avhandling bare studert gasselbedrifter med over ti ansatte. Denne avgrensningen førte til at utvalget ble halvert. Her kan det i videre

forskning være hensiktsmessig å inkludere hele populasjonen for å bedre representativiteten til utvalget. Vi har videre benyttet oss av et tverrsnittsdesign, som kun gir et øyeblikksbilde av fenomenet vi studerer. For å kunne uttalt seg om bruken av styringssystemet over tid, ville det vært en fordel å benytte seg av tidsseriedata for å finne kausale sammenhenger. Dette ville muliggjort sammenligning mellom bruken av styringssystemet før og etter Covid-19.

Faktorene og variablene som blir studert i studien er komplekse, og det vil være vanskelig å si hva som har direkte eller indirekte effekter på resultatene våre. Relasjonen mellom faktorer som opplevd usikkerhet i omgivelsene og bruken av økonomistyringsverktøy har blitt studert, og selv om våre resultater viser visse sammenhenger, så er opplevd usikkerhet i omgivelsene komplekst og vanskelig å måle kvantitativt. Her kan det derfor være hensiktsmessig å studere hva som er direkte eller indirekte effekter i slike sammenhenger. Videre ville en kvalitativ undersøkelse gitt et dypere innblikk i tematikken, og herunder fastslå de underliggende faktorene som bestemmer hva som kjennetegner gasselbedriftenes bruk av styringssystem. Dette kan for eksempel gjøres i form av casestudie eller en komparativ casestudie mellom flere bedrifter. Det ville også vært interessant å se på forskjellene i bruken av styringssystemet mellom bedriftene som har vært gaselle i flere år med de som har blitt kåret til det for første gang. Gasselbedriftenes bruk av styringssystem har både likheter og ulikheter med bedriftene i Widener (2007) sin studie. En av ulikhetene som hadde vært svært interessant å forske på, er bruken av trossystemet og hvordan gasselbedrifter formulerer visjoner og kommuniserer kjerneverdier for å inspirere sine ansatte.

Referanseliste

- Anthony, R. N. (1965). *Planning and control systems : a framework for analysis*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations. *Harvard business review*, 55(5), 115.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning : a theory of action perspective*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Asel, J. A., Posch, A., & Speckbacher, G. (2010). Squeezing or cuddling? The impact of economic crises on management control and stakeholder management. *Review of managerial science*, 5(2-3), 213-231. doi:10.1007/s11846-010-0051-4
- Becker, S. D., Mahlendorf, M. D., Schäffer, U., & Thaten, M. (2016). Budgeting in Times of Economic Crisis. *Contemp Account Res*, 33(4), 1489-1517. doi:10.1111/1911-3846.12222
- Bedford, D. S., Malmi, T., & Sandelin, M. (2016). Management control effectiveness and strategy: An empirical analysis of packages and systems. *Accounting, organizations and society*, 51, 12-28. doi:10.1016/j.aos.2016.04.002
- Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2019). *Business research methods* (Fifth edition. ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Brockner, J., & James, E. H. (2008). Toward an Understanding of When Executives See Crisis as Opportunity. *The Journal of applied behavioral science*, 44(1), 94-115. doi:10.1177/0021886307313824
- Brown, D. A. (2005). Management control systems as a coupled package : an analytical framework and empirically grounded implications. *PhD thesis*.
- Bruns, W. J., & Waterhouse, J. H. (1975). Budgetary Control and Organization Structure. *Journal of accounting research*, 13(2), 177-203. doi:10.2307/2490360
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, organizations and society*, 28(2), 127-168. doi:10.1016/S0361-3682(01)00027-7
- Child, J., & Mansfield, R. (1972). TECHNOLOGY, SIZE, AND ORGANIZATION STRUCTURE. *Sociology (Oxford)*, 6(3), 369-393. doi:10.1177/003803857200600304
- Douma, S., & Schreuder, H. (2017). *Economic approaches to organizations* (6th ed.). Harlow: Pearson Education.
- Frekhaug, P. B., & Furnes, P. Ø. (2021). Budsjettbruk under pandemi. In: NTNU.
- Gjertsås, M., & Røvik, L. (2021). Mellomstore norske bedrifters bruk av økonomistyringssystemet under Covid-19. In: NTNU.
- Govindarajan, V. (1984). Appropriateness of accounting data in performance evaluation: An empirical examination of environmental uncertainty as an intervening variable. *Accounting, organizations and society*, 9(2), 125-135. doi:10.1016/0361-3682(84)90002-3

- Hammervold, R. (2020). *Multivariate analyser med STATA : en kort innføring* (1. utgave. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Hanstad, E., & Jenssen, E. (2017). *Økonomistyringsverktøy i den norske IT-bransjen : En kvantitativ studie av faktorer som påvirker bruken av økonomistyringsverktøy*. E Hanstad, Trondheim.
- Henri, J.-F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, organizations and society*, 31(6), 529-558. doi:10.1016/j.aos.2005.07.001
- Hermann, C. F. (1963). Some Consequences of Crisis Which Limit the Viability of Organizations. *Administrative science quarterly*, 8(1), 61-82. doi:10.2307/2390887
- Hilton, C. E. (2017). The importance of pretesting questionnaires: a field research example of cognitive pretesting the Exercise referral Quality of Life Scale (ER-QLS). *International journal of social research methodology*, 20(1), 21-34. doi:10.1080/13645579.2015.1091640
- Hopper, T. (2020). Swimming in a sea of uncertainty – business, governance and the coronavirus (COVID-19) pandemic. *Journal of accounting & organizational change*, 16(4), 533-539. doi:10.1108/JAOC-07-2020-0091
- Hopwood, A. G. (2009). The economic crisis and accounting: Implications for the research community. *Accounting, organizations and society*, 34(6), 797-802. doi:10.1016/j.aos.2009.07.004
- Hoque, Z. (2005). Linking environmental uncertainty to non-financial performance measures and performance: a research note. *The British accounting review*, 37(4), 471-481. doi:10.1016/j.bar.2005.08.003
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. ed.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg. ed.). Oslo: Abstrakt forl.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting horizons*, 15(1), 87-104. doi:10.2308/acch.2001.15.1.87
- Khandwalla, P. N. (1978). Crisis responses of competing versus non-competing organizations. *Indian Institute of Management Ahmedabad*.
- Kloot, L. (1997). Organizational learning and management control systems: responding to environmental change. *Management accounting research*, 8(1), 47-73. doi:10.1006/mare.1996.0033
- Kober, R., & Thambar, P. J. (2022). Paradoxical tensions of the COVID-19 pandemic: a paradox theory perspective on the role of management control systems in helping organizations survive crises. *Accounting, auditing, & accountability*, 35(1), 108-119. doi:10.1108/AAAJ-08-2020-4851
- Kotter, J. P. (1982). *The general managers*. New York: Free Press.

- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational Learning. *Annual review of sociology*, 14(1), 319-340. doi:10.1146/annurev.so.14.080188.001535
- Locke, E. A., Latham, G. P., & Erez, M. (1988). The Determinants of Goal Commitment. *The Academy of Management review*, 13(1), 23-39. doi:10.2307/258352
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management accounting research*, 19(4), 287-300. doi:10.1016/j.mar.2008.09.003
- Merchant, K. A. (1981). The Design of the Corporate Budgeting System: Influences on Managerial Behavior and Performance. *The Accounting review*, 56(4), 813-829.
- Merchant, K. A. (1990). The effects of financial controls on data manipulation and management Myopia. *Accounting, organizations and society*, 15(4), 297-313. doi:10.1016/0361-3682(90)90021-L
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. (2007). *Management control systems : performance measurement, evaluation and incentives* (2nd ed.). Harlow: Prentice Hall/Financial Times.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1984). A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle. *Management science*, 30(10), 1161-1183. doi:10.1287/mnsc.30.10.1161
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management : inside our strange world of organizations*. New York: Free Press.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strat. Mgmt. J*, 6(3), 257-272. doi:10.1002/smj.4250060306
- Moe, F. B., & Siegel, M. (2021). Økonomistyring i norske barnehager. In: NTNU.
- Mundy, J. (2010). Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems. *Accounting, organizations and society*, 35(5), 499-523. doi:10.1016/j.aos.2009.10.005
- Næringsliv, D. (2022). Gaseller – Norges raskest voksende bedrifter. Retrieved from <https://www.dn.no/gaselle>
- Nyeng, F. (2017). *Hva annet er også sant? : en innføring i vitenskapsfilosofi*. Bergen: Fagbokforl.
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management accounting research*, 10(4), 363-382. doi:10.1006/mare.1999.0115
- Otley, D. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980–2014. *Management accounting research*, 31, 45-62. doi:10.1016/j.mar.2016.02.001
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.

- Reid, G. C., & Smith, J. A. (2000). The impact of contingencies on management accounting system development. *Management accounting research*, 11(4), 427-450. doi:10.1006/mare.2000.0140
- Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold : samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (4. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Robert, B., & Lajtha, C. (2002). A New Approach to Crisis Management. *Journal of contingencies and crisis management*, 10(4), 181-191. doi:10.1111/1468-5973.00195
- Simons, R. (1987). Accounting control systems and business strategy: An empirical analysis. *Accounting, organizations and society*, 12(4), 357-374. doi:10.1016/0361-3682(87)90024-9
- Simons, R. (1990). The role of management control systems in creating competitive advantage: New perspectives. *Accounting, organizations and society*, 15(1), 127-143. doi:10.1016/0361-3682(90)90018-P
- Simons, R. (1994). How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strat. Mgmt. J*, 15(3), 169-189. doi:10.1002/smj.4250150301
- Simons, R. (1995a). Control in an age of empowerment. *Harvard Business Review*, 80-88.
- Simons, R. (1995b). *Levers of control : how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Simons, R. (2000). *Performance measurement & control systems for implementing strategy : text & cases*. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.
- Tjernshaugen, A., Hiis, H., Bernt, J. F., Braut, G. S., & Bahun, V. B. (2022). Koronapandemien. Retrieved from <https://sml.snl.no/.versionview/1580699>
- Van der Stede, W. A. (2011). Management Accounting Research in the Wake of the Crisis: Some Reflections. *The European accounting review*, 20(4), 605-623. doi:10.1080/09638180.2011.627678
- Van der Stede, W. A., Young, S. M., & Chen, C. X. (2005). Assessing the quality of evidence in empirical management accounting research: The case of survey studies. *Accounting, organizations and society*, 30(7), 655-684. doi:10.1016/j.aos.2005.01.003
- Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, organizations and society*, 32(7), 757-788. doi:10.1016/j.aos.2007.01.001

Vedlegg

Vedlegg 1: Spørreundersøkelse

Spørreskjema for gassellebedrifter

Side 1


Obligatoriske felter er merket med stjerne *

Denne undersøkelsen har som formål å kartlegge hva som kjennetegner gassellebedrifters bruk av økonomistyringssystem. Datamaterialet fra spørreskjemaet vil brukes som grunnlag i en masteravhandling ved NTNU Handelshøyskolen. Vi gjør oppmerksom på at all data er anonymisert og vil slettes i etterkant av studiet. Håper du tar deg tid til å svare på undersøkelsen.

Hvilken stilling innehar du? *

- Daglig leder
- Økonomiansvarlig
- Annet

Vennligst oppgi din stillingstittel

 Dette elementet vises kun dersom alternativet «Annet» er valgt i spørsmålet «Hvilken stilling innehar du?»

Hvilken bransje tilhører bedriften? *

- Industri
- Elektrisitets-, gass-, damp- og varmtvannsforsyning
- Vannforsyning, avløps- og renovasjonsvirksomhet
- Bygge- og anleggsvirksomhet
- Varehandel, reparasjon av motorvogner
- Transport og lagring

- Overnattings- og serveringsvirksomhet
- Informasjon og kommunikasjon
- Omsetning og drift av fast eiendom
- Faglig, vitenskapelig og teknisk tjenesteyting
- Undervisning
- Kulturell virksomhet, underholdning og fritidsaktiviteter
- Internasjonale organisasjoner og organer
- Annen tjenesteyting

Omtrent hvor mange ansatte er det i din bedrift? *

Velg det intervallet din bedrift hører inn under:

- Under 15
- 15-30
- Over 30

I hvor stor grad stemmer påstandene for din bedrift?

	1 - i svært liten grad	2	3	4	5	6	7 - i svært stor grad
Bedriften har en flat organisasjonsstruktur. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bedriften har en sentralisert beslutningstaking. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

 Sideskift

Side 2

Obligatoriske felter er merket med stjerne *

Opplevd usikkerhet under Covid-19:

	1 - svært negativt	2	3	4 - ikke påvirket	5	6	7 - svært positivt
Hvordan opplever du at din bedrift har vært påvirket av Covid-19? *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

I hvilken grad gjelder følgende påstander for din bedrift under Covid-19:

	1 - i svært liten grad	2	3	4	5	6	7 - i svært stor grad
Det har vært vanskelig å vite hvordan min bedrift vil påvirkes av Covid-19. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det har vært vanskelig å vite hva de beste handlingene er for å håndtere konsekvensene av Covid-19. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Covid-19 har ført til endringer i bedriftens strategi. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Hvordan har Covid-19 påvirket din bedrift på følgende områder:

	1 - svært stor reduksjon	2	3	4 - ingen endring	5	6	7 - svært stor økning
Omsetning. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lønnsomhet. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Likviditet. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leveransedyktigheten til leverandører. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kunders betalingssevne. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sykefravær. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trivsel på arbeidsplassen. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

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

	1 - tilnærmet umulig	2	3	4	5	6	7 - svært lett
Omsetning. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lønnsomhet. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kunders kjøpsatferd. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leveransedyktigheten til leverandører. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Offentlige reguleringer. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilgang på arbeidskraft. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilgang på kapital (fra banker, investorer o.l.) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

 Sideskift

Side 3

Obligatoriske felt er merket med stjerne *

I hvilken grad følger ledelsen med på følgende strategiske usikkerheter for å sikre måloppnåelse:

Strategiske usikkerheter kan forstås som potensielle trusler og muligheter som kan føre til at det kreves endringer i bedriftens nåværende strategi.

	Ikke relevant for bedriften	1 - i svært liten grad	2	3	4	5	6	7 - i svært stor grad
Nye teknologier. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produkt-/tjenesteutvikling i tilstøtende bransjer. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konkurrenters markedsstrategier (produkter, pris, distribusjon, promotering o.l.). *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nye konkurrenter. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spredning av bedriftens kunnskap til konkurrenter (forretningshemmeligheter, prosesser, metoder o.l.). *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produktbredde (antall produkter/tjenester som tilbys). *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Produktdybde (antall variasjoner av hvert produkt/tjeneste). *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Driftskostnader. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bedriftens produkt-/tjenesteinnovasjon. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

I hvilken grad bruker bedriften følgende styringsverktøy?

	Bruker ikke	1 - i svært liten grad	2	3	4	5	6	7 - i svært stor grad
Rullerende prognoser. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Budsjett. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Balansert målstyring (BSC). *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benchmarking. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC). *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ikke-finansielle måltall (Kundetilfredshet, kundelojalitet, produktkvalitet o.l.). *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kundelønnsomhetsanalyser. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Total Quality Management (TQM). *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Target costing. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finansregnskap. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Driftsregnskap. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

I hvilken grad har følgende styringsverktøy vært nyttig under Covid-19?

