



UiT Norges arktiske universitet

Handelshøyskolen ved UiT

Lønnsomhet i krise for reiselivsbedrifter i Nord-Norge

En kvantitativ studie av virkningen av koronapandemien

Julie Katrin Johansen

Masteroppgave i økonomi og administrasjon – BED-3901H – juni 2022

Forord

Denne studien er en del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved UiT Norges Arktiske Universitetet Campus Harstad og utgjør 30 studiepoeng. Studien er en fordypning innenfor emnet økonomistyring.

I løpet av studietiden har jeg vært igjennom ulike fag, både innenfor økonomistyring og ledelse. Det jeg synes har vært mest spennende var å lære om økonomistyringssystemer og hvordan organisasjoner bruker disse. Det har dermed vært interessant å studere bruken av disse under koronapandemien.

Arbeidet med studien har vært utfordrende, spennende og lærerikt, hvor jeg har fått verdifulle erfaringer som jeg tar med meg videre.

Jeg vil rette en stor takk til alle reiselivsbedrifter i Nord-Norge som tok seg tid til å svare på spørreundersøkelsen som ble sendt ut i forbindelse med studien. I tillegg ønsker jeg å rette en spesiell stor takk til min veileder Jørgen Breivik som har kommet med nyttige og konstruktive tilbakemeldinger gjennom hele prosessen. Til slutt ønsker jeg å takke min familie og mine venner som har gitt meg motivasjon og støttet meg underveis i arbeidet med oppgaven.

Julie Katrin Johansen

Harstad, 2022

Sammendrag

Koronapandemien hadde sitt utbrudd vinteren/våren 2020 over store deler av verden. For å begrense smittespredning ble det i varierende grad på nasjonalt nivå innført restriksjoner og smitteverntiltak som resulterte til dels omfattende nedstengninger og reiseforbud. Dette bidro til at en rekke viktige internasjonale reisedestinasjoner ble hardt rammet, herunder også i Norge. Reiselivsnæringen i Nord-Norge ble også berørt, spesielt som en følge av tapet av utenlandske turister. Reiselivsnæringen er med sin aktivitet og arbeidsplasser viktig for Nord-Norge med sin geografiske spredning og lokalisering i distriktskommuner. Allerede før koronapandemien brøt ut drev næringen under lave marginer. Formålet med denne oppgaven er å kartlegge hvordan koronapandemien har påvirket lønnsomheten til reiselivsbedrifter lokalisert i Nord-Norge. Dette blir undersøkt gjennom følgende problemstilling:

«Hvordan påvirker koronapandemien lønnsomheten i reiselivsbedrifter i Nord-Norge?»

Problemstillingen diskuteres med bakgrunn i styringssirkelen og betingelsesteorien. Oppgaven baserer seg på en spørreundersøkelse som kartlegger bruk av og endring i bruk av økonomistyringssystemer, og en analyse av økonomiske nøkkeltall forut før og under pandemien, for virksomheter innen reiselivsbransjen, formidling, lokalisert i Nord-Norge.

Resultatene fra undersøkelsen indikerer at konsekvensene av koronapandemien i vesentlig grad har hatt en negativ virkning på de økonomiske resultatene, mens bruken av økonomistyringssystemene ikke i betydelig grad har endret seg. Imidlertid indikerer resultatene fra spørreundersøkelsen at planlegging er viktig og at det ofte rapporteres på økonomisk styringsinformasjon. Videre antyder resultatene at fremtidsrettet informasjon og informasjon om eksterne omgivelser har vært viktig. Analysen av økonomiske nøkkeltall viser en negativ driftsmargin (-6,3%) og resultatgrad (-4,7%) i pandemiåret 2020 (i forhold til 2018 og 2019), noe som indikerer at omsetningen ble i vesentlig grad svekket under koronapandemien. Videre viser resultatene en negativ endring i salgsinntektene (-50 %) og driftsresultatet (-169,4 %) fra 2019 til 2020, og at driftsresultatet ble negativt i 2020 (i forhold til 2018 og 2019). Funnene er av interesse fordi de med tydelighet viser hvor dramatisk den økonomiske påvirkningen av tiltakene for å håndtere pandemien har vært for reiselivsbransjen i Nord-Norge.

Nøkkelord: økonomistyringssystemer, betingelsesteorien, kvantitativ, koronapandemien, reiseliv.

Innholdsfortegnelse

Forord.....	i
Sammendrag.....	ii
Tabelliste.....	vi
Figurliste.....	vi
1 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn.....	1
1.2 Formål og problemstilling.....	2
1.3 Avgrensninger.....	3
1.4 Oppgavens videre struktur.....	4
2 Teori.....	5
2.1 Økonomistyringssystemer.....	5
2.1.1 Lønnsomhet.....	5
2.1.2 Kalkyler og kostnadsfordeling.....	6
2.1.3 Styringssirkelen.....	7
2.2 Økonomiske nøkkeltall.....	14
2.3 Betingelsesteorien.....	15
3 Metode.....	18
3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted.....	18
3.2 Forskningsdesign og forskningsstrategi.....	19
3.3 Datamateriale.....	19
3.3.1 Populasjon og utvalg.....	19
3.3.2 Frafallsanalyse.....	21
3.4 Datainnsamling.....	21
3.4.1 Utforming av spørreskjemaet.....	22
3.4.2 Pre-test av spørreskjemaet.....	23
3.4.3 Utsendelse av spørreskjema.....	23
3.5 Operasjonalisering av variabler.....	24
3.6 Analyse av økonomiske nøkkeltall basert på årsregnskap.....	31
4 Resultat og diskusjon.....	33
4.1 Studie 1.....	33
4.1.1 Bedriftskarakteristika og karakteristika ved daglig leder/økonomiansvarlig.....	33
4.1.2 Usikkerhet i omgivelsene under koronapandemien.....	35

4.1.3	Bruken av økonomistyringssystemer under koronapandemien.....	38
4.1.4	Informasjonssystem og planlegging under koronapandemien	41
4.1.5	Rapportering av økonomiske resultater og utviklingen av omsetningen.....	44
4.1.6	Nøkkeltall for å vurdere lønnsomheten	46
4.2	Studie 2	47
4.2.1	Utvikling av regnskapstall fra 2018-2020	47
4.2.2	Utvikling av nøkkeltall fra 2018-2020	51
4.2.3	Utvikling av regnskapstall fra 2018-2020 per NACE-bransje	53
4.2.4	Utvikling av bruttofortjeneste i prosent fra 2018-2020 per NACE-bransje	55
5	Konklusjon	57
	Referanseliste	60
	Vedlegg	64
	Vedlegg 1 - Spørreskjema	64
	Vedlegg 2 – Informasjonsskriv.....	76
	Vedlegg 3 – Reliabilitetsanalyse: Opplevd usikkerhet i omgivelsene.....	79
	Vedlegg 4 – Korrelasjonsmatrise: Påvirket økonomiske resultater og bruk av økonomistyringssystemer under koronapandemien	80
	Vedlegg 5 – Redusering av kostnader	81
	Vedlegg 6 – Kjennskap til følgende økonomistyringssystemer	82
	Vedlegg 7 – Korrelasjonsmatrise: Opplevd usikkerhet i omgivelsene og bruk av økonomistyringssystemer før koronapandemien.....	83
	Vedlegg 8 – Korrelasjonsmatrise: Opplevd usikkerhet i omgivelsene og bruk av økonomistyringssystemer under koronapandemien	84
	Vedlegg 9 – Involvering av ansatte	85
	Vedlegg 10 – Endret økonomistyringssystem	86
	Vedlegg 11 – Paret T-test: Bruk av økonomistyringssystemer før og under koronapandemien.....	87
	Vedlegg 12 – Korrelasjonsmatrise: Økonomistyringssystemer før og under koronapandemien.....	88
	Vedlegg 13 – Bedrifter som bruker aktivitetsbasert kalkulasjon	89
	Vedlegg 14 – Hva aktivitetsbasert kalkulasjon brukes til i bedriften.....	90
	Vedlegg 15 – Bruk/endring av informasjonssystemet.....	91
	Vedlegg 16 – Planlegging.....	92

Vedlegg 17 – Nøkkeltall som har blitt brukt til å vurdere videre drift under koronapandemien.....	93
Vedlegg 18 – Paret T-test: Regnskapstallene 2018/2019 mot 2020.....	94
Vedlegg 19 – Paret T-test: Egenkapitalprosent, resultatgrad og driftsmargin 2018/2019 mot 2020.....	95
Vedlegg 20 – Paret T-test: Bruttofortjeneste 2018/2019 mot 2020.....	96

Tabelliste

Tabell 1: Fra populasjon til utvalg	21
Tabell 2: NACE-bransjefordeling av netto utvalg	33
Tabell 3: Karakteristika ved daglig leder/økonomiansvarlig	34
Tabell 4: Opplevd usikkerhet i omgivelsene	37
Tabell 5: Bruk av økonomistyringssystemer før og under koronapandemien	38
Tabell 6: Utviklingen av regnskapstall per år	48
Tabell 7: Utvikling av regnskapstall fra 2018-2020 per NACE-bransje.....	53
Tabell 8: Utvikling av bruttofortjeneste i % per NACE-bransje.....	56

Figurliste

Figur 1: Opplevd påvirkning av koronapandemien.....	35
Figur 2: Påvirkningen av økonomiske resultater og økonomisk støtte fra regjeringen under koronapandemien	36
Figur 3: Informasjonssystem under koronapandemien	41
Figur 4: Planlegging under koronapandemien	43
Figur 5: Rapportering av økonomiske resultater	44
Figur 6: Utvikling av omsetning	45
Figur 7: Nøkkeltall for å vurdere lønnsomheten	46
Figur 8: Gjennomsnittlig utvikling av nøkkeltall fra 2018 til 2020	51

1 Innledning

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for hva som er bakgrunnen for oppgaven. Deretter vil jeg presentere hva som er formålet med oppgaven og hva som er problemstillingen.

Problemstillingen vil ha to tilhørende forskningsspørsmål. Sist i kapitlet vil jeg gå inn på hvordan jeg velger å avgrense denne oppgaven og hvordan strukturen på oppgaven er.

1.1 Bakgrunn

Koronapandemien brøt ut våren 2020 i hele verden og er fortsatt til stede i hverdagen jorden rundt. Tiltakene for å bekjempe pandemien har endret atferden til konsumenter på flere måter og har blant annet medført at konsumentene har endret feriested. Dette med bakgrunn i at verden ble preget av nedstengninger, reiseforbud, restriksjoner og smitteverntiltak.

Regjeringen har opptil flere ganger kommet med restriksjoner og smitteverntiltak som individer og bedrifter må forholde seg til. Tiltakene til myndighetene har skapt utfordringer og gitt ringvirkninger for reiselivsnæringen. En av de næringene som har vært særlig hardt rammet under koronapandemien er reiselivet (Knudsen, 2021; NHO reiseliv, u.å; Nærings- og fiskeridepartementet, 2021; Næringslivets hovedorganisasjon, 2021). Reiselivsnæringen er den næringen som har høyest andel av lønnskostnader i forhold til annet norsk næringsliv (NHO Reiseliv, u.å). Inntektene gikk betraktelig ned da turister og andre reisende holdt seg hjemme på bakgrunn av restriksjonene. På bakgrunn av restriksjonene måtte flere reiselivsbedrifter permittere ansatte for å redusere lønnskostnadene.

Reiselivsnæringen var en av de raskest voksende næringene i verden før koronapandemien brøt ut (Nærings- og fiskeridepartementet, 2021). Reiselivsnæringen var også preget av lav lønnsomhet og driftsmargin i forhold til andre i norsk næringsliv (NHO Reiseliv, u.å). Dette kan nok ses i sammenheng med reisemønstret til turistene, hvor de reiser til Nord-Norge som oftest på sommeren og ikke på vinteren. Under koronapandemien har reiselivsnæringen hatt problemer med likviditeten (NHO Reiseliv, u.å). Antall overnattinger fra utlandet gikk ned med 8 millioner fra 2019 til 2020 (NHO Reiseliv, u.å).

Nord-Norge er den regionen som skiller seg spesielt ut med tanke på hvordan turismen har vært under koronapandemien. Ifølge rapporten til Greger et al. (2020) ble Nord-Norge spesielt rammet da næringen består av flere mindre virksomheter som er spredd over et stort

geografisk område. En av reiselivsbransjene som ble hardest rammet av koronapandemien var formidlingsbransjen, som nærer seg av utenlandske turister (Jakobsen et al., 2021). Problemet formidlingsbransjen sto ovenfor var å kunne endre kundesegment (Jakobsen et al., 2021). Reiselivet i Nord-Norge opplever nå før sommersesongen starter færre utenlandske bookinger enn normalt, spesielt for Nordland (NHO Reiseliv, 2022).

Reiselivsnæringen er på grunn av sin viktige betydning for Nord-Norge og distriktene en interessant næring å ta utgangspunkt i for å studere om koronapandemien har påvirket lønnsomheten til reiselivsbedrifter. Det er også interessant å studere hvordan reiselivsbedriftene har brukt økonomistyringssystemene for å holde oversikt over lønnsomheten under koronapandemien. Økonomistyringssystemer styres av hvilken situasjon bedrifter befinner seg i, som for eksempel hvis omgivelsene rundt organisasjoner endrer seg, så vil økonomistyringssystemene kunne påvirkes av den gitte situasjonen (Chenhall, 2003; Janke et al., 2014). Med bakgrunn i dette kommer jeg frem til problemstillingen og forskningsspørsmålene i avsnittet under.

1.2 Formål og problemstilling

Med bakgrunn i avsnittet over vil jeg benytte teoriene til Anthony og Young (2003) om styringssirkelen og Otley (1980) om betingelsesteorien for å studere bruken av økonomistyringssystemer i bransjen. Ved å ta i bruk styringssirkelen og betingelsesteorien vil jeg få en bredere forståelse for hvordan økonomistyringssystemene foregår og hvordan disse påvirkes av hvilken situasjon reiselivsbedrifter befinner seg i. Problemstillingen lyder derfor som følge: «*Hvordan påvirker koronapandemien lønnsomheten i reiselivsbedrifter i Nord-Norge?*»

For å kunne belyse problemstillingen har jeg kommet frem til to forskningsspørsmål. Det første forskningsspørsmålet handler om økonomistyringssystemer under koronapandemien. Formålet er å få rede på om koronapandemien har påvirket hvordan reiselivsbedrifter bruker økonomistyringssystemer, og om bruken av økonomistyringssystemer har endret seg. Forskningsspørsmål 1 er: «*Hvordan har koronapandemien medført endringer i bruken av økonomistyringssystemer?*».

Det andre forskningsspørsmålet handler om å kartlegge om økonomiske nøkkeltall har endret seg under koronapandemien. Formålet er å få rede på om koronapandemien har endret økonomiske nøkkeltall i reiselivsbedrifter. Forskningsspørsmål 2 er: «*Hvordan har økonomiske nøkkeltall endret seg på grunn av koronapandemien?*».

Forskingsspørsmålene skal hjelpe til med å kartlegge hvordan koronapandemien har påvirket lønnsomheten i reiselivsbedrifter i Nord-Norge.

1.3 Avgrensninger

Oppgaven avgrenses til å studere reiselivsbedrifter som driver med formidling og som er oppført som et aksjeselskap i Nord-Norge. Reiselivsbransjen består av fem reiselivsbransjer, hvorav formidlingsbransjen er en av dem, mens de resterende reiselivsbransjene er servering, transport, overnatting og opplevelser (Greger et al., 2020; Jakobsen, 2021; Nærings- og fiskeridepartementet, 2021). Videre er avgrensingen gjort med bakgrunn i rapporten til Prebensen et al. (2021). Ut fra denne rapporten har jeg avgrenset reiselivsnæringens hovedgruppe formidling, med et unntak hvor jeg ikke har inkludert turistkontorvirksomhet og destinasjonsselskaper. Turistkontorvirksomhet og destinasjonsselskaper ble ikke inkludert da disse kan ses på som bedrifter som videreformidler andre bedrifters produkter og tjenester, og er mer opptatt av å selge selve destinasjonen. Oppgaven er avgrenset til å gjelde følgende NACE-koder: 79.110 Reisebyråvirksomhet, 79.120 Reisearrangørvirksomhet, 79.902 Guider og reiseledere, 79.903 Opplevelses-, arrangements- og aktivitetsarrangørvirksomhet, 79.909 Turistrelaterte tjenester ikke nevnt annet sted.

Bakgrunnen for avgrensningen til formidlingsbransjen er at denne bransjen er antydnet å være hardest rammet under koronapandemien på grunn av at de nærer seg av utenlandske turister (Jakobsen et al., 2021). En annen grunn for at jeg velger å avgrense til denne bransjen er at flere bedrifter som driver innen overnatting og hotell, slik som for eksempel hotell har et samlet regnskap for flere overnattingssteder. Det vil da være vanskelig å kunne analysere regnskapstall.

Videre vil oppgaven være avgrenset til å omhandle to faser i styringssirkelen, herav drift og måling, og rapportering og evaluering. Valget ble tatt med bakgrunn for å få en bredere

forståelse for hvordan driften og rapporteringen skjer i bransjens bruk av økonomistyringssystemer på virksomhetsnivå. Bransjen har under koronapandemien mistet en stor del av kundegrunnlaget og hvorvidt og eventuelt på hvilken måte dette påvirker sentrale komponenter innen økonomistyringslitteraturen, samt bruken av økonomistyringssystemer i organisasjonene er derfor interessant. Videre er oppgaven avgrenset til å omhandle to betingelsesvariabler, herav ytre miljø og organisasjonsstruktur. Bakgrunnen for denne avgrensningen er at koronapandemien kan ses på som en faktor som har påvirket det ytre miljøet i organisasjonen. Noe som igjen kan bidra til at organisasjoner vil endre hvordan økonomistyringssystemene opererer i organisasjonen. Videre er avgrensningen til organisasjonsstruktur gjort på bakgrunn av hvordan organisasjonene har inkludert ansatte i beslutninger og prosesser under koronapandemien.

1.4 Oppgavens videre struktur

Etter innledningskapitlet som omhandler bakgrunn, formål, problemstilling og avgrensninger for oppgaven, kommer kapittel 2 hvor relevant teori for oppgaven presenteres. I kapittel 3 presenteres valg av metode for hvordan oppgaven skal utføres. Her beskrives valg av forskningsdesign, forskningsstrategi, frafallsanalyse, datainnsamling, operasjonalisering av variabler og analyse av økonomiske nøkkeltall basert på årsregnskap. Deretter vil kapittel 4 omhandle resultater og diskusjon. I kapitlet presenteres studie 1 og studie 2. Studie 1 er omhandler spørreundersøkelsen som besvarer forskningsspørsmål 1, mens studie 2 omhandler dataanalysen av regnskaps- og nøkkeltall som besvarer forskningsspørsmål 2. Resultatene og disse vil diskuteres opp mot relevant teori. Oppgavens konklusjon, begrensninger og forslag til videre forskning presenteres og diskuteres i kapittel 5.

2 Teori

I dette kapitlet presenteres det teoretiske rammeverket for studien. Jeg har valgt å ta utgangspunkt i to teoretiske rammeverk for å kunne svare på min problemstilling. Det teoretiske rammeverket omhandler styringssirkelen til Anthony og Young (2003) og betingelsesteorien til Otley (1980). Først vil jeg definere hva lønnsomhet er og hvorfor det er viktig for bedrifter. Deretter vil jeg beskrive forskjellige typer kalkulasjon og kostnadsfordeling for å få en oversikt over hva disse betyr i forhold til lønnsomheten i reiselivsbedrifter. Deretter vil jeg beskrive styringssirkelen og ta utgangspunkt i drift og måling, rapportering og evaluering som jeg mener er relevant for min problemstilling. Nest sist vil jeg beskrive nøkkeltall, og deretter beskrive betingelsesteorien.

2.1 Økonomistyringssystemer

2.1.1 Lønnsomhet

Alle bedrifter ønsker å drive lønnsomt, derav å skape overskudd. Lønnsomhet omhandler bedriftens evne til å kunne bringer profitt (Kristoffersen, 2019; Langli, 2016). Heimly (2011) referer til lønnsomhet som et begrep innenfor økonomi, hvor informasjonen om hvilken situasjon bedriften befinner seg i hentes ut fra regnskapet. Enklere sagt omhandler lønnsomhet forholdet mellom inntekter og kostnader. Dette forholdet skal være slik at inntektene er høyere enn kostnadene for at organisasjonen skal være lønnsom. For å analysere lønnsomheten i en organisasjon tar man utgangspunkt i tallmessige oppstillinger eller kalkyler for å se hvordan kostnadene fordeler seg.

Lønnsomhet er viktig å kartlegge på bakgrunn av fremtidige investorer som vil investere i organisasjonen. Det er også viktig for organisasjonen å vite om lønnsomheten er bra eller dårlig. Hvis lønnsomheten er dårlig i organisasjonen må ledelsen se hva som kunne vært gjort annerledes slik at organisasjonen kan drive lønnsomt. Et fall i etterspørsel vil kunne påvirke organisasjonen negativt, hvor inntektene blir lavere enn kostnadene. Dette vil føre til lavere lønnsomhet. Reiselivsnæringen i Nord-Norge har en ujevn sesongstruktur noe som gjør det vanskelig å kunne drive med god lønnsomhet. I årene før koronapandemien inntraff hadde reiselivsnæringen i Nord-Norge en økning av vinterturisme. Lønnsomheten i

reiselivsnæringen i Nord-Norge er viktig for at bedrifter skal kunne ha nok ansatte til å betjene turistene, og for å skape gode opplevelser som turistene etterspør og betaler for.

Bakgrunnen for hvorfor en organisasjon er lønnsom kan ligge i hvordan utformingen og hvordan bruken av forskjellige økonomiske styringsverktøy er (Bjørnenak, 2013). De forskjellige økonomiske styringsverktøyene kan være budsjett, kalkyler, aktivitetsbasert kalkulasjon, benchmarking eller rullerende prognoser. Neste avsnitt vil se nærmere på kalkyler og aktivitetsbasert kalkulasjon.

2.1.2 Kalkyler og kostnadsfordeling

Det finnes ulike typer kalkyler. Organisasjoner kan bruke produktkalkyler som er nøyaktige utregninger av kostnader og inntekter for et produkt (Bjørnenak, 2019). En organisasjon kan bruke produktkalkyler til å rapportere lønnsomheten, for å sette pris på produkter eller å kontrollere lønnsomheten (Bjørnenak, 2019). Det brukes også andre kalkyler i organisasjoner som selvkostkalkyler og bidragskalkyler. En samlebetegnelse for hvordan kalkyle man velger kalles kalkyleprinsipp. Når man kalkulerer og skal velge kalkyleprinsipp skiller man mellom direkte og indirekte kostnader, som også refereres til som en kostnadsstruktur (Berg et al., 2018). I selvkostkalkylen vil alle kostnaden som har gått med på produktet regnes med. Det vil også regnes med en andel av faste kostnader som organisasjonen har. Faste kostnader kan være strøm og husleie utgifter, samt lønnskostnader. Det vil si kostnader som påløper før en organisasjon vet hvor mye volum og ressurser som går med på å produsere et produkt. Mens en bidragskalkyle bare vil fordele de variable kostnadene som råvarer og materiale til produktet (Bjørnenak, 2019).

Kalkyler kan også brukes til å beregne rett pris på produktet eller tjenesten som organisasjonen selger. Ved å beregne pris på produktet/tjenesten kan det gi ledelsen god kontroll på økonomistyringen i organisasjonen. Videre vil det hjelpe lederen med å ta beslutninger hvis etterspørselen av produkter/tjenester faller. Lederen vil være i stand til å endre prisen eller å se på andre muligheter på hvor man kan tjene penger.

Kalkyleprinsippene selvkostkalkyle og bidragskalkyle, har opp gjennom tiden fått kritikk. Kritikken til kalkyleprinsippene handler om at kalkylerne ikke hjelper til med å forbedre

prosesser og at de ikke støtter strategiske beslutninger som skjer i organisasjonen (Berg et al., 2018). Kritikken går også ut på hvordan organisasjonen fordeler kostnadene til produktene. I selvkostkalkyler fordeles kostnadene slik at et produkt får mindre og et annet produkt får mer kostnader. Selvkostkalkyler er blitt kritiserte for at hvis mengden produserte produkter faller så vil kostnadene på andre produkter økes (Bjørnenak, 2019). Bidragskalkyler er mer brukt for å analysere lønnsomheten til produkter. Artikkelen til Berg et al. (2018) finner ut at store norske industribedrifter bruker bidragskalkyler til å vurdere lønnsomheten.

I aktivitetsbasert kalkulasjon benytter man aktiviteter for å fordele kostnadene videre til et produkt. Aktiviteter kan for eksempel være innkjøp eller kvalitetskontroll, mens kostnadene som forårsakes av en kostnadsdriver er antall ganger en aktivitet gjennomføres eller hvor mye ressurser som benyttes hver gang (Bjørnenak, 1993). Avanserte kalkylesystemer som aktivitetsbasert kalkulasjon kan være mindre dynamiske. Artikkelen til Bjørnenak og Kaarbøe (2011) peker på at det blir vanskeligere å tilpasse kostnadene og å ha oversikt over hver enkelt beslutningssituasjon. Jo mer omfattende systemene blir, jo mer vil fokuset på hvordan man bruker systemet opphøre. Ved å bruke aktivitetsbasert kalkulasjon kan man identifisere kunde-, produkt-, og prosjektlønnsomhet. Analyseringen av lønnsomheten skjer ved å beregne ressursbruken til de ulike aktivitetene. På denne måten kan man vurdere lønnsomheten til aktivitetene og redusere slakk (Bjørnenak, 2003). Deretter fordeles kostnadene videre slik at organisasjonen kan kartlegge hva som er lønnsomt og ikke lønnsomt av produkter og kunder. Aktivitetsbasert kalkulasjon kan brukes til å analysere hvor organisasjonen tjener penger og hvor den ikke tjener penger (Bjørnenak, 2003).

