

**EK 208 E**

**Bacheloroppgave i  
Regnskap og økonomistyring**

**Kan Balansert Målstyring være et hensiktsmessig  
styringsredskap for Destinasjon Narvik?**

**- En case studie**

**Alexandra Waag Martinsen**

**22. mai 2008**

## ABSTRACT

The purpose of this case study is to describe the current management control system in Destinasjon Narvik, and thereby inquire if requirements for implementing Balanced Scorecard are present. Balanced Scorecard is a relative new system focusing on management by objectives and indicates the need of non-financial objectives as well as financial objectives. The exploratory-question of this research is if Balanced Scorecard can be an appropriate management control system for Destinasjon Narvik.

Findings indicate that Balanced Scorecard is not suitable for the organization as their long termed objectives is on behalf of traders in the region. A lack of cause-and-effect relationships and measuring-systems led me to the conclusion that implementing Balanced Scorecard would not be appropriate.

Further, findings suggest that Balanced Scorecard can be helpful at a higher level. That is because findings indicated that cause-and-effect relationships turned out to be found between objectives and traders in the regional area. Balanced scorecard can also be a tool to make better information systems between Destinasjon Narvik and traders. However, more research is required to make a conclusion about this hypothesis.

## FORORD

Bacheloroppgaven er en obligatorisk del av bachelorstudiet ved handelshøgskolen i Bodø som en avslutning på bachelorutdanningen. Oppgaven utgjør 15 studiepoeng og er skrevet innenfor spesialiseringen regnskap og økonomistyring våren 2008.

Jeg vil rette en stor takk til Daglig leder i Destinasjon Narvik Iris Bartholsen for å ta seg tid til å svare på alle henvendelser fra meg, stille opp på intervju og for at jeg fikk tilsendt alle dokumentene jeg trengte til empirien. Videre vil jeg takke styreleder Trude B Rostrup for at hun tok seg tid til å stille opp på intervju.

Jeg vil også rette en takk til Veileder Halvard Halvorsen for god veiledning gjennom faglige innspill og konstruktiv kritikk.

Bodø, 21. Mai 2008

---

Alexandra Waag Martinsen

## SAMMENDRAG

Balansert Målstyring er et forholdsvis nytt verktøy som fokuserer på et balansert antall finansielle og ikke-finansielle mål med tilhørende kritiske suksessfaktorer, altså de faktorene som er fundamentale for måloppnåelse, og styringsparametre som skal fungere som varselamper for hvorvidt vi er på rett vei mot måloppnåelse eller ei. Det som ikke kan måles kan heller ikke styres. Reiselivsnæringen er i vekst og destinasjonsselskapene skal fungere som et knutepunkt for reiselivsnæringen.

Oppgaven søker å svare på om Balansert Målstyring kan være et hensiktsmessig styringsverktøy for Destinasjon Narvik.

Oppgavens struktur består av fem kapitler. Disse er 1) innledning, 2) teori, 3) metode, 4) empiri, og til slutt 5) analyse med konklusjon, og avslutningsvis etterord og forslag til videre forskning.

Det teoretiske rammeverket som presenteres i kapittel 2 er knyttet mot Balansert Målstyring. Strategi er en viktig del av Balansert Målstyring slik at denne teorien presenteres i korte trekk for å oppnå et helhetlig bilde av systemet. Organisasjonsteorien beskriver hvordan enhver organisasjon eksisterer i kraft av at de har en funksjon i en større sammenheng, hvordan det hele tiden foregår leveranser mellom organisasjonen og dens omgivelser, og bidrags-belønningsbalansen. Særtrekk ved nonprofitt organisasjoner blir presentert i korte trekk. Videre blir kommunikasjonsteori presentert kort da dette også er en viktig del av Balansert Målstyring. Tradisjonelle økonomistyringssystemer blir deretter beskrevet for å kunne diskutere dagens styringssystem i Destinasjon Narvik, og for å kunne sammenligne tradisjonelle systemer mot Balansert Målstyring. Til slutt blir Balansert Målstyring presentert, hvilke krav som stilles til et slikt system, hvordan Balansert Målstyring kan tilpasses en nonprofitt organisasjon og de forskjellige delene som inngår i systemet.

Når det gjelder metode benyttet jeg en kvalitativ tilnærming, og case studie som forskningsdesign for å på best mulig måte besvare forskningsspørsmålet. Primærdata ble i hovedsak innsamlet ved delvis strukturerte intervjuer. Intervjuguide er vedlagt oppgaven. Sekundærdata består av strategidokument, situasjonsanalyse, årsregnskap, og andre dokumenter som jeg fikk tilsendt fra selskapet.

---

Hovedfunn angående dagens styringssystem er at den daglige drift rapporteres av daglig leder til styret, at budsjetter benyttes i stor grad og at daglig leder har jevnlig møter med styreleder angående likviditet. Informantene er fornøyde med dagens system så det er i utgangspunktet ikke behov for et system som Balansert Målstyring. Økonomi, og da særlig kapitaltilgang synes å være et mål mer enn et middel for selskapet.

Overordnet målsetting og de langsiktige målene som er beskrevet i strategidokumentet er på vegne av reiselivet i regionen. Manglende kausalitet mellom Destinasjon Narviks aktiviteter og de langsiktige målsettingene, i tillegg til manglende målesystemer taler imot Balansert Målstyring som styringsverktøy..

Kapitaltilgang, gode produkter og samarbeide internt i reiselivsnæringen viser seg å være de mest kritiske suksessfaktorene. Dette viser at for at Balansert Målstyring skal kunne være et hensiktsmessig styringsverktøy må man bevege seg bort fra Destinasjon Narvik på Enhetsnivå og mot reiselivsnæringen samlet på regionalt nivå. En hypotese om at Balansert Målstyring kan fungere på regionalt nivå blir fremmet i drøftingen.

Etter å ha drøftet empirien opp mot det teoretiske rammeverket konkluderte jeg med at Balansert Målstyring ikke vil være et hensiktsmessig styringsverktøy for Destinasjon Narvik, med manglende kausalkunnskap og manglende målesystemer som hovedbegrunnelse. I etterord blir det beskrevet hvordan Balansert Målstyring kan være et verktøy for å knytte Destinasjonsselskapet nærmere reiselivsnæringen, altså på regionalt nivå. Dette krever imidlertid nærmere undersøkelser.

---

**INNHOLDSFORTEGNELSE**

ABSTRACT .....	1
FORORD.....	2
SAMMENDRAG .....	3
OVERSIKT OVER FIGURER .....	8
Figur 1:    Visjon, forretningsidè og mål – hierarkisk struktur .....	8
Figur 2:    Normalinteressentmodellen.....	8
Figur 3:    Input- prosess – output modellen .....	8
Figur 4:    Kontrollsyklusen .....	8
Figur 5:    The Balanced Scorecard.....	8
Figur 6:    Feedbackmodellen.....	8
Figur 7:    Helhetlig styringsmodell .....	8
OVERSIKT OVER TABELLER.....	8
Tabell 1: Balanse, resultat og nøkkeltall for Destinasjon Narvik. ....	8
OVERSIKT OVER VEDLEGG .....	8
Vedlegg 1: Intervjuguide.....	8
1 INNLEDNING OG AKTUALISERING .....	9
1.2 PROBLEMSTILLING .....	10
1.2.1 AVGRENSNING MED HENSYN TIL ETISK UNDERPROBLEMSTILLING..	10
2 TEORI .....	11
2.1 STRATEGI.....	11
2.1.1 VISJON, FORRETNINGSIDÈ OG MÅL .....	11
2.2 ORGANISASJONSTEORI.....	12
2.2.1 ORGANISASJONEN SOM ET ÅPENT SYSTEM .....	13
2.2.2 SOSIALE SYSTEMER.....	13
2.2.3 INTERESSENTMODELLEN .....	13
2.2.4 SÆRTREKK VED NONPROFIT ORGANISASJONER.....	14
2.2.5 ORGANISASJONSTEORIENS GYLDIGHET .....	15
2.3 KOMMUNIKASJONSTEORI.....	15
2.4 ØKONOMISTYRING .....	15
2.5 BALANSERT MÅLSTYRING .....	17
2.5.1 KRAV TIL ET BALANSERT MÅLSTYRINGSSYSTEM.....	18
2.5.2 PERSPEKTIVER .....	19
2.5.3 ÅRSAKS-/VIRKNINGSSAMMENHENG .....	20
2.5.4 KRITISKE SUKSESSFAKTORER .....	20