	Bruker ikke	1 - i svært liten grad	2	3	4	5	6	7 - i svært stor grad
Rullerende prognoser. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Budsjett. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Balansert målstyring (BSC). *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benchmarking. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC). *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ikke-finansielle måltall (Kundetilfredshet, kundelojalitet, produktkvalitet o.l.). *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kundelønnsomhetsanalyser. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Total Quality Management (TQM). *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Target costing. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finansregnskap. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Driftsregnskap. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

 Sideskift

Side 4

Obligatoriske felter er merket med stjerne *

Ta stilling til følgende påstander:

	1 - helt uenig	2	3	4	5	6	7 - helt enig
Jeg opplever at vår visjon kommuniserer tydelig virksomhetens kjerneverdier til ansatte. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jeg opplever at våre ansatte er klar over virksomhetens kjerneverdier. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg opplever at vår visjon inspirerer våre ansatte. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg opplever at visjonen er godt innarbeidet i daglig drift. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ta stilling til følgende påstander:

	1 - helt uenig	2	3	4	5	6	7 - helt enig
Vår bedrift har klart definerte retningslinjer for akseptabel atferd. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vår bedrift har klart definerte retningslinjer for hva som er ikke-akseptabel atferd. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ledelsen kommuniserer tydelig hvilke aktiviteter som er utenfor bedriftens hovedaktivitet, og som derfor skal unngås. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Våre ansatte er klar over virksomhetens retningslinjer. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

I hvilken grad brukes prestasjonsmåling for følgende aktiviteter?

Prestasjonsmåling er målinger av hvor effektivt virksomhetens ulike ressurser forvaltes, dvs. hvordan de utnyttes og utvikles.

	1 - i svært liten grad	2	3	4	5	6	7 - i svært stor grad
Formidling av ledelsens mål nedover i organisasjonen. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identifisering av kritiske prestasjonsvariabler (nødvendige faktorer for oppnåelse av planlagt(e) strategi(er)). *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fastsetting av kritiske prestasjonsvariabler. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Oppfølging av progresjon mot mål. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Overvåkning av resultat. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sammenligning av resultat med forventet resultat. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gjennomgang av bedriftens viktigste aktiviteter. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>


I hvilken grad gjelder følgende påstander for din bedrift:

	1 - i svært liten grad	2	3	4	5	6	7 - i svært stor grad
Ledelsen følger aktivt med på prestasjonsmålingene. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ledelsen tolker selv informasjon fra prestasjonsmålingene. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Førstelinjeleder er involvert i prestasjonsmålingene. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ledelsen og ansatte har en kontinuerlig debatt av underliggende data fra prestasjonsmålinger (antagelser og handlingsplaner). *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prestasjonsmålinger brukes som diskusjonsgrunnlag i møter med ledere og ansatte. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prestasjonsmålinger brukes for å skape en felles forståelse for hva som er strategiske usikkerheter for bedriften. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prestasjonsmålinger brukes for å skape en felles forståelse av bedriftens verdier. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

I hvilken grad gjelder følgende påstander for din bedrift:

1 - i svært liten grad	2	3	4	5	6	7 - i svært stor grad
------------------------	---	---	---	---	---	-----------------------

Vi mener at læring er nøkkelen til forbedring. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Våre grunnleggende verdier inkluderer læring som en nøkkel til forbedring. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Når vi slutter å lære, så setter vi fremtiden i fare. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Læring blir sett på som en investering, ikke en kostnad. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi har identifisert nye forretningsmuligheter som en følge av pandemien. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

 Sideskift

Side 5

Obligatoriske felter er merket med stjerne *

Vennligst plasser bedriftens strategi mellom følgende ytterpunkter:

(1): Bedriftens primære fokus er å ha lavere kostnader enn konkurrentene.

(7): Bedriftens primære fokus er å skape unike produkter/tjenester til kunder gjennom overlegne egenskaper, kundeservice, merkevare og/eller ytelse.

	1	2	3	4	5	6	7
..*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vennligst plasser bedriftens strategi mellom følgende ytterpunkter:

(1): Bedriften kjennetegnes av et relativt stabilt utvalg av produkter/tjenester, fokus på effektivitet og en sentralisert organisasjon. Markedet kjennetegnes av stabil konkurranse.

(7): Bedriften kjennetegnes av relativt hyppige endringer i utvalget av produkter/tjenester, kontinuerlig fokus på å etablere seg på nye markedsområder og en fleksibel organisasjonsstruktur. Markedet kjennetegnes av varierende konkurranse.

	1	2	3	4	5	6	7
..*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vedlegg 2: Forespørselstekst

Forespørsel om deltakelse

Kjære respondent,

Vi er to masterstudenter ved NTNU Handelshøyskolen som gjennomfører en studie i forbindelse med vår masteravhandling, der vi studerer gasselbedrifters bruk av økonomistyringssystem. I den anledning har vi utarbeidet en spørreundersøkelse, som er helt frivillig å delta i. Vi sender denne undersøkelsen til dere siden deres bedrift er kåret til gasselbedrift av Dagens Næringsliv, og deres bidrag til undersøkelsen vil i den forbindelse være avgjørende for studien. Vi ønsker i hovedsak svar fra økonomiansvarlig (dette kan være økonomisjef, daglig leder, controller, eller lignende), og vi setter stor pris på om du videregir denne e-posten til riktig vedkommende.

Formålet med studien er å kartlegge bruken av styringssystemet til gasselbedrifter, med Covid-19 som kontekst. Bakgrunnen for studien er at det finnes lite tidligere forskning rundt temaet økonomistyring under høy ekstern usikkerhet. Vi mener at det vil være spesielt interessant å undersøke gasselbedrifter siden dette er bedrifter som har håndtert vekst over en lengre periode. Vi tror at resultatene fra denne studien vil være av interesse både for dere og økonomistyringslitteraturen generelt.

Alle svar vil anonymiseres og det vil ikke være mulig å spore data fra undersøkelsen tilbake til enkeltpersoner eller bedrifter. Vi følger reglene fra norsk senter for forskningsdata (NSD). Prosjektet avsluttes 24.05.2022, og etter prosjektslutt vil alt av datamateriale slettes.

Undersøkelsen vil ta ca. 12-15 minutter å gjennomføre. Vi er avhengige av svar for å få til en god masteroppgave, og håper derfor du vil ta deg tid til å svare på undersøkelsen ved å bruke linken ovenfor. Alle som svarer på undersøkelsen vil få mulighet til å motta den ferdigstilte masteravhandlingen elektronisk, ved å sende en e-post til mariunf@stud.ntnu.no med emne «Elektronisk avhandling».

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

Med vennlig hilsen,

Marius N. Finne og Sander Moum
mariunf@stud.ntnu.no / sandermoum@stud.ntnu.no
91371371 / 90115560

Purremail om deltakelse

Kjære respondent,

Vi tenkte å minne dere på undersøkelsen for gasselbedrifter. Vi fikk noen tilbakemeldinger fra bedrifter som ikke var klar over at de hadde blitt kåret til gasselbedrifter. Liste over kåringen i 2021 finner man ved å scrolle nederst på <https://www.dn.no/gaselle>. Hvert svar vil styrke studiens validitet, så vi setter svært stor pris på om dere tar dere tid til å fylle ut spørreskjemaet.