2.1.3 Styrings sirkelen

De fleste bedrifter har sine egne strategier og mål som skal nås i løpet av en gitt tidsperiode. Ifølge Anthony og Young (2003) oppstår styrings sirkelen som en prosess når toppledelsen i en organisasjon har valgt mål og strategier. Styrings sirkelen består av fire faser: strategisk planlegging, budsjettering, drift og måling, rapportering og evaluering (Anthony & Young, 2003).

Den første fasen som omhandler strategisk planlegging, vil ledelsen i bedriften ta avgjørelser for hvilke mål og hvordan strategi som skal gjelde den kommende perioden. Ledelsen

utarbeider også en strategisk plan for hvordan inntektene og utgiftene vil utvikle seg flere år frem i tid (Anthony & Young, 2003). Deretter kommer budsjetterings-fasen hvor målene som kom frem i den strategiske planleggings fasen blir fastsatt. Når besluttet skal budsjettet implementeres i de ulike avdelingene i bedriften. Hver leder vil få ansvaret for å følge opp budsjettet og kommunisere dette ut til sine ansatte (Anthony & Young, 2003). Når budsjettet er kommunisert vil det gå over til neste fase som er drift og måling. Lederne overvåker hva som skjer i driften. Man måler hvor mye og hvordan ressurser som er gått med på å produsere en gitt enhet (Anthony & Young, 2003). Den siste fasen omhandler rapportering og evaluering. Her tar man utgangspunkt i regnskapsinformasjon som skal analyseres og rapporteres videre til mellomledere. Informasjonen fra evalueringen skal brukes til tre formål: operasjonell koordinering og kontroll, vurdering av ansattes prestasjon og evaluering av den strategiske planen (Anthony & Young, 2003).

Pettersen og Bjørnenak (2003) ser på styringssirkelen som en kontinuerlig prosess, hvor rapporteringen må evalueres for å kunne lage en ny strategisk plan. Alle fasene i styringssirkelen har en sammenheng. Videre i teori kapitlet vil jeg rette fokus på to av fasene i styringssirkelen: drift og måling, rapportering og evaluering. Jeg velger å ta utgangspunkt i fasene for å få en bredere forståelse for hvordan økonomiske styringssystemer i organisasjoner fungerer.

Drift og måling

Den tredje fasen i styringssirkelen er drift og måling. Drift og måling består av to aktiviteter: kontrollering av drift og, måling av inndata og utdata. Kontrollering av drift belyser finansiell kontroll og prestasjonskontroll. Finansiell kontroll belyser utgiftene i en organisasjon og er utformet for å sikre den økonomiske integriteten til aktivitetene i organisasjonen (Anthony & Young, 2003). Prestasjonskontroll belyser de ansattes arbeidsoppgaver i organisasjonen. Hensikten med prestasjonskontrollen har å sikre at prestasjonen til de ansatte er i overensstemmelse med målene til organisasjonen. Prestasjonskontrollen har fokus på hvor effektivt lederen klarer å lede bedriften med hensyn til å oppnå fastsatte målsettinger. Dette med bakgrunn i hvilken motivasjon lederen har og spørsmål om hvor produktivt driften er (Anthony & Young, 2003).

Finansiell kontroll

Finansiell kontroll er en aktivitet innenfor drift og måling fasen i styringssirkelen. Aktiviteten har som mål å ta utgangspunkt i budsjettet. Budsjettet består av planlagte utgifter og forventede resultater i en kommende periode (Anthony & Young, 2003). Å sikre at det planlagte budsjettet nås på en effektiv måte er hovedformålet med finansiell kontroll. Lederne har i oppgave å følge budsjettet og gjøre endringer hvis det oppstår situasjoner hvor driften må tilpasse seg omgivelsene rundt organisasjonen. Fokuset skal ligge på organisasjonen og ikke på utgiftene (Anthony & Young, 2003).

Dersom forholdene i organisasjonen endrer seg, kan det være grunnlag for å foreta budsjettjusteringer. Forholdene som vil påvirke organisasjoner kan være fall i etterspørsel fra kundene, som igjen vil påvirke de budsjetterte inntektene. Under koronapandemien har mange reiselivsbedrifter opplevd fall i etterspørsel. Dette krever endringer i forbruket til organisasjonen. Organisasjonen kan justere budsjettet ved å sette av midler, sett at en uforutsett hendelse skulle oppstå. Anthony og Young (2003) omtaler dette som et beredskap tillegg som utgjør maksimum fem prosent av budsjettet.

Det kan oppstå implikasjoner ved finansiell kontroll. Noen ledere mangler erfaring med budsjetter som kan ses i sammenheng med hvilken utdanning lederne har. Ledere som mangler kompetanse og kunnskap om budsjetter vil i liten grad kunne styre bedriften i riktig økonomisk retning. Dette kan føre til overforbruk i begynnelsen av året som igjen gir ringvirkninger for budsjettet senere år. Overforbruk gjør at andre operasjonelle aktiviteter kan stå i fare for å ikke bli produsert, eller at en investering ikke kan bli gjennomført. Det kan oppstå endringer i hvordan organisasjonen utnytter sine ressurser. Noe som igjen endrer aktivitetene til organisasjonen. Dette kan hemme oppnåelsen av målene til den gitte aktiviteten (Anthony & Young, 2003).

Lederen i organisasjonen sitter med ansvaret for budsjettet og tar avgjørelser hvis budsjettet skal endres. Dette med bakgrunn i at lederen har et dypere syn på organisasjonen og hvilke ressurser som går med på å produsere produkter eller tjenester. Ifølge Anthony og Young (2003) bør forbruket av midler gå igjennom det formelle organisasjonshierarkiet. I det formelle organisasjonshierarkiet er det lederen som er øverst. Deretter kommer mellomleder

og til slutt de øvrige ansatte. Lederen er ansvarlig for driften og forbruket av penger som igjen skal fordeles på mellomlederen i avdelingene til organisasjonen.

Regnskapssystemet har en sentral del for rapportering av intern driftsinformasjon som brukes for å ha finansiell kontroll i organisasjonen (Anthony & Young, 2003). Regnskapet oppsummerer informasjon om hva pengene er brukt på, slik som forsyninger til produksjonen, arbeidskraft og tjenester som er kjøpt (Anthony & Young, 2003). En stor del av ressursene som reiselivsnæringen bruker er arbeidskraft. Dette med bakgrunn i hvilke produkter og tjenester som tilbys til konsumentene. Formidlingsbransjen baserer seg på å selge opplevelser, aktiviteter og gi omvisninger til konsumenten. For å kunne selge disse tjenestene må bedriftene ha ansatte med kunnskaper og kompetanse som kan formidle, for eksempel historier og informasjon om en opplevelse eller en aktivitet.

Når en finansieringskilde gir midler til en organisasjon, spesifiseres det til hvilket formål midlene skal brukes til (Anthony & Young, 2003). Hvis organisasjonen søker etter midler og får søknaden godkjent, må organisasjonen bruke disse midlene på det formålet som ble oppgitt i søknaden. Regnskapsinformasjon og budsjett er med på å sikre at midlene som ble gitt til organisasjonen faktisk går til det formålet det skulle. For å kunne kontrollere driften må regnskapet være i overensstemmelse med budsjettet. Budsjettet er en plan for hvordan forbruket fordeler seg, mens regnskapet rapporterer hva som faktisk er forbruket (Anthony & Young, 2003). Organisasjoner bør samordne regnskapet inn i et samlet informasjonssystem. Som følge av samordningen vil det være lettere for organisasjonen å kontrollere driften og, måle inndata og utdata.

Prestasjonskontroll

Prestasjonskontroll handler om hvordan prosessene i organisasjonen kan utføres mest effektivt. De fleste organisasjoner har sine egne prosedyrer og regler for hvordan prosesser skal styres. Ved å kontrollere prestasjonen i organisasjonen vil man kunne få svar på om ressursene blir utnyttet på en effektiv og økonomisk måte. Når man kontrollerer ressursene kan man avdekke om det finnes ineffektivitet i organisasjonen og om driften er ulønnsom (Anthony & Young, 2003). Det kan avdekkes feil eller mangler i organisasjonens struktur, informasjonssystemer og prosedyrer. Dette kan hjelpe organisasjonen med å ta bedre

beslutninger i fremtiden. Organisasjoner må ansette mennesker med riktig kompetanse og kunnskaper for å utnytte ressursene på en effektiv måte. Det er viktig for reiselivsnæringen å besitte ansatte som har kunnskap og kompetanse, siden næringen selger opplevelser og formidler historier til konsumenten. Dette er med på å gi konsumenten en god opplevelse og kan føre til mersalg. Lederen må også sikre at ansatte bruker arbeidstiden til å gjennomføre aktivitetene de ble ansatt til (Anthony & Young, 2003).

Holdningene til menneskene og hvordan de påvirkes av informasjonen i organisasjonen er en del av prestasjonskontroll. Mellomledere og andre ansatte i organisasjonen bør samme oppfatning som ledelsen har av styringssirkelen. Kommunikasjon mellom lederen og ansatte kan bidra til samme oppfattelse av styringssirkelen. Det er også viktig at ansatte forstår at alle fasene i styringssirkelen har en sammenheng, og at de justeres etter hvert som organisasjonen endrer seg. Styringssirkelen er viktig i flere sammenhenger. Den hjelper både ledelsen og mellomlederen ved å kunne ta beslutninger på bakgrunn av informasjon styringssirkelen danner. Informasjonen er også til hjelp for hvordan lederen og mellomlederen vurderer resultatene av prestasjoner (Anthony & Young, 2003).

I tillegg er det viktig at resultatene i organisasjonen diskuteres med alle ansatte, slik at alle blir inkludert i driften. Ved å innkalle til møter kan lederen legge frem hvordan utviklingen av inntekter og utgifter har vært i forhold til budsjettet (Anthony & Young, 2003). Lederen kan diskutere med ansatte i organisasjonen om det burde foretas endringer og om de har noen nyttige innspill å komme med. De overordnede målene til organisasjonen må vektlegges, som en påminnelse til de ansatte om hva lederen forventer av prestasjon.

Motivasjon er viktig for enhver organisasjon. Kontrollsystemet skal motivere menneskene i organisasjonen. Lederen skal motiveres til å foreta handlinger som igjen skal bidra til at organisasjonen oppnår sine mål effektivt (Anthony & Young, 2003). Målingen av prestasjon forbindes med hvordan lederne benytter budsjettene sine for å nå organisasjonens overordnede mål. Budsjettet bør være mindre i organisasjoner hvor etterspørsel faller eller hvis organisasjonen har potensiale for å driftes mer effektivt. Hvis en organisasjon opplever å miste kundegrunnlaget sitt vil man oppleve et fall i etterspørselen. Da må budsjettet korrigeres til å være mindre enn hva det var.

Målinger av inndata og utdata

Organisasjonens mål er kompliserte å måle. Det som måles i organisasjonen er effektiviteten. For å kunne måle effektiviteten i organisasjonen er man avhengige av hvordan forholdet mellom inntekter og utgifter forspiller seg. Effektiviteten skal også måles på bakgrunn av målene til organisasjonen. Dette gjøres ved å ta i betraktning om den faktiske produksjonen er i samsvar med organisasjonens mål (Anthony & Young, 2003). Som eksempel kan det ved å ta utgangspunkt i driftsresultatet og brutto fortjenestemargin, kan man måle effektiviteten i organisasjonen. Organisasjonens målesystemer er kvantitativ informasjon som oppsummeres i regnskapet. Informasjonen sammenlignes ved å ta i betraktning budsjett og regnskap.

Rapportering og evaluering

Den fjerde fasen i styringssirkelen omhandler rapportering og evaluering. I denne fasen rapporteres prestasjonene til ledelsen og man rapporter resultatene til organisasjonen (Anthony & Young, 2003). Rapporteringen av resultatene skjer ved at ledelsen vurderer hvor effektiv bedriftens produksjon og prosesser er ved å overvåke disse jevnlig. Ledelsen kan bruke finansiell eller ikke-finansiell informasjon. Denne informasjonen er kvantitativ som vil inneholde både inndata og utdata. Informasjonen brukes til å rapportere blant annet kostnad per produsert enhet (Anthony & Young, 2003). Rapportene utarbeides på bakgrunn av tidsplanen til organisasjonen og organisasjoner kan rapportere ukentlig, månedlig eller kvartalsvis (Anthony & Young, 2003). Rapportene skal hjelpe lederne ved å ta beslutninger i forhold til strategi, budsjett og drift.

Inntekter og utgifter vil være forskjellig fra budsjettet dersom det oppstår avvik. Avvik som oppstår på bakgrunn av mengden som produseres kalles volumavvik. Det kan oppstå andre avvik i forhold til budsjettet som lønn, råmaterialer og salgspris. Effektivitet er en faktor som måler hva som faktisk er brukt av arbeidskraft og råvarer, i henhold til budsjettet. Å identifisere avvik er til hjelp for ledelsen. Ledelsen kan benytte informasjonen om avvikene til å diskutere hva som er årsaken til disse. Deretter vurderes tiltak for å minimere sjansen for at avvikene oppstår igjen.

Når man skal kontrollere prestasjonen til ledelsen tar organisasjonen i bruk informasjonsrapporter. Informasjonsrapporter har som hensikt å fortelle hva som foregår i organisasjonen (Anthony & Young, 2003). Rapportene inneholder informasjon som stammer fra regnskapet og balansen. Informasjonsrapportene kan også inneholde ekstern informasjon, som lover og forskrifter fra myndighetene. Rapportene kan ses på som en del av informasjonssystemet i organisasjonen. Prestasjonsrapportene inneholder informasjon om hvordan ledelsen presterer og hvordan den økonomiske prestasjonen er i organisasjonen. Den økonomiske prestasjonen til organisasjonen ses ved å betrakte resultatene. Resultatene vil vise om organisasjonen går med overskudd, underskudd og utviklingstrekk over tid. Videre vil resultatene også gi en indikasjon på om menneskene i organisasjonen gjør jobben sin. Det er viktig å kontrollere om menneskene i organisasjonen jobber mot de overordnede målene til organisasjonen (Anthony & Young, 2003).

Organisasjoner kan ta i bruk rapporter som budsjett, historiske prestasjoner eller eksterne. Disse rapportene ses på som en standard for å kunne sammenligne faktisk prestasjon (Anthony & Young, 2003). Budsjetter er den mest brukte og den beste standarden å bruke (Anthony & Young, 2003). Dette fordi budsjetter tar i betraktning de forventede inntektene og utgiftene under gitte forhold man tror vil oppstå de kommende årene. Den historiske prestasjonen til organisasjonen viser tidligere prestasjoner. De tidligere prestasjonene kan sammenlignes med de prestasjonene per dags dato. Der igjen er ikke historiske prestasjoner gjeldende på bakgrunn av at forholdene kan endre seg fra år til år. Forholdene som kan påvirke organisasjonen er hvis organisasjonen opplever en økt usikkerhet i omgivelsene eller hvis strukturen i organisasjonen endrer seg. Videre kan organisasjonen sammenligne prestasjonen med andre lignende organisasjoner (Anthony & Young, 2003).

Det finnes andre prosesser i styringssirkelen som driftsanalyse og evaluering av avdelinger. Disse prosessene har som mål å analysere og evaluere hvordan prestasjonene og effektiviteten til organisasjonen er (Anthony & Young, 2003). Målet med driftsanalyse er å betrakte driften av organisasjonen. Ved å betrakte driften vil lederen kunne anslå om effektiviteten skal forandres (Anthony & Young, 2003). Hovedfokuset innenfor evaluering av avdelinger er å betrakte hver enkelt avdeling. Ved å sette søkelys på hver enkelt avdeling vil man få mer innsikt om hva som foregår innad i avdelingen. Mer innsikt gir bedre beslutningstøtte når man

skal vurdere om avdelingen burde bli større, omstruktureres eller avvikles. Driftsanalyse og evaluering av avdelinger er to prosesser som er tidkrevende og gjennomføres hvert femte år. Problemer kan oppstå når man tar i bruk prosessen hvor man evaluerer avdelinger. Ifølge Anthony og Young (2003) er ligger problematikken i definering av mål og hvordan man måler utgiftene. Neste avsnitt vil omhandle en kort beskrivelse av nøkkeltall som brukes for å vurdere lønnsomheten i en organisasjon.

2.2 Økonomiske nøkkeltall

Et årsregnskap består av balansen og resultatregnskapet (Heimly, 2011; Kristoffersen, 2019). Balanseregnskapet viser gjeld, eiendeler og egenkapital, mens resultatregnskapet viser inntekter og kostnader (Heimly, 2011). Ved å ta utgangspunkt i balansen og resultatregnskapet vil man kunne beregne nøkkeltall. Nøkkeltall er et viktig for å kunne forstå den økonomiske situasjonen i en organisasjon (Heimly, 2011). Lønnsomheten til organisasjonen kan vises i nøkkeltallene. I tillegg vil nøkkeltallene gi en indikasjon på hvordan lønnsomheten har vært gjennom årene. Bak alle nøkkeltallene vil det ligge informasjon på hvordan organisasjoner driver bedriften. Årsregnskapet tas i bruk for å analysere hvordan utviklingen til selskapet har vært, også omtalt som prestasjonsmåling (Langli, 2016).

Heimly (2011) omtaler avkastningsgraden som det viktigste nøkkeltallet for å kunne måle lønnsomhet. Videre finnes det nøkkeltall som resultatgrad, som måler driftsresultat og finansinntekter som prosent av driftsinntektene (Heimly, 2011). Hvis resultatgraden øker vil nøkkeltallet også påvirke avkastningsgraden positivt (Heimly, 2011). Bruttofortjenesteandel er et nøkkeltall hvor man tar utgangspunkt i salgsinntektene for så trekke fra vareforbruket. Deretter deler man bruttofortjenesteandelen med summen av salgsinntektene, og multipliserer med 100 for å regne ut bruttofortjenesteandelen i prosent. Bruttofortjenesten beregner ut inntekten bedriften har ved et salg før kostnadene blir tatt hensyn til (Kristoffersen, 2019). Ved å ta utgangspunkt i nøkkeltallet vil man kunne øke lønnsomheten ved å øke salget eller redusere vareforbruket i bedriften (Heimly, 2011). Et annet nøkkeltall for lønnsomhet er driftsmargin. Driftsmarginen viser bedriftens inntjening for driften, før kostnader og finansielle inntekter (Kristoffersen, 2019). Neste avsnitt vil ta for seg betingelsesteorien som

er et rammeverk som kan bedre forståelsen av hvilke omstendigheter som kan påvirke økonomistyringssystemer.

2.3 Betingelsesteorien

Betingelsesteorien er basert på hvilken kontekst organisasjonen befinner seg i, som vil vises i styringssystemer til organisasjonen (Otley, 1980; Chenhall, 2007). Teorien ses på som et lineært rammeverk som utleder forhold som påvirker effektiviteten til en organisasjon (Otley, 1980). Rammeverket består av betingelses variabler som påvirker strukturen til organisasjonen. Strukturen til organisasjonen påvirker der igjen hvilket styringssystem som brukes og hvordan informasjonen flyter gjennom organisasjonen. Der igjen vil dette påvirke effektiviteten til organisasjonen.

Styringssystemer kan bestå av avhengige og uavhengige variabler (Chenhall, 2003). Avhengige variabler regnes som prestasjon og hvordan styringssystemene er utformet og brukt (Chenhall, 2007; Otley, 2016). I betingelsesteorien er det samspillet mellom uavhengige og avhengige variabler som undersøkes (Otley, 2016). Det finnes ulike variabler som forklarer effektiviteten i styringssystemer. Betingelsesteorien studerer sammenhengen mellom uavhengige variabler som størrelse, ytre miljø, teknologi, struktur, nasjonal kultur og strategi (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011; Chenhall, 2003; Otley, 2016).

Ledere kan ta avgjørelser som er effektive og som vil bidra til at prestasjonen til organisasjonen blir bedre, gitt at lederen klarer å koble konteksten med styringssystemene i organisasjonen (Chenhall, 2003). Ledere kan ta i bruk betingelsesteorien som en del av styringssystemet for å oppnå ønskede resultater eller for å oppnå organisasjonens overordnede mål (Chenhall, 2003). Dette tilsvarer at betingelsesteorien kan hjelpe ledere med å foreta avgjørelser. Ledere i organisasjonen kan ta utgangspunkt i uavhengige og avhengige variabler som beskriver konteksten organisasjonen befinner seg i. Konteksten kan forklares ved hjelp av variabler som påvirker styringssystemet.

Styringssystemene påvirkes av hvilken situasjon organisasjonen befinner seg i. Situasjonene kan endre seg ved variablene som miljø, teknologi og organisasjonsstruktur (Otley, 1980). Teknologi omhandler hvor mye volum som blir produsert og utformingen av styringssystemer

påvirkes av dette. Det produserte volumet fastsetter hvordan kostnadene fordeler seg. Organisasjonsstruktur er en variabel som påvirker hvordan informasjonen om budsjettene blir brukt (Otley, 1980). Mens miljø omhandler usikkerhet i omgivelsene i organisasjonen. I lys av problemstillingen vil jeg se nærmere på hvordan betingelses variablene påvirker økonomistyringssystemet. I de neste avsnittene vil jeg gå nærmere inn på hva det ytre miljøet og organisasjonsstruktur har å si for økonomistyringssystemet til en organisasjon.

Ytre miljø

Betingelsesvariabelen, ytre miljø ser på usikkerhet i miljøet rundt organisasjonen (Chenhall, 2003). Usikkerhet er når organisasjoner ikke vet hvordan fremtiden ser ut og hva som blir å påvirke fremtiden. Forskingen viser til at jo mer usikkerhet som er knyttet til det ytre miljøet, vil styringssystemene bli mer fokuserte og åpne (Chenhall, 2003). Artikkelen til Otley (2016) peker på at når en organisasjon opplever usikkerhet kreves det at styringssystemene må være fleksible og kunne tilpasse seg uventede hendelser. Under koronapandemien har organisasjoner fått føle på endringer i restriksjoner og smitteverntiltak fra myndighetene. Organisasjoner måtte ha tilpasset seg de nye omgivelsene. Når organisasjoner opplever usikkerhet i omgivelsene vil det bli vanskeligere å planlegge frem over (Chenhall & Morris, 1986).

Organisasjoners bruk av økonomiske styringssystemer former miljøet, men miljøet former også de økonomiske styringssystemene (Janke et al., 2014). Videre viser forskningen til Chenhall og Morris (1986) at graden av informasjon er viktig når man opplever usikkerhet. Bearbeiding av informasjon blir mer viktigere for organisasjonens beslutningstakere, hvis det oppleves usikkerhet i miljøet rundt organisasjonen (Gordon & Narayanan, 1984). Ikke-finansiell og ekstern informasjon blir viktigere for ledere som opplever en høy usikkerhet i omgivelsene (Gordon & Narayanan, 1984).

Artikkelen til Janke et al. (2014) beskriver usikkerhet i omgivelsene ut fra faktorer. En av faktoren beskriver at når organisasjoner opplever økonomisk nedgang ved at salget går ned, vil lederes prestasjonsnivå øke. Funnene i artikkelen til Janke et al. (2014) peker på at når en organisasjon opplever endringer i miljøet vil man justere de økonomiske styringssystemene. Økonomiske styringssystem vil brukes interaktivt.

Styringsystemene kritiseres for å ikke være dynamiske. Når omgivelsene til en organisasjon endres oppstår det et behov for å endre hvordan organisasjonen styres (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011). Omgivelsene til organisasjoner endres stadig og man opplever usikkerhet i forhold til hvordan styringsystemene er. Organisasjoner må tilpasse seg omgivelsene ved å være dynamiske. For å være dynamiske må organisasjoner regelmessig endre seg. Omgivelsene rundt organisasjonen utvikler seg stadig på grunn av teknologi og globalisering (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011). Der igjen utvikler også omgivelsene rundt organisasjonen seg på grunn av uforutsette hendelser.

Organisasjonsstruktur

Betingelsesvariabelen organisasjonsstruktur har som mål å sikre aktivitetene i organisasjonen gjennomføres (Chenhall, 2003). Organisasjonsstruktur omhandler hvordan fordelingen av ulike roller innad i organisasjonen spesifiseres. Det finnes ulike systemer i organisasjonen som er med på å forme fremtiden. Informasjonssystemer og kontrollsystemer er med på å forme fremtiden for organisasjonen (Chenhall, 2003). Organisasjonsstruktur og informasjonssystemer er en del av miljøet i organisasjoner, men de kan ikke ses i sammenheng med hverandre (Gordon & Narayanan, 1984). Der igjen indikeres organisasjonsstruktur som en konsekvens av struktur, og informasjon som igjen relateres til hvordan organisasjonen forstår usikkerheten i omgivelsene (Gordon & Narayanan, 1984).

Organisasjonsstrukturen som er hensiktsmessig for usikkerhet i omgivelsene er organiske strukturer (Chenhall, 2003). Artikkelen til Chenhall (2003) peker på organisasjonsteori antyder til at innsnevrede økonomistyringsystemer som budsjetter burde være mer åpne og fleksible informasjonssystemer, hvis man opplever usikkerhet i omgivelsene. Videre vises det til at ledere i organisasjoner bruker strategier for å svare på deres opplevde usikkerhet i omgivelsene (Gordon & Narayanan, 1984). Strategiene som tas i bruk vil være å ta i betraktning informasjon og strukturen i organisasjonen.

3 Metode

I dette kapitlet presenteres oppgavens metodiske tilnærming. Først vil jeg definere hva metode er og deretter gi begrunnelse for hvilket vitenskapsteoretisk ståsted jeg har. Videre vil jeg presentere hvilke valg jeg har tatt i forhold til hvilket forskningsdesign og forskningsstrategi som ligger til grunn i oppgaven. Deretter vil jeg presentere utvalget, og hvordan datamaterialet er utformet og samlet inn. Datainnsamlingen vil være omtalt som studie 1. Videre vil jeg presentere analysen av økonomiske nøkkeltall og hvordan den er gjennomført, også omtalt som studie 2 i denne oppgaven. Metodekapitlet vil også inneholde vurderinger på reliabilitet og validitet. Jeg har valgt å ta utgangspunkt i artikkelen til Van der Stede et al. (2005) for å sikre en god metodisk tilnærming i oppgaven. De metodiske avgjørelsene som er tatt i denne oppgaven har som hensikt å besvare oppgavens problemstilling som omhandler hvordan koronapandemien har påvirket lønnsomheten i reiselivsbedrifter i Nord-Norge.