---

---

2.5.5	STYRINGSPARAMETRE .....	21
2.5.6	EN HELHETLIG STYRINGSMODELL .....	22
2.5.7	TILPASNING AV BALANSERT MÅLSTYRING TIL NONPROFIT ORGANISASJONER.....	23
2.5.8	OPPSUMMERING BALANSERT MÅLSTYRING .....	23
3	METODE .....	24
3.1	DEFINISJONER OG TILNÆRMINGER .....	24
3.2	FORSKNINGSDESIGN OG HENSIKT .....	25
3.3	INNSAMLING AV DATA.....	25
3.4	ANALYSE AV DATA .....	26
3.5	BEGRENSNINGER OG SVAKHETER VED METODE OG DATA .....	27
4	EMPIRI .....	28
4.1	DESTINASJON NARVIKS HISTORIE .....	28
4.1.1	KOBLING TIL MASTER PLAN .....	28
4.1.2	ORGANISASJONSSTRUKTUR .....	28
4.1.3	ØKONOMISKE FORHOLD .....	29
4.1.4	REISELIVSNÆRINGEN I REGIONEN.....	30
4.2	STATEN SATSER PÅ REISELIV .....	32
4.3	DAGENS SITUASJON I DESTINASJON NARVIK.....	33
4.3.1	STRATEGIPLAN, MASTERPLAN OG MÅL.....	33
4.3.2	DAGENS STYRINGSSYSTEM .....	35
4.4	DESTINASJON NARVIK OG BALANSERT MÅLSTYRING .....	36
4.4.1	GENERELT .....	36
4.4.2	PERSPEKTIVER OG FOKUSOMRÅDER .....	37
4.4.3	KRITISKE SUKSESSFAKTORER .....	39
4.4.4	PRESTASJONSMÅLINGER .....	39
4.4.5	ANNET .....	40
4.5	OPPSUMMERING .....	40
5	ANALYSE .....	42
5.1	DAGENS STYRINGSSYSTEM OG ORGANISASJONSMESSIGE FORHOLD .....	42
5.1.1	ORGANISASJONENS BETINGELSER .....	42
5.1.2	MÅL PÅ VEGNE AV REISELIVSNÆRINGEN .....	43
5.1.3	FOKUS PÅ ØKONOMI .....	43
5.1.4	MANGLENDE MÅLESYSTEMER .....	44
5.1.5	STYRING PÅ FLERE NIVÅER? .....	44
5.2	BALANSERT MÅLSTYRING SOM STYRINGSSYSTEM? .....	45
5.2.1	FAKTORER SOM MÅ VÆRE PÅ Plass FOR MÅLOPPNÅELSE.....	45
5.2.2	HVORDAN MÅLER SELSKAPET AT DE ER PÅ RETT VEI? .....	46

---

---

5.3 OPPSUMMERING .....	47
5.4 KONKLUSJON .....	47
5.5 ETTERORD .....	48
5.5.1 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING .....	48
LITERATURLISTE.....	50
FORSKRIFTER OG RAPPORTER .....	51
NETTADRESSER .....	51
VEDLEGG 1: Intervjuguide .....	i



## OVERSIKT OVER FIGURER

Figur 1: Visjon, forretningsidè og mål – hierarkisk struktur

Figur 2: Normalinteressentmodellen

Figur 3: Input- prosess – output modellen

Figur 4: Kontrollsyklusen

Figur 5: The Balanced Scorecard

Figur 6: Feedbackmodellen

Figur 7: Helhetlig styringsmodell

## OVERSIKT OVER TABELLER

Tabell 1: Balanse, resultat og nøkkeltall for Destinasjon Narvik.

## OVERSIKT OVER VEDLEGG

Vedlegg 1: Intervjuguide.

## 1 INNLEDNING OG AKTUALISERING

Bakgrunn for valg av oppgaven er at reiselivsnæringen, som er en av verdens raskest voksende næringer, antas å ha potensial for videre vekst og verdiskaping. Erfaringene på 1990-tallet er imidlertid at verdiskapingen ikke har vært tilfredsstillende. Næringene står således overfor krevende utfordringer i tiden fremover. Destinasjonsselskapene er den ikke-kommersielle delen av distribusjonsskjeden i næringslivet og har i hovedsak som formål å være et redskap for utvikling og markedsføring av lokale produkter og fortrinn overfor reiselivsmarkedet. Selskapenes virksomhet finansieres dels fra reiselivsbedriftene selv, men mottar også støtte fra offentlige myndigheter (St.mld. nr. 15 1999-2000).

Satsing på reiseliv har de siste årene oppnådd høyere prioritet enn tidligere. En av grunnene er at man ønsker å utvikle fastlandsøkonomien av frykt for at oljeøkonomien stagnerer. I tillegg er trenden at etterspørselen etter reiselivsprodukter er økende. (St.mld. nr. 15 1999-2000). Destinasjon Narvik er et av ca 230 destinasjonsselskap i Norge og har blant annet vært med i et pilotprosjekt utført av Innovasjon Norge da de bestemte seg for å satse på reisemålsutvikling. En overordnet Masterplan for reiselivsnæringen i regionen ble utviklet og det planleggingsmessige arbeidet ble avsluttet september 2003.

Oppgaven er bygget på 5 kapitler i tillegg til innledning og aktualisering. Kapittel 2 presenterer relevante teorier for å underbygge drøftingen. Teorien er valgt ut med tanke på at relevans i forhold til den aktuelle problemstillingen. Kapittel 3 redegjør for metode og forskningsdesign. Videre presenterer kapittel 4 empirien før kapittel 5 drøfter empiri opp mot teori og søker å gi svar på forskningsspørsmålet. Avslutningsvis i kapittel 5 presenteres tanker rundt oppgaven i etterord og forslag til videre forskning.

Balansert målstyring er et verktøy for å koble daglige aktiviteter til overordnede strategier, måling av prestasjoner ved bruk av finansielle og ikke-finansielle parametre og for å kommunisere mål og strategier til ansatte på alle nivåer i organisasjonen. Et sett av perspektiver skal uttrykke selskapets strategi og visjon. Mellom disse perspektivene skal det finnes en kausalsammenheng. Fokus flyttes fra taktisk økonomistyring ved bruk av budsjetter, til å bruke også ikke-finansielle størrelser som beslutningsgrunnlag. I tillegg søker balansert målstyring å være fremtidsrettet. Man kan si at det man ønsker å oppnå ved å benytte

balansert målstyring som system er å gjøre planer om til handling ved å rette fokus mot de faktorer som er kritiske for måloppnåelse.