Opprinnelig invitasjon:

Vi er to masterstudenter ved NTNU Handelshøyskolen som gjennomfører en studie i forbindelse med vår masteravhandling, der vi studerer gasselbedrifters bruk av økonomistyringssystem. I den anledning har vi utarbeidet en spørreundersøkelse, som er helt frivillig å delta i. Vi sender denne undersøkelsen til dere siden deres bedrift er kåret til gasselbedrift av Dagens Næringsliv, og deres bidrag til undersøkelsen vil i den forbindelse være avgjørende for studien. Vi ønsker i hovedsak svar fra økonomiansvarlig (dette kan være økonomisjef, daglig leder, controller, eller lignende), og vi setter stor pris på om du videresender denne e-posten til riktig vedkommende.

Formålet med studien er å kartlegge bruken av styringssystemet til gasselbedrifter, med Covid-19 som kontekst. Bakgrunnen for studien er at det finnes lite tidligere forskning rundt temaet økonomistyring under høy ekstern usikkerhet. Vi mener at det vil være spesielt interessant å undersøke gasselbedrifter siden dette er bedrifter som har håndtert vekst over en lengre periode. Vi tror at resultatene fra denne studien vil være av interesse både for dere og økonomistyringslitteraturen generelt.

Alle svar vil anonymiseres og det vil ikke være mulig å spore data fra undersøkelsen tilbake til enkeltpersoner eller bedrifter. Vi følger reglene fra norsk senter for forskningsdata (NSD). Prosjektet avsluttes 24.05.2022, og etter prosjektslutt vil alt av datamateriale slettes.

Undersøkelsen vil ta ca. 12-15 minutter å gjennomføre. Vi er avhengige av svar for å få til en god masteroppgave, og håper derfor du vil ta deg tid til å svare på undersøkelsen ved å bruke linken ovenfor. Alle som svarer på undersøkelsen vil få mulighet til å motta den ferdigstilte masteravhandlingen elektronisk, ved å sende en e-post til mariunf@stud.ntnu.no med emne «Elektronisk avhandling».

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

Med vennlig hilsen,

Marius N. Finne og Sander Moum
mariunf@stud.ntnu.no / sandermou@stud.ntnu.no
91371371 / 90115560

Vedlegg 3: NACE-koder for næringsgruppering

+ A - Jordbruk, skogbruk og fiske

+ B - Bergverksdrift og utvinning

+ C - Industri

+ D - Elektrisitets-, gass-, damp- og varmtvannsforsyning

+ E - Vannforsyning, avløps- og renovasjonsvirksomhet

+ F - Bygge- og anleggsvirksomhet

+ G - Varehandel, reparasjon av motorvogner

+ H - Transport og lagring

+ I - Overnattings- og serveringsvirksomhet

+ J - Informasjon og kommunikasjon

+ K - Finansierings- og forsikringsvirksomhet

+ L - Omsetning og drift av fast eiendom

+ M - Faglig, vitenskapelig og teknisk tjenesteyting

+ N - Forretningsmessig tjenesteyting

+ O - Offentlig administrasjon og forsvar, og trygdeordninger underlagt offentlig forvaltning

+ P - Undervisning

+ Q - Helse- og sosialtjenester

+ R - Kulturell virksomhet, underholdning og fritidsaktiviteter

+ S - Annen tjenesteyting

+ T - Lønnet arbeid i private husholdninger

+ U - Internasjonale organisasjoner og organer

Vedlegg 4: Faktor- og reliabilitetsanalyser

Faktor- og reliabilitetsanalyse for opplevd usikkerhet i omgivelsene.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,643
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	203,257
	df	3
	Sig.	<,001

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,823	2

Total Variance Explained

Component	Total	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings		
		% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,700	84,979	84,979	1,700	84,979	84,979
2	,300	15,021	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Faktor- og reliabilitetsanalyse for strategisk usikkerhet.

KMO and Bartlett's Test				Reliability Statistics		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			,827	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	754,431				
	df	28				
	Sig.	<,001				
				,887	,887	8

Total Variance Explained							
Component	Total	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings ^a
		% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	4,495	56,186	56,186	4,495	56,186	56,186	3,840
2	1,144	14,297	70,484	1,144	14,297	70,484	3,736

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

	Component	
	1	2
Nye konkurrenter	,920	-,113
Konkurrenters markedsstrategier (produkter, pris, distribusjon, promotering o.l.)	,893	
Produkt-/tjenesteutvikling i tilstøtende bransjer	,792	
Nye teknologier	,717	,133
Produktbredde (antall produkter/tjenester som tilbys)		,910
Produktdybde (antall variasjoner av hvert produkt/tjeneste)		,907
Driftskostnader		,749
Bedriftens produkt-/tjenesteinnovasjon	,261	,678

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization. ^a

a. Rotation converged in 3 iterations.

Faktor- og reliabilitetsanalyse for styringssystemet.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.886
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	5233.940
	df	325
	Sig.	.000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings ^a
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	10.327	39.718	39.718	10.327	39.718	39.718	9.193
2	4.439	17.073	56.791	4.439	17.073	56.791	4.873
3	2.197	8.449	65.240	2.197	8.449	65.240	5.398
4	1.764	6.783	72.023	1.764	6.783	72.023	4.271
5	1.242	4.776	76.799	1.242	4.776	76.799	6.206

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

Vedlegg 5: Korrelasjoner

Korrelasjonsmatrise: sentralisert beslutningstaking og størrelse.

Correlations

		Omtrent hvor mange ansatte er det i din bedrift?
Bedriften har en sentralisert beslutningstaking	Pearson Correlation	,166*
	Sig. (2-tailed)	,016
	N	210

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Korrelasjonsmatrise: flat organisasjonsstruktur og Porter (1980).

Correlations

		Bedriften har en flat organisasjonsstruktur
Kostnadslederskap vs Differensiering	Pearson Correlation	,153*
	Sig. (2-tailed)	,027
	N	210

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Korrelasjonsmatrise: Miles & Snow og Porter (1980).

Correlations

		Kostnadslederskap vs Differensiering
Miles and Snow	Pearson Correlation	,168*
	Sig. (2-tailed)	,015
	N	210

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Korrelasjonsmatrise: Opplevd usikkerhet og opplevd påvirkning av Covid-19

Correlations

		Opplevd usikkerhet
Hvordan opplever du at din bedrift har vært påvirket av Covid-19?	Pearson Correlation	-,227**
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	210

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Korrelasjonsmatrise: Ekstern usikkerhet og intern usikkerhet

Correlations		Ekstern usikkerhet
Intern usikkerhet	Pearson Correlation	,556**
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	203

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Korrelasjonsmatrise: Størrelse, target costing, total quality management, balansert målstyring og aktivitetsbasert kalkulasjon

Correlations		Omtrent hvor mange ansatte er det i din bedrift?
Target costing	Pearson Correlation	,075
	Sig. (2-tailed)	,462
	N	99
Total Quality Management (TQM) (bruk)	Pearson Correlation	,142
	Sig. (2-tailed)	,158
	N	100
Balansert målstyring (BSC) (bruk)	Pearson Correlation	,253**
	Sig. (2-tailed)	,008
	N	108
Aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC) (bruk)	Pearson Correlation	,122
	Sig. (2-tailed)	,197
	N	113

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Korrelasjonsmatrise: Bruk og nytte av økonomistyringsverktøy og ekstern og intern usikkerhet