3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted

Metode defineres som hvordan man går frem for å forsøke å avdekke virkeligheten (Jacobsen, 2015; Johannessen et al., 2020). Det handler om hvordan man undersøker om våre egne forutsetninger stemmer overens med virkeligheten (Johannessen et al., 2020). Jeg har valgt en deduktiv tilnærming til oppgaven. Dette vil si at jeg har innhentet teori før jeg startet datainnsamlingen (Jacobsen, 2015). Ved å bruke en deduktiv tilnærming har jeg en formening om hvordan virkeligheten ser ut. Deretter innhenter jeg empiri for å betrakte om min formening stemmer med virkeligheten eller ikke.

Vitenskapsteoretisk vil min oppgave ha en positivistisk tilnærming på bakgrunn av at jeg beskrive virkeligheten. Positivism handler om det som kan erfares og sanses direkte og beskrives videre som «det som faktisk finnes» (Jacobsen, 2015). Ut fra min positivistiske og deduktive tilnærming vil forskningsmetoden som benyttes i oppgaven være kvantitativ. Det som kjennetegner kvantitativ forskning er at man setter søkelys på årsakssammenhenger ved hjelp av tall (Jacobsen, 2015; Mehmetoglu, 2004).

3.2 Forskningsdesign og forskningsstrategi

Formålet med oppgaven er å kartlegge hvordan koronapandemien har påvirket lønnsomheten og økonomistyringen til reiselivsbedrifter i Nord-Norge. Samtidig vil oppgaven undersøke hvordan økonomistyringssystemene foregår og hvordan disse påvirkes av omstendighetene reiselivsbedriften befinner seg i. For å besvare oppgavens problemstilling benyttes et tverrsnittdesign. Et tverrsnittdesign innebærer at man betrakter virkeligheten på kun ett tidspunkt (Jacobsen, 2015; Johannessen et al., 2020). Valget av forskningsdesign ble gjort på bakgrunn av at jeg ønsker å finne årsakssammenhenger, samt at jeg har et begrenset tidspunkt å samle inn undersøkelsen på (Johannessen et al., 2020). På bakgrunn av formålet med oppgaven vil det være hensiktsmessig å bruke et eksplorerende design. Et eksplorerende design skal belyse noe man vet lite om (Jacobsen, 2015).

Forskningsdesignet som er valgt er valgt på bakgrunn av oppgavens problemstilling (Van der Stede et al., 2005). Dette vil videre avgjøre hvilken forskningsstrategi som egner seg for oppgaven. Siden oppgaven ønsker å finne ut årsak-virkningssammenhenger ved å bruke et tverrsnittdesign, vil en kvantitativ forskningsstrategi være godt egnet. En kvantitativ forskningsstrategi gir mulighet for å samle inn data via et elektronisk spørreskjema for å måle om det er samvariasjoner mellom ulike forhold (Jacobsen, 2015). Videre gir en kvantitativ forskningsstrategi mulighet til å samle inn regnskapsdata og nøkkeltall for virksomheter. Ved å velge denne metodiske tilnærmingen vil man kunne samle inn store datamaterialer og enkelt systematisere disse i statistiske programmer som SPSS. Ulempen med en kvantitativ forskningsstrategi er at respondenter ikke velger å svare, noe som igjen kan føre til at frafallet av respondenter blir stort (Jacobsen, 2015).

3.3 Datamateriale

I dette avsnittet vil jeg redegjøre for populasjonen og utvalget i oppgaven som gjelder for studie 1 og studie 2. Videre vil jeg redegjøre for hvem respondentene er og til slutt foreta en frafallsanalyse, som gjelder for studie 1.

3.3.1 Populasjon og utvalg

Nærings- og fiskeridepartementet (2021) definerer reiselivsnæringen som bedrifter som tilbyr servering, opplevelser, passasjertransport, formidling og overnatting til turister og andre

reisende. Enhetene som skal studeres i oppgaven er reiselivsbedrifter som tilbyr formidling. Dette er da avgrenset til å gjelde NACE-kodene 79.110 Reisebyråvirksomhet, 79.120 Reisearrangørvirksomhet, 79.902 Guider og reiseledere, 79.903 Opplevelses-, arrangements- og aktivitetsarrangørvirksomhet og 79.909 Turistrelaterte tjenester ikke nevnt annet sted. Avgrensingen er gjort på bakgrunn av rapporten til (Prebensen et al., 2021), med et unntak hvor jeg ikke har inkludert turistkontorvirksomhet og destinasjonsselskaper, da disse kan ses på som bedrifter som videreformidler andre bedrifters tjenester og produkter, og at de er opptatt av å selge selve destinasjonen. Bakgrunnen for valget av avgrensningen til formidlingsbransjen er at denne bransjen ble hardest rammet under koronapandemien da de i all hovedsak nærer seg av utenlandske turister (Jakobsen et al., 2021). Oppgaven er videre avgrenset til å omfatte aksjeselskap i Nord-Norge. Dette er gjort for å rette undersøkelsen mot større bedrifter, og på bakgrunn av at det er vanskelig å få tilgang på regnskapsdata for enkeltpersonsforetak. Etter at alle avgrensningene ble gjort gjensto det 410 bedrifter.

Studie 1 er en spørreundersøkelse som inneholder spørsmål om økonomistyringssystemer. Det var derfor hensiktsmessig å sende ut spørreundersøkelsen til respondenter som har kunnskaper om økonomistyring i bedriften. Derfor ble det naturlig å ta utgangspunkt i daglig leder og/eller økonomiansvarlig som respondenter i spørreundersøkelsen. Bakgrunnen for at daglig leder ble valgt som respondent er fordi noen av bedriftene i utvalget er mindre enn andre, og ikke har en egen økonomiansvarlig.

Neste steg var å sende ut spørreundersøkelsen til respondentene via epost. For å finne epostadressene lastet jeg ned epostene via Proff Forvalt, via internettsøk og bedrifters hjemmeside. Til de bedriftene som jeg ikke fant epostadressene til, brukte jeg mobilnummer og sende spørreundersøkelsen ut via tekstmelding. Det var et fåtall av bedrifter jeg ikke fant noen kontaktinformasjon til, og disse falt bort fra utvalget. Til slutt endte jeg opp med å sende ut til totalt 406 bedrifter. Svarresponsen var svak, noe som gjorde at jeg sendte ut spørreundersøkelsen til mobilnumrene, til flere av bedriftene som hadde fått spørreundersøkelsen på epost.

3.3.2 Frafallsanalyse

Av utvalget var det 21 bedrifter av totalt 406 som svarte på spørreundersøkelsen. Det var 13 bedrifter som ikke ønsket å delta etter at de hadde mottatt undersøkelsen. Grunnen for at de ikke ønsket å delta var at de ikke anså spørreundersøkelsen som relevant, og at de ikke hadde tid til å svare. Svarprosenten for spørreundersøkelsen endte på 5,2 %. Spørreundersøkelser har de siste årene vært preget av lav svarrespons og en svarprosent på 50 anses som bra (Johannessen et.al., 2020). I de siste årene har responsraten for økonomistyringsfeltet avtatt (Van der Stede et al., 2005). Artikkelen til Van der Stede et al. (2005) viser til en gjennomsnittlig responsrate på 55 % er normalt for økonomistyringsfeltet, og henviser til at responsrate kan gå fra 8 % til 100 %.

Tabell 1: Fra populasjon til utvalg

Antall bedrifter i NACE-koder: 79.110, 79.120, 79.902, 79.903, 79.909	410
Bedrifter uten kontaktinformasjon	4
<hr/>	
Antall bedrifter som mottak spørreundersøkelsen	406
Bedrifter som ikke ønsket å delta etter at de hadde mottatt undersøkelsen	13
Bedrifter som ikke har svart i det hele tatt	372
Antall svar	21
<hr/>	
Antall svar totalt som grunnlag for analysen	21
Svarprosent	5,2 %

Tabell 1 viser en svarprosent på 5,2 %, hvor totalt 21 respondenter har svart på spørreundersøkelsen. Når frafallet i undersøkelsen er høyt, vil resultatene av undersøkelsen ikke være representativt for hele utvalget (Van der Stede et al., 2005). Siden frafallet er høyt vil jeg ikke kunne konkludere med at resultatene er representativt for hele utvalget.

3.4 Datainnsamling

Som tidligere nevnt vil det bli anvendt spørreskjema for å innhente datamateriale i studie 1, på bakgrunn av oppgavens kvantitative tilnærming. Før man sender ut et spørreskjema må man operasjonalisere begrepene. Det krever en del arbeid, for å sikre begrepsvaliditet. Johannessen et al. (2020) definerer begrepsvaliditet som forbindelsen mellom det som skal undersøkes og dataene.

Jeg benyttet meg av nettskjema hos Universitetet i Oslo for å utforme og distribuere spørreundersøkelsen ut via e-post til respondentene. Respondentene får selv velge sted og tid for når de har mulighet til å besvare spørreundersøkelsen (Jacobsen, 2015). Ved å benytte nettskjema forenkler man overføringen av data til statistikkprogrammet SPSS. Ulempen ved å bruke denne metoden for å innhente data er at frafallet av respondenter kan bli stort. Når man sender ut spørreundersøkelser burde man bruke personlige e-postadresser. Dette er med på å styrke oppgavens reliabilitet. Purringer må dermed sendes ut underveis for å øke svarprosenten.

3.4.1 Utforming av spørreskjemaet

Spørreskjemaet (se vedlegg 1) jeg har benyttet er satt sammen av studien til Berg et al. (2018) og tidligere masteroppgaver som Nornes (2018) og Gjertsås & Røvik (2021). Noen av spørsmålene i de tidligere masteroppgavene ble tilpasset for å kunne være i samsvar med oppgavens problemstilling. I tillegg har spørreskjemaet blitt tilført noen nye spørsmål. Når jeg benytter meg av spørsmål som er brukt i tidligere masteroppgaver vil jeg redusere problemet med begrepsvaliditet, noe som er et problem i kvantitative undersøkelser (Jacobsen, 2015). En annen fordel med å benytte spørsmål fra tidligere masteroppgaver er at man kan sammenligne resultatene fra tidligere masteroppgaver med resultatene i denne studien (Johannessen et al., 2020).

Artikkelen til Van der Stede et al. (2005) viser til at forskere må være beviste i hvilke valg som foretas når man skal formulere og presentere spørsmålene i undersøkelsen. Ved å være bevist vil man kunne øke gyldigheten for studien. Spørreskjemaet ble til slutt bestående av 30 hovedspørsmål og 5 oppfølgingsspørsmål alt etter hva respondenten svarte på hovedspørsmålene. For å begrense mulighetene for feil i spørreskjemaet foretok jeg en rekke valg. Det første valget jeg tok var at alle spørsmålene skulle være obligatoriske. I de spørsmålene hvor respondentene kunne svare med egen tekst ble det oppgi i hvilket format det skulle være i, herav tall format. Neste valg jeg tok var å legge inn linjeskift for at respondentene skulle unngå unødvendig rulling nedover spørreskjemaet, og for å skille de forskjellige temaene i spørreskjemaet. Linjeskift bidro også til en god struktur i spørreskjemaet.

Deretter ble valget tatt om å ha en Likert-skala fra 1 til 5 på noen av graderingsspørsmålene. Det var kun alternativ 1 og 5 som ble tekstet. I noen graderingsspørsmål ble det bare benyttet «helt enig» til «helt uenig». Dette ga også respondenten en mulighet til å være nøytral. Funnene i artikkelen til Sturgis et al. (2014) indikerer at ved å gi respondentene et middelalternativ, vil man kunne øke gyldigheten og påliteligheten for undersøkelsen. Artikkelen Wang og Krosnick (2020) til anbefaler at man ikke burde unnlate et mellomalternativ i undersøkelser. Enkelte graderingsspørsmål inneholdt svaralternativene benytter ikke/ikke aktuelt.

3.4.2 Pre-test av spørreskjemaet

Før spørreskjemaet ble sendt ut til respondentene ble det pre-testet flere ganger. Pre-testingen foregikk ved flere muntlige samtaler med veileder. Samtalene ved veileder bidro til å rette opp i spørsmålsformulering, svaralternativer og i hvordan rekkefølge spørsmålene skulle komme i. I tillegg ble det tilført nye spørsmål som var relevant å undersøke. Det ble gjort endringer fem ganger før skjemaet ble sett på som ferdig for å kunne sendes ut til pre-testing av veileder og andre med studenter. Under pre-testingen ble det oppdaget noen tekniske feiler som ble rettet opp i. Pre-testing av spørreskjemaet bidrar til å øke validiteten for undersøkelsen og bidrar til begrepsgyldighet (Jacobsen, 2015). Medstudentene kom frem til at tidsbruken for å svare på spørreskjemaet var estimert til 10-12 minutter. Spørreskjemaet ble sendt inn til NSD, hvor jeg fikk en tilbakemelding på at behandlingen av personopplysningene var i samsvar med personvernlovgivningen. Deretter kunne spørreskjemaet sendes ut til respondentene.

3.4.3 Utsendelse av spørreskjema

Som tidligere nevnt i oppgaven ble spørreskjemaet ble sendt ut via e-post med en invitasjonslenke til respondentene. For å minske sjansen for at respondenten ikke ville svare, la jeg ved en kort tekst i e-posten. Teksten besto av en kort beskrivelse om hva spørreundersøkelsen dreide seg om, at alle svar vil bli anonymiserte, hvor lang tid det tar å svare, og en oppfordring til å svare på spørreskjemaet. Jeg la også med e-postadressen min slik at respondentene som ville kunne sende e-post til meg om de ønsket den ferdige oppgaven tilsendt etter oppgaven er ferdigstilt. Spørreskjemaet ble gjort tilgjengelig 09.03.2021. Informasjonsskrivet ble publisert i begynnelsen av spørreskjemaet slik at

respondentene kunne få en rask innføring i hva jeg var ute etter (vedlegg 2). I løpet av de første dagene mottok jeg seks svar. Det ble sendt ut purring to ganger. Første purring ble sendt ut 15.03.2021 som resulterte i seks svar. Siste purring ble sendt ut 18.03.2021 som resulterte i tre svar. Siden svarprosenten jeg fikk inn ble lav, valgte jeg å ta en ringerunde rundt til respondentene som ikke har svart. De fleste jeg tok kontakt med sa at de skulle se på saken. Noen svarte og noen svarte ikke etter jeg tok kontakt med dem. Til slutt var det totalt 21 av 406 som svarte på spørreundersøkelsen.

3.5 Operasjonalisering av variabler

I dette kapitlet vil variablene operasjonaliseres. Dette gjøres på bakgrunn av mitt valg om å benytte spørreskjema som datainnsamlingsmetode i studie 1. Ved å konkretisere begrepene i undersøkelsen sikrer man god begrepsvaliditet (Van der Stede et al., 2005).

Bedriftskarakteristika og karakteristika ved daglig leder/økonomiansvarlig

Spørsmål 1 omhandler bedriftskarakteristika, hvor respondenten ble bedt om å oppgi sitt organisasjonsnummer. Dette for å kunne kategorisere bedriftene i hvilken NACE-kode dem driver innenfor.

Spørsmål 2, 3, 4, 5, 6, 6a og 7 omhandler karakteristika ved daglig leder/økonomiansvarlig. Alle spørsmålene er uavhengige variabler som operasjonaliseres for å kunne se om det er en sammenheng mellom utdanningsbakgrunn og kjennskap/bruk av økonomistyringssystemer. Spørsmålene omhandler kjønn, alder, stillingstittel, utdanningsbakgrunn, antall år ansatt i bedriften, antall år med høyere økonomisk utdanning og om respondenten er eier av bedriften. Respondentene ble bedt om å fylle ut tall svar under spørsmålene om alder, antall år med høyere økonomisk utdanning og antall år ansatt i bedriften. Under spørsmålene om kjønn, stillingstittel, eier av bedriften og utdanningsbakgrunn ble det gitt svaralternativer som «mann/kvinne», «daglig leder/økonomiansvarlig/begge deler», «ja/nei» og «økonomi/reiseliv/annet». Hvis respondentene svarte «annet» på spørsmålet om utdanningsbakgrunn, ble det gitt et nytt spørsmål om hvilken utdanningsbakgrunn de hadde. Her kunne respondenten selv fylle inn et tekstsvar.

Usikkerhet i omgivelsene under koronapandemien

I dette delkapitlet vil variablene knyttet til usikkerhet i omgivelse under koronapandemien operasjonaliseres. For å utarbeide spørsmålene i spørreskjemaet har jeg hentet inspirasjon fra masteroppgaven til Gjertsås & Røvik (2021). Alle variablene vil brukes til analysen for å besvare problemstillingen.

Påvirkning av koronapandemien

Variabelen påvirkning av koronapandemien baserer seg på spørsmål 8 og 9. Spørsmål 8 er inspirert av masteroppgaven til Gjertsås og Røvik (2021). Svaralternativene til spørsmål 8 er strukturert fra «i svært liten grad», «i liten grad», «nøytral», «i stor grad» og til «i svært stor grad». Mens svaralternativene til spørsmål 9 er strukturert med «positivt/negativt». Hensikten med spørsmålene er å avdekke hvordan respondentene opplever at koronapandemien har påvirket bedriften deres, og til hvilken grad og hvilken forstand den er blitt påvirket.

Økonomisk støtte

Variabelen økonomisk støtte er basert på spørsmål 10 og 10a i spørreskjemaet. Spørsmålene og svaralternativene er egenutviklet. Hensikten med spørsmålene er å finne ut om bedriftene fikk støtte fra regjeringen og om støtteordningen bidro til å betale faste kostnader. Her ble svaralternativene i spørsmål 10 definert til «ja/nei», og hvis respondentene svarte «ja» fikk de et tilleggsspørsmål, herav spørsmål 10a. Svaralternativene som ble gitt her var «i svært liten grad», «i liten grad», «nøytral», «i stor grad» og «i svært stor grad». Tilleggsspørsmålet ble ikke tatt med videre i analysen på grunn av liten svarrespons.

Opplevd usikkerhet i omgivelsene

Variabelen opplevd usikkerhet i omgivelsene er basert på spørsmål 11, hvor spørsmålet og svaralternativene er inspirert fra masteroppgaven til Gjertsås & Røvik (2021). Hensikten med spørsmålet er å avdekke om koronapandemien har bidratt til høy usikkerhet i omgivelsene til respondentene. Spørsmålet gikk ut på hvordan respondentene opplever at det har vært å kunne forutse endringer i følgende forhold under koronapandemien; nedstenginger, restriksjoner, permitteringer, reisemønsteret til kunden og kanselleringer fra kunden. Svaralternativene ble gitt ut fra en Likert-skala fra 1-5, hvor 1 tilsvarte «tilnærmet umulig», mens 5 tilsvarte «svært lett». Etter datainnsamlingen var avsluttet valgte jeg å gruppere svarene hvor verdiene 1-2, til

«tilnærmet umulig», 3 til «verken eller» og 4-5 til «svært lett». Dette valget ble gjort på bakgrunn av lav svarprosent.

Spørsmål 12 går også på usikkerhet i omgivelsene under koronapandemien, og ble hentet fra masteroppgaven til Gjertsås & Røvik (2021). I tillegg ble det tilført en påstand som er egenutviklet. Respondenten blir bedt om å ta stilling til fire påstander. Svaralternativene benytter en Likert-skala fra 1 til 5, hvor 1 tilsvarer «helt uenig» og 5 tilsvarer «helt enig». Påstandene i spørsmålet var; «det har vært vanskelig å vite hvordan min bedrift vil påvirkes av koronapandemien», «det har vært vanskelig å vite hvordan vi som bedrift skal håndtere konsekvensene av koronapandemien», «det har vært vanskelig å vite, og bestemme, hva det beste handlingsalternativet er for å håndtere disse konsekvensene», og «det har vært vanskelig å vite hvordan tapet av utenlandske turister rammer min bedrift». Etter datainnsamlingen var avsluttet valgte jeg å gruppere svarene hvor verdiene 1-2 tilsvarte «uenig, 3 til «nøytral» og 4-5 til «enig». Dette valget ble gjort på bakgrunn av lav svarprosent.

Det ble gjennomført en reliabilitetsanalyse for å sjekke om spørsmålene er valide. Ut fra spørsmål 11 viser reliabilitetsanalysen en Cronbach Alfa på 0,781 (se vedlegg 3). Mens ut fra spørsmål 12 viser en Cronbach Alfa på 0,585 (se vedlegg 3). Cronbach Alfa viser om variablene i spørsmålene er nærstående med hverandre. Det er anbefalt at verdiene er over 0,7, men hvis antall item er under 10, godtas verdier over 0,5 (Pallant, 2016). Ut fra teorien beholdes begge variablene.

Redusering av kostnader

Variabelen redusering av kostnader er utledet fra spørsmål 26, hvor spørsmålet og svaralternativene er egenutviklet. Hensikten med spørsmålet er å avdekke om bedrifter har redusert kostnadene sine på bakgrunn av koronapandemien. Respondenten fikk definere i hvor stor grad følgende kostnader ble redusert; lønnskostnader, driftskostnader, husleiekostnader, markedsføringskostnader og andre kostnader. Svaralternativene som ble oppgitt var «i svært liten grad», «i liten grad», «nøytral», «i stor grad» og «i svært stor grad». Etter datainnsamlingen var avsluttet ble svaralternativene gruppert sammen til nye variabler, på bakgrunn av lav svarprosent. Svaralternativene «i svært liten grad» og «i liten grad» ble

gruppert sammen til «i liten grad», mens «i stor grad» og «i svært stor grad» ble gruppert sammen til «i stor grad».

Bruken av økonomistyringssystemer under koronapandemien

I dette delkapitlet vil variablene knyttet til bruken av økonomistyringssystemer under koronapandemien operasjonaliseres. Alle variablene benyttes i analysen for å kunne besvare forskningsspørsmål 1.

Økonomistyringssystemer

Variabelen økonomistyringssystemer er utledet fra spørsmål 14, 15 og 16, hvor spørsmål 14 og 16 er inspirert og hentet fra masteroppgaven til Nornes (2018) og Gjertsås & Røvik (2021). Spørsmål 15 er egenutviklet. Hensikten med spørsmålene er å finne ut om hvor stor kjennskap bedriften har med 15 forskjellige økonomistyringssystemer, og hvordan av disse ble brukt før og under korona. Svaralternativene som ble gitt på spørsmål 14 var «ingen kjennskap», og en Likert-skala fra 1-5, hvor 1 tilsvarte «svært liten kjennskap» og hvor 5 tilsvarte «svært god kjennskap». Etter datainnsamlingen var avsluttet valgte jeg å gruppere svarene hvor verdiene 1-2 tilsvarte «liten kjennskap», 3 til «noe kjennskap» og 4-5 til «god kjennskap». Dette valget ble gjort på bakgrunn av lav svarprosent.

Spørsmål 15 og 16 hadde like svaralternativer som «benytter ikke», «i svært liten grad», «i liten grad», «nøytral», «i stor grad» og «i svært stor grad». Disse ble også gruppert sammen til nye verdier etter datainnsamlingen var avsluttet, på bakgrunn av lav svarprosent.

Svaralternativene «i svært liten grad» og «i liten grad» ble gruppert sammen til «i liten grad», mens «i stor grad» og «i svært stor grad» ble gruppert sammen til «i stor grad».

Endring av økonomistyringssystemer

Spørsmål 17 tok i betraktning om bedrifter har endret økonomistyringssystemene sine under koronapandemien. Spørsmålet er egenutviklet. Respondentene fikk svaralternativene «ja/nei», og hvis de svarte «ja» måtte de svare på et oppfølgingsspørsmål. Oppfølgingsspørsmålet er spørsmål 17a, hvor spørsmålet og svaralternativene er egenutviklet. Hensikten med oppfølgingsspørsmålet er å finne ut årsaken for at bedriftene endret økonomistyringssystem. Svaralternativene som ble gitt var «finansieringspartnere», «investorer/aksjonærer», «egen

økonomistyring i virksomheten» og «rapportering til offentlige myndigheter. Oppfølgingsspørsmålet ble i ikke tatt med i analysen på grunn av lav svarrespons.

Bruk av aktivitetsbasert kalkulasjon

Spørsmål 30 gikk ut på om bedriften anvender aktivitetsbasert kalkulasjon som en del av økonomistyringssystemene. Spørsmålet og svaralternativene er egenutviklet. Respondentene fikk et valg om å enten svare «ja» eller «nei». Hvis respondenten svarte «ja» ble det gitt et oppfølgingsspørsmål hvor det ble spurt om hva aktivitetsbasert kalkulasjon brukes til i bedriften. Svaralternativene som ble oppgitt her var «prisfastsettelse», «lønnsomhetsanalyse», «kostnadskontroll», «internprising» og «valg av produktmiks».

Informasjonssystem og planlegging under koronapandemien

I dette delkapitlet vil variablene knyttet til bruken av informasjonssystem og planlegging under koronapandemien operasjonaliseres. Variablene benyttes i analysen for å besvare forskningsspørsmål 1.

Informasjonssystem

Variabelen informasjonssystem er basert på spørsmål 18 og 20, hvor spørsmålene og svaralternativene er hentet fra masteroppgaven til Gjertsås & Røvik (2021). Begge spørsmålene har som hensikt å avdekke om koronapandemien har påvirket informasjonssystemet til bedriftene. Under spørsmål 18 fikk respondentene oppgitt fire påstander; historiske data, informasjon internt i bedriften, informasjon som omhandler bedriftens eksterne omgivelser, og fremtidsrettet informasjon. Her skulle respondentene svare på en Likert-skala fra 1 til 5 hvor enige de var i påstandene. 1 tilsvarer helt uenig, mens 5 tilsvarer helt enig. Etter datainnsamlingen var avsluttet ble variablene gruppert sammen hvor 1-2 tilsvarte uenig, 3 tilsvarte nøytral og 4-5 tilsvarte enig. Dette valget ble gjort på bakgrunn av lav svarprosent.