## 1.2 PROBLEMSTILLING

Jeg ønsker å se om det finnes grunnlag for utarbeidelse av balansert målstyring i et destinasjonsselskap og om et balansert målstyringssystem kan fungere som styringsverktøy.

Problemstillingen jeg har valgt er:

- *Kan Balansert målstyring være et hensiktsmessig styringsredskap for Destinasjon Narvik?*

### 1.2.1 AVGRENSNING MED HENSYN TIL ETISK UNDERPROBLEMSTILLING

I utgangspunktet er det påkrevd med en etisk underproblemstilling. På bakgrunn av valgte problemstilling, og etter avtale med veileder, finner jeg en etisk underproblemstilling unaturlig. Jeg velger dermed å utelate denne.

## 2 TEORI

I dette kapitlet vil jeg presentere det teoretiske rammeverket for problemstillingen. I kapitlet vil jeg redegjøre for strategi, organisasjonsteori, tradisjonelle økonomistyringssystemer, balansert målstyring og viktige nøkkelbegreper innunder nevnte områder.

### 2.1 STRATEGI

Man kan si at en strategi er en bedrifts viktigste verktøy. Det er utviklet flere definisjoner på strategi. En av de mest omfattende er at; ”strategi er en bevisst søken etter en handlingsplan som vil utvikle bedriftens konkurransemessige fortrinn og forsterke disse. For enhver bedrift vil en slik søken være en repeterende prosess, som begynner med en gjenkjenning av hvor din bedrift står i dag, og hva din bedrift står for. Dine farligste konkurrenter er de som er mest lik din egen bedrift.” (Henderson, gjengitt i Roos et. al, 2005; 12).

De er imidlertid en kjent sak at det ikke er den ferdige planen som er det vesentligste, men prosessen der planleggingen foregår. Det er altså ikke det skrevne dokumentet som er det viktigste i en bedrifts strategiarbeide, men læringen og bevisstgjøringen som oppstår under utarbeidelsen av denne. Kontinuerlig oppdatering og utvikling av strategien er viktig da det hører til sjeldenheten at planer blir gjennomført slik de var tenkt. Man skiller altså mellom strategi som plan, kalt *den tilsiktede strategien*, og strategi som mønster som kalles *den faktiske strategien* (Roos et. al, 2005).

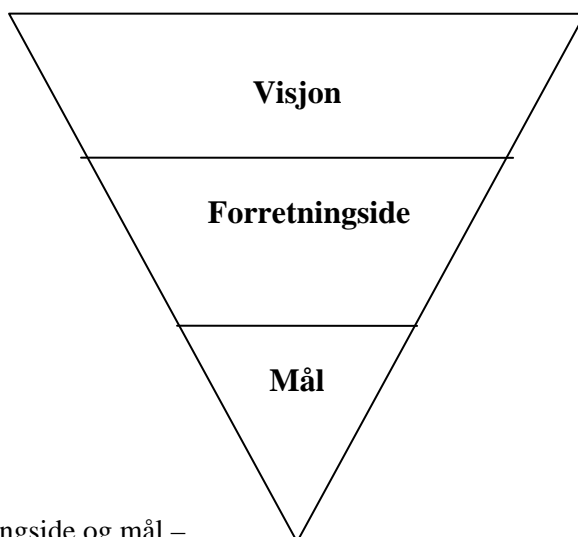
#### 2.1.1 VISJON, FORRETNINGSIDÈ OG MÅL

Enhver strategi bygger på en bedrifts visjon. Visjonen representerer et selskaps overordnede og visjonære fremtidsbilde av hva den ønsker å utvikle seg til. Hensikten med visjonen er å motivere og engasjere de ansatte, samtidig som den setter rammer for utforming av forretningsidè, mål og strategi. (Roos et. al, 2005).

Mens visjoner er veldig fremtidsrettet og forteller oss hvor vi ønsker å være, er en bedrifts forretningsidè i sterkere grad relatert til de enkelte forretningsområder og forteller oss hvordan bedriften ønsker å differensiere seg selv i forhold til sine konkurrenter. (Roos et. al, 2005).

En bedrifts mål forteller oss noe om hva det er viktig å oppnå, ikke hvordan vi oppnår det. Mål kan deles inn i tre nivåer der de strategiske målene har en tidshorisont på 5 år, de administrative målene har en tidshorisont på 1-3 år, mens de operative målene har en tidshorisont på <1 år. ”Virksomhetens uttrykte mål skal presisere og operasjonalisere visjonen og den gjeldende forretningsideen.” (roos et. al, 2005;81).

Figur 1 viser den klassiske sammenhengen mellom visjon, forretningsidè og mål. Visjonen ”troner” naturlig nok øverst i den omvendte pyramiden da denne har lengst tidshorisont. Forretningsideen bygger på bedriftens visjon og målene skal, som nevnt tidligere, være en presisering av visjon og forretningsidè.



Figur 1: Visjon, forretningside og mål – hierarkisk struktur. (Kilde: Roos et. al, 2005; 76)

Visjon, forretningsidè og mål er tre av nøkkelbegrepene i strategisammenheng, og følgelig også en viktig del av balansert målstyring som beskrives nærmere i kapittel 2.4.

## 2.2 ORGANISASJONSTEORI

Det er spesielt to forhold som særpreger en organisasjon. For det første består den av en gruppe mennesker som i fellesskap arbeider mot spesifikke mål. For det andre preges aktivitetene i en organisasjon av en relativt høy grad av formalisering.

### 2.2.1 ORGANISASJONEN SOM ET ÅPENT SYSTEM

Scotts ser på organisasjonen som et åpent system og definisjonen sier at ”organisasjoner er et system av gjensidig avhengige aktiviteter som kobler sammen skiftende koalisjoner av deltakere: systemet er en del av – avhengig av en kontinuerlig utveksling med og konstitueres av – de omgivelsene som de opererer innenfor” (Scott, 1992), gjengitt i (Busch og Vanebo, 2003; 17). Det vil si at det skjer kontinuerlige leveranser mellom organisasjonen og dens omgivelser. Organisasjonen betraktes som en samling aktiviteter som i større eller mindre grad er avhengig av hverandre. (Busch og Vanebo, 2003).

### 2.2.2 SOSIALE SYSTEMER

Et system kan defineres som en helhet sammensatt av elementer som det finnes visse relasjoner mellom. I en organisasjon kan et element være for eksempel et individ. Elementene har relasjoner mellom seg og disse kan være knyttet sammen i delsystemer. Grensene i systemet bestemmer hvem og hva som hører til systemets omgivelser og hvem og hva som hører til innenfor grensene i systemet. Man kan videre si at det skjer en utveksling av ”leveranser” mellom systemet og dets omgivelser. Disse leveransene kan kalles bidrag og belønning. Viktigst er at for å opprettholde kontakten må det være en balanse mellom bidrag og belønning. (Busch og Vanebo, 2003).