		Correlations										
		Ekstern usikkerhet	Intern usikkerhet	Rullerende prognoser (bruk)	Budsjett (bruk)	Balansert målstyring (BSC) (bruk)	Benchmarking (bruk)	Aktivtetsbasert kalkulasjon (ABC) (bruk)	Ikke-finansielle måttall (Kundetilfredshet)	Kundelønsomshetsanalyser (bruk)	Total Quality Management (TQM) (bruk)	Target costing
Intern usikkerhet	Pearson Correlation	.556**										
	Sig. (2-tailed)	<.001										
	N	203										
Rullerende prognoser (bruk)	Pearson Correlation	.283**	.179*									
	Sig. (2-tailed)	<.001	.029									
	N	149	149									
Budsjett (bruk)	Pearson Correlation	.208**	.177*	.551**								
	Sig. (2-tailed)	.004	.015	<.001								
	N	186	187	144								
Balansert målstyring (BSC) (bruk)	Pearson Correlation	.235*	.199*	.605**	.563**							
	Sig. (2-tailed)	.015	.040	<.001	<.001							
	N	106	107	102	107							
Benchmarking (bruk)	Pearson Correlation	.249**	.347**	.551**	.444**	.621**						
	Sig. (2-tailed)	.004	<.001	<.001	<.001	<.001						
	N	129	130	117	128	104						
Aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC) (bruk)	Pearson Correlation	.180	.252**	.346**	.420**	.599**	.441**					
	Sig. (2-tailed)	.058	.007	<.001	<.001	<.001	<.001					
	N	111	112	98	107	92	95					
Ikke-finansielle måttall (Kundetilfredshet, kundelojalitet, produktkvalitet o.l.) (bruk)	Pearson Correlation	.431**	.363**	.508**	.458**	.521**	.440**	.256**				
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001				
	N	154	155	125	147	98	117	104				
Kundelønsomshetsanalyser (bruk)	Pearson Correlation	.320**	.279**	.487**	.410**	.549**	.566**	.365**	.577**			
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001			
	N	140	141	121	138	98	113	103	129			
Total Quality Management (TQM) (bruk)	Pearson Correlation	.270**	.182	.487**	.391**	.635**	.455**	.329**	.609**	.557**		
	Sig. (2-tailed)	.007	.071	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		
	N	98	99	93	99	86	92	86	97	97		
Target costing	Pearson Correlation	.225*	.324**	.429**	.341**	.546**	.477**	.416**	.453**	.577**	.611**	
	Sig. (2-tailed)	.026	.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
	N	98	98	87	96	82	88	83	95	93	88	
Finansregnskap (bruk)	Pearson Correlation	.348**	.251**	.471**	.490**	.394**	.326**	.459**	.427**	.430**	.325**	.428**
	Sig. (2-tailed)	<.001	.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	160	127	151	96	115	102	133	121	97	97	
Driftsregnskap (bruk)	Pearson Correlation	.194**	.140*	.397**	.457**	.313*	.174*	.424**	.305**	.320**	.212*	.195
	Sig. (2-tailed)	.006	.045	<.001	<.001	<.001	.047	<.001	<.001	<.001	.034	.053
	N	202	206	150	190	108	131	113	156	142	100	99
Rullerende prognoser (nytte under Covid-19)	Pearson Correlation	.310**	.353**	.749**	.431**	.543**	.393**	.352**	.443**	.474**	.391**	.440**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	137	137	135	131	97	113	92	120	114	90	84
Budsjett (nytte under Covid-19)	Pearson Correlation	.173*	.162*	.371**	.655**	.455**	.352**	.331**	.313**	.413**	.323**	.414**
	Sig. (2-tailed)	.020	.030	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	181	181	142	180	105	127	104	146	136	97	95
Balansert målstyring (BSC) (nytte under Covid-19)	Pearson Correlation	.302**	.213*	.507**	.380**	.800**	.479**	.466**	.438**	.532**	.671**	.481**
	Sig. (2-tailed)	.003	.039	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	94	94	90	92	92	90	82	91	88	79	77
Benchmarking (nytte under Covid-19)	Pearson Correlation	.343**	.374**	.554**	.306**	.528**	.711**	.372**	.420**	.445**	.449**	.459**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	118	118	107	114	90	115	86	110	104	86	84
Aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC) (nytte under Covid-19)	Pearson Correlation	.258*	.294**	.312**	.234*	.545**	.290**	.680**	.349**	.427**	.569**	.478**
	Sig. (2-tailed)	.010	.003	.003	.023	<.001	.006	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	98	99	87	94	84	88	96	93	91	81	78
Ikke-finansielle måttall (Kundetilfredshet, kundelojalitet, produktkvalitet o.l.) (nytte)	Pearson Correlation	.420**	.326**	.449**	.322**	.443**	.327**	.216*	.776**	.565**	.565**	.461**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	.036	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	140	141	114	135	93	112	94	139	116	90	87
Kundelønsomshetsanalyser (nytte)	Pearson Correlation	.317**	.315**	.386**	.419**	.482**	.399**	.418**	.534**	.783**	.483**	.457**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	127	128	108	125	88	102	89	118	125	88	85
Total Quality Management (TQM) (nytte)	Pearson Correlation	.190	.208*	.427**	.266*	.582**	.391**	.414**	.576**	.432**	.815**	.562**
	Sig. (2-tailed)	.074	.049	<.001	.012	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	89	90	82	88	78	83	75	85	85	85	78
Target costing (nytte under Covid-19)	Pearson Correlation	.208	.415**	.401**	.292**	.520**	.425**	.423**	.420**	.527**	.533**	.850**
	Sig. (2-tailed)	.053	<.001	<.001	.007	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	87	87	78	83	75	79	76	83	80	78	84
Finansregnskap (nytte under Covid-19)	Pearson Correlation	.333**	.306**	.350**	.405**	.309**	.096	.364**	.319**	.299**	.289**	.397**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	.003	.317	<.001	<.001	.001	.005	<.001
	N	151	152	120	142	92	111	97	125	115	93	92
Driftsregnskap (nytte under Covid-19)	Pearson Correlation	.262**	.276**	.282**	.424**	.196*	.100	.263**	.251**	.290**	.177	.180
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	.042	.258	.005	.002	<.001	.079	.076
	N	200	204	150	188	108	131	154	142	100	98	

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Korrelasjonsmatrise: Opplevd usikkerhet, bruk av driftsregnskap og bruk av finansregnskap

Correlations^c

		Opplevd usikkerhet
Finansregnskap (bruk)	Pearson Correlation	-,158*
	Sig. (2-tailed)	,046
Driftsregnskap (bruk)	Pearson Correlation	-,199*
	Sig. (2-tailed)	,011

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Korrelasjonsmatrise: Opplevd usikkerhet og bruk av budsjett

Correlations^b

		Opplevd usikkerhet
Budsjett (bruk)	Pearson Correlation	-,148*
	Sig. (2-tailed)	,041

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

b. Listwise N=190

Korrelasjonsmatrise: Opplevd usikkerhet, bruk av rullerende prognoser og nytte av rullerende prognoser under Covid-19

Correlations

		Opplevd usikkerhet
Rullerende prognoser (bruk)	Pearson Correlation	-,087
	Sig. (2-tailed)	,314
Rullerende prognoser (nytte under Covid-19)	Pearson Correlation	-,047
	Sig. (2-tailed)	,585

Korrelasjonsmatrise: Nytt av rullerende prognoser under Covid-19 og flat organisasjonsstruktur

Correlations

		Rullerende prognoser (nytte under Covid-19)
Bedriften har en flat organisasjonsstruktur	Pearson Correlation	,328**
	Sig. (2-tailed)	<,001

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Korrelasjonsmatrise: Opplevd usikkerhet, bruk av ikke-finansielle måltall og nytte av ikke-finansielle måltall under Covid-19.

Correlations

		Opplevd usikkerhet
Ikke-finansielle måltall (Kundetilfredshet, kundelojalitet, produktkvalitet o.l.) (bruk)	Pearson Correlation	,008
	Sig. (2-tailed)	,922
Ikke-finansielle måltall (Kundetilfredshet, kundelojalitet, produktkvalitet o.l.) (nytte)	Pearson Correlation	-,048
	Sig. (2-tailed)	,577

Korrelasjonsmatrise: Opplevd usikkerhet, bruk av kundelønnsomhetsanalyser og nytte av kundelønnsomhetsanalyser under Covid-19.