I spørsmål 20 om informasjonssystemet ble det gitt svaralternativene «helt uenig», «delvis uenig», «nøytral», «delvis enig» og «helt enig». Etter datainnsamlingen var avsluttet ble svaralternativene gruppert sammen, på bakgrunn av lav svarprosent. Svaralternativene «helt uenig» og «delvis uenig» ble gruppert sammen til «uenig», mens «delvis enig» og «helt enig»

ble gruppert sammen til «enig». Respondentene ble bedt om å ta stilling til følgende påstander; bedriften har et godt integrert informasjonssystem mellom avdelinger, informasjonssystemet gir brukerne god mulighet til å søke og innhente relevant informasjon, informasjonssystemet gir gode historiske data om driften, informasjonssystemet gir oppdatert informasjon om bedriftens eksterne omgivelser, driftsrelaterte data i informasjonssystemet oppdateres i «sanntid» heller enn periodisk.

Planlegging

Spørsmål 21 og 22 omhandlet hvordan bedriftene har planlagt under koronapandemien, hvor spørsmålene og svaralternativene er hentet fra masteroppgaven til Gjertsås & Røvik (2021). Under spørsmål 21 ble respondentene bedt om å svare på hvor enige eller uenige de var i at bedriften hadde større fokus på «langsiktig og strategisk planlegging» og «kortsiktig og operativ planlegging» under koronapandemien. I spørsmål 22 ble respondentene bedt om å ta utgangspunkt i fem påstander; spesifisering av målsettinger, langsiktige strategier, beslutninger rundt hva som kreves av fremtidige ressurser, hensyn til faktorer ved det eksterne miljøet, prosedyrer for å fange opp avvik i planer og kontinuerlig korrigerende av disse. Respondentene skulle svare på hvor enige eller uenige de var i disse påstandene. Svaralternativene som ble gitt var «helt uenig», «delvis uenig», «nøytral», «delvis enig» og «helt enig». Disse svaralternativene ble etter datainnsamlingen var avsluttet gruppert sammen til nye verdier, på bakgrunn av lav svarprosent. Svaralternativene «helt uenig» og «delvis uenig» ble gruppert sammen til «uenig», mens «delvis enig» og «helt enig» ble gruppert sammen til «enig».

Involvering av ansatte

Variabelen involvering av ansatte er utledet fra spørsmål 23, 24 og 25, hvor spørsmålene og svaralternativene er hentet fra masteroppgaven til Gjertsås & Røvik (2021). Hensikten med spørsmål 23 er knytte forskjellige påstander opp mot i hvor stor grad de ansatte er blitt involvert i beslutningsprosesser under koronapandemien. Respondentene fikk svaralternativene «helt uenig», «delvis uenig», «nøytral», «delvis enig» og «helt enig» i spørsmål 23 og 25. Påstandene respondentene skulle svare på var; utvikling av nye arbeidsprosesser og -prosedyrer, utvikling av nye produkt/tjenester, budsjettprosesser,

planlegging av strategier og målsetning, beslutning ved valg av store investeringer, ressursfordeling, og prisbeslutninger.

I spørsmål 24 ble respondentene bedt om å indikere på en Likert-skala fra 1 til 5, hvor 1 tilsvarte ledernivå, 2 tilsvarte mellomledernivå og 5 tilsvarte ansatte, hvor beslutningene om driften ble tatt under koronapandemien. Mens spørsmål 25 bestod av påstander om hvordan respondenten opplever at bedriften har vektlagt; hyppige rapportering av resultater på avdelingsnivå, hyppige rapportering av ansattes resultater, mer detaljert oppfølging av ansattes resultater, og oppfølging som er mer tilpasset koronapandemien. Etter datainnsamlingen var avsluttet ble svaralternativene for spørsmål 23 og 25 gruppert sammen, på bakgrunn av lav svarprosent. Svaralternativene «helt uenig» og «delvis uenig» ble gruppert sammen til «uenig», mens «delvis enig» og «helt enig» ble gruppert sammen til «enig».

Rapportering av økonomiske resultater og utvikling av omsetning

Spørsmål 27 gikk ut på hvor ofte rapporteres de økonomiske resultatene i bedriften. Spørsmålet og svaralternativene er egenutviklet. Respondenten fikk velge imellom følgende svaralternativ «ukentlig», «månedlig», «kvartalsvis», «hvert halvt år» og «årlig».

Variabelen omsetningens utvikling er utledet fra spørsmål 28, hvor spørsmålet og svaralternativene er inspirert av medlemsundersøkelsen til NHO Reiseliv (2021). Hensikten med spørsmålet var å avdekke hvordan omsetningen har utviklet seg i årene 2019/2020/2021. Respondenten fikk velge mellom flere svaralternativer som lød som følger; «mer enn 25 % høyere enn normalt», «inntil 25 % høyere enn normalt», «som normalt», «26-50% lavere enn normalt», «51-75 % lavere enn normalt» og «76-100% lavere enn normalt».

Nøkkeltall for å vurdere lønnsomheten

Variabelen økonomiske nøkkeltall er utledet fra spørsmål 29, hvor spørsmålene og svaralternativene er egenutviklet. Respondentene ble spurt om hvilke nøkkeltall som blir brukt til å vurdere lønnsomheten i bedriften, og hvilke nøkkeltall som har vært til hjelp for å bedømme videre drift under koronapandemien. Svaralternativene som ble oppgitt var «driftsmargin», «bruttofortjeneste», «dekningsbidrag», «resultatgrad» og «egenkapitalprosent».

Unnløte variabler

Det var to spørsmål som ikke ble tatt med videre til analysekapitlet, herav spørsmål 13 og 19. Spørsmål 13 var egenutviklet og handlet om digitale verktøy. Hensikten med spørsmålet var å avdekke om bedrifter har brukt digitale verktøy for å kommunisere under koronapandemien. Svaralternativene som ble gitt var «i svært liten grad», «i liten grad», «nøytral», «i stor grad» og «i svært stor grad». Spørsmålet ble ikke tatt med videre til analysen på bakgrunn av at det ikke var hensiktsmessig for oppgaven.

Spørsmål 19 er hentet fra masteroppgaven til Gjertsås & Røvik (2021) og hensikten med spørsmålet var å avdekke respondentene hadde i større grad vektlagt påstandene under koronapandemien. Videre omhandlet spørsmål 19 fire påstander hvor respondentene skulle svare på hvor enige de var i følgende påstander; ikke-finansiell informasjon knyttet til driften, ikke-finansiell rapportering, finansiell og regnskapsbasert rapportering, og finansiell informasjon knyttet til driften. Spørsmålet gikk ut på om bedriften hadde i større grad vektlagt disse påstandene under koronapandemien og svaralternativene «helt uenig», «delvis uenig», «nøytral», «delvis enig» og «helt enig» ble gitt. Etter datainnsamlingen var avsluttet ble svaralternativene gruppert sammen, på bakgrunn av lav svarprosent. Svaralternativene «helt uenig» og «delvis uenig» ble gruppert sammen til «uenig», mens «delvis enig» og «helt enig» ble gruppert sammen til «enig». Spørsmålet ble ikke tatt med videre til analysen på bakgrunn av at respondentenes gjennomsnittlige svar var nøytralt. Det egent seg derfor ikke for en videre analyse i oppgaven.

3.6 Analyse av økonomiske nøkkeltall basert på årsregnskap

I dette delkapitlet vil jeg gå nærmere inn på hvordan analysen av økonomiske nøkkeltall er gjennomført, også omtalt som studie 2. Det ble gjort en enkelt regnskapsanalyse for å kunne besvare problemstillingen og forskningsspørsmål 2. Herunder ble det gjennomført en deskriptiv analyse for å avdekke om nøkkeltallene har endret seg som følge av koronapandemien. Populasjonen og utvalget er det samme som i studie 1 hvor jeg har hentet regnskapstall for 409 bedrifter (Proff Forvalt). Bedriftene som ble inkludert var aksjeselskap som holder til i Nord-Norge og som er innenfor NACE-kodene; 79.110, 79.120, 79.902,

79.903 og 79.909. Disse regnskapsdataene ble eksportert til MS Excel og deretter importert i SPSS hvor analysen ble gjennomført.

Før regnskapsdataene ble eksportert fra Excel til SPSS, regnet jeg ut egenkapitalprosent, resultatgrad, driftsmargin, bruttofortjeneste i kr og i prosent. Dette på bakgrunn av oppgavens problemstilling som handler om hvorvidt lønnsomheten har endret seg på grunn av koronapandemien. Analysen er basert på regnskapstall for perioden 2018-2020. Heimly (2011) refererer til å bruke minst to år for å kunne regne ut hvilken utvikling bedriftene har. Det ble i arbeidet med årsregnskapsdataene avdekket noen underliggende utfordringer. Flere enkelt observasjoner påvirket bransjekoden og nøkkeltallene ved at observasjonene viste store endringer i prosent, noe som igjen påvirket gjennomsnittet og ga store utslag. Det ble derfor beregnet gjennomsnitt på aggregerte tall for hele bransjen og nøkkeltallene.

For øvrig er det gjort følgende fjerning av observasjoner hvor bedrifter uten salgsinntekter fra 2018 til 2020 ble fjernet. Ved å fjerne bedrifter uten regnskapstall reduseres sjansen for feil i regnskapsanalysen. Hensikten med slettingen av observasjoner var for å skape et datasett med nøkkeltall for 3 sammenhengende år, for de analyserte selskapene. Etter reduksjonen ble foretatt sto det igjen 194 bedrifter som ble analysert. Et fåtall av disse bedriftene manglet enkelte regnskapstall i regnskapet sitt, derfor vil antall bedrifter være ulikt i under beregningen av regnskapstallene fra 2018 til 2020. En av grunnene til at enkelte regnskapstall manglet kan være at bransjen er tjenesteytende ved at de ikke opererer med slik som vareforbruk eller varelager.

4 Resultat og diskusjon

I dette kapitlet presenteres resultatene fra datainnsamlingen og dataanalysen. Funnene diskuteres opp mot problemstillingen og forskningsspørsmålene får å kunne svare på oppgaven. Teorien fra teori kapitlet brukes til å støtte oppunder og komme mer i dybden. Resultatene vil presenteres i to forskjellige delkapittel hvor Studie 1 vil omhandle spørreundersøkelsen og Studie 2 vil omhandle årsregnskapet.

4.1 Studie 1

I dette delkapitlet vil resultatene fra spørreundersøkelsen legges frem. Resultatene fra spørreundersøkelsen vil diskuteres opp mot teori som ble presentert i kapittel 2. Formålet med studie 1 er å kartlegge om økonomistyringssystemene har endret seg som følge av koronapandemien. I delkapitlene vil forskningsspørsmål 1 besvares: «*Hvordan har koronapandemien medført endringer i bruken av økonomistyringssystemer?*».

4.1.1 Bedriftskarakteristika og karakteristika ved daglig leder/økonomiansvarlig

Tabell 2 viser hvor mange som deltok i spørreundersøkelsen fordelt på NACE-bransje. Den høyeste svarresponsen kom fra opplevelses-, arrangement og aktivitetsarrangørvirksomheter med 57,10 %.

Tabell 2: NACE-bransjefordeling av netto utvalg

NACE-bransje	Frekvens	Prosent
79.120 Reisearrangørvirksomhet	4	19 %
79.902 Guider og reiseledere	3	14,30 %
79.903 Opplevelses-, arrangement- og aktivitetsarrangørvirksomhet	12	57,10 %
79.909 Turistrelaterte tjenester ikke nevnt annet sted	2	9,50 %
Totalt	21	100 %

Tabell 3 viser karakteristika ved respondentene, herunder hvilket kjønn, alder, stillingstittel, eier av bedriften, utdanning, antall år høyere økonomisk utdanning og antall år ansatt i bedriften.

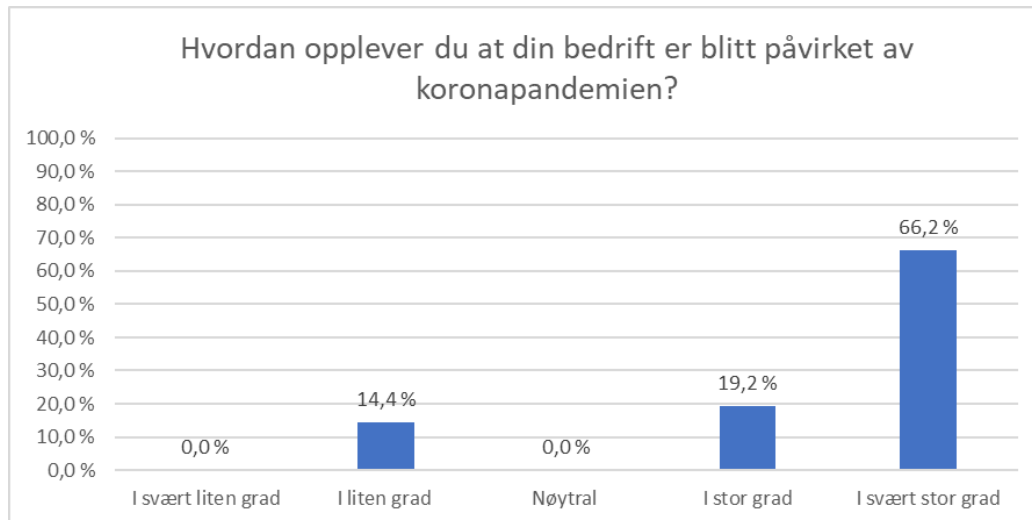
Tabell 3: Karakteristika ved daglig leder/økonomiansvarlig

Karakteristika ved daglig leder/økonomiansvarlig					
Kjønn	Mann			Kvinne	
	71,4 %			28,6 %	
Alder	24-35 år	36-47år	48-59 år	60+ år	Gjennomsnitt (standardavvik)
	4,8 %	33,6 %	38,4 %	24,0 %	51,9 år (10,8)
Stillingstittel	Daglig leder		Økonomiansvarlig		Begge deler
	71,40 %		0,0 %		28,60 %
Eier av bedriften	Ja			Nei	
	100 %			0 %	
Utdanning	Økonomi		Reiseliv		Annet
	28,60 %		14,30 %		57,10 %
Antall år høyere økonomisk utdanning	0 år	1-3 år	4-5 år	6+ år	Gjennomsnitt (standardavvik)
	11,10 %	33,30 %	33,30 %	22,20 %	3,5 år (2,7)
Antall år ansatt i bedriften	0-5 år	6-10 år	11-15 år	16-20 år	Gjennomsnitt (standardavvik)
	9,50 %	42,90 %	19,10 %	28,60 %	7,1 år (4,0)

Tabell 3 viser at de fleste av respondentene er menn som har en gjennomsnittsalder på 51,9 år. Videre viser tabell 3 at respondentene er daglig leder og eier av bedriften. Respondentene har verken økonomisk eller reiseliv utdanningsbakgrunn. Utdanningsbakgrunnen som noen av disse respondentene har er videregående skole, maritim-, pedagogikk- og servitørutdanning. Gjennomsnittet for antall år ansatt i bedriften er 7,1 år. Dette kan indikere at respondentene har vært eier i bedriften i 7,1 år. Videre kan dette ses i sammenheng med at formidlingsbransjen i Nord-Norge består av flere små virksomheter som ofte er familieeide.

4.1.2 Usikkerhet i omgivelsene under koronapandemien

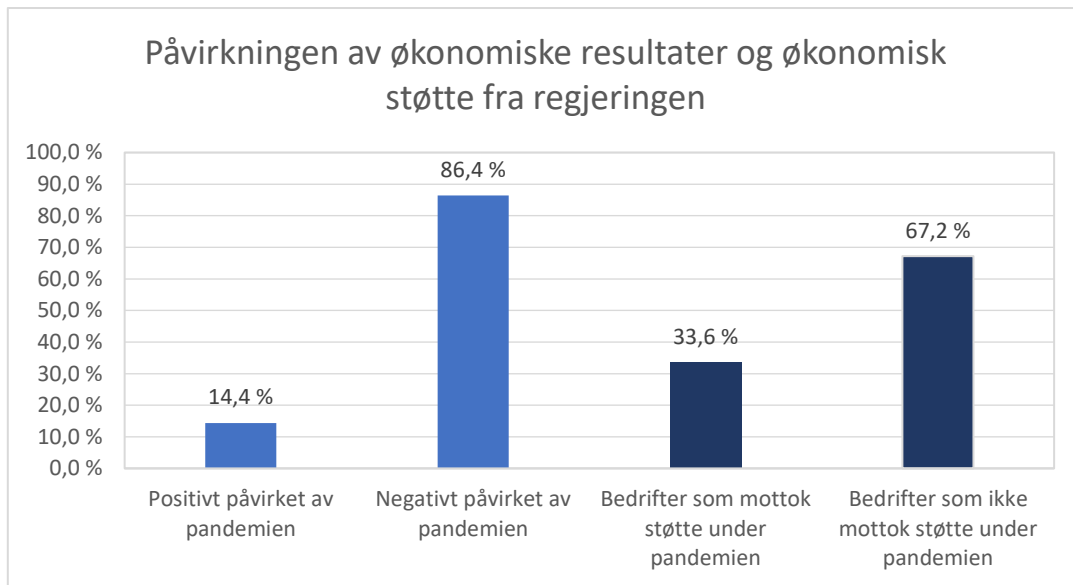
Bedrifter opplever å ha blitt påvirket av koronapandemien. Figur 1 indikerer at 66,2 % opplever å ha blitt påvirket i svært stor grad av koronapandemien.



Figur 1: Opplevd påvirkning av koronapandemien

Reiselivsbedriftene som er undersøkt i denne studien er bedrifter som driver med formidling. Da Norge stengte ned i mars 2020 som følge av pandemien, måtte flere av disse bedriftene holde stengt. Nedstengningen bidro til et fall i etterspørselen og omsetningen til bedriftene. Formidlingsbransjen ble hardt rammet da en stor del av kundegrunnlaget forsvant over natten, noe som respondentene har indikert i figur 1. Dette kan være en grunn til at flere av respondentene indikerer at de er blitt påvirket i svært stor grad av koronapandemien.

Videre indikerer figur 2 at 86,4 % av respondentene svarer at koronapandemien har påvirket de økonomiske resultatene negativt, mens 14,4 % opplever å bli positivt påvirket. Figur 2 viser at det er samvariasjon i svarene med figur 1. Variasjonen i svarene er ikke stor, noe som kan indikere at de fleste bedriftene har blitt negativt påvirket av koronapandemien, og i tråd med funn i en rapport til Greger et al. (2020) som indikerer at reiselivsbedriftenes økonomi påvirkes negativt av koronapandemien.



Figur 2: Påvirkningen av økonomiske resultater og økonomisk støtte fra regjeringen under koronapandemien

Teorien viser til at bransjer som opplever dårlige økonomiske resultater, vil vurdere bruken av økonomistyringssystemer mer (Otley, 2016). Der igjen er det ingen positiv korrelasjon mellom påvirkningen av økonomiske resultater og bruk av økonomistyringssystemer under koronapandemien (vedlegg 4). Dette indikerer at bedriftene ikke har tilpasset økonomistyringssystemene på bakgrunn av negative økonomiske resultater under koronapandemien. Videre viser teorien at for å håndtere usikkerhet i omgivelsene må man tilpasse økonomistyringssystemene (Otley, 2016). Det kan være at flere av bedriften hadde økt fokus på å redusere kostnader eller brukte tid på å finne ut hvordan bedriften skal overleve under koronapandemien. Flere av bedriftene indikerer at de har redusert kostnadene som følge av koronapandemien. Kostnadene som er blitt redusert er lønnskostnader, driftskostnader, husleiekostnader, markedsføringskostnader og andre kostnader (se vedlegg 5). Når en krise inntreffer vil bedriftene forsøke å redusere kostnadene sine, på bakgrunn av inntektsfall.

Figur 2 indikerer at under koronapandemien har 67,2 % av bedriftene ikke mottatt økonomisk støtte fra regjeringen, mens 33,6 % av bedriftene har mottatt økonomisk støtte. Dette kan indikere at støtteordningen ikke er tilpasset til reiselivsnæringen og at flere bedrifter synes det er vanskelig å sette seg inn i søknaden og kravene for å kunne få støtte (Greger et al., 2020).

Videre indikerer tabell 4 hvordan bedriftene opplever å klare å forutse endringer i ulike variabler under koronapandemien, samt om det har vært vanskelig å vite hvordan man skal blant annet håndtere konsekvensene av koronapandemien.

Tabell 4: Opplevd usikkerhet i omgivelsene

Opplevd usikkerhet i omgivelsene				
Hvordan opplever du at det har vært for din bedrift å forutse endringer i følgende under koronapandemien	Tilnærmet umulig (1-2)	Verken eller (3)	Svært lett (4-5)	Gjennomsnitt (Standardavvik)
Nedstenging	66,60 %	28,60 %	4,80 %	2,1 (1,0)
Restriksjoner	81,00 %	14,30 %	4,80 %	1,8 (0,9)
Permitteringer	66,70 %	14,30 %	19,00 %	2,3 (1,3)
Reisemønsteret til kunden	38,00 %	33,30 %	28,60 %	2,7 (1,1)
Kansellinger fra kunden	52,30 %	9,50 %	38,10 %	2,8 (1,3)
Ta stilling til følgende påstander: "Det har vært vanskelig å vite hvordan...."	Uenig (1-2)	Nøytral (3)	Enig (4-5)	Gjennomsnitt (Standardavvik)
Min bedrift påvirkes av koronapandemien	28,50 %	23,80 %	47,60 %	3,3 (1,3)
Vi som bedrift skal håndtere konsekvensene av koronapandemien	14,30 %	23,80 %	61,90 %	3,9 (1,1)
Og bestemme, hva det beste handlingsalternativet er for å håndtere disse konsekvensene	19,10 %	19,00 %	61,90 %	3,8 (1,3)
Tapet av utenlandske turister rammer min bedriften	42,90 %	4,80 %	52,40 %	3,1 (1,4)

Bedriftene opplever at det har vært vanskelig å forutse endringer i restriksjonene (1,8) og endringer i nedstengninger (2,1). Både restriksjonene og nedstengningene ble regulert av offentlige myndigheter. Tabell 4 indikerer også at det har vært tilnærmet umulig å kunne forutse når man måtte permittere ansatte (2,3). Videre indikerer tabell 4 at bedriftene opplever at det har vært vanskelig å vite hvordan man skal håndtere konsekvensene av koronapandemien (3,9) og å bestemme hva det beste handlingsalternativet er for å håndtere disse konsekvensene (3,8).

Under koronapandemien har flere bedrifter opplevd usikkerhet i omgivelsene rundt bedriften. Den opplevde usikkerheten skyldes at bedriftene ikke klarte å forutse hva fremtiden vil bringe og hvordan koronapandemien vil påvirke fremtiden. Bedriftene har ikke opplevd en slik pandemi i sin levetid hvor man må permittere ansatte, holde stengt i lengre perioder og å

forholde seg til restriksjoner fra myndighetene. Derfor har det vært vanskelig for bedrifter å tilpasse seg nye omgivelser, da det er en situasjon ingen av dem har stått i før nå. I tillegg har formidlingsbransjen mistet deler av kundegrunnet sitt, noe som indikeres i tabell 4 hvor respondentene har delte meninger om hvordan det har vært å forutse endringer i reisemønsteret (2,7) og kanselleringer fra kunden (2,8).

4.1.3 Bruken av økonomistyringssystemer under koronapandemien

Respondentene har god kjennskap til økonomistyringssystemer som budsjett, finansregnskap, selvkostmetoden og normalkostregnskap (se vedlegg 6). Økonomistyringssystemene som respondentene har liten kjennskap til er rullerende prognoser, kundelønnsomhetsanalyser, balansert målstyring og target costing (se vedlegg 6).

Videre gir tabell 5 en oversikt over bruken av økonomistyringssystemer før og under koronapandemien, hvor det er tatt utgangspunkt i hvilke økonomistyringssystemer respondentene har god kjennskap til. Tabell 5 viser at alle økonomistyringssystemene har et lavere gjennomsnitt under koronapandemien enn før koronapandemien. Dette kan indikere at respondentene bruker økonomistyringssystemene mindre under koronapandemien.

Tabell 5: Bruk av økonomistyringssystemer før og under koronapandemien

Bruk av økonomistyringssystemer før koronapandemien					
	Benytter ikke	Liten grad	Nøytral	I stor grad	Gjennomsnitt (Standardavvik)
Budsjett	9,50 %	19,00 %	19,00 %	52,30 %	4,1 (1,6)
Finansregnskap	33,30 %	19,00 %	28,60 %	19,10 %	3,0 (1,7)
Normalkostregnskap	33,30 %	9,50 %	23,80 %	33,30 %	3,2 (1,9)
Selvkostmetoden	33,30 %	19,00 %	33,30 %	14,30 %	2,9 (1,6)
Bruk av økonomistyringssystemer under koronapandemien					
	Benyttet ikke	I liten grad	Nøytral	I stor grad	Gjennomsnitt (Standardavvik)
Budsjett	19,00 %	14,30 %	23,80 %	42,90 %	3,7 (1,6)
Finansregnskap	38,10 %	14,30 %	33,30 %	14,30 %	2,8 (1,7)
Normalkostregnskap	42,90 %	9,60 %	33,30 %	14,30 %	2,8 (1,7)
Selvkostmetoden	42,90 %	19,10 %	33,30 %	4,80 %	2,5 (1,5)

Tabell 5 indikerer at de fleste bedriftene bruker budsjett både før (4,1) og under (3,7) koronapandemien, men at bruken av budsjett har avtatt under koronapandemien. Dette er en

kontrast i forhold til annen forskning som viser til at budsjett blir mer viktigere for planlegging og ressursallokering under økonomiske kriser (Becker et al., 2016). Der igjen er det ingen signifikant sammenheng mellom opplevd usikkerhet i omgivelsene og bruken av økonomistyringssystemer før og under koronapandemien (se vedlegg 7 og 8).