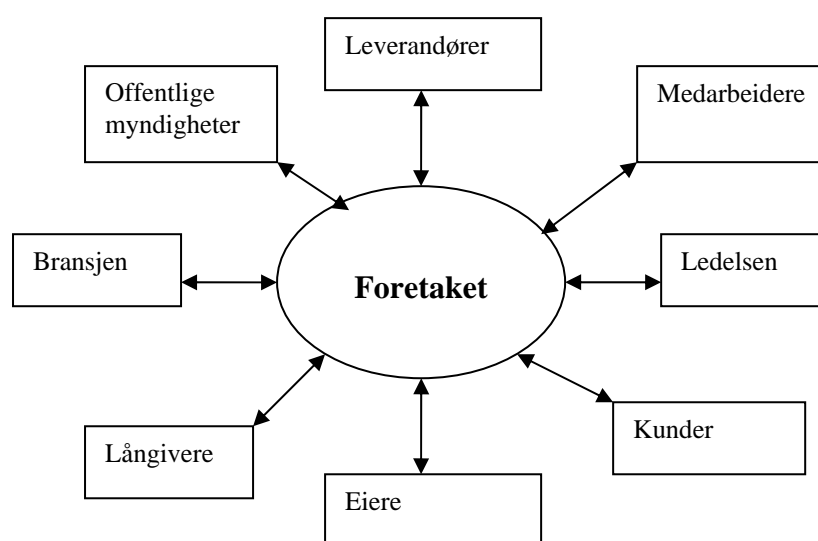
Særpreget ved sosiale systemer er at de er komplekse ved at det er mange relasjoner mellom elementene og at mange delsystemer er vevd inn i hverandre. Videre kjennetegnet er at sosiale systemer er åpne ved at det alltid er relasjoner til elementer i omgivelsene. Sosiale systemer kjennetegnes også ved at de er miljøavhengige på den måten at de eksisterer i kraft av at de har en funksjon i en større sammenheng. Sist men ikke minst er et særpreget ved sosiale systemer at de er tilpasningsdyktige på den måte at de alltid vil søke å tilpasse seg endringer i omgivelsene, som for eksempel lavere kapitaltilgang, endrede kundeforhold med mer. (Busch og Vanebo, 2003)

### 2.2.3 INTERESSENTMODELLEN

Enhver organisasjon har et avhengighetsforhold til deler av omgivelsene. De personene eller gruppene i omgivelsene som er av mest betydning for organisasjonen kalles for interessenter. Det viktige for organisasjonen er dermed at det finnes grupper av interessenter som betrakter

---

organisasjonens output (belønning) som verdifulle. Disse belønningene må være så verdifulle at de er villige til å yte bidrag (input) for opprettholdelse av virksomheten. Helst skal belønningen interessentene mottar oppleves som større enn de bidrag som ytes. Interessentgruppen må dermed være av en slik sammensetting at det totale bidrag som ytes, er tilstrekkelig til å produsere belønninger. Å være avhengig av noe gir følgelig en kilde til usikkerhet da en eller flere interessentgrupper kan falle fra pga skjevhet i balansen eller andre forhold. Eksempler på interessenter kan være kunder, ansatte, leverandører, ledelsen og offentlige myndigheter. Vi ser dermed at interessentene ikke nødvendigvis befinner seg utenfor organisasjonen. (Busch og Vanebo, 2003).



Figur 2: Normalinteressentmodellen.  
(Kilde: Busch og Vanebo, 2003; 28)

#### 2.2.4 SÆRTREKK VED NONPROFIT ORGANISASJONER

Fortjenestefri sektor skiller seg fra fortjenestemaksimerende sektor på en del punkter.

”Hovedtrekk ved nonprofit organisasjoner er at de er formaliserte, institusjonelt avgrenset fra det offentlige, fortjenestefri, selvkontrollerende og har et meningsfylt innslag av frivillig innsats enten i form av frivillig arbeid eller pengegaver.” (Salamon og Anheier, 1996) gjengitt i (Wollebæk et. al, 2000; 27)

## 2.2.5 ORGANISASJONSTEORIENS GYLDIGHET

Organisasjonsteorien som er presentert har sin gyldighet ved at den beskriver hvordan enhver organisasjon er en del av et komplekst system der dens eksistensgrunnlag forutsetter at det finnes en bidrags- /belønningsbalanse i forhold til dens omgivelser. Perspektivene i et balansert målstyringssystem som blir beskrevet nærmere i kapittel 2.4.2 representerer interessentenes oppfatninger av en gitt strategi, og på den måten utgjør organisasjonens systemer en viktig del av grunnlaget for balansert målstyring.

## 2.3 KOMMUNIKASJONSTEORI

Kommunikasjonsprosessen er sentral i alle organisasjoner, og den er helt nødvendig for at organisasjoner skal fungere. Formålet med kommunikasjon er å overføre informasjon. Dette kan høres enkelt ut, men en rekke faktorer kan føre til dårlig kommunikasjon. Blant annet skjer det at vi mistolker hverandre, snakker forbi hverandre og ofte er mer opptatt av hva vi skal si enn av å lytte. Problemer med informasjonsstrømmer er tosidig; enten når ikke informasjonen frem, og vi har et kommunikasjonsproblem eller at informasjonen ikke blir sendt og vi har da et informasjonsproblem. De fleste problemer i en organisasjon kunne vært unngått ved gode kommunikasjonsystemer. Dette kan være alt fra at organisasjonens mål ikke er godt nok forankret i organisasjonen, til små irritasjonsmoment som at kaffepausene blir mange og lange. (Busch, 2003)

Informasjonssystemer, og kommunikasjon av strategi er en viktig del av Balansert Målstyring. Det som skiller dette styringssystemet fra lignende systemer er, som Kaplan og Norton poengterer i ” Translating strategy into action; The Balanced Scorecard” (1996), at informasjon skal nå frem til ansatte på alle nivå i organisasjonen.

## 2.4 ØKONOMISTYRING

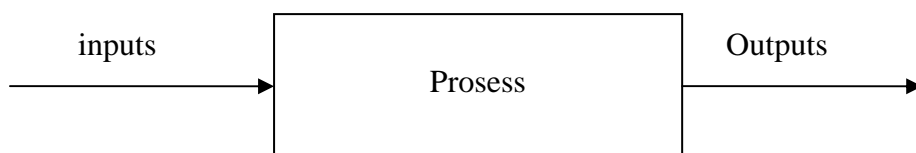
Tradisjonell økonomistyring fokuserer i hovedsak på lønnsomhetsberegninger knyttet til driftsregnskapet. Planene som benyttes i tradisjonell økonomistyring er i stor grad budsjetter som blir målt opp mot hva man faktisk oppnår i form av regnskapsmessige resultater. Som regel vil det oppstå avvik mellom budsjett og oppnådd resultat. I tillegg benyttes i stor grad finansielle nøkkeltall for å måle prestasjoner og utvikling i virksomhetens beslutningsprosesser.