Correlations

		Opplevd usikkerhet	Kundelønnsomhetsanalyser (bruk)
Kundelønnsomhetsanalyser (bruk)	Pearson Correlation	-,199*	
	Sig. (2-tailed)	,018	
	N	142	
Kundelønnsomhetsanalyser (nytte)	Pearson Correlation	-,241**	,783**
	Sig. (2-tailed)	,006	<,001
	N	128	125

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Korrelasjonsmatrise: Størrelse og bruk av: rullerende prognoser, budsjett, balansert målstyring, ikke-finansielle måltall og finansregnskap

		Correlations				
		Omtrent hvor mange ansatte er det i din bedrift?	Rullerende prognoser (bruk)	Budsjett (bruk)	Balansert målstyring (BSC) (bruk)	Ikke-finansielle måltall (Kundetilfredsh et, kundelojalitet, produktkvalitet o.l.) (bruk)
Rullerende prognoser (bruk)	Pearson Correlation	,413**				
	Sig. (2-tailed)	<,001				
	N	150				
Budsjett (bruk)	Pearson Correlation	,151*	,551**			
	Sig. (2-tailed)	,037	<,001			
	N	190	144			
Balansert målstyring (BSC) (bruk)	Pearson Correlation	,253**	,605**	,563**		
	Sig. (2-tailed)	,008	<,001	<,001		
	N	108	102	107		
Ikke-finansielle måltall (Kundetilfredshet, kundelojalitet, produktkvalitet o.l.) (bruk)	Pearson Correlation	,181*	,508**	,458**	,521**	
	Sig. (2-tailed)	,024	<,001	<,001	<,001	
	N	156	125	147	98	
Finansregnskap (bruk)	Pearson Correlation	,165*	,471**	,490**	,394**	,427**
	Sig. (2-tailed)	,037	<,001	<,001	<,001	<,001
	N	161	127	151	96	133

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Vedlegg 6: Variansanalyser

Organisasjonsstruktur

Tests of Homogeneity of Variances

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Bedriften har en flat organisasjonsstruktur	Based on Mean	2,106	2	207	,124
	Based on Median	1,608	2	207	,203
	Based on Median and with adjusted df	1,608	2	206,801	,203
	Based on trimmed mean	2,254	2	207	,108
Bedriften har en sentralisert beslutningstaking	Based on Mean	5,116	2	207	,007
	Based on Median	5,483	2	207	,005
	Based on Median and with adjusted df	5,483	2	204,745	,005
	Based on trimmed mean	5,677	2	207	,004

Multiple Comparisons

Dependent Variable		(I) Omtrent hvor mange ansatte er det i din bedrift?	(J) Omtrent hvor mange ansatte er det i din bedrift?	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
							Lower Bound	Upper Bound
Bedriften har en flat organisasjonsstruktur	Games-Howell	Under 15	15-30	,031	,211	,988	-,47	,53
			Over 30	-,146	,214	,774	-,66	,36
		15-30	Under 15	-,031	,211	,988	-,53	,47
			Over 30	-,177	,232	,727	-,73	,38
		Over 30	Under 15	,146	,214	,774	-,36	,66
			15-30	,177	,232	,727	-,38	,73
Bedriften har en sentralisert beslutningstaking	Games-Howell	Under 15	15-30	-,627	,300	,095	-1,34	,08
			Over 30	-,718	,309	,057	-1,45	,02
		15-30	Under 15	,627	,300	,095	-,08	1,34
			Over 30	-,091	,318	,956	-,85	,66
		Over 30	Under 15	,718	,309	,057	-,02	1,45
			15-30	,091	,318	,956	-,66	,85

Bruk av økonomistyringsverktøy

Tests of Homogeneity of Variances

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Rullerende prognoser (bruk)	Based on Mean	1,849	2	147	,161
	Based on Median	1,575	2	147	,210
	Based on Median and with adjusted df	1,575	2	140,450	,211
	Based on trimmed mean	1,798	2	147	,169
Budsjett (bruk)	Based on Mean	,669	2	187	,513
	Based on Median	,537	2	187	,585
	Based on Median and with adjusted df	,537	2	161,520	,586
	Based on trimmed mean	,682	2	187	,507
Balansert målstyring (BSC) (bruk)	Based on Mean	,024	2	105	,976
	Based on Median	,038	2	105	,962
	Based on Median and with adjusted df	,038	2	103,624	,962
	Based on trimmed mean	,035	2	105	,966
Benchmarking (bruk)	Based on Mean	,179	2	128	,837
	Based on Median	,055	2	128	,947
	Based on Median and with adjusted df	,055	2	127,507	,947
	Based on trimmed mean	,183	2	128	,833
Aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC) (bruk)	Based on Mean	,650	2	110	,524
	Based on Median	,555	2	110	,576
	Based on Median and with adjusted df	,555	2	109,349	,576
	Based on trimmed mean	,604	2	110	,549
Ikke-finansielle måltall (Kundetilfredshet, kundeloyalitet, produktkvalitet o.l.) (bruk)	Based on Mean	,058	2	153	,944
	Based on Median	,023	2	153	,977
	Based on Median and with adjusted df	,023	2	151,930	,977
	Based on trimmed mean	,062	2	153	,940
Kundelønnsomhetsanalyser (bruk)	Based on Mean	1,165	2	139	,315
	Based on Median	1,040	2	139	,356
	Based on Median and with adjusted df	1,040	2	138,487	,356
	Based on trimmed mean	1,163	2	139	,316
Total Quality Management (TQM) (bruk)	Based on Mean	1,105	2	97	,335
	Based on Median	,697	2	97	,500
	Based on Median and with adjusted df	,697	2	94,877	,501
	Based on trimmed mean	1,006	2	97	,369
Target costing	Based on Mean	,021	2	96	,979
	Based on Median	,016	2	96	,984
	Based on Median and with adjusted df	,016	2	95,025	,984
	Based on trimmed mean	,017	2	96	,983
Finansregnskap (bruk)	Based on Mean	,536	2	158	,586
	Based on Median	,338	2	158	,713
	Based on Median and with adjusted df	,338	2	157,683	,713
	Based on trimmed mean	,480	2	158	,620
Driftsregnskap (bruk)	Based on Mean	2,362	2	206	,097
	Based on Median	1,654	2	206	,194
	Based on Median and with adjusted df	1,654	2	202,934	,194
	Based on trimmed mean	2,583	2	206	,078

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Rullerende prognoser (bruk)	Between Groups	99,907	2	49,954	15,111	<,001
	Within Groups	485,966	147	3,306		
	Total	585,873	149			
Budsjett (bruk)	Between Groups	15,346	2	7,673	2,224	,111
	Within Groups	645,123	187	3,450		
	Total	660,468	189			
Balansert målstyring (BSC) (bruk)	Between Groups	30,239	2	15,120	5,149	,007
	Within Groups	308,307	105	2,936		
	Total	338,546	107			
Benchmarking (bruk)	Between Groups	9,357	2	4,679	1,639	,198
	Within Groups	365,314	128	2,854		
	Total	374,672	130			
Aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC) (bruk)	Between Groups	6,222	2	3,111	,864	,424
	Within Groups	395,920	110	3,599		
	Total	402,142	112			
Ikke-finansielle måltall (Kundetilfredshet, kundelojalitet, produktkvalitet o.l.) (bruk)	Between Groups	20,232	2	10,116	2,608	,077
	Within Groups	593,537	153	3,879		
	Total	613,769	155			
Kundelønnsomhetsanalyser (bruk)	Between Groups	,008	2	,004	,001	,999
	Within Groups	494,921	139	3,561		
	Total	494,930	141			
Total Quality Management (TQM) (bruk)	Between Groups	6,899	2	3,450	1,033	,360
	Within Groups	324,011	97	3,340		
	Total	330,910	99			
Target costing	Between Groups	1,837	2	,919	,272	,763
	Within Groups	324,708	96	3,382		
	Total	326,545	98			
Finansregnskap (bruk)	Between Groups	16,594	2	8,297	2,319	,102
	Within Groups	565,393	158	3,578		
	Total	581,988	160			
Driftsregnskap (bruk)	Between Groups	6,629	2	3,314	1,828	,163
	Within Groups	373,410	206	1,813		
	Total	380,038	208			