Videre kan det indikeres på bakgrunn av svarene til respondentene at mellomledere og ansatte er i liten grad blitt involvert i budsjettprosesser under koronapandemien (se vedlegg 9). Dette kan ses i kontrast med relevant teori som viser til at alle ansatte burde inkluderes i driften og få relevant informasjon om hvordan inntekter og utgifter har vært i forhold til budsjett (Anthony & Young, 2003). Der igjen kan en av grunnene til at ansatte ikke ble inkludert i budsjettprosessen være at ledelsen var opptatt av å ta driftsbeslutninger på ledernivå i organisasjonen under koronapandemien (se vedlegg 9).

En interessant indikasjon i tabell 5 er at formidlingsbransjen ikke benytter selvkostmetoden i stor grad, hverken før eller under koronapandemien. Dette indikere at bransjen ikke har et økt fokus på å kalkulere kostnader som går med til å produsere produktet/tjenesten eller å regne ut prisen på produktet/tjenesten under koronapandemien. Denne indikasjonen kan ses i sammenheng med tapet av utenlandske turister som har vært hovedkundesegmentet til bransjen. Dette støttes av relevant litteratur som tilsier at hvis produksjonen av produkter/tjenester faller, så vil kostnadene på andre produkter/tjenester økes (Bjørnenak, 2019). På en annen side viser relevant litteratur til at bruken av kalkyler ikke er med på å støtte strategiske beslutninger i organisasjonen (Berg et al., 2018). Det kan være en grunn til at formidlingsbransjen ikke anså selvkostmetoden som et egnet økonomistyringssystem under koronapandemien. Under koronapandemien har bransjen et økt fokus på strategi som indikeres i figur 4.

Videre indikerer 86,2 % av respondentene at de ikke har endret økonomistyringssystem under koronapandemien (se vedlegg 10). Dette er en kontrast til annen forskning som viser til at hvis organisasjonen opplever endringer i miljøet, må de justere de økonomiske styringssystemene i organisasjonen (Janke et al., 2014). Indikasjonen fra vedlegg 10 kan ses i sammenheng med utdanningsbakgrunnen til respondentene, hvor de fleste ikke har en økonomisk utdanningsbakgrunn (se tabell 3). Relevant litteratur viser til at når lederen

opplever en økt usikkerhet i omgivelsene som følge av en ekstern krise vil påvirker økonomistyringssystemene til å brukes mer interaktivt (Janke et al., 2014). Litteraturen kan ses i kontrast med tabell 5 som indikerer at bedriftene har i mindre grad brukt økonomistyringssystemer under koronapandemien.

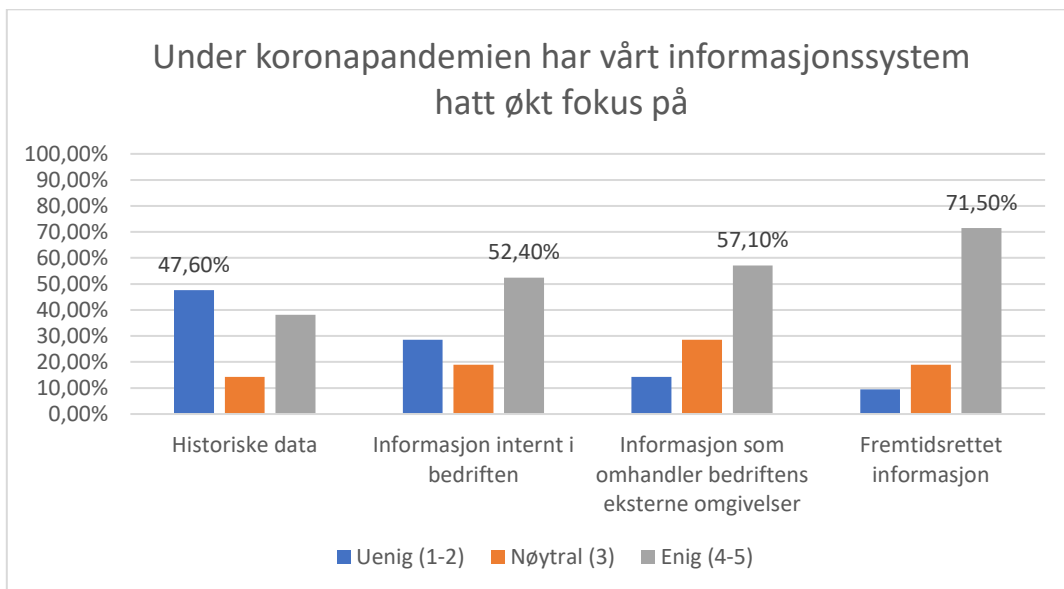
For å teste om det er statistisk signifikante forskjeller mellom bruken av økonomistyringssystemer før og under koronapandemien er det foretatt en parret t-test. Det er ikke statistisk signifikante forskjeller mellom bruken av økonomistyringssystemene budsjett (0,133), selvkostmetoden (0,074) og finansregnskap (0,263) før og under koronapandemien (vedlegg 11). Videre indikerer vedlegg 11 at økonomistyringssystemet normalkostregnskap (0,038) har en statistisk signifikant forskjell mellom bruken før og etter koronapandemien, fordi p-verdien er under 0,05. Ved å foreta en korrelasjon av bruken av økonomistyringssystemer før og under koronapandemien kan man få rede på om det er en signifikant sammenheng. Sett ut fra vedlegg 12 er det en signifikant sammenheng mellom økonomistyringssystemene budsjett, finansregnskap, selvkostmetoden og normalkostregnskap før og under koronapandemien.

76,2 % av bedriftene anvender ikke aktivitetsbasert kalkulasjon som en del av økonomistyringssystemet i bedriften, mens 23,8 % anvender aktivitetsbasert kalkulasjon (se vedlegg 13). Av de 23,8 % som anvender aktivitetsbasert kalkulasjon, indikerer respondentene at aktivitetsbasert kalkulasjon brukes til prisfastsettelse, lønnsomhetsanalyse og kostnadskontroll (se vedlegg 14). Ut fra vedlegg 13 kan man indikere at formidlingsbransjen ikke har brukt aktivitetsbasert kalkulasjon til å vurdere lønnsomheten. En av årsakene til dette kan være at respondentene ikke kjenner til aktivitetsbasert kalkulasjon (vedlegg 6). Relevant litteratur peker på at det kan bli vanskeligere å tilpasse kostnadene og ha oversikt over hver enkelt beslutningssituasjon i organisasjoner ved bruk av aktivitetsbasert kalkulasjon (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011). Bakgrunnen for dette er at aktivitetsbasert kalkulasjon ses på som et avansert kalkylesystem. Et annet argument kan være at formidlingsbransjen mistet en stor del av kundegrnlaget sitt noe som kan føre til at økonomistyringssystemet ikke ansås som relevant å bruke. For hvordan skal en bedrift beregne lønnsomme og ikke lønnsomme kunder når disse ikke er til stede lengre. Sett fra en annen side kan vedlegg 14 indikere at 23,8 % av respondentene hadde økt fokus på å

kartlegge hvilken pris som skulle tas for produktet eller tjenesten, hvilke kunder som er lønnsomme og ikke lønnsomme, og kontrollere hvilke kostnader som går med på å produsere et produkt eller en tjeneste.

4.1.4 Informasjonssystem og planlegging under koronapandemien

Figur 3 beskriver hva bedriftene har økt fokus på i informasjonssystemet under koronapandemien. Ifølge figur 3 har 71,5 % av bedriftene økt søkelys på fremtidsrettet informasjon. Videre viser figur 3 at 57,1 % av bedriftene øker fokuset på informasjon som omhandler bedriftens eksterne omgivelser og 52,4 % av bedriftene øker fokuset på informasjon internt i bedriften.



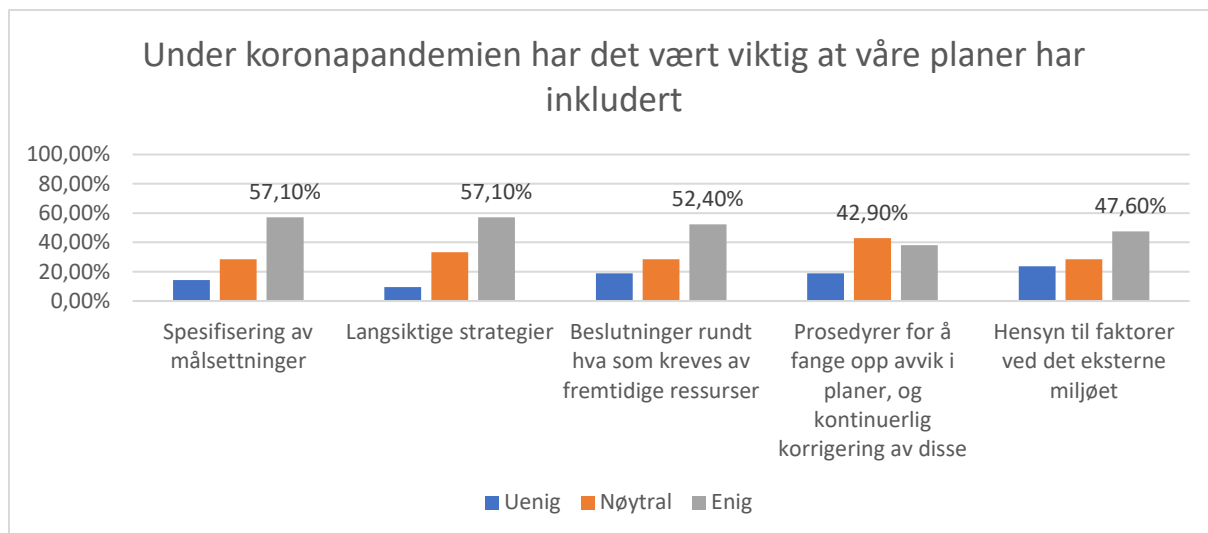
Figur 3: Informasjonssystem under koronapandemien

Figur 3 indikerer at historiske data ikke har hatt et økt fokus under koronapandemien, men heller fremtidsrettet informasjon. Dette kan indikere at historiske data ikke er like relevant når det oppstår uforutsette hendelser som en pandemi, noe som vises i relevant litteratur (Anthony & Young, 2003). Der igjen sier respondentene seg enig om at informasjonssystemet gir gode historiske data om driften (se vedlegg 15). Relevant teori viser til at ikke-finansiell og ekstern informasjon er viktig for organisasjoner når man opplever høy usikkerhet i omgivelsene (Chenhall & Morris, 1986; Gordon & Narayanan, 1984). Dette kan ses i sammenheng med figur 3 som indikerer at fremtidsrettet informasjon, informasjon som omhandler bedriftens

eksterne omgivelser og informasjon internt i bedriften har vært et økt fokus hos lederen under koronapandemien. Informasjonssystemet har under koronapandemien økt fokus på informasjon internt i bedriften (52,4 %). Relevant teori henviser til å bruke intern informasjon i bedriften, kan videre brukes til å ha finansiell kontroll (Anthony & Young, 2003). Bedriftene kan ha brukt intern informasjon for å holde rede på planlagte utgifter og forventede resultater under koronapandemien.

Sett ut fra figur 3 kan man indikere at bedriftene har økt fokus på informasjonssystemet under koronapandemien. Informasjon om både interne og eksterne faktorer ble hensyntatt under koronapandemien. Bakgrunnen for dette kan være at flere bedrifter opplevde en økt usikkerhet som følge av koronapandemien, og måtte søke etter informasjon for å vurdere veien videre for driften. Relevant litteratur viser til at bruk av informasjonssystem i organisasjonen vil gjøre det lettere å kunne kontrollere driften og, å måle inndata og utdata (Anthony & Young, 2003). Det kan være at bedriftene brukte informasjonssystemet for å kontrollere utgiftene og for å få informasjon om hvordan koronapandemien utviklet seg i Norge og i hele verden. Videre kan det antas at jo mer informasjon bedriftene klarer å få fra både interne og eksterne faktorer, jo enklere vil det være for lederen å foreta beslutninger i organisasjonen. Dette kan ses i sammenheng med annen relevant litteratur som viser til at bearbeiding av informasjon blir mer viktigere for beslutningstakeren i organisasjonen hvis det oppleves usikkerhet i omgivelsene rundt organisasjonen (Gordon & Narayanan, 1984).

Videre indikerer respondentene at planleggingen under koronapandemien har 61,9 % av bedriftene økt fokus på kortsiktig og operativ planlegging, mens 52,4 % av bedriftene har økt fokus på langsiktig og strategisk planlegging (se vedlegg 16). Videre indikerer figur 4 at planene til bedriftene har inkludert spesifisering av målsettinger og langsiktige strategier (57,1 %). Planene har også inkludert beslutninger rundt hva som kreves av fremtidige ressurser (52,4 %). I tillegg har planene tatt i hensyn til faktorer ved det eksterne miljøet (47,6 %).



Figur 4: Planlegging under koronapandemien

Sett ut fra figur 4 er indikasjonene fra respondentene i tråd med teorien til Anthony og Young (2003) har planleggingsfasen vært viktig, selv under koronapandemien. Figur 4 indikerer at ledelsen har vektlagt spesifisering av målsetninger og utvikling av langsiktige strategier under koronapandemien. Indikasjonene fra figur 4 sett i sammenheng med styringssirkelen til Anthony og Young (2003) hvor planlegging er en av de fire fasene, kan man videre påstå at ledelsen har under koronapandemien sett at det er viktig å foreta avgjørelser for hvilke mål og hvordan strategi som skal gjelde under koronapandemien. Annen forskning viser til at lederen vil legge økt vekt på planlegging av økonomistyringssystemer som for eksempel budsjett, under en økonomisk krise (Becker et al., 2016). Der igjen viser forskning til at det blir vanskeligere å planlegge hvis organisasjonen opplever usikkerhet i omgivelsene (Chenhall & Morris, 1986). Dette kan ses i sammenheng med at formidlingsbransjens kundegrunnlag forsvant under koronapandemien. Det kan være at det har vært vanskelig for bransjen å omstille seg til nye kundesegmenter på grunn av nedstengninger og reiseforbud.

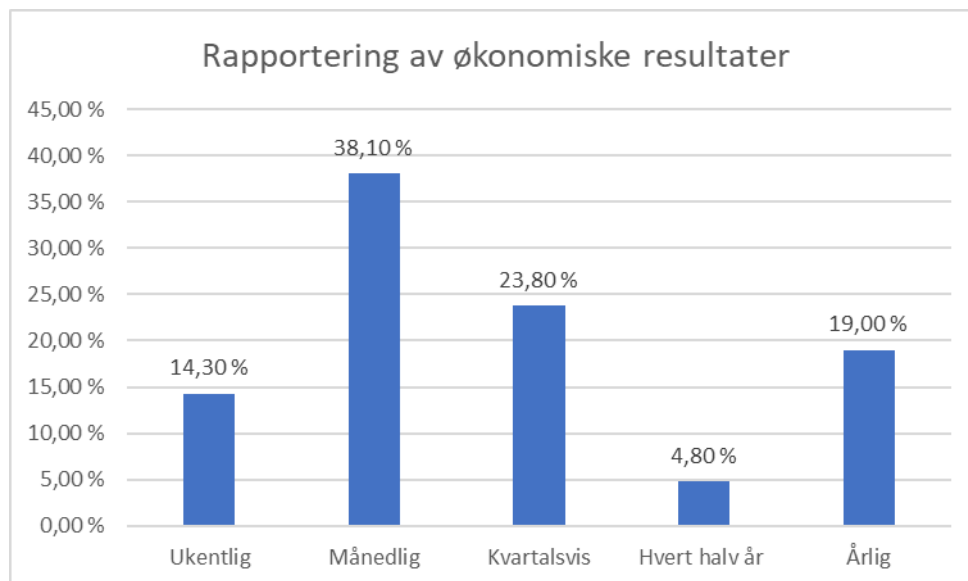
Videre indikerer respondentene at de fleste driftsbeslutningene ble tatt på ledernivå (90,5 %) under koronapandemien (se vedlegg 9). Dette tyder på at planleggingen i bedriften blir mer sentralisert som følge av koronapandemien. Noe som er i tråd med annen forskning, hvor prestasjonsnivået til lederen vil øke hvis bedriften opplever økonomisk nedgang (Janke et al., 2014). Siden alle beslutninger ble tatt på ledernivå kan dette indikere at lederens prestasjonsnivå økte som følge av økonomisk nedgang. Dette kan ses i kontrast med annen

forskning som viser til at lederen reduserer betydningen av prestasjonsevaluering under krisetider (Becker et al, 2016).

Sett ut fra indikasjonen i figur 4 har respondentene et økt fokus på strategier under koronapandemien. Dette kan ses i sammenheng med relevant litteratur som viser til at ledere i organisasjoner bruker strategier for å svare på deres opplevde usikkerhet i omgivelsene (Gordon & Narayanan, 1984). Videre kan dette indikere at lederen bruker strategier som å betrakte intern og ekstern informasjon (se figur 3) for å kunne ta beslutninger angående videre drift under koronapandemien.

4.1.5 Rapportering av økonomiske resultater og utviklingen av omsetningen

Figur 5 indikerer at bedriftene rapporterer økonomiske resultater hyppig. 38,1 % av bedriftene rapporterer månedlig, mens 23,8 % rapporterer kvartalsvis. 76,2 % av bedriftene rapporterer kvartalsvis eller oftere.

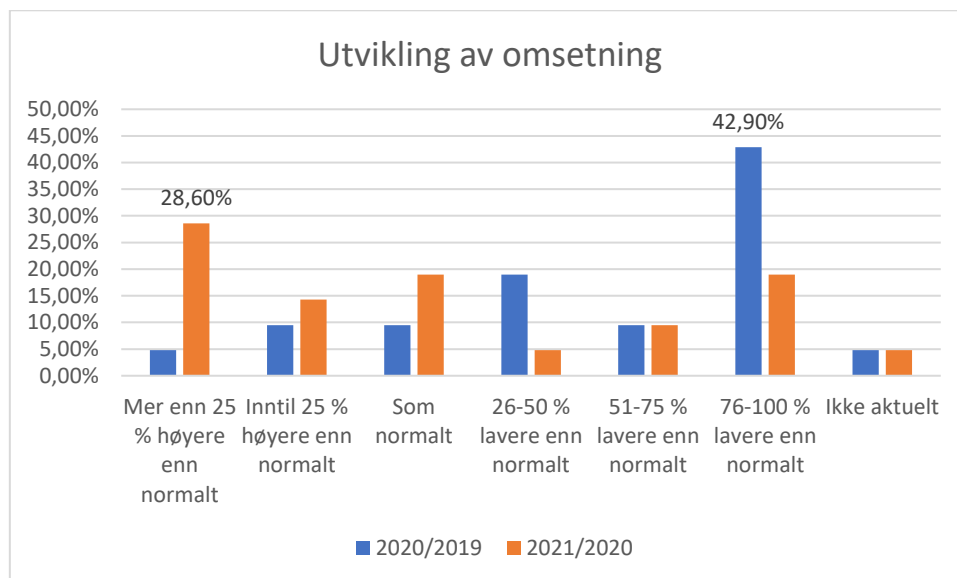


Figur 5: Rapportering av økonomiske resultater

Rapportering av økonomiske resultater er med på å måle prestasjonen til bedriftene og hjelper bedriftene med å ha finansiell kontroll. Relevant litteratur viser til at rapporter blir utarbeidet med bakgrunn av hvilken tidsplan organisasjonen har, og at det kan rapporteres både ukentlig, månedlig og kvartalsvis (Anthony & Young, 2003). Figur 5 indikerer at bedriftene rapporterer

de økonomiske resultatene ofte. Hyppig rapportering kan være med på å hjelpe lederen i å ta beslutninger om videre strategi og drift. I tillegg kan hyppig rapportering bidra til å fange opp avvik i organisasjonen. Ut fra figur 5 kan det indikeres at formidlingsbransjen har økt fokus på hyppig rapportering selv under koronapandemien. Relevant litteratur viser at det er viktig å evaluere rapporteringen for så å kunne lage en ny strategisk plan for organisasjonen (Pettersen & Bjørnenak, 2003) under koronapandemien. Dette kan være en av grunnene til at flere bedrifter rapporterte hyppigere under koronapandemien. Rapporteringen kan bidra til å hjelpe lederen til å foreta eventuelle budsjettjusteringer. Budsjettjusteringer kan forekomme dersom forholdene i og utenfor organisasjonen endrer seg. Der igjen kan dette ses på som en kontrast da bruken av budsjett som økonomistyringssystem har avtatt under koronapandemien.

Flere av bedriftene indikerer at omsetningen gikk ned i 2020 i forhold til 2019. Figur 6 indikerer at 43,9 % av bedriftene opplever at omsetningen var 76-100 % lavere enn normalt i 2020 kontra 2019. Videre indikerer figur 6 at 28,6 % av bedriftene opplever at omsetningen er mer enn 25 % høyere enn normalt i 2021 kontra 2020.



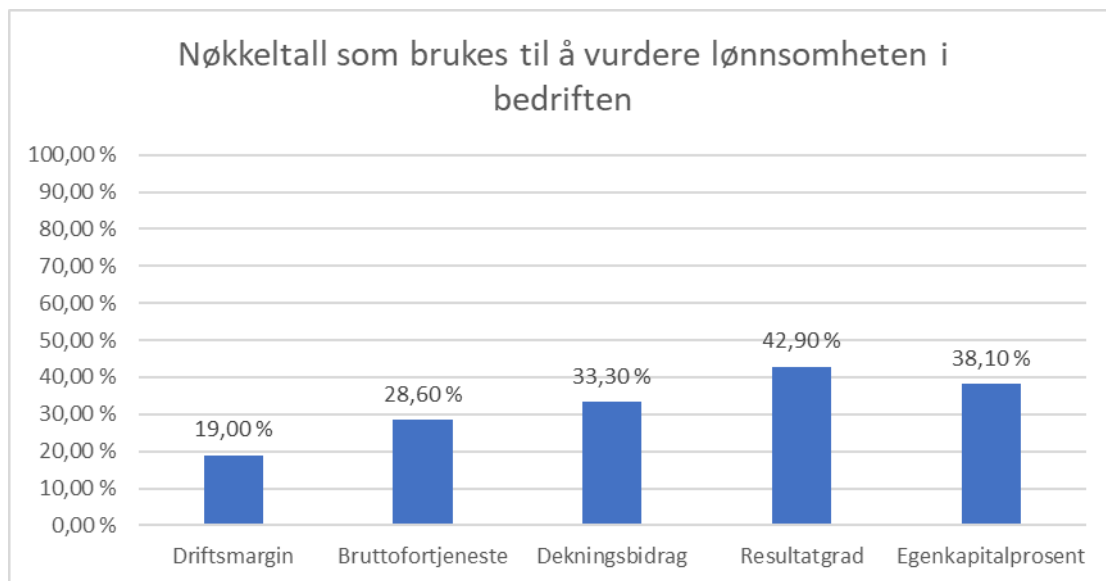
Figur 6: Utvikling av omsetning

Figur 6 indikerer at omsetningen falt kraftig i koronaåret 2020, i forhold til 2019 som anses til å være et normalt driftsår. I 2021 opplever respondentene at omsetningen er blitt mer enn 25 % høyere enn normalt i forhold til koronaåret 2020. Dette indikere at omsetningen har utviklet

jeg mer positivt i 2021. Bakgrunnen for en mer positiv utvikling i 2021 kan være at det har vært mindre nedstenginger og at regjeringen har fokusert på å åpne landet mer opp. Smittevernstiltak og restriksjoner har fortsatt vært en del av hverdagen i 2021, og bedriftene har kanskje tilpasset seg de nye omgivelsene bedre enn i 2020. Man kan også tenke seg at bedriftene fikk en økt andel av norske turister som var med på å bidra til økt omsetning for Nord-Norge. Nord-Norge var en populær reisedestinasjon i 2021 og det oppsto problemer med infrastrukturen da det var mange reisende i landsdelen. Fergene var full og det oppsto lange køer på flere bindeledd i Nord-Norge. Det oppsto også ladeproblematikk for el-biler, da Nord-Norge har mindre ladestasjoner enn i Sør-Norge.

4.1.6 Nøkkeltall for å vurdere lønnsomheten

Figur 7 indikerer nøkkeltall som bedriftene bruker for å vurdere lønnsomheten i bedriften. 42,9 % av bedriftene bruker resultatgrad for å vurdere lønnsomheten, mens 38,1 % av bedriftene bruker egenkapitalprosent for å vurdere lønnsomheten.



Figur 7: Nøkkeltall for å vurdere lønnsomheten

For å vurdere videre drift under koronapandemien indikerer bedriftene å ha brukt nøkkeltall som driftsmargin, bruttofortjeneste og dekningsbidrag (se vedlegg 17). Sett ut fra figur 7 og vedlegg 17 kan man indikere at bedriftene har endret måten de anser nøkkeltall for å vurdere videre drift. Bedriftene har ansett driftsmargin som et viktig nøkkeltall for å vurdere videre

drift under koronapandemien. Dette kan indikere at omsetningen og driftsresultatet er viktige regnskapstall å ta utgangspunkt i når man opplever usikkerhet i omgivelsene. Dette vil diskuteres videre i studie 2 som viser hvordan driftsmarginen har utviklet seg fra 2018 til 2020, samt hvordan omsetningen og driftsresultatet har utviklet seg de samme årene.

4.2 Studie 2

I dette delkapitlet vil resultatene fra analysen av årsregnskapsdata fra 2018-2020 legges frem. Resultatene fra regnskapsanalysen vil diskuteres opp mot teori som ble presentert i kapittel 2. Formålet med studie 2 er å kartlegge om koronapandemien faktisk har endret økonomiske nøkkeltall til reiselivsbedriftene. I delkapitlene vil problemstillingen og forskningsspørsmål 2 besvares: «*Hvordan påvirker koronapandemien lønnsomheten i reiselivsbedrifter i Nord-Norge?*» og «*Hvordan har økonomiske nøkkeltall endret seg på grunn av koronapandemien?*».