---



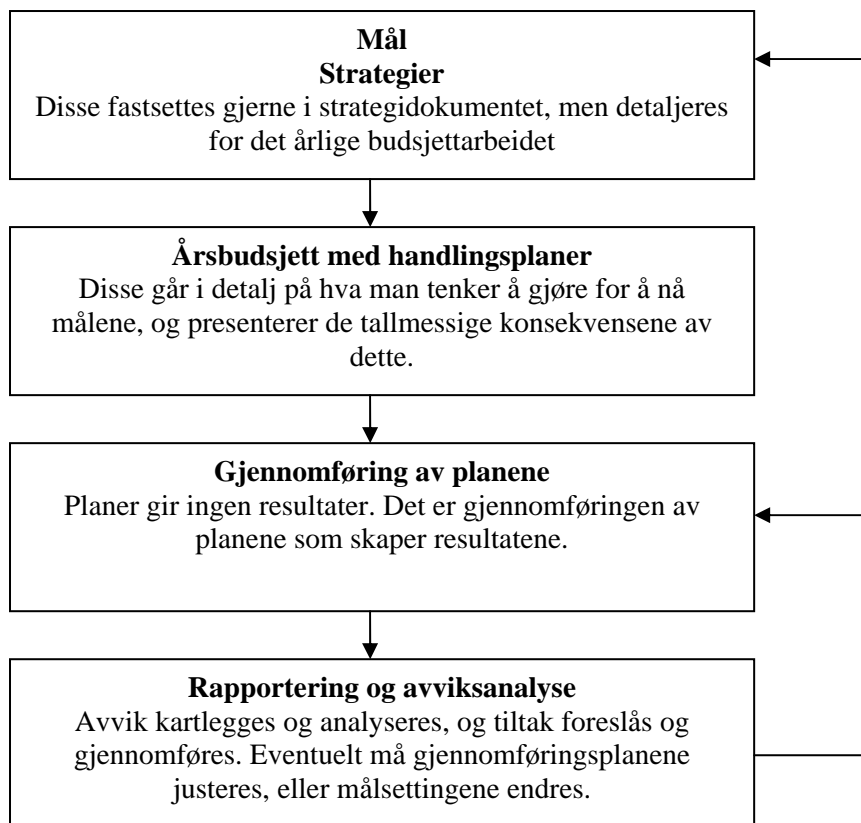
Hoff definerer økonomistyring med at ”Økonomistyring har som formål å sikre at virksomheten er i stand til å oppfylle omverdenens behov, dvs. interessentenes mål innenfor de økonomiske muligheter organisasjonen har til rådighet. Økonomistyring innbefatter målformulering, planlegging, styring og kontroll med alle aktiviteter som – på kort og lang sikt – påvirker resultat, likviditet og kapital, og involverer ansatte på alle nivåer i organisasjonen” (Hoff, 2004; 23). Som nevnt benyttes budsjetter i stor grad. Boye hevder i sin definisjon at ”Et budsjett er et handlingsprogram for bedriften med mål for dens resultatenheter som beskriver forventede konsekvenser uttrykt i økonomiske termer, alt basert på angitte forutsetninger for en begrenset periode.” (Boye et. al, 1999; 27)

Ethvert selskap driver med verdiskapning i en eller annen form. Figur 3 illustrerer verdiskapningsprosessen. virksomheter bruker noen ressurser (innsatsfaktor), en prosess oppstår i form av verdiskapning og ”ut av” prosessen oppnår man et resultat.



Figur 3: Input – prosess – outputmodellen. (Kilde: Hoff og Holving 2003; 80)

Det finnes flere ulike modeller som illustrerer styring og kontroll i et selskap. Man kaller gjerne disse modellene for virksomhetens styringssløyfe da de illustrerer den repeterende prosessen som økonomistyring i utgangspunktet skal representere. Kontrollsyklusen i figur 4 illustrerer budsjetteringsprosessen inkludert oppfølging og kontroll. (Sending og Tangenes, 2007)



Figur 4 Kontrollsyklusen  
(Kilde: Sending og Tangenes 2007; 297)

Balansert Målstyring, som presenteres nærmere i neste kapittel bygger på at man så behovet for styringssystemer der de faktorene som virkelig er drivende for måloppnåelse identifiseres. Man så også at disse faktorene vel så ofte er av ikke-finansiell art, og dermed at budsjettstyring i mange tilfeller ikke er nok.

## 2.5 BALANSERT MÅLSTYRING

I takt med virksomheters endrede økonomiske og teknologiske rammebetingelser, er også krav til endringsvilje og -evne økende for den enkelte virksomhet. Konkurransen blant de forskjellige aktørene i markedet er hardere og innovasjonstakten og kunnskapsnivået i virksomheter er høyere enn noen sinne. Kaplan og Norton sier at "the Balanced Scorecard complements financial measures of past performance with measures of the drivers of future performance." (Kaplan og Norton, 1996; 8). Mens det tidligere har vært stort fokus på historiske data søker balansert målstyring å være fremtidsrettet, med større fokus på og behov for også ikke-finansielle størrelser for å gi oss signaler på hvorvidt vi er på riktig vei eller

ikke, og å omgjøre strategier til handling på alle nivåer i organisasjonen. ”Virksomhetens største problem er ikke å utarbeide gode og virkningsfulle visjoner og strategier, men iverksettelsen”. (Kaplan og Norton, 2001), gjengitt i (Hoff et. al, 2003; 67).

Balansert målstyring ble først introdusert i 1992 av Robert Kaplan og David Norton gjennom en artikkel i ”Harward business review”. Siden den gang har konseptet hatt en betydelig utvikling og benyttes av virksomheter over hele verden. Systemet bygger på at man utvikler noen perspektiver, at det finnes en årsaks- virkningssammenheng mellom disse og bruken av styringsparametre for å rapportere om vi er på riktig vei eller ikke. De forskjellige delene i systemet presenteres senere i kapitlet. Poenget er å skape varige konkurransefortrinn for virksomheten og å sørge for at hele organisasjonen ”drar i samme retning”. Kaplan og Norton poengterer i sin bok ”The Balanced Scorecard” at det som skiller balansert målstyring fra andre systemer som også benytter både finansielle og ikke-finansielle størrelser, er at Balansert målstyring legger vekt på at disse størrelsene må være en del av informasjonssystemet for ansatte på alle nivå i organisasjonen. (Kaplan og Norton, 1996; 8)

Et balansert målstyringssystem defineres som ”et formelt, informasjons- og læringsbasert rammeverk som omsetter strategier og retning til handlinger, med det formål å opprettholde eller endre mønstrene i virksomhetens aktiviteter og atferd for å nå forutbestemte mål. Status og utvikling i forhold til måloppnåelse, rapporteres periodisk gjennom et sett med finansielle og ikke – finansielle styringsparametere.” (Hoff og Holving, 2003; 70)

### 2.5.1 KRAV TIL ET BALANSERT MÅLSTYRINGSSYSTEM

Generelle krav til et balansert målstyringssystem er at det må:

1. Ha en *fastsatt og logisk struktur* for å kunne *kommunisere* strategiene nedover i organisasjonen.
2. Etablere de *kritiske suksessfaktorene* med tilhørende *styringsparametre* for å kunne virkeliggjøre strategiene.
3. Etablere *styringsperspektiver* og omsette strategiene til *operasjonelle planer*, foreta ressursallokering og etablere taktiske planer.
4. Gi mulighet til *periodisk oppfølging* av utviklingen for å kunne korrigere kursen underveis, samt gi grunnlag for *kontinuerlig læring*. (Hoff og Holving, 2003; 69)

Et annet krav til et balansert målstyringssystem er at bedriften velger så få og utsagnskraftige styrings- og måleparametre som mulig. Spesielt ved overgangen fra et tradisjonelt målesystem er det viktig å redusere antallet av de mange finansielle parametre som bedriften har benyttet. Videre er det et krav at det ikke bør være for kostbart eller vanskelig å komme frem til parametrene. Det skal ikke koste mer enn det smaker. Det er også et generelt krav om at den strategiske oppfølgingen bør integreres med den vanlige prestasjonsmålingen i forhold til taktiske planer, slik at den sammenfattes i den samme rapporten. (Hoff og Holving, 2003)