Trossystem

Tests of Homogeneity of Variances

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Vektlegger bruk av trossystem	Based on Mean	.530	2	207	.590
	Based on Median	.219	2	207	.803
	Based on Median and with adjusted df	.219	2	194.808	.803
	Based on trimmed mean	.455	2	207	.635

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Vektlegger bruk av trossystem

Scheffe

(I) Omtrent hvor mange ansatte er det i din bedrift?	(J) Omtrent hvor mange ansatte er det i din bedrift?	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Under 15	15-30	.077	.196	.925	-.41	.56
	Over 30	.071	.211	.945	-.45	.59
15-30	Under 15	-.077	.196	.925	-.56	.41
	Over 30	-.006	.232	1.000	-.58	.57
Over 30	Under 15	-.071	.211	.945	-.59	.45
	15-30	.006	.232	1.000	-.57	.58

Diagnostisk styringsystem

Tests of Homogeneity of Variances

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Overvåkning av resultat	Based on Mean	3.634	2	207	.028
	Based on Median	2.257	2	207	.107
	Based on Median and with adjusted df	2.257	2	192.207	.107
	Based on trimmed mean	3.593	2	207	.029
Sammenligning av resultat med forventet resultat	Based on Mean	3.123	2	207	.046
	Based on Median	2.415	2	207	.092
	Based on Median and with adjusted df	2.415	2	192.437	.092
	Based on trimmed mean	3.516	2	207	.032
Gjennomgang av bedriftens viktigste aktiviteter	Based on Mean	1.928	2	207	.148
	Based on Median	1.792	2	207	.169
	Based on Median and with adjusted df	1.792	2	192.916	.169
	Based on trimmed mean	1.980	2	207	.141
Viktighet av organisatorisk læring	Based on Mean	.043	2	207	.958
	Based on Median	.016	2	207	.984
	Based on Median and with adjusted df	.016	2	206.080	.984
	Based on trimmed mean	.028	2	207	.973

Multiple Comparisons

Dependent Variable		(I) Omtrent hvor mange ansatte er det i din bedrift?	(J) Omtrent hvor mange ansatte er det i din bedrift?	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
							Lower Bound	Upper Bound
Overvåkning av resultat	Scheffe	Under 15	15-30	-.201	.235	.695	-.78	.38
			Over 30	-.558	.253	.090	-1.18	.06
		15-30	Under 15	.201	.235	.695	-.38	.78
			Over 30	-.357	.278	.439	-1.04	.33
		Over 30	Under 15	.558	.253	.090	-.06	1.18
			15-30	.357	.278	.439	-.33	1.04
	Games-Howell	Under 15	15-30	-.201	.229	.656	-.74	.34
			Over 30	-.558	.243	.060	-1.13	.02
		15-30	Under 15	.201	.229	.656	-.34	.74
			Over 30	-.357	.242	.307	-.93	.22
		Over 30	Under 15	.558	.243	.060	-.02	1.13
			15-30	.357	.242	.307	-.22	.93
Sammenligning av resultat med forventet resultat	Scheffe	Under 15	15-30	-.322	.258	.459	-.96	.31
			Over 30	-.667	.276	.057	-1.35	.01
		15-30	Under 15	.322	.258	.459	-.31	.96
			Over 30	-.345	.304	.527	-1.09	.40
		Over 30	Under 15	.667	.276	.057	-.01	1.35
			15-30	.345	.304	.527	-.40	1.09
	Games-Howell	Under 15	15-30	-.322	.248	.400	-.91	.27
			Over 30	-.667*	.271	.040	-1.31	-.02
		15-30	Under 15	.322	.248	.400	-.27	.91
			Over 30	-.345	.269	.408	-.98	.29
		Over 30	Under 15	.667*	.271	.040	.02	1.31
			15-30	.345	.269	.408	-.29	.98
Gjennomgang av bedriftens viktigste aktiviteter	Scheffe	Under 15	15-30	-.254	.254	.606	-.88	.37
			Over 30	-.604	.272	.088	-1.27	.07
		15-30	Under 15	.254	.254	.606	-.37	.88
			Over 30	-.350	.299	.507	-1.09	.39
		Over 30	Under 15	.604	.272	.088	-.07	1.27
			15-30	.350	.299	.507	-.39	1.09
	Games-Howell	Under 15	15-30	-.254	.263	.600	-.88	.37
			Over 30	-.604*	.243	.038	-1.18	-.03
		15-30	Under 15	.254	.263	.600	-.37	.88
			Over 30	-.350	.268	.395	-.99	.29
		Over 30	Under 15	.604*	.243	.038	.03	1.18
			15-30	.350	.268	.395	-.29	.99
Viktighet av organisatorisk læring	Scheffe	Under 15	15-30	-.104	.156	.800	-.49	.28
			Over 30	.060	.167	.938	-.35	.47
		15-30	Under 15	.104	.156	.800	-.28	.49
			Over 30	.164	.184	.672	-.29	.62
		Over 30	Under 15	-.060	.167	.938	-.47	.35
			15-30	-.164	.184	.672	-.62	.29
	Games-Howell	Under 15	15-30	-.104	.157	.786	-.48	.27
			Over 30	.060	.165	.929	-.33	.45
		15-30	Under 15	.104	.157	.786	-.27	.48
			Over 30	.164	.182	.642	-.27	.60
		Over 30	Under 15	-.060	.165	.929	-.45	.33
			15-30	-.164	.182	.642	-.60	.27

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Interaktive styringssystem

Tests of Homogeneity of Variances

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Formidling av ledelsens mål nedover i organisasjonen	Based on Mean	.952	2	207	.388
	Based on Median	1.407	2	207	.247
	Based on Median and with adjusted df	1.407	2	201.391	.247
	Based on trimmed mean	1.037	2	207	.356
Identifisering av kritiske prestasjonsvariabler (nødvendige faktorer for oppnåelse av planlagt(e) strategi(er))	Based on Mean	.035	2	207	.966
	Based on Median	.063	2	207	.939
	Based on Median and with adjusted df	.063	2	199.936	.939
	Based on trimmed mean	.036	2	207	.965
Fastsetting av kritiske prestasjonsvariabler	Based on Mean	.082	2	207	.922
	Based on Median	.225	2	207	.799
	Based on Median and with adjusted df	.225	2	192.948	.799
	Based on trimmed mean	.078	2	207	.925
Oppfølging av progresjon mot mål	Based on Mean	.551	2	207	.577
	Based on Median	.212	2	207	.809
	Based on Median and with adjusted df	.212	2	202.835	.809
	Based on trimmed mean	.542	2	207	.583
Ledelsen følger aktivt med på prestasjonsmålingene	Based on Mean	.275	2	207	.760
	Based on Median	.153	2	207	.858
	Based on Median and with adjusted df	.153	2	191.682	.858
	Based on trimmed mean	.260	2	207	.771
Ledelsen tolker selv informasjon fra prestasjonsmålingene	Based on Mean	.696	2	207	.500
	Based on Median	.290	2	207	.749
	Based on Median and with adjusted df	.290	2	206.272	.749
	Based on trimmed mean	.486	2	207	.616
Førstelinjeleder er involvert i prestasjonsmålingene	Based on Mean	2.169	2	207	.117
	Based on Median	1.558	2	207	.213
	Based on Median and with adjusted df	1.558	2	205.210	.213
	Based on trimmed mean	2.098	2	207	.125
Ledelsen og ansatte har en kontinuerlig debatt av underliggende data fra prestasjonsmålinger (antagelser og handlingsplaner)	Based on Mean	.076	2	207	.927
	Based on Median	.001	2	207	.999
	Based on Median and with adjusted df	.001	2	197.609	.999
	Based on trimmed mean	.063	2	207	.939
Prestasjonsmålinger brukes som diskusjonsgrunnlag i møter med ledere og ansatte	Based on Mean	.448	2	207	.639
	Based on Median	.676	2	207	.510
	Based on Median and with adjusted df	.676	2	203.886	.510
	Based on trimmed mean	.530	2	207	.590
Prestasjonsmålinger brukes for å skape en felles forståelse for hva som er strategiske usikkerheter for bedriften	Based on Mean	.659	2	207	.519
	Based on Median	.692	2	207	.502
	Based on Median and with adjusted df	.692	2	204.165	.502
	Based on trimmed mean	.730	2	207	.483
Prestasjonsmålinger brukes for å skape en felles forståelse av bedriftens verdier	Based on Mean	.264	2	207	.768
	Based on Median	.563	2	207	.571
	Based on Median and with adjusted df	.563	2	204.258	.571
	Based on trimmed mean	.335	2	207	.715