4.2.1 Utvikling av regnskapstall fra 2018-2020

Tabell 6 oppsummerer utviklingen av regnskapstall fra 2018, 2019 og 2020. Regnskapstallene som har en nedgang fra 2019 til 2020 er salgsinntekter, driftsinntekter, driftskostnader, vareforbruk, lønnskostnader, egenkapitalen, gjeld og eiendeler. Også driftsresultatet og årsresultatet fra 2018 til 2020 viser en nedgang. Det er statistisk signifikante forskjeller mellom alle regnskapstallene, foruten gjeld 2018 mot 2020 og eiendeler 2018 mot 2020 (vedlegg 18). Noe som tilsvarende at gjelden og eiendelene har vært tilnærmet lik i 2018 og 2020. Dette kan indikere at bedriftene har økt gjelden og eiendelene i 2019, og deretter redusert disse i 2020 som følge av koronapandemien. Videre kan det påstås at bedriftene ikke har foretatt noen investeringer under koronapandemien, da gjelden og eiendelene ikke har økt dette året.

Tabell 6: Utviklingen av regnskapstall per år

Regnskapstall	N	Tall i hele tusen			Endring i prosent	
		Gjennomsnitt (Standardavvik)			2018-2019	2019-2020
		2018	2019	2020		
Salgsinntekter	188	3 158 (6 625)	3 543 (6 877)	1 770 (3 056)	12,2	-50,0
Driftsinntekter	194	3 266 (6 644)	3 655 (6 955)	2 030 (3 470)	11,9	-44,5
Finansinntekter	187	10 (64)	12 (82)	31 (153)	19,7	156,3
Driftskostnader	194	3 055 (6 163)	3 472 (6 458)	2 157 (3 669)	13,6	-37,9
Vareforbruk	146	1 550 (4 543)	1 730 (4 867)	770 (2 006)	11,6	-55,5
Lønnskostnader	151	998 (2 097)	1 131 (2 242)	695 (1 323)	13,4	-38,5
Driftsresultat	194	210 (956)	183 (847)	-127 (698)	-13,0	-169,4
Årsresultat	194	138 (754)	107 (706)	-144 (593)	-22,9	-235,3
Egenkapital	194	566 (1 340)	819 (1 866)	693 (1 782)	44,7	-15,3
Gjeld	194	1 825 (3 491)	1 900 (3 223)	1 707 (3 223)	4,1	-10,2
Eiendeler	194	2 391 (4 207)	2 720 (4 577)	2 401 (4 181)	13,8	-11,7

Salgsinntekter

Sett ut fra tabell 6 har bransjens salgsinntekter økt med 12,2 % fra 2018 til 2020, mens fra 2019 til 2020 falt salgsinntektene med 50 %. Funnene samsvarer med rapporten til Jakobsen et al. (2021) hvor omsetningen til formidlingsbransjen falt med 50 % fra 2019 til 2020. Dette indikerer at bransjen har opplevd en vesentlig svekkelse i etterspørsel etter produkter/tjenester og som bidrar til en reduksjon i salgsinntekter. I studie 1 opplyser en rekke av bedriftene at de ikke mottok økonomisk støtte fra regjeringen. I sum bidrar dette til at salgsinntektene ble halvert i 2020 i forhold til 2019.

Driftskostnader

Videre viser tabell 6 at driftskostnadene økte med 13,6 % fra 2018 til 2019, mens fra 2019 til 2020 falt driftskostnadene med 37,9 %. Dette kan ses i sammenheng med salgsinntektene for de gitte årene. Når salgsinntektene øker så øker også kostnadene, mens når salgsinntektene reduseres så forsøker ledelsen å tilpasse kostnadene til det nye aktivitetsnivået. For at bedriften skal være lønnsom må inntektene være høyere enn kostnadene. Sett ut fra tabell 6 er driftskostnadene høyere enn salgsinntektene i 2020, noe som kan indikere at bedriftene ikke driver lønnsomt. Der igjen gir dette også en indikasjon på at koronapandemien har påvirket de økonomiske regnskapstallene negativt.

Dette kan ses i sammenheng med studie 1 hvor 86,4 % av respondentene indikerer at de økonomiske resultatene er blitt negativ som følge av koronapandemien (se figur 2). Videre kan man også se en sammenheng ved studie 1 hvor 61,9 % av respondentene indikerer å ha måttet redusere driftskostnader, husleiekostnader og markedsføringskostnader på grunn av koronapandemien (se vedlegg 5).

Vareforbruk

Tabell 6 viser at vareforbruket er regnet ut fra 146 bedrifter, noe som tilsvarer at 48 bedrifter ikke opererer med vareforbruk i regnskapstallene. Dette kan være av ulike grunner, blant annet at de ikke forbruker varer. Siden bransjen består av tjenesteytende bedrifter, vil varekostnaden være mindre. Ifølge tabell 6 har vareforbruket fra 2019 til 2020 gått ned 55,5 %. Bransjen har nesten halvert kostnaden av varer fra 2019 til 2020. Dette kan indikere at koronapandemien har spilt en stor rolle i kostnadsreduksjonen. Lavere etterspørsel i bransjen på grunn av koronapandemien, som igjen bidrar til lavere omsetning, kan ha bidratt til at bransjen valgte å redusere varekostnaden. Det er en statistisk signifikant forskjell mellom vareforbruket i 2018 i forhold til 2020, og i 2019 i forhold til 2020 (se vedlegg 18).

Lønnskostnader

Bransjens lønnskostnader er basert på 151 bedrifter i utvalget. Siden bransjen består av mange små og mellomstore bedrifter, hvor noen kan være familiedrevet, kan dette forklare hvorfor utvalget består av 151 bedrifter på lønnskostnader. Dette kan indikere at de resterende 43 bedriftene som mangler i utvalget ikke tar ut lønn, eller tar ut lønn i form av overskudd. Det er en statistisk signifikant forskjell mellom lønnskostnadene i 2018 i forhold til 2020, og fra 2019 til 2020 (se vedlegg 18).

Videre viser tabell 6 en økning i lønnskostnader ved 13,4 % fra 2018 til 2019, mens fra 2019 til 2020 ble lønnskostnadene redusert med 38,5 %. Dette kan ses i sammenheng med studie 1 hvor 57,2 % av respondentene indikerte at lønnskostnadene ble redusert på bakgrunn av koronapandemien (se vedlegg 5). Reduksjonen i lønnskostnader kan også ses i sammenheng med at flere ansatte ble permitterte under koronapandemien. Det kan indikeres at flere av bedriftene hadde fokus på å redusere lønnskostnader da de opplevde en halvering i

omsetningen i 2020. Bakgrunnen for reduksjonen kan ses i sammenheng med at flere av kunde forsvant, som igjen fører til at aktivitetene i organisasjonen står på stedet hvil.

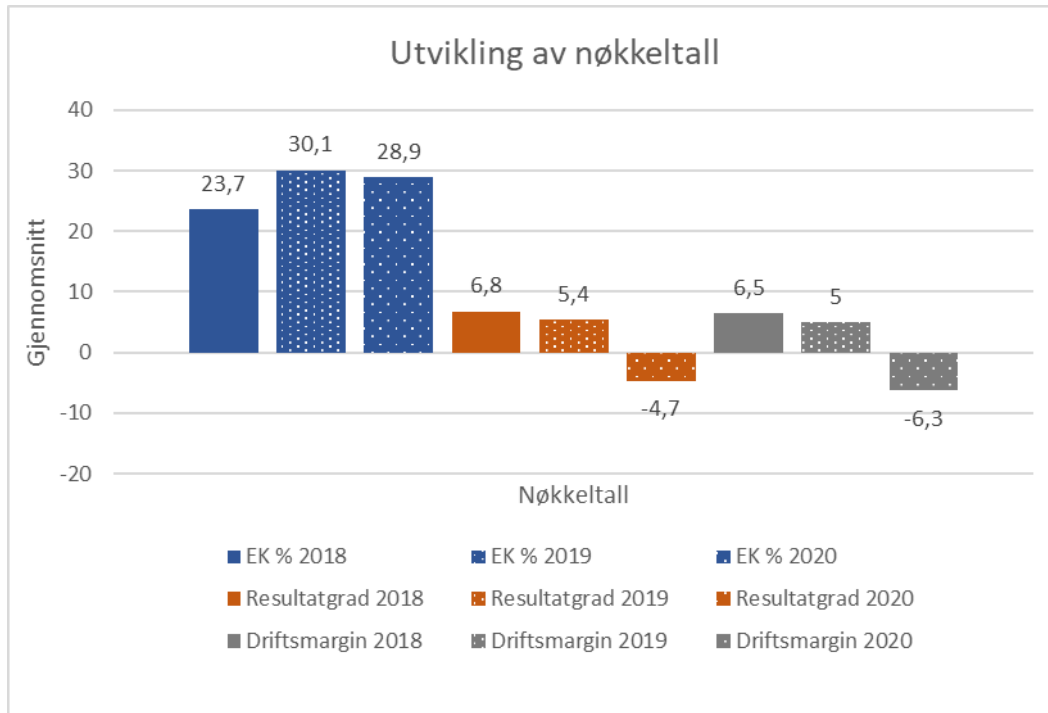
Driftsresultat

Sett ut fra tabell 6 har driftsresultatet en nedgang med 13 % fra 2018 til 2019. Videre viser tabell 6 at driftsresultatet ble negativt i 2020, og ble redusert med 169,4 % fra 2019 til 2020. Bakgrunnen for negativt driftsresultat i 2020 ses i sammenheng med hvordan forholdet mellom inntektene og utgiftene har vært. I 2020 har utgiftene vært høyere enn inntektene, noe som fører til negativt driftsresultat. Relevant litteratur viser at man kan måle effektiviteten i bedriftene ved å ta utgangspunkt i driftsresultatet (Anthony & Young, 2003). Siden driftsresultatet er negativt i 2020, kan man indikere at bransjen ikke har drevet effektivt under koronapandemien. Det er en statistisk signifikant forskjell mellom driftsresultatet i 2018 i forhold til 2020, og fra 2019 til 2020 (se vedlegg 18). Funnene i denne studien samsvarer med rapporten til Jakobsen et al. (2021) hvor driftsresultatet for formidlingsbransjen er negativt i 2020.

Et negativt driftsresultat i 2020 kan også ses i sammenheng med hvordan bedriftene bruker økonomistyringssystemene innad i bedriften. Ut fra studie 1 indikerte respondentene at de brukte økonomistyringssystemene mindre under koronapandemien (tabell 5). Når bedriftene i mindre grad bruker økonomistyringssystemer, kan dette påvirke driftsresultatet. Lederen for bedriften kan miste finansiell kontroll og informasjon om hvordan midlene fordeler seg innad i organisasjonen. I tillegg kan lederen miste nyttig informasjon fra rapporter, hvor det kan være rapportert avvik. Videre kan det påvirke hele styringssirkelen, som ses på som en kontinuerlig prosess (Pettersen & Bjørnenak, 2003).

4.2.2 Utvikling av nøkkeltall fra 2018-2020

Figur 8 viser gjennomsnittlig utvikling av nøkkeltall fra 2018 til 2020. Bransjens resultatgrad og driftsmargin har en negativ nedgang fra 2018 til 2020, mens egenkapitalprosent har nedgang fra 2019 til 2020.



Figur 8: Gjennomsnittlig utvikling av nøkkeltall fra 2018 til 2020

Ifølge figur 8 har bransjen samlet sett en stabil egenkapitalprosent. Egenkapitalprosenten var lavest i 2018 (23,7). Det er anbefalt å ha en egenkapitalprosent mellom 20% til 30% (Greger et al., 2020). Under koronapandemien har egenkapitalprosenten falt med 1,2 %. Sett ut fra den anbefalte egenkapitalprosenten er nedgangen ikke altfor stor. Noe som tilsvarer at bedriftene har midler til å kunne betale gjelden sin, selv om koronapandemien er til stede.

Resultatgrad og driftsmargin er negativ i 2020, i forhold til årene før. Bransjen drev allerede med lave marginer før koronapandemien inntraff. Koronapandemien har bidratt til negative nøkkeltall for resultatgrad og driftsmargin. Negativ resultatgrad på -4,7 er med på å indikere en lavere effektivitet i bedriftene og at bedriftene ikke har drevet lønnsomt. Lønnsomheten ble preget av koronapandemien, hvor flere bedrifter opplevde tap av turister, som igjen påvirket inntekten og driftsresultatet. Heimly (2011) refererer til resultatgrad som et egnet nøkkeltall

for å vurdere lønnsomheten i tjenesteytende bedrifter. Videre viser relevant litteratur til at bakgrunnen for hvorfor en bedrift driver ulønnsomt kan ligge i hvordan utformingen og bruken av økonomiskstyringssystemer er (Bjørnenak, 2013).

Sett ut fra studie 1 har ikke bedriftene endret økonomistyringssystem under koronapandemien (vedlegg 10), men har heller bruk økonomistyringssystemene i mindre grad enn før koronapandemien (tabell 5). Dette kan være en av grunnene til hvorfor bransjen har drevet ulønnsomt under koronapandemien. Der igjen må det også tas i betraktning at formidlingsbransjen strevde med å kunne snu seg mot andre kundesegmenter når store deler av utenlandske turister uteble under koronapandemien (Jakobsen, 2021). I tillegg har tiltakene til myndighetene skapt utfordringer for formidlingsbransjen.

En negativ driftsmargin i 2020 (-6,3 %) indikerer at bedriftene ikke var i stand til å skape overskudd fra driftsinntektene. I tillegg indikerer dette at kostnadene har vært større enn inntektene. Driftsmarginen fra de tidligere årene 2018 (6,5) og 2019 (5) er lav. Når driftsmarginen er lav, vil bransjen være følsom for inntektsfall. Informasjonen som ligger bak driftsmarginen er at driftsinntektene ble redusert med 44,5 % fra 2019 til 2020 (tabell 6). Bransjen har en lavere lønnsomhet som følge av koronapandemien. Før koronapandemien inntraff drev bransjen med lave marginer, som igjen medfører at bransjen blir mer sensitiv for fall i omsetning og etterspørsel. Når en bransje driver med lave marginer, vil det påvirke videre drift i fremtiden.

For å teste om det er statistisk signifikante forskjeller mellom de ulike nøkkeltallene per år brukes en paret t-test. Det er ikke statistisk signifikante forskjeller mellom egenkapitalprosent og resultatgrad i 2018 og 2019 i forhold til 2020 (vedlegg 19). Der igjen er det en statistisk signifikant forskjell mellom driftsmarginen i år 2019 i forhold til 2020 (0,040). Her er p-verdien lavere enn 0,05 (vedlegg 19).

4.2.3 Utvikling av regnskapstall fra 2018-2020 per NACE-bransje

Tabell 7 viser utviklingen av regnskapstallene fra 2018, 2019 og 2020 per NACE-bransje.

Hvis man sammenligner alle NACE-bransjenes regnskapstall fra 2019 til 2020 har alle en nedgang, bortsett fra turistrelaterte tjenester ikke nevnt annet sted. Bedriftene som opererer innenfor denne bransjen, har økte salgsinntekter og kostnader fra 2019 til 2020. Der igjen er disse regnskapstallene bare basert på 2 bedrifter i bransjen, noe som svekker representativiteten.

Tabell 7: Utvikling av regnskapstall fra 2018-2020 per NACE-bransje

Regnskapstall	N	NACE-bransje	Tall i hele tusen			Endring i prosent	
			Gjennomsnitt (Standardavvik)			2018-2019	2019-2020
			2018	2019	2020		
Salgsinntekter	45	79.902 Guider og reiseledere	2 272 (4 492)	2 933 (5 167)	1 771 (2 855)	29,1	-39,6
	95	79.903 Opplevelses-, arrangement- og aktivitetsarrangørvirksomhet	2 753 (6 024)	2 743 (5 309)	1 699 (2 956)	-0,4	-38,1
	37	79.120 Reisearrangørvirksomhet	4 681 (8 595)	6 016 (10 018)	1 796 (2 901)	28,5	-70,1
	9	79.110 Reisebyråvirksomhet	6 227 (11 247)	5 991 (11 529)	2 902 (5 634)	-3,8	-51,6
	2	79.909 Turistrelaterte tjenester ikke nevnt annet sted	285 (87)	200 (280)	254 (168)	-29,8	27,0
Driftskostnader	45	79.902 Guider og reiseledere	2 269 (4 531)	2 905 (5 018)	2 061 (3 374)	28,0	-29,0
	100	79.903 Opplevelses-, arrangement- og aktivitetsarrangørvirksomhet	2 645 (5 527)	2 728 (5 275)	2 075 (3 664)	3,1	-23,9
	38	79.120 Reisearrangørvirksomhet	4 575 (8 126)	5 752 (9 220)	2 229 (3 392)	25,7	-61,2
	9	79.110 Reisebyråvirksomhet	5 675 (9 706)	5 501 (9 521)	3 467 (6 351)	-3,1	-37,0
	2	79.909 Turistrelaterte tjenester ikke nevnt annet sted	574 (396)	961 (613)	1 158 (863)	67,3	20,6
Vareforbruk	33	79.902 Guider og reiseledere	1 047 (2 328)	1 219 (2 112)	830 (1 683)	16,4	-31,9
	76	79.903 Opplevelses-, arrangement- og aktivitetsarrangørvirksomhet	1 202 (4 033)	1 173 (3 736)	736 (2 254)	-2,3	-37,2
	31	79.120 Reisearrangørvirksomhet	3 422 (7 388)	3 885 (8 311)	1 039 (2 118)	13,5	-73,2
	5	79.110 Reisebyråvirksomhet	1 802 (2 083)	1 252 (1 365)	821 (1 258)	-30,5	-34,4
	1	79.909 Turistrelaterte tjenester ikke nevnt annet sted					
Lønnskostnader	37	79.902 Guider og reiseledere	925 (2 185)	1 162 (2 443)	628 (1 026)	25,6	-46,0
	75	79.903 Opplevelses-, arrangement- og aktivitetsarrangørvirksomhet	807 (1 359)	939 (1 499)	738 (1 168)	16,4	-21,4
	31	79.120 Reisearrangørvirksomhet	1 150 (1 288)	1 389 (1 432)	694 (994)	20,8	-50,0
	7	79.110 Reisebyråvirksomhet	3 654 (6 695)	3 905 (7 173)	1 853 (4 270)	6,9	-52,5
	1	79.909 Turistrelaterte tjenester ikke nevnt annet sted					
Driftsresultat	45	79.902 Guider og reiseledere	77 (265)	55 (332)	-99 (653)	-29,1	-280,2
	100	79.903 Opplevelses-, arrangement- og aktivitetsarrangørvirksomhet	240 (1 191)	171 (678)	-77 (731)	-28,8	-145,2
	38	79.120 Reisearrangørvirksomhet	199 (543)	247 (1 212)	-261 (737)	23,8	-205,6
	9	79.110 Reisebyråvirksomhet	647 (1 535)	650 (1 957)	-252 (381)	0,5	-138,8
	2	79.909 Turistrelaterte tjenester ikke nevnt annet sted	-45 (535)	352 (453)	-127 (130)	-882,2	-136,1

Salgsinntekter

Bransjekodene som har en økt omsetning fra 2018 til 2019 er guider og reiseleder (29,1 %) og reisearrangørvirksomheter (28,5 %). Mens reisebyråvirksomheter (-3,8), turistrelaterte tjenester ikke nevnt annet sted (-29,8), opplevelses-, arrangement og aktivitetsarrangører (-0,4) opplever en nedgang i omsetningen. I 2019 til 2020 har alle bransjekodene, sett bort fra turistrelaterte tjenester ikke nevnt annet sted, en nedgang i omsetningen. Denne nedgangen kan skyldes lavere etterspørsel fra utenlandske turister som følge av koronapandemien.

Bransjekodene som har mest nedgang i salgsinntekter er reisearrangørvirksomheter (-70,1 %)

og reisebyråvirksomheter (-51,6). Begge bransjene har halvert salgsinntektene og kan anses som de virksomhetene som ble hardest rammet under koronapandemien. Ut fra regnskapstallene kan man anta at disse virksomhetene slet med å omstille seg. Dette kan ses i sammenheng med tapet av store deler av kundegrunnlaget, og i lys av restriksjoner og reiseforbud. I tillegg er det viktig å få med at alle bedriftene innenfor bransjekodene fikk drive tre måneder før koronapandemien påvirket bransjen. Noe av omsetningen kan stamme fra disse tre månedene.

Driftskostnader

Sett fra tabell 7 har reisearrangørvirksomheter og reisebyråvirksomheter redusert driftskostnadene med henholdsvis 61,2 % og 37 % fra 2019 til 2020. Dette kan ses i sammenheng med nedgangen i salgsinntekter samme år. I tillegg kan det ses i lys av indikasjonene som ble gitt om reduisering av kostnader under studie 1 (vedlegg 5). De resterende NACE-bransjene har også redusert kostnadene sine da salgsinntekten falt på bakgrunn av lav etterspørsel.

Vareforbruk

Ut fra tabell 7 har alle bransjekodene redusert vareforbruket fra 2019 til 2020, hvor reisearrangørvirksomheter foretok størst reduksjon med 73,2 %. Ved å ta i betraktning endringen fra 2018 til 2019 har reisebyråvirksomheter (-30,5 %) og opplevelsesarrangement- og aktivitetsarrangørvirksomheter (-2,3 %) redusert vareforbruket. Reduksjonen i vareforbruken kan være skjedd på grunn av andre faktorer enn koronapandemien. Dette med bakgrunn i at koronapandemien hadde sitt utspring mars 2020.

Lønnskostnader

Videre sett ut fra tabell 7 har reiselivsarrangørvirksomheter og reisebyråvirksomheter redusert lønnskostnadene med 50 % fra 2019 til 2020. Dette kan ses i sammenheng med at virksomhetene måtte permittere ansatte på grunn av koronapandemien. I tillegg kan også regnskapstallet indikere at disse virksomhetene har flest ansatte i forhold til de resterende bransjekodene. Ut fra tabell 7 har også guider og reiseledere redusert lønnskostnadene med 46 % fra 2019 til 2020. Dette kan ses i sammenheng med fallet i etterspørselen fra turister som igjen ledet til at flere virksomheter sto uten arbeidsoppgaver. Arbeidsoppgavene til guider og

reiseledere kan bestå av å guide turister ved sightseeing, museum eller andre steder hvor guidene gir informasjon om stedet. Under koronapandemien ble det mindre av disse arbeidsoppgavene som følge av mangelen på turister. Dette kan være en grunn for at lønnskostnadene er redusert i virksomheter som faller innenfor bransjen guider og reiseledere.

Driftsresultat

Tabell 7 viser at reisearrangørvirksomheter, og guider og reiseledere har størst nedgang i driftsresultatet fra 2019 til 2020. Dette kan ses i sammenheng med diskusjonen av regnskapstallene ovenfor. Ut fra tabell 7 har guider og reiseledere, og opplevelses-, arrangement- og aktivitetsarrangørvirksomheter en nedgang fra 2018 til 2019 i driftsresultatet. Her er det andre faktorer enn koronapandemien som har ført til nedgang. Dette kan skyldes økonomistyringssystemene innad i organisasjonen. Teorien viser til at regnskapet burde kommuniseres ut til alle i bedriften ved hjelp av et informasjonssystem. Regnskapet kan ses på som et informasjonssystem hvor det kommuniseres ut hvordan de økonomiske resultatene har forespeilet seg. Styringssirkelen til Anthony og Young (2003) ses på som en prosess hvor organisasjonen går igjennom fire faser som består av planlegging, budsjettering, drift og måling, rapportering og evaluering. Alle disse fasene vil gjenspeiles i regnskapstallene i bedriftene.

4.2.4 Utvikling av bruttofortjeneste i prosent fra 2018-2020 per NACE-bransje

Tabell 8 viser hvordan bruttofortjenesten har utviklet seg fra 2018-2020 per NACE-bransje. Bransjen som har mest nedgang i bruttofortjenesten er reisearrangørvirksomheter, hvor bruttofortjenesten i 2019 var 65,1 %, mens i 2020 var den 28,7 %. Dette skyldes at salgssinntektene har en kraftig nedgang i 2020 i forhold til 2019 og 2018 (tabell 7). I tillegg har vareforbruket også opplevd en nedgang i 2020 i forhold til 2019 og 2018. Lav bruttofortjeneste i 2020 kan også skyldes standardavviket som er høyt, noe som tilsier at gjennomsnittet avviker mye. Videre kan en av grunnene for endringen i bruttofortjeneste være at reisearrangørvirksomhetene ikke hadde mulighet å øke salgssinntektene i 2020 og at vareforbruket ikke ble redusert nok i forhold til fall i salgssinntektene. Dette kan ha påvirket bruttofortjenesten. Reisearrangørvirksomhetene har ikke økt lønnsomheten i 2020 på bakgrunn av vanskeligheter for å øke salget når utenlandske turister uteble som igjen førte til at vareforbruket ikke ble redusert i nok stor grad. Bruttofortjenesten til NACE-bransjen

79.902 guider og reiseledere har en nedgang i 2020 kontra 2019. Der igjen er standardavviket høyt.

Tabell 8: Utvikling av bruttofortjeneste i % per NACE-bransje

Nøkkeltall	N	NACE-bransje	Gjennomsnitt (Standardavvik)		
			2018	2019	2020
Bruttofortjeneste i %	44	79.902 Guider og reiseledere	82,5 (20,7)	82,3 (19,3)	64,2 (104,4)
	91	79.903 Opplevelses-, arrangement- og aktivitetsarrangørvirksomhet	78,1 (24,6)	78,6 (26,5)	76,5 (31,5)
	37	79.120 Reisearrangørvirksomhet	64,2 (29,5)	65,1 (34,2)	28,7 (238,2)
	9	79.110 Reisebyråvirksomhet	75,0 (30,4)	77,6 (29,3)	75,6 (33,7)
	2	79.909 Turistrelaterte tjenester ikke nevnt annet sted	93,4 (9,4)	88,7 (16,0)	94,6 (7,6)

For å teste om det er statistisk signifikante forskjeller mellom bruttofortjenesten per år brukes en paret t-test. Det er ikke statistisk signifikante forskjeller mellom bruttofortjenesten i 2018 i forhold til 2020 (0,082) og bruttofortjeneste i 2019 i forhold til 2020 (0,075), fordi p-verdien er over 0,05 (se vedlegg 20).