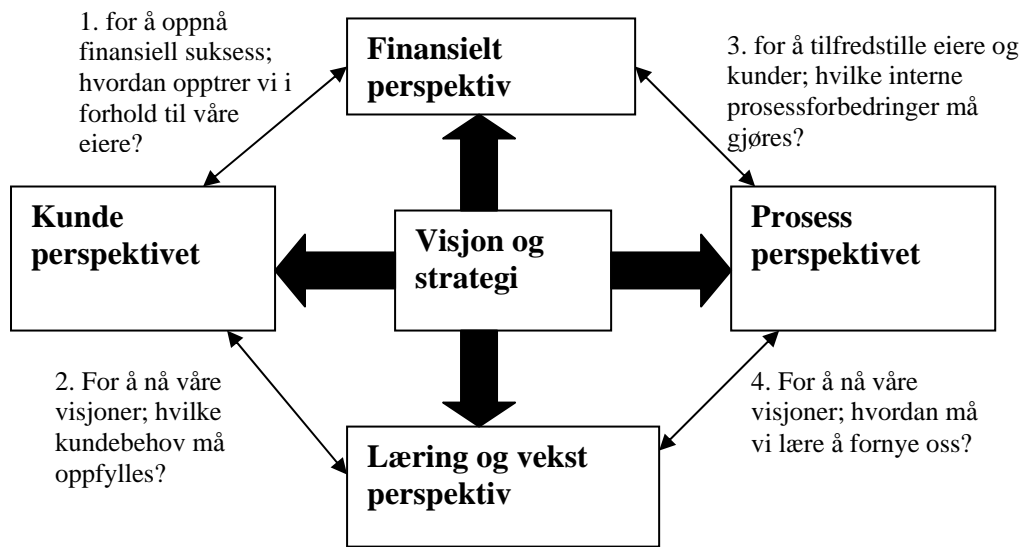
### 2.5.2 PERSPEKTIVER

Kaplan og Norton opererer med fire perspektiver, som er det ”finansielle perspektivet” – hvordan ser aksjonærene på oss?, ”kundeferspektivet” – Hvordan ser kundene på oss?, Det ”interne perspektivet” – hvilke prosesser er sentrale? og ”læring/vekst perspektivet” – kan vi opprettholde innovasjon, endringstakt og fornyelse? Det viktige er at perspektivene skal uttrykke hvordan de respektive interessentene ser på bedriften, ikke hvordan bedriften ser på interessentene. Siden perspektivene samlet sett skal gi uttrykk for virksomhetens strategi må den enkelte virksomhet velge perspektiver med basis i egen strategi og prioriteringer. Man kan dermed erstatte et eller flere perspektiver med andre perspektiver eller redusere antall perspektiver (Hoff og Holving, 2003).

Perspektivene representerer interessentenes viktigste oppfatninger av en gitt strategi, hvor oppfatningene er uttrykk for et sett med krav eller mål fra de respektive interessenter. Samlet uttrykker perspektivene altså virksomhetens strategi. Etableringen av perspektiver har flere formål:

1. De valgte perspektivene må skape et helhetsbilde og en balanse som det er viktig å prioritere, sett i forhold til visjonen og de kritiske suksessfaktorer for måloppnåelse som er etablert.
2. Sikre at det finnes et balansert antall med styringsparametre i perspektivene og at det er innbyrdes sammenheng mellom dem.
3. Utarbeide formen på et balansert styringskort som skal være enkelt, oversiktlig og kommunisere raskt og godt. Styringskortet skal representere det sammenfallende bilde av hva som er viktig for organisasjonen. (Hoff og Holving, 2003; 91 og 92)

Modellen<sup>1</sup> nedenfor bygger på Kaplan og Nortons fire perspektiver. Den viser hvordan visjon og strategi uttrykker perspektivene og hvordan perspektivene ”driver” hverandre.



Figur 5: The Balanced scorecard. (Kilde Hoff og Holving, 2003; 27)

### 2.5.3 ÅRSAKS-/VIRKNINGSSAMMENHENG

En strategi er et sett av hypoteser om årsak og virkning. Kausalsammenhenger kan uttrykkes som en rekke ”hva om” fremstillinger. Ethvert måltall som velges ut til et balansert målstyringssystem bør være en del av en rekke årsaks- og virkningssammenhenger som kommuniserer betydningen bak strategien til hele organisasjonen (Kaplan og Norton, 1996; 149). Ifølge Hoff og Holving (2003) er de strategiske kartene ment å uttrykke kausalitet mellom målene.

### 2.5.4 KRITISKE SUKSESSFaktorER

Kritiske suksessfaktorer defineres som ”de forhold og variabler hvis endringer gir størst mulig utslag på virksomhetens resultater eller mål” (Hoff og Holving, 2003; 76). Man kan dermed si at kritiske suksessfaktorer er forhold som må være på plass, eller handlingsvariabler som virksomheten må beherske for å kunne nå sine mål. Disse skal formidle strategiens innhold både på kort og lang sikt. Det er viktig at det eksisterer en forståelse i organisasjonen av de årsaks-/virkningsforhold som eksisterer mellom de kritiske suksessfaktorer og virksomhetens

<sup>1</sup> Modellen er oversatt til norsk, og noe forenklet.

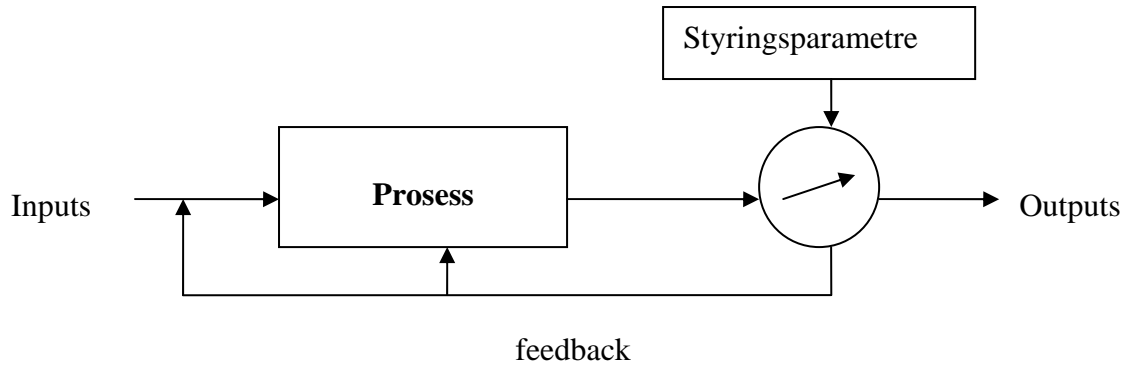
enkelte aktiviteter og prosesser da dette vil være selve grunnlaget for å kunne utarbeide og iverksette de nødvendige operasjonelle tiltakene. (Hoff og Holving, 2003)

Man kan dele kritiske suksessfaktorer inn i interne og eksterne suksessfaktorer. De interne, eller fundamentale kritiske suksessfaktorene som de gjerne kalles er de faktorene som er helt fundamentale for oppnåelsen av definerte mål. Disse faktorene er gjerne påvirkbare da de, som navnet tilsier, omhandler interne forhold i virksomheten. De eksterne kritiske suksessfaktorene kalles derimot for risikobestemte suksessfaktorer da dette er fremtidige forhold, som selskapet normalt ikke har noen som helst påvirkningskraft over. Dersom bedriften forutsetter eller antar feil om fremtidige forhold kan dette føre til betydelige konsekvenser for bedriften. (Hoff og Holving, 2003)

### 2.5.5 STYRINGSPARAMETRE

Styringsparametrene skal være en hjelp for å måle om vi er på rett vei mot våre strategiske mål. Det som ikke kan måles kan heller ikke styres, og en organisasjons målesystem har sterk innvirkning på interessentenes atferd, både internt og eksternt (Kaplan og Norton, 1996).