Multiple Comparisons

Scheffe

Dependent Variable	(I) Omtrent hvor mange ansatte er det i din bedrift?	(J) Omtrent hvor mange ansatte er det i din bedrift?	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Formidling av ledelsens mål nedover i organisasjonen	Under 15	15-30	-.519	.304	.235	-1.27	.23
		Over 30	-.268	.326	.714	-1.07	.54
	15-30	Under 15	.519	.304	.235	-.23	1.27
		Over 30	.252	.359	.782	-.63	1.14
	Over 30	Under 15	.268	.326	.714	-.54	1.07
		15-30	-.252	.359	.782	-1.14	.63
Identifisering av kritiske prestasjonsvariabler (nødvendige faktorer for oppnåelse av planlagt(e) strategi(er))	Under 15	15-30	-.090	.297	.956	-.82	.64
		Over 30	-.166	.319	.873	-.95	.62
	15-30	Under 15	.090	.297	.956	-.64	.82
		Over 30	-.077	.351	.976	-.94	.79
	Over 30	Under 15	.166	.319	.873	-.62	.95
		15-30	.077	.351	.976	-.79	.94
Fastsetting av kritiske prestasjonsvariabler	Under 15	15-30	-.186	.302	.828	-.93	.56
		Over 30	-.263	.324	.721	-1.06	.54
	15-30	Under 15	.186	.302	.828	-.56	.93
		Over 30	-.077	.357	.977	-.96	.80
	Over 30	Under 15	.263	.324	.721	-.54	1.06
		15-30	.077	.357	.977	-.80	.96
Oppfølging av progresjon mot mål	Under 15	15-30	-.279	.284	.620	-.98	.42
		Over 30	-.223	.305	.767	-.98	.53
	15-30	Under 15	.279	.284	.620	-.42	.98
		Over 30	.056	.336	.986	-.77	.88
	Over 30	Under 15	.223	.305	.767	-.53	.98
		15-30	-.056	.336	.986	-.88	.77
Ledelsen følger aktivt med på prestasjonsmålingene	Under 15	15-30	-.294	.303	.627	-1.04	.45
		Over 30	-.514	.326	.290	-1.32	.29
	15-30	Under 15	.294	.303	.627	-.45	1.04
		Over 30	-.220	.358	.828	-1.10	.66
	Over 30	Under 15	.514	.326	.290	-.29	1.32
		15-30	.220	.358	.828	-.66	1.10
Ledelsen tolker selv informasjon fra prestasjonsmålingene	Under 15	15-30	-.007	.306	1.000	-.76	.75
		Over 30	-.342	.329	.582	-1.15	.47
	15-30	Under 15	.007	.306	1.000	-.75	.76
		Over 30	-.336	.362	.651	-1.23	.56
	Over 30	Under 15	.342	.329	.582	-.47	1.15
		15-30	.336	.362	.651	-.56	1.23
Førsteljeleder er involvert i prestasjonsmålingene	Under 15	15-30	-.187	.317	.841	-.97	.59
		Over 30	-.560	.340	.261	-1.40	.28
	15-30	Under 15	.187	.317	.841	-.59	.97
		Over 30	-.373	.374	.609	-1.30	.55
	Over 30	Under 15	.560	.340	.261	-.28	1.40
		15-30	.373	.374	.609	-.55	1.30
Ledelsen og ansatte har en kontinuerlig debatt av underliggende data fra prestasjonsmålinger (antagelser og handlingsplaner)	Under 15	15-30	-.510	.305	.250	-1.26	.24
		Over 30	-.161	.328	.886	-.97	.65
	15-30	Under 15	.510	.305	.250	-.24	1.26
		Over 30	.349	.360	.627	-.54	1.24
	Over 30	Under 15	.161	.328	.886	-.65	.97
		15-30	-.349	.360	.627	-1.24	.54
Prestasjonsmålinger brukes som diskusjonsgrunnlag i møter med ledere og ansatte	Under 15	15-30	-.721	.297	.054	-1.45	.01
		Over 30	-.711	.318	.085	-1.50	.07
	15-30	Under 15	.721	.297	.054	-.01	1.45
		Over 30	.010	.350	1.000	-.85	.87
	Over 30	Under 15	.711	.318	.085	-.07	1.50
		15-30	-.010	.350	1.000	-.87	.85
Prestasjonsmålinger brukes for å skape en felles forståelse for hva som er strategiske usikkerheter for bedriften	Under 15	15-30	-.630	.294	.104	-1.36	.10
		Over 30	-.710	.316	.083	-1.49	.07
	15-30	Under 15	.630	.294	.104	-.10	1.36
		Over 30	-.080	.348	.974	-.94	.78
	Over 30	Under 15	.710	.316	.083	-.07	1.49
		15-30	.080	.348	.974	-.78	.94
Prestasjonsmålinger brukes for å skape en felles forståelse av bedriftens verdier	Under 15	15-30	-.615	.297	.120	-1.35	.12
		Over 30	-.650	.319	.128	-1.44	.14
	15-30	Under 15	.615	.297	.120	-.12	1.35
		Over 30	-.035	.351	.995	-.90	.83
	Over 30	Under 15	.650	.319	.128	-.14	1.44
		15-30	.035	.351	.995	-.83	.90

Organisatorisk læring

Tests of Homogeneity of Variances

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Våre grunnleggende verdier inkluderer læring som en nøkkel til forbedring	Based on Mean	1.437	2	207	.240
	Based on Median	.532	2	207	.588
	Based on Median and with adjusted df	.532	2	204.719	.588
	Based on trimmed mean	1.151	2	207	.318

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Våre grunnleggende verdier inkluderer læring som en nøkkel til forbedring

Scheffe

(I) Omtrent hvor mange ansatte er det i din bedrift?	(J) Omtrent hvor mange ansatte er det i din bedrift?	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Under 15	15-30	-.220	.190	.512	-.69	.25
	Over 30	.188	.204	.654	-.31	.69
15-30	Under 15	.220	.190	.512	-.25	.69
	Over 30	.408	.224	.193	-.14	.96
Over 30	Under 15	-.188	.204	.654	-.69	.31
	15-30	-.408	.224	.193	-.96	.14