Bransjen opererer med en høy bruttofortjeneste noe som er bra. Siden bransjen selger tjenester som opplevelsesaktiviteter og andre tjenester, har ikke alle bedriftene i bransjen vareforbruk (se tabell 7, vareforbruk, antall observasjoner). Når bedrifter ikke forbruker varer, vil en større andel av salgsinntektene gå med til fortjeneste og til å kunne dekke faste kostnader. Videre vil man kunne se i tabell 7 i at vareforbruket er mindre enn salgsinntektene for alle år. Gitt den høye bruttofortjeneste for bransjen vil man kunne indikere at bransjen driver lønnsomt i årene 2018 til 2020.

5 Konklusjon

Reiselivsnæringen i Nord-Norge ble hardt rammet som følge av koronapandemien, da de mistet en stor del av kundegrunnlaget sitt. Bransjen drev allerede før koronapandemien inntraff med lave marginer. Gjennom arbeidet med denne oppgaven har jeg forsøkt å besvare følgende problemstilling:

«Hvordan påvirker koronapandemien lønnsomheten i reiselivsbedrifter i Nord-Norge?»

Bedriftene i undersøkelsen opplyser at de rapporterer ofte og anser planlegging som viktig, men funnene indikerer også at de i noen mindre grad benytter økonomistyringssystemer under koronapandemien relativt til før pandemien. Videre har formidlingsbransjens økonomiske resultater blitt påvirket negativt som følge av koronapandemien, noe som også bekreftes av regnskapstallene og nøkkeltallenes utvikling til bedriftene.

Ifølge funnene i oppgaven har de økonomiske nøkkeltallene endret seg som følge av tiltakene for å begrense pandemien. Formidlingsbransjen drev allerede med lav lønnsomhet før koronapandemien og har blitt ytterligere svekket under koronapandemien. De økonomiske nøkkeltallene ble negative i 2020, hvor resultatgraden ble -4,7 % og driftsmarginen ble -6,3 % som følge av den økte usikkerheten i omgivelsene. Formidlingsbransjen opplevde en negativ endring i salgsinntekter på -50 % (fra 2019 til 2020) noe som kan indikere at etterspørselen var mindre, og at bransjen ikke fikk økonomisk støtte. Videre ble driftsresultatet negativt i 2020 i forhold til 2019 med en prosentvisendring på -169,4 %, som følge av tap i omsetningen. Koronapandemien har påvirket lønnsomheten til reiselivsbedrifter innenfor formidlingsbransjen i Nord-Norge negativt.

Oppsummert er reiselivsnæringen blitt hardt rammet under koronapandemien og mye tyder på at situasjonen ikke ble bedre i 2021. Hvordan bransjen vil påvirkes i 2022 vet vi ikke enda på grunn av det endrede reisemønsteret til kundene. I tillegg opplever bransjen mangel på personell, på bakgrunn av at mange ansatte ble permittert i 2020. Flere av bedriftene i bransjen er små og mellomstore familieeide bedrifter som er spredt ut over et stort geografisk område i Nord-Norge. Hvordan den økonomiske utviklingen for disse bedriftene vil bli

fremover er usikkert, men trolig vil senvirkningene for de finansielt svakeste bedriftene synes i bransjen i lang tid fremover.

Bidraget denne studien gir er at formidlingsbransjen tar i bruk en annen type informasjon enn hva teorien viser til. Ekstern informasjon og ikke-finansiell informasjon blir viktigere under koronapandemien for denne bransjen. Noe som støttes av relevant teori som viser til at ikke-finansiell og ekstern informasjon er viktig for organisasjoner som opplever høy usikkerhet i omgivelsene (Chenhall & Morris, 1986; Gordon & Narayanan, 1984). Dette antyder at informasjon om forholdene i markedet var viktig under koronapandemien. Videre bidrar denne studien med å gi innblikk i hvordan formidlingsbransjen bruker økonomistyringssystemer under koronapandemien. Sett ut fra resultatene kan det antydes at formidlingsbransjen bruker ikke-finansielle styringssystemer under koronapandemien. Denne indikasjonen er en motsetning til hva teorien sier, hvor opplevelsen av endringer i omgivelsene vil føre til justeringer av økonomiske styringssystemer i organisasjoner (Janke et al., 2014).

Videre vil denne studien kunne bidra til å gi anbefalinger for en annen tiltakspolitikk ved en senere krise. I studie 1 indikeres det at flere av bedriftene ikke har mottatt økonomisk støtte under koronapandemien. Denne indikasjonen er interessant på bakgrunn av at reiselivsnæringen ble hardt berørt som følge av koronapandemien. Videre kan dette ses i sammenheng med årsregnskapet hvor salgsinntektene gikk betraktelig ned og driftsresultatet ble negativt i 2020. Dette kan gi et grunnlag for å hevde at den tiltakspolitiske ordningen ikke traff rett for reiselivsnæringen under koronapandemien.

Selv om studien er av de første som tar for seg bruk av økonomistyringssystemer under krise i Norge, har studien noen begrensninger. Videre kan funnene ikke direkte generaliseres på grunn av utvalgets størrelse, avgrensinger og svarprosent. En av begrensningene i denne studien er lav svarprosent og en annen metode for innsamling av data vil kunne øke denne. En utvidelse av datagrunnlaget til å omfatte hele reiselivsbransjen vil styrke en fremtidig studie og gi grunnlag for å identifisere eventuelle forskjeller innad i bransjen. Videre forskning kan også benytte seg av et annet forskningsdesign som en lengre tidsserie av data og som i noen bedre grad kan avdekke kausale sammenhenger mellom bruk av økonomistyringssystem før,

under og etter koronapandemien. I tillegg kan videre forskning ta i bruk en kvalitativ tilnærming for å kunne forstå opplevelsen bedriftene har av koronapandemien, og kanskje få et dypere innblikk i hvordan bedriftene er blitt påvirket av koronapandemien.

Referanseliste

- Anthony, R. N. & Young, D. W. (2003). *Management control in nonprofit organizations*. (7.utg). McGraw-Hill/Irwin.
- Becker, S. D., Mahlendorf, M. D., Schäffer, U. & Thaten, M. (2016). Budgeting in Times of Economic Crisis. *Contemporary Accounting Research*, 33(4), 1489-1517.
<https://doi.org/10.1111/1911-3846.12222>
- Berg, T., Kringstad, M., Olsen, T-E. & Nornes, A. B. (2018). Norsk kalkulasjonspraksis – anno 2018. *Magma*, (6), 63-71. <https://old.magma.no/norsk-kalkulasjonspraksis-anno-2018>
- Bjørnenak, T. (1993). ABC – hva er D? Grunnleggende prinsipper i aktivitetsbasert kalkulasjon. *Praktisk økonomi & ledelse*, 8(2), 15-22.
<http://home.bi.no/fgl99011/bok2302/ABChvaerD.pdf>
- Bjørnenak, T. (2003). Strategisk økonomistyring – en oversikt. *Magma*, 6(2), 21-28.
<https://old.magma.no/strategisk-oekonomistyring-en-oversikt>
- Bjørnenak, T. (2013). Styringssystemer og lønnsomhet – en studie av norske sparebanker. *Magma*, 6(6), 31-36. <https://old.magma.no/styringssystemer-oglonnsomhet>
- Bjørnenak, T. (2019). *Strategiske lønnsomhetsanalyser*. Fagbokforlaget.
- Bjørnenak, T & Kaarbøe, K. (2011). Dynamiske styringssystemer – Hva er det? *Magma*, 14(5), 22-30. <https://old.magma.no/dynamiske-styringssystemer-hva-er-det>
- 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(2-3), 127-168. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)
- Chenhall, R. H. (2007). Theorizing Contingencies in Management Control Systems Research. I C.S Chapman, A. G. Hopwood & M. D. Shields (Red.), *Handbook of Management Accounting Research* (s. 163-205). Elsevier Ltd.
- Chenhall, R. H. & Morris, D. (1986). The Impact of Structure, Environment, and Interdependence on the Perceived Usefulness of Management Accounting Systems. *The Accounting Review*, 61(1), 16-35. <https://www.jstor.org/stable/247520>
- Gjertsås, M. & Røvik, L. (2021). *Mellomstore norske bedrifters bruk av økonomistyringssystemet under Covid-19* [Masteroppgave, NTNU Handelshøyskolen]. NTNU Open. <https://hdl.handle.net/11250/2780473>

- Gordon, L. A. & Narayanan, V. K. (1984). Management accounting systems, perceived environmental uncertainty and organization structure: An empirical investigation. *Accounting, Organizations and Society*, 9(1), 33-47. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(84\)90028-X](https://doi.org/10.1016/0361-3682(84)90028-X)
- Greger, S., Kilskar, S., Sommerli, I., Aadde, J. & Ovesen, S. (2020). *Fremtiden for reiselivet i Nord-Norge etter korona* (705/2020). Kunnskapsparken Bodø. <https://innovativeopplevelser.no/no/om-innopp/nyheter/286-fremtiden-for-reiselivet-i-nord-norge-etter-korona>
- Heimly, F. S. (2011). *Jakten på lønnsomheten: Lønnsomhet som varig konkurransefortrinn*. Hognar Media.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. (3.utg.). Cappelen Damm Akademisk.
- Jakobsen, E., Iversen, E. K., Nerdrum, L. & Rødal, M. (2021). *Rapport: Norsk reiseliv før, under og etter pandemien* (Menon-Publikasjon nr.121/2021). Menon Economics. <https://www.nhoreiseliv.no/tall-og-fakta/dokument/2021/rapport-norsk-reiseliv-for-under-og-etter-pandemien/>
- Janke, R., Mahlendorf, M. D. & Weber, J. (2014). An exploratory study of the reciprocal relationship between interactive use of management control systems and perception of negative external crisis effects. *Management Accounting Research*, 25(4), 251-270. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2014.01.001>
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. (4.utg). Abstrakt forlag AS.
- Knudsen, C. (2021, 09.desember). Veksten i økonomien stoppet allerede før omikron. *E24*. <https://e24.no/norsk-oekonomi/i/g6RKOa/veksten-i-oekonomien-stoppet-allerede-foer-omikron>
- Kristoffersen, T. (2019). *Årsregnskapet – en grunnleggende innføring*. (6.utg). Fagbokforlaget
- Langli, J. C. (2016). *Årsregnskapet*. (10.utg). Gyldendal Akademisk.
- Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Fagbokforlaget.
- NHO Reiseliv. (u.å). *Tall og fakta om reiselivsnæringen*. Hentet 19.05.2022 fra <https://www.nhoreiseliv.no/tall-og-fakta/tall-og-fakta-om-norsk-reiseliv/>

- NHO Reiseliv. (2021, 17.november). *Oppdatert: Situasjonsanalyse for norsk reiseliv*. Hentet 19.11.2021 fra <https://www.nhoreiseliv.no/tall-og-fakta/tiltak-for-reiselivet-nodvendig/>
- NHO Reiseliv. (2022, 13. mai). *Oppdatert: Situasjonsanalyse for norsk reiseliv*. Hentet 19.05.2022 fra <https://www.nhoreiseliv.no/tall-og-fakta/tiltak-for-reiselivet-nodvendig/#part4>
- Nornes, A.B. (2018). *Bruk av driftsregnskapet i norske industribedrifter: En kvantitativ studie av praksis og hvilke faktorer som påvirker bruken av driftsregnskapet* [Masteroppgave, NTNU Handelshøgskolen]. NTNU Open. <http://hdl.handle.net/11250/2577651>
- Næringslivets hovedorganisasjon. (2021). *Økonomisk overblikk 3/2021: Utsikter 2021-2023*. (Rapport nr 3/2021). <https://www.nho.no/contentassets/0e877014b71845809bd5db0f9a2c3258/okonomisk-overblikk-3-21.pdf>
- Nærings- og fiskeridepartementet. (2021, 04. oktober). *Reiselivsnæringen i Norge*. <https://www.regjeringen.no/no/tema/naringsliv/reiseliv/om-reiselivsnaringen/id2677135/>
- Otley, D. T. (1980). The contingency theory of management accounting: Achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, 5(4), 413-428. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(80\)90040-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(80)90040-9)
- Otley, D. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980-2014. *Management Accounting Research*, 31, 45-62. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.02.001>
- Pallant, J. (2016). *SPSS Survival Manual*. (6.utg). McGraw-Hill Open University Press.
- Pettersen, I. J. & Bjørnenak, T. (2003). *Helse i hver krone?: Om økonomisk styring i helsesektoren*. Cappelen akademisk forlag.
- Prebensen, N., Aspvik, D.W. & Aspvik, P.W. (2021). *Reiseliv: Nord-Norge 2015-2019*. UiT Handelshøgskolen.
- Sturgis, P., Roberts, C. & Smith, P. (2014). Middle Alternatives Revisited: How the neither/nor Response Acts as a Way of Saying ‘‘I Don’t Know’’?. *Sociological Methods & Research*, 43(1), 15-38. <https://doi.org/10.1177/0049124112452527>

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(7-8), 655-684.

<https://doi.org/10.1016/j.aos.2005.01.003>

Wang, R. & Krosnick, J. A. (2020). Middle alternatives and measurement validity: A recommendation for survey researchers. *International Journal of Social Research Methodology*, 23(2), 169-184. <https://doi.org/10.1080/13645579.2019.1645384>

Vedlegg

Vedlegg 1 - Spørreskjema

Obligatoriske felter er merket med stjerne *

Jeg trenger først litt bakgrunnsinformasjon om bedriften du jobber i

1. Oppgi din bedrifts organisasjonsnummer *

Videre trenger jeg litt informasjon om din bakgrunn.

2. Kjønn *

Mann

Kvinne

3. Alder *

(oppgi antall år)

4. Oppgi din stillingstittel *

Daglig leder

Økonomiansvarlig

Begge deler

5. Er du eier av bedriften? *

Ja

Nei

6. Angi din utdanningsbakgrunn: *

Økonomi

Reiseliv

Annet

6a. Hva er din utdanningsbakgrunn? *

i Dette elementet vises kun dersom alternativet «Annet» er valgt i spørsmålet «6. Angi din utdanningsbakgrunn:»

6a. Angi antall år med høyere økonomisk utdanning (fra universitet/høgskole, inkludert videreutdanning) *

i Dette elementet vises kun dersom alternativet «Reiseliv» eller «Økonomi» er valgt i spørsmålet «6. Angi din utdanningsbakgrunn:»

(kun tall)

7. Angi antall år ansatt i bedriften *

(kun tall)

I denne delen av undersøkelsen ønsker jeg informasjon om bedriftens opplevde usikkerhet i omgivelsene under koronapandemien

8. Hvordan opplever du at din bedrift er blitt påvirket av koronapandemien? *

I svært liten grad

I liten grad

Nøytral

I stor grad

I svært stor grad

9. På hvilken måte ble de økonomiske resultatene påvirket av koronapandemien? *

Positivt

Negativt

10. Fikk bedriften din økonomisk støtte fra regjeringen i løpet av koronapandemien? *

Ja

Nei

10a. I hvor stor grad var støtteordningen til hjelp for å betale faste kostnader? *



Dette elementet vises kun dersom alternativet «Ja» er valgt i spørsmålet «10. Fikk bedriften din økonomisk støtte fra regjeringen i løpet av koronapandemien?»

I svært liten grad

I liten grad

Nøytral

I stor grad

I svært stor grad

11. Hvordan opplever du at det har vært for din bedrift å forutse endringer i følgende under koronapandemien:

	1 (tilnærmet umulig)	2	3	4	5 (svært lett)
Nedstegninger *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Restriksjoner *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Permitteringer *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reisemønstret til kunden *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kansellinger fra kunden *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Ta stilling til følgende påstander

	1 (Helt uenig)	2	3	4	5 (Helt enig)
Det har vært vanskelig å vite hvordan min bedrift vil påvirkes av koronapandemien *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det har vært vanskelig å vite hvordan vi som bedrift skal håndtere konsekvensene av koronapandemien *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det har vært vanskelig å vite, og bestemme, hva det beste handlingsalternativet er for å håndtere disse konsekvensene *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det har vært vanskelig å vite hvordan tapet av utenlandske turister rammer min bedrift *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. I hvor stor grad har bedriften tatt i bruk digitale verktøy for å kunne kommunisere under koronapandemien? *

Digitale verktøy som skype, teams og zoom.

- I svært liten grad
- I liten grad
- Nøytral
- I stor grad
- I svært stor grad

Videre i undersøkelsen ønsker jeg informasjon knyttet til bruken av økonomistyringssystemer under koronapandemien

14. Hvor god kjennskap har du til følgende økonomistyringssystemer?

	Ingen kjennskap	1 (svært liten kjennskap)	2	3	4	5 (svært god kjennskap)
Budsjett *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktivitetsbasert kalkulasjon *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Balansert målstyring *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rullerende prognoser *	<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"/>
Kundelønnsomhetsanalyser *	<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"/>
Total Quality Management *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ikke-finansielle måltall *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Standardkostregnskap *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Normalkostregnskap *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selvkostmetoden *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bidragmetoden *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avviksanalyse *	<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"/>

15. I hvor stor grad benyttet dere følgende økonomistyringssystemer før koronapandemien?

	Benytter ikke	I svært liten grad	I liten grad	Nøytral	I stor grad	I svært stor grad
Budsjett *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktivitetsbasert kalkulasjon *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Balansert målstyring *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rullerende prognoser *	<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"/>
Kundelønnsomhetsanalyser *	<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"/>
Total Quality Management *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ikke-finansielle måttall *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Standardkostregnskap *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Normalkostregnskap *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selvkostmetoden *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bidragmetoden *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avviksanalyse *	<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"/>

16. I hvor stor grad benyttet dere følgende økonomistyringssystemer under koronapandemien?

	Benytter ikke	I svært liten grad	I liten grad	Nøytral	I stor grad	I svært stor grad
Budsjett *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktivitetsbasert kalkulasjon *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Balansert målstyring *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rullerende prognoser *	<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"/>
Kundelønnsomhetsanalyser *	<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"/>
Total Quality Management *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ikke-finansielle måltall *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Standardkostregnskap *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Normalkostregnskap *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selvkostmetoden *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bidragmetoden *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avviksanalyser *	<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"/>

17. Har bedriften endret økonomistyringssystem under koronapandemien? *

Ja

Nei

17a. Hva er årsaken til endret bruk av økonomistyringssystemene? *

i Dette elementet vises kun dersom alternativet «Ja» er valgt i spørsmålet «17. Har bedriften endret økonomistyringssystem under koronapandemien?»

Finansieringspartnere

Investorer/aksjonærer

Egen økonomistyring i virksomheten

Rapportering til offentlige myndigheter

18. Under koronapandemien har vårt informasjonssystem hatt økt fokus på:

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

19. Under koronapandemien har vår bedrift i større grad vektlagt:

	Helt uenig	Delvis uenig	Nøytral	Delvis enig	Helt enig
Ikke-finansiell informasjon knyttet til driften	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ikke-finansiell rapportering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finansiell og regnskapsbasert rapportering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finansiell informasjon knyttet til driften	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Ta stilling til følgende påstander angående bedriftens informasjonssystem under koronapandemien:

	Helt uenig	Delvis uenig	Nøytral	Delvis enig	Helt enig
Bedriften har et godt integrert informasjonssystem mellom avdelinger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informasjonssystemet gir brukerne god mulighet til å søke og innhente relevant informasjon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informasjonssystemet gir gode historiske data om driften	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informasjonssystemet gir oppdatert informasjon om bedriftens eksterne omgivelser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Driftsrelaterte data i informasjonssystemet oppdateres i "sanntid" heller enn periodisk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Under koronapandemien har vår bedrift hatt større fokus på:

	Helt uenig	Delvis uenig	Nøytral	Delvis enig	Helt enig
Langsiktig og strategisk planlegging *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kortsiktig og operativ planlegging *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Under koronapandemien har det vært viktig at våre planer har inkludert:

	Helt uenig	Delvis uenig	Nøytral	Delvis enig	Helt enig
Spesifisering av målsetninger *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Langsiktige strategier *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beslutninger rundt hva som kreves av fremtidige ressurser *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prosedyrer for å fange opp avvik i planer, og kontinuerlig korrigering av disse *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hensyn til faktorer ved det eksterne miljøet *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. Under koronapandemien har vi i større grad involvert mellomledere og ansatte i beslutningsprosesser i følgende situasjoner:

	Helt uenig	Delvis uenig	Nøytral	Delvis enig	Helt enig
Utvikling av nye arbeidsprosesser og -prosedyrer *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utvikling av nye produkt/tjenester *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Budsjettprosesser *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planlegging av strategier og målsetting *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beslutning ved valg av store investeringer *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ressursfordeling *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prisbeslutninger *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. Indiker hvor på skalaen de fleste driftsbeslutninger blir tatt under koronapandemien: *

- 1 (Ledernivå)
- 2
- 3 (Mellomleder-nivå)
- 4
- 5 (Ansatte)

25. Under koronapandemien opplever jeg at bedriften har vektlagt:

	Helt uenig	Delvis uenig	Nøytral	Delvis enig	Helt enig
Hyppigere rapportering av resultater på avdelingsnivå *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyppigere rapportering av ansattes resultater *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mer detaljert oppfølging av ansattes resultater *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oppfølging som er mer tilpasset koronapandemien *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. I hvor stor grad ble disse kostnadene kuttet ned på grunn av koronapandemien?

	I svært liten grad	I liten grad	Nøytral	I stor grad	I svært stor grad
Lønnskostnader *	<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"/>
Husleiekostnader *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Markedsføringskostnader *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andre kostnader *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27. Hvor ofte rapporteres de økonomiske resultatene til bedriften? *

Ukentlig

Månedlig

Kvartalsvis

Hvert halv år

Årlig

28. Ta stilling til spørsmålene under:

	Mer enn 25 % høyere enn normalt	Inntil 25 % høyere enn normalt	Som normalt	26-50 % lavere enn normalt	51-75 % lavere enn normalt	76-100 % lavere enn normalt	Ikke aktuelt
Hvordan utviklet omsetningen seg i 2020 (relativt til 2019)? *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hvordan utviklet omsetningen seg i 2021 (relativt til 2020)? *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29. Ta utgangspunkt i de økonomiske nøkkeltallene:

	Driftsmargin	Bruttofortjeneste	Dekningsbidrag	Resultatgrad	Egenkapital prosent
Hvilke nøkkeltall har vært brukt for å vurdere lønnsomheten i bedriften? *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hvordan nøkkeltall har vært til hjelp for å bedømme videre drift under koronapandemien? *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

30. Anvender bedriften aktivitetsbasert kalkulasjon som en del av økonomistyringssystemene? *

Ja

Nei

30a. Hva brukes aktivitetsbasert kalkulasjon til i bedriften? *



Dette elementet vises kun dersom alternativet «Ja» er valgt i spørsmålet «30. Anvender bedriften aktivitetsbasert kalkulasjon som en del av økonomistyringssystemene?»

Prisfastsettelse

Lønnsomhetsanalyse

Kostnadskontroll

Internprising

Valg av produktmiks

Vil du delta i forskningsprosjektet

” Lønnsomhet i reiselivsbedrifter under koronapandemien ”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å kartlegge hvordan koronapandemien har påvirket lønnsomheten til din reiselivsbedrift. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med studien er å kartlegge hvordan koronapandemien har påvirket lønnsomheten og økonomistyringen til reiselivsbedrifter i Nord-Norge. Omfanget vil gå ut på å undersøke hvordan økonomistyringssystemene foregår og hvordan disse påvirkes av hvordan kontekst reiselivsbedriften befinner seg i.

Problemstillingen for studien er «Hvordan påvirker koronapandemien lønnsomheten i reiselivsbedrifter i Nord-Norge?». For å kunne svare på problemstillingen er det to forskningsspørsmål som studien vil gå mer inn på. Forskningsspørsmålene lyder som følge: «Har bruken av kalkyler endret seg på grunn av koronapandemien?» og «Hvordan har driftsresultatet og kostnadsfordelingen endret seg på grunn av koronapandemien?».