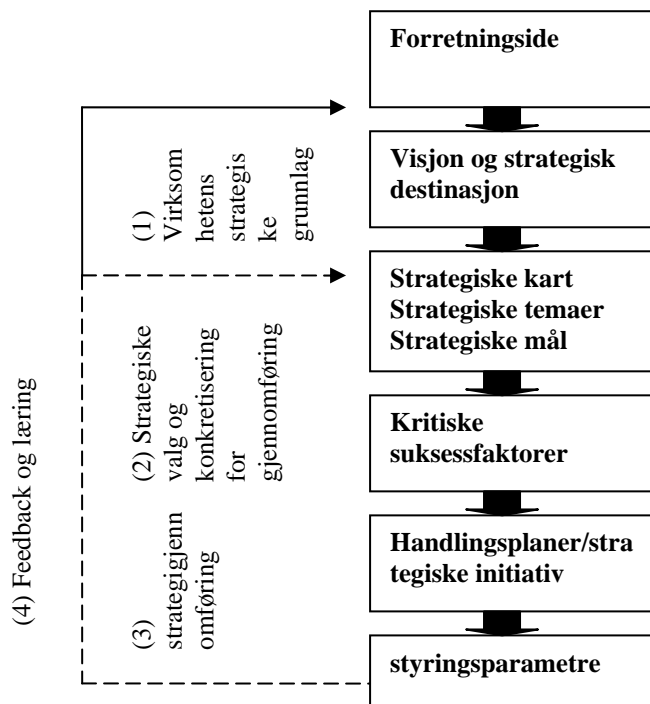
”Styringsparametre er målbare finansielle og ikke-finansielle størrelser som benyttes i styringen mot forutbestemte mål” (Hoff og Holving, 2003; s 81). Vi skiller mellom ytelsesindikatorer og resultatindikatorer. En ytelsesindikator måler utviklingen i en prosess eller atferd og forteller oss således om den løpende effekten av de aktiviteter og prosesser vi har igangsatt som er med på å bestemme eller øve sterk innflytelse på de fremtidige resultater. En resultatindikator måler effekten av det en virksomhet har prestert på definerte områder og varsler hva virksomheten kan forvente av endelige resultater De forteller oss altså hvordan det gikk i perioden (Hoff og Holving, 2003). Hvordan styringsparametre fungerer illustreres i figur 6. Modellen er en utvidelse av prosessmodellen presentert i figur 3. Denne viser en referanse i form av et forhåndsbestemt mål, eller en standard for både resultat- og ytelsesindikatorerne og en tilbakekobling (feedback) av det avviket mellom det som er målt og referansen, og som skal sørge for at vi reagerer med korrigerende tiltak dersom det viser seg at signifikante avvik har oppstått. Årsaken til at vi er interessert i å måle utviklingen er at vi mener at den retning utviklingen tar, vil kunne påvirke outputs betydelig. (Hoff og Holving, 2003)



Figur 6 Feedback modell. (Kilde: Hoff og Holving, 2003; 90)

### 2.5.6 EN HELHETLIG STYRINGSMODELL

På samme måte som tradisjonelle økonomistyring har en styringsløyfe, har også balansert målstyring en helhetlig styringsmodell<sup>1</sup>. Denne viser hvordan alle delene i balansert målstyring har innvirkning på hverandre.



Figur 7: styringsmodell. (Kilde: Hoff og Holving, 2003)

Merk at i modellen står forretningside øverst, i motsetning til den hierarkiske strukturen i modell 1 der visjonen står øverst. Det må påpekes at det finnes en rekke varianter ut over den hierarkiske strukturen jamfør Roos et. al, 2005.

---

## 2.5.7 TILPASNING AV BALANSERT MÅLSTYRING TIL NONPROFIT ORGANISASJONER

I et balansert målstyringssystem er den største forskjellen mellom profittsøkende organisasjoner og nonprofitt organisasjoner at for sistnevnte representerer det finansielle perspektivet en begrensende rolle for organisasjonen og ikke et mål, da disse organisasjonene ofte må forholde seg til bruk av budsjetterte midler. Organisasjonens måloppnåelse kan ikke måles ut fra om budsjetter overholdes eller ei. Derimot bør suksess måles ut fra hvor effektivt og produktivt organisasjonen møter brukernes behov. Det bør lages konkrete mål for kunder og brukere. Økonomiske hensyn kan spille en forbedrende eller begrensende rolle, men vil sjelden være den primære målsetting. (Kaplan og Norton, 1996; 179-180)

## 2.5.8 OPPSUMMERING BALANSERT MÅLSTYRING

Perspektivene i Balansert Målstyring er ment å illustrere hvordan interessentene ser på virksomheten og dens strategi og visjon. Balansert målstyring krever kausalitet mellom perspektivene og kausalkunnskaper om driverne, eller de kritiske faktorene en bedrift bør ha kontroll over for å kunne nå de strategiske målene. Videre er det et krav at det utvikles et sett med styringsparametre som skal gi indikasjoner for hvorvidt vi er på riktig vei eller ikke, da det viser seg at det som ikke kan måles heller ikke lar seg styre. For å vise til en parallell så kan man si at å prøve å styre uten å foreta målinger blir som hvis en lege skulle gi sine pasienter tilfeldige diagnoser ut fra sin gode tro, i stedet for å ta nødvendige prøver for så å kunne gi pasienten den rette medisinen slik at pasienten oppnår målet om å bli frisk.



## 3 METODE

I metodekapitlet vil jeg redegjøre for valg av metode og forskningsdesign, og analyse av de data jeg har lagt til grunn for problemstillingen. I tillegg vil jeg gjøre rede for begrensninger og svakheter ved metoden.

### 3.1 DEFINISJONER OG TILNÆRMINGER

Metode betyr å følge en bestemt vei mot et mål. Samfunnsvitenskapelig metode handler om hvordan vi skal gå frem når vi skal hente inn informasjon om virkeligheten, og hvordan vi skal analysere hva denne informasjonen forteller oss slik at den gir ny innsikt i samfunnsmessige forhold og prosesser. (Johannesen et. al., 2004)

Innen vitenskapelig forskning skiller vi mellom beskrivende og forklarende forskning. Undersøkelsens formål er avgjørende her. Beskrivende forskning er med på å underbygge og dokumentere fenomen(er) mens forklarende forskning hjelper oss å forstå fenomen(er) ved å forklare årsakssammenhenger og/eller gjensidig avhengighet.

Samfunnsvitenskapen skiller mellom kvalitativ metode og kvantitativ metode. Begrepene refererer til egenskaper ved data. Kvalitative data foreligger i en form som ikke uten videre kan telles opp som for eksempel i form av lyd, bilde eller tekst og studerer meningssammenhenger mens kvantitative data gjerne foreligger i en form der data kan telles og man studerer årsakssammenhenger.