Masteroppgaven er en avsluttende del av masterstudiet i Økonomi og administrasjon ved UiT Norges Arktiske Universitet ved skolens campus i Harstad, som blir utarbeidet av en student.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

UiT Norges Arktiske Universitet Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi / Handelshøgskolen er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du som daglig leder eller økonomiansvarlig får spørsmål om å delta på bakgrunn av at din bedrift er registret som aksjeselskap i Nord-Norge under en av følgende NACE-koder: 79.110

Reisebyråvirksomhet, 79.120 Reisearrangørvirksomhet, 79.902 Guider og reiseledere, 79.903 Opplevelses-, arrangements- og aktivitetsarrangørvirksomhet og 79.909 Turistrelaterte tjenester ikke nevnt annet sted. Det vil være totalt 410 bedrifter som vil motta spørreundersøkelsen.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du fyller ut et spørreskjema. Det vil ta deg ca 10-12 minutter. Spørreskjemaet inneholder spørsmål om bedriftens opplevde usikkerhet i omgivelsene og bruken av økonomistyringssystemer under koronapandemien. Dine svar fra spørreskjemaet blir registrert elektronisk.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

Studenten vil ha tilgang til datamaterialet som samles inn. Spørreskjemaet er laget i Nettskjema, hvor dataene som blir samlet inn vil lagres på deres server og kodes før de analyseres og lagres videre i OneDrive. Alle som svar vil bli anonymisert og vil ikke kunne spores tilbake til din bedrift.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 23.05.2022. Etter prosjektslutt vil datamaterialet slettes.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra UiT Norges Arktiske Universitet Fakultetet for biovitenskap, fiskeri og økonomi / Handelshøgskolen har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

- UiT Norges Arktiske Universitet Fakultetet for biovitenskap, fiskeri og økonomi / Handelshøgskolen ved Jørgen Breivik (epost: jorgen.breivik@uit.no / tlf: 940 37 710).
- Vårt personvernombud: Joakim Bakkevold (epost: personvernombud@uit.no / tlf: 776 46 322 og 976 91 578)

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

- Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Jørgen Breivik
(Forsker/veileder)

Julie Katrin Johansen
(Student)

Vedlegg 3 – Reliabilitetsanalyse: Opplevd usikkerhet i omgivelsene

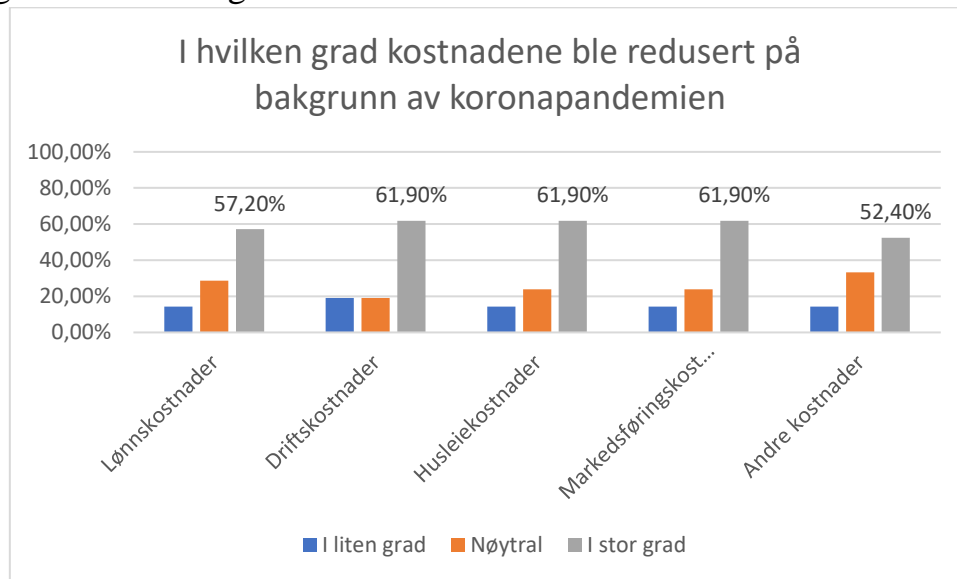
Cronbach Alfa	Antall item
0,781	5
Cronbach Alfa hvis item slettet	
Nedstengninger	0,704
Restriksjoner	0,745
Permitteringer	0,719
Reisemønsteret til kunden	0,732
Kansellinger fra kunden	0,800

Cronbach Alfa	Antall item
0,585	4
Cronbach Alfa hvis item slettet	
Det har vært vanskelig å vite hvordan min bedrift vil påvirkes av koronapandemien	0,754
Det har vært vanskelig å vite hvordan vi som bedrift skal håndtere konsekvensene av koronapandemien	0,271
Det har vært vanskelig å vite, og bestemme, hva det beste handlingsalternativet er for å håndtere disse konsekvensene	0,298
Det har vært vanskelig å vite hvordan tapet av utenlandske turister rammer min bedrift	0,589

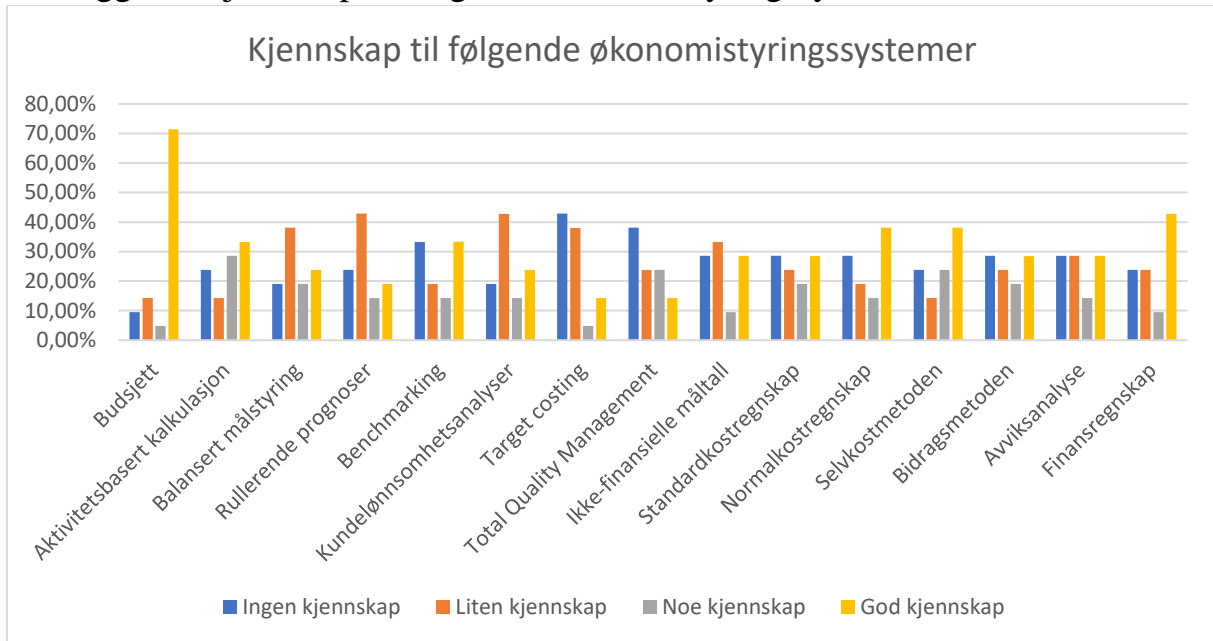
Vedlegg 4 – Korrelasjonsmatrise: Påvirket økonomiske resultater og bruk av økonomistyringssystemer under koronapandemien

Bruk av økonomistyringssystemer under koronapandemien	Påvirket økonomiske resultater
Budsjett	0,185
Finansregnskap	0,365
Selvkostmetoden	0,244
Normalkostregnskap	0,104

Vedlegg 5 – Redusering av kostnader



Vedlegg 6 – Kjennskap til følgende økonomistyringssystemer



Vedlegg 7 – Korrelasjonsmatrise: Opplevd usikkerhet i omgivelsene og bruk av økonomistyringssystemer før koronapandemien

Bruk av økonomistyringssystemer før koronapandemien	Opplevd usikkerhet i omgivelsene
Budsjett	-0,404
Finansregnskap	0,039
Selvkostmetoden	-0,072
Normalkostregnskap	-0,034

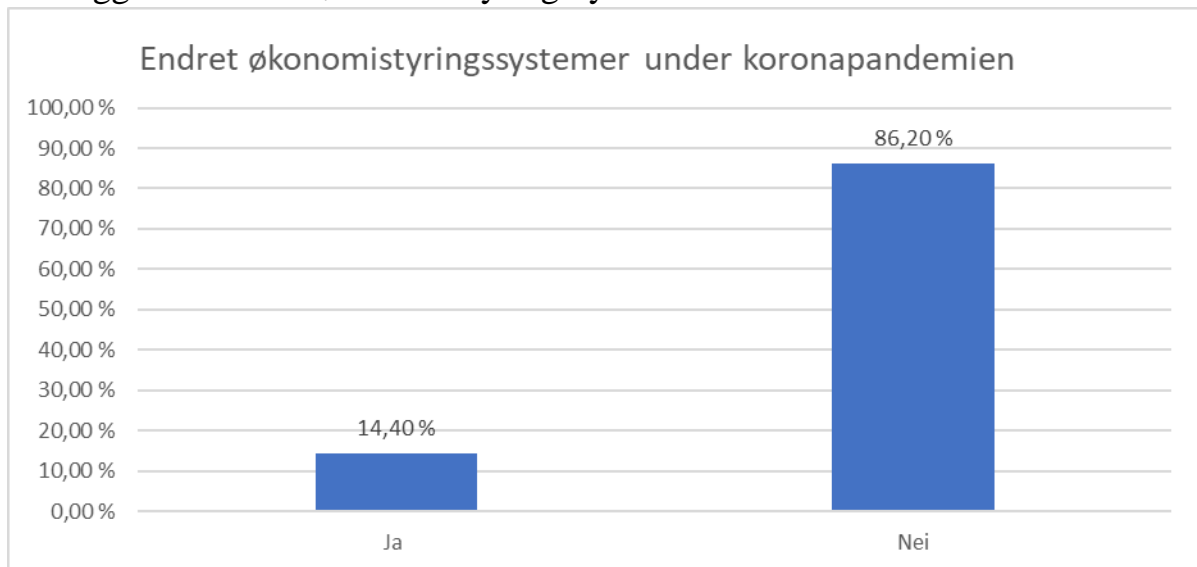
Vedlegg 8 – Korrelasjonsmatrise: Opplevd usikkerhet i omgivelsene og bruk av økonomistyringssystemer under koronapandemien

Bruk av økonomistyringssystemer under koronapandemien	Opplevd usikkerhet i omgivelsene
Budsjett	-0,129
Finansregnskap	-0,010
Selvkostmetoden	-0,084
Normalkostregnskap	-0,065

Vedlegg 9 – Involvering av ansatte

Hvor de fleste driftsbeslutningene ble tatt under koronapandemien				
Ledernivå 1	2	Mellomleder-nivå 3	4	Ansatte 5
90,50 %	4,80 %	0,00 %	4,80 %	0,00 %
Involvert mellomledere og ansatte under koronapandemien				
	Uenig	Nøytral	Enig	Gjennomsnitt (Standardavvik)
Utvikling av nye arbeidsprosesser og prosedyrer	19,10 %	28,60 %	28,60 %	3,0 (1,0)
Utvikling av nye produkter og tjenester	14,30 %	33,30 %	52,30 %	3,5 (1,1)
Budsjettprosesser	28,50 %	52,40 %	19,00 %	2,7 (1,0)
Planlegging av strategier og målsetting	14,30 %	33,30 %	52,40 %	3,4 (1,0)
Beslutning ved valg av store investeringer	19,00 %	47,60 %	33,40 %	3,1 (1,0)
Ressursfordeling	19,00 %	52,40 %	28,60 %	3,1 (1,0)
Prisbeslutninger	9,60 %	52,40 %	38,10 %	3,3 (0,8)
Vektlegging av rapportering og oppfølging av ansattes resultater				
	Uenig	Nøytral	Enig	Gjennomsnitt (Standardavvik)
Hyppigere rapportering av resultater på avdelingsnivå	19,10 %	66,70 %	14,30 %	2,9 (1,0)
Hyppigere rapportering av ansattes resultater	19,00 %	76,20 %	4,80 %	2,7 (0,9)
Mer detaljert oppfølging av ansattes resultater	19,00 %	71,40 %	9,50 %	2,7 (0,9)
Oppfølging som er mer tilpasset koronapandemien	9,50 %	52,40 %	38,10 %	3,3 (1,0)

Vedlegg 10 – Endret økonomistyringssystem



Vedlegg 11 – Paret T-test: Bruk av økonomistyringssystemer før og under koronapandemien

	Gjennomsnitt	95 % konfidensintervall		t-verdi	Frihets-grad	Signifikant	
		Lavest	Høyest			Ensidig p-verdi	Tosidig p-verdi
Budsjett før koronapandemien - Budsjett under koronapandemien	0,429	-0,354	1,211	1,142	20	0,133	0,267
Normalkostregnskap før koronapandemien - Normalkostregnskap under koronapandemien	0,476	-0,055	1,007	1,870	20	0,038	0,076
Selvkostmetoden før koronapandemien - Selvkostmetoden etter koronapandemien	0,381	-0,147	0,909	1,504	20	0,074	0,148
Finansregnskap før koronapandemien - finansregnskap under koronapandemien	0,143	-0,319	0,605	0,645	20	0,263	0,526

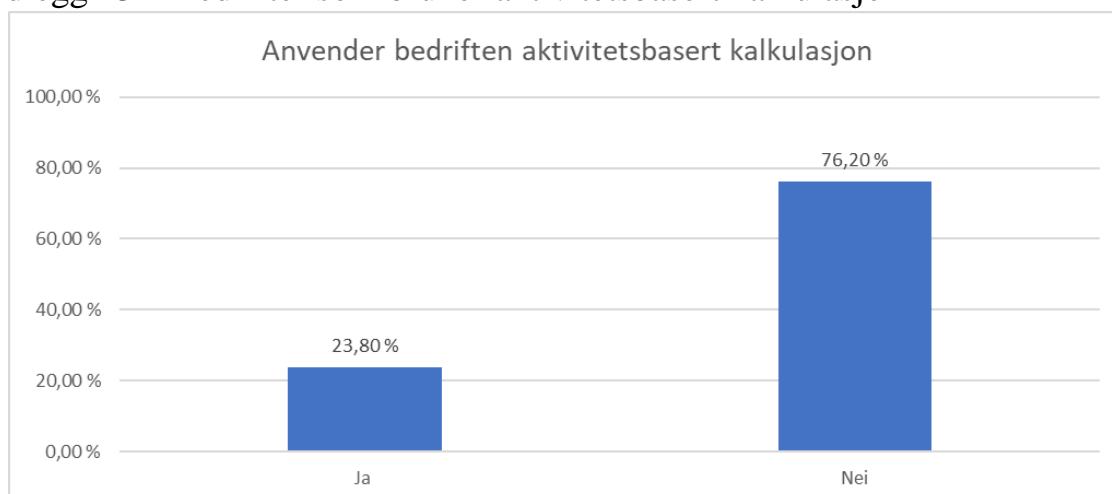
Vedlegg 12 – Korrelasjonsmatrise: Økonomistyringssystemer før og under koronapandemien

	Budsjett før	Finansregnskap før	Selvkostmetoden før	Normalkostregnskap før
Budsjett under	0,511*			
Finansregnskap under		0,832**		
Selvkostmetoden under			0,767**	
Normalkostregnskap under				0,814**

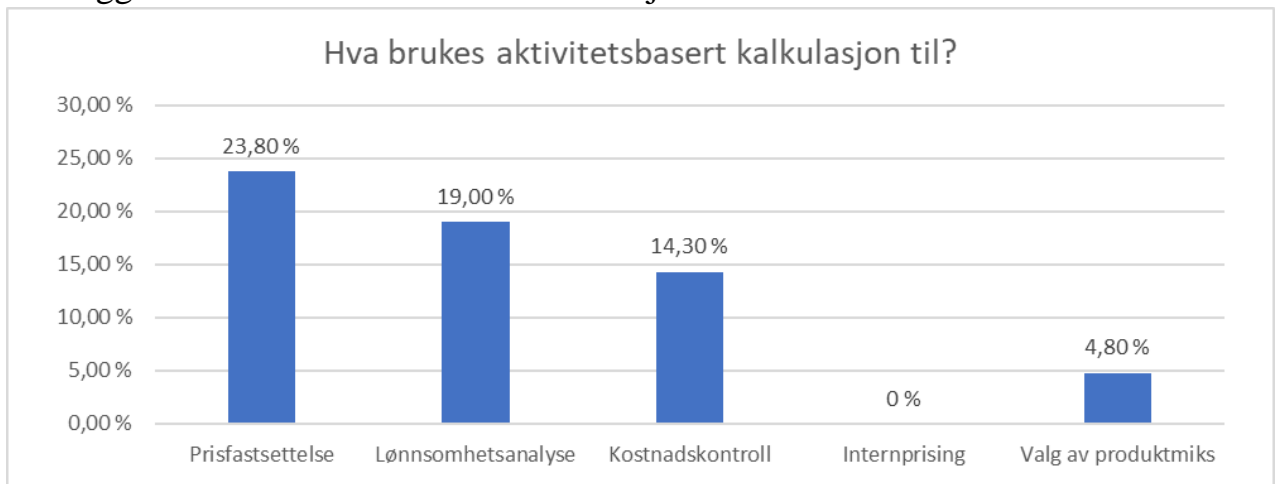
*Signifikant på 5%-nivå

**Signifikant på 1%-nivå

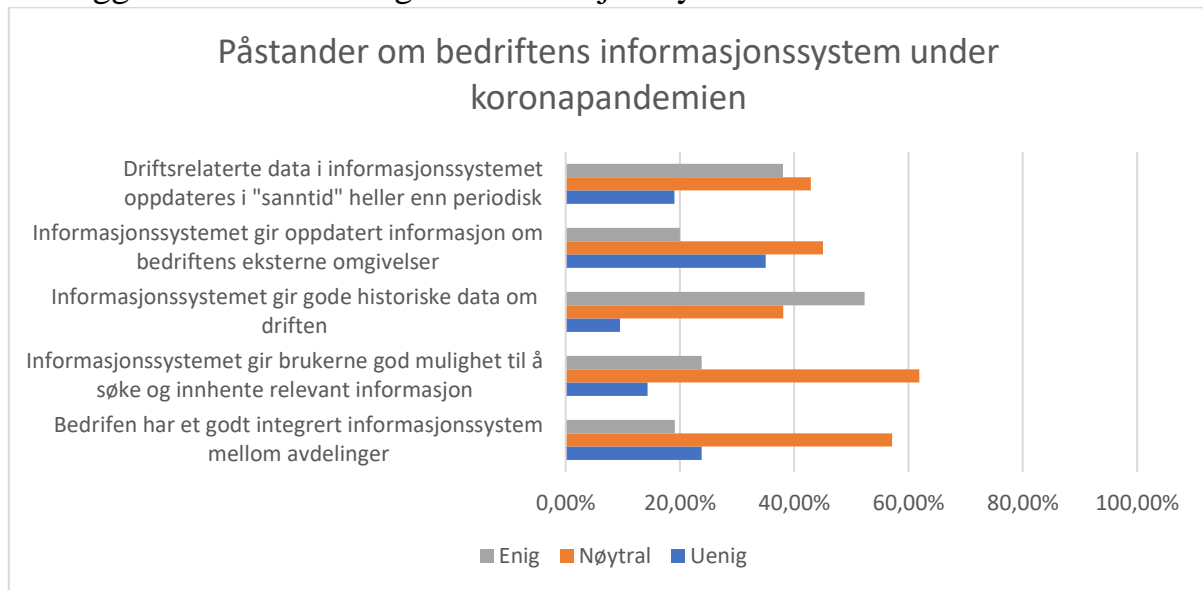
Vedlegg 13 – Bedrifter som bruker aktivitetsbasert kalkulasjon



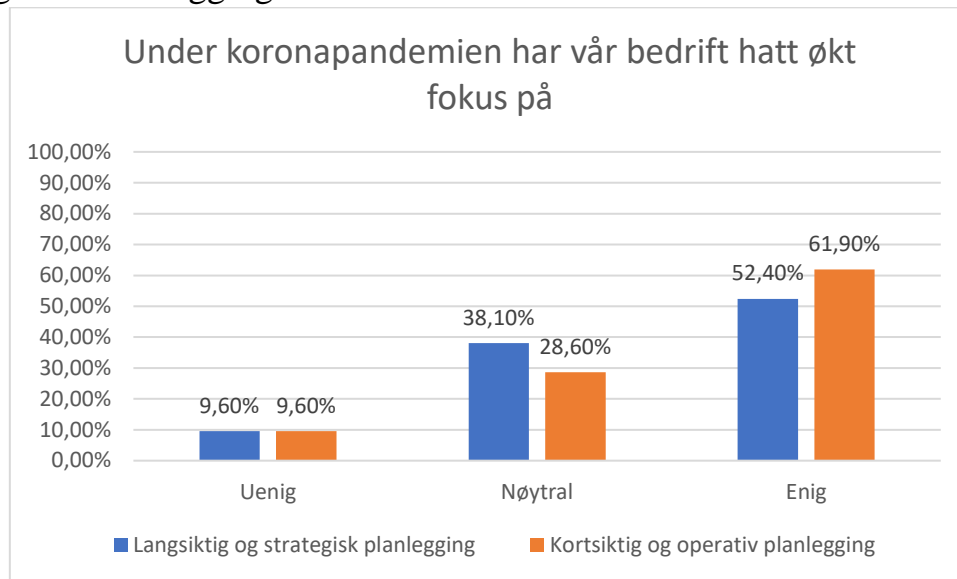
Vedlegg 14 – Hva aktivitetsbasert kalkulasjon brukes til i bedriften



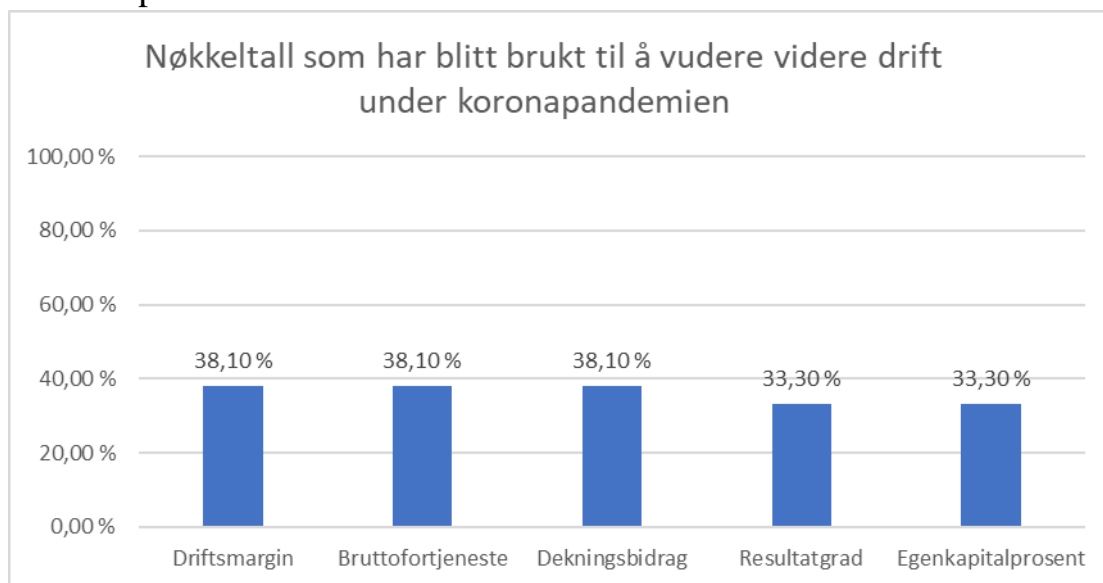
Vedlegg 15 – Bruk/endring av informasjonssystemet



Vedlegg 16 – Planlegging



Vedlegg 17 – Nøkkeltall som har blitt brukt til å vurdere videre drift under koronapandemien



Vedlegg 18 – Paret T-test: Regnskapstallene 2018/2019 mot 2020

	Gjennomsnitt	Signifikant	
		Ensidig p-verdi	Tosidig p-verdi
Salgsinntekter 2018 - Salgsinntekter 2020	1 380 117,02	0,001	0,001
Salgsinntekter 2019 - Salgsinntekter 2020	1 772 492,06	0,001	0,001
Driftsinntekter 2018 - Driftsinntekter 2020	1 236 515,46	0,001	0,001
Driftsinntekter 2019 - Driftsinntekter 2020	1 625 345,36	0,001	0,001
Finansinntekter 2018 - Finansinntekter 2020	-20 903,743	0,010	0,021
Finansinntekter 2019 - Finansinntekter 2020	-18 803,191	0,018	0,036
Driftskostnader 2018 - Driftskostnader 2020	898 319,59	0,001	0,001
Driftskostnader 2019 - Driftskostnader 2020	1 314 680,41	0,001	0,001
Vareforbruk 2018 - Vareforbruk 2020	824 462,59	0,002	0,004
Vareforbruk 2019 - Vareforbruk 2020	101 196,08	0,001	0,001
Lønnskostnader 2018 - Lønnskostnader 2020	275 444,44	0,001	0,002
Lønnskostnader 2019 - Lønnskostnader 2020	423 725,61	0,001	0,001
Driftsresultat 2018 - Driftsresultat 2020	338 113,40	0,001	0,001
Driftsresultat 2019 - Driftsresultat 2020	310 634,02	0,001	0,001
Årsresultat 2018 - Årsresultat 2020	283 577,32	0,001	0,001
Årsresultat 2019 - Årsresultat 2020	251 798,97	0,001	0,001
Egenkapital 2018 - Egenkapital 2020	-127 432,990	0,048	0,096
Egenkapital 2019 - Egenkapital 2020	125 556,70	0,001	0,003
Gjeld 2018 - Gjeld 2020	117 783,51	0,214	0,428
Gjeld 2019 - Gjeld 2020	103 041,24	0,015	0,030
Eiendeler 2018 - Eiendeler 2020	-10 525,7732	0,467	0,933
Eiendeler 2019 - Eiendeler 2020	318 520,62	0,001	0,002

Vedlegg 19 – Paret T-test: Egenkapitalprosent, resultatgrad og driftsmargin
2018/2019 mot 2020

	Gjennomsnitt	95 % konfidensintervall		t-verdi	Frihetsgrad	Signifikant	
		Lavest	Høyest			Ensidig p-verdi	Tosidig p-verdi
Egenkapitalprosent 2018 - 2020	152,1793	-115,4	419,7	1,122	192	0,132	0,263
Egenkapitalprosent 2019 - 2020	92,02708	-189,0	375,0	0,651	192	0,258	0,516
Resultatgrad 2018 - 2020	18,06109	-23,2	59,3	0,864	193	0,194	0,388
Resultatgrad 2019 - 2020	25,87536	-9,7	61,4	1,435	193	0,076	0,153
Driftsmargin 2018 - 2020	24,65269	-17,4	66,7	1,155	193	0,125	0,249
Driftsmargin 2019 - 2020	32,58296	-3,8	69,0	1,766	193	0,040	0,079

Vedlegg 20 – Paret T-test: Bruttofortjeneste 2018/2019 mot 2020

	Gjennomsnitt	95 % konfidensintervall		t-verdi	Frihetsgrad	Signifikant	
		Lavest	Høyest			Ensidig p-verdi	Tosidig p-verdi
Bruttofortjeneste i prosent 2018 - 2020	12,30798	-5,09110	29,70707	1,396	183	0,082	0,164
Bruttofortjeneste i prosent 2019 - 2020	12,61245	-4,57122	29,79613	1,448	184	0,075	0,149