Man skiller i samfunnsvitenskapen mellom positivisme og kritikken av denne, som gjerne kalles fortolkende metode. Valg av metode har innvirkning på hva man som forsker forventer å få ut av undersøkelsen, fra hvilken "side" av samfunnet man betrakter det fenomen som studeres og hvordan resultatene fra undersøkelsen fortolkes. Positivismen innebærer blant annet at vitenskapelig kunnskap bygges opp gjennom systematiske undersøkelser av "positivt gitte" eller faktisk eksisterende empiriske fenomener i samfunnet. Det forutsetter at disse fenomenene finnes som observerbare objektive forhold, og at de ikke blir påvirket av at de observeres og undersøkes (Grønmo, 2004; 9). Satt på spissen kan man si at positivismen hevder at det eneste som teller er det som kan telles. Positivismekritikerne på sin side hevdet at observasjoner utenfra ikke gir innsikt i det som skjer mellom mennesker, fordi all

---

menneskelig handling har en meningsdimensjon. For å få innblikk i meninger holder det ikke å kun observere utenfra, forskeren må være deltakende og fortolke det som skjer (Johannessen, et. al 2004).

### 3.2 FORSKNINGSDESIGN OG HENSIKT

Jeg har valgt å bruke casestudie som design for å beskrive hvordan Destinasjon Narvik kan bruke balansert målstyring som styringsverktøy. Betegnelsen case kommer av det latinske casus og understreker betydningen av det enkelte tilfelle. Det vil si at det dreier seg om et eller få tilfeller som gjøres gjenstand for inngående studier (Andersen, 1997). Målet er å studere en case i dybden for å kunne presentere en analyse som står på egne bein. "In general, case studies are the preferred strategy when "how" or "why" questions are being posed, when the investigator has little control over events, and when the focus is on contemporary phenomenon within some real-life context" (Yin, 2003: 1).

Begrunnelsen for valg av casestudie som forskningsdesign er at jeg skal studere kun en enhet i dybden.

### 3.3 INNSAMLING AV DATA

Data defineres som registrerte observasjoner som gjenspeiler og representerer den virkeligheten man ønsker å undersøke (Johannessen et. al, 2004: 394) og deles inn i primærdata og sekundærdata. Primærdata er førstehånds informasjon som er samlet inn for å besvare problemstillingen. Sekundærdata er annenhånds informasjon, altså samlet inn av andre og gjerne brukt til andre formål.

Sekundærdata har jeg fått tilsendt fra Destinasjon Narvik i form av skrevne dokumenter. Dokumentene jeg har fått tilsendt er strategiplan, situasjonsanalyse, en presentasjon de har brukt i forhold til eierne, styrets vedtekter, resultatregnskap, budsjett rapporter og regnskapsanalyser.

---

Primærdata har jeg samlet inn ved gjennomførte delvis strukturerte intervjuer med daglig leder Iris Bartholsen og styreleder Trude Bertnes per telefon. Intervjuguide<sup>1</sup> ble utformet på bakgrunn av sekundærdata og teoretisk rammeverk. Jeg valgte å begrense meg til to informanter pga tidspress og at Destinasjon Narvik har få ansatte. Jeg valgte daglig leder og styreleder på bakgrunn av min tro på at disse vil ha størst kunnskap om bedriften. Jeg utarbeidet en intervjuguide med sikte på å besvare forskningsspørsmålet best mulig. Denne ble sendt til informantene slik at de kunne sette seg inn i spørsmål og tema i forkant av intervjuet. Siden jeg ikke visste om informantene hadde kunnskap om balansert målstyring ble de enkelte delene i systemet beskrevet i forkant av spørsmålene. Dette for å sikre best mulig svar. Jeg sendte også med et brev der jeg informerte kort om oppgaven og intervjuet. Informantene ble også informert om at de kan identifiseres i den ferdige oppgaven og ba om godkjenning på dette, hvilket jeg fikk. I forkant av intervjuene ble det foretatt testintervju på medstudent. Utover intervjuene har jeg hatt uformelle samtaler med daglig leder både ved hennes kontor i Narvik, per telefon og via email. Begrunnelsen for å benytte intervju i oppgaven er å kunne avdekke viktige data som ikke er beskrevet i sekundærdata, og som kan være med på å besvare forskningsspørsmålet.

### 3.4 ANALYSE AV DATA

Dataanalysen innebærer å avdekke generelle eller typiske mønster i materialet. (Grønmo, 2004).

Umiddelbart etter intervjuene gjorde jeg en renskrivning av intervjuene fra notatblokken til dokumenter på pc. Ved å gjøre dette umiddelbart etter intervjuet hadde jeg mulighet til å fylle ut notatene med det jeg ikke hadde rukket å skrive ned under selve intervjuet. Etter renskrivningen sendte jeg referatene tilbake til informantene for godkjenning. Dette for å sikre høyest mulig reliabilitet.

Under tolkingen av primærdata satte jeg hvert enkelt spørsmål fra intervjuguiden inn i en tabell for å for å kategorisere dataene. Ved å sette svarene inn i en tabell kunne jeg avdekke data som indikerer om det finnes grunnlag for å utarbeide en balansert målstyringsmodell eller ikke. Tolking av sekundærdata ble også gjort ved kategorisering.

---

<sup>1</sup> Intervjuguiden fungerer som en hjelp under intervjuet og inneholder de temaene/spørsmålene som skal besvares. Denne er vedlagt oppgaven. Se vedlegg 1.

### 3.5 BEGRENSNINGER OG SVAKHETER VED METODE OG DATA

Den innsamlede datas kvalitet henger sammen med hvorvidt den er med på å belyse eller besvare forskningens problemstilling. Dette avhenger av dataenes validitet og reliabilitet.

Med reliabilitet mener man hvor pålitelig datamaterialet er. Hvis datainnsamlingen gir pålitelige data er reliabiliteten høy. I motsatt fall er reliabiliteten lav. Reliabiliteten avhenger altså av hvordan undersøkelsesopplegget er utformet og hvordan datainnsamlingen blir gjennomført (Grønmo, 2004).

Validitet dreier seg om datamaterialets gyldighet for de problemstillingene som skal belyses. Validiteten er høy hvis undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen resulterer i data som er relevante for problemstillingen (Grønmo, 2004).

Vi ser at reliabiliteten på data kan være høy uten at validiteten er det. Det vil si at dataene kan være pålitelige uten at de treffer problemstillingens formål.

Intervjuene foregikk som nevnt per telefon. Jeg var derfor nødt til å gjøre notater gjennom hele intervjuet. Faren med dette er at jeg som intervjuer kan ha gått glipp av viktige data rett og slett fordi man ikke rekker å notere alt informanten sier gjennom intervjuet. Intervjuene var preget av noe hastverk, hvilket førte til at noen av svarene ble korte og ufullstendige. Min manglende intervjuerfaring påvirket også intervjuene. Disse momentene kan ha ført til lavere validitet enn jeg kunne oppnådd med bedre tid og personlige intervju. Reliabiliteten på data fra intervjuene er, som tidligere nevnt, ivaretatt ved at jeg har fått godkjent referater fra informantene i etterkant av intervjuene. Det viste seg at jeg måtte foreta uformell kontakt med daglig leder i etterkant av intervjuene for utfyllende informasjon og for å få svar på spørsmål som dukket opp underveis, men som jeg ikke spurte om under intervjuet. Egen subjektivitet i utforming av intervjuguide, strukturering og tolking av data er med på å svekke reliabilitet og validitet.

Strategidokumentet skal revideres våren 2008, slik at validiteten vil være lav hvis store endringer skjer med dokumentet.

## 4 EMPIRI

Dette kapitlet begynner med en presentasjon av Destinasjon Narviks historie og dagens situasjon i kapittel 4.1. Videre, i kapittel 4.2 presenteres statens satsning på reiseliv. Kapittel 4.3 og kapittel 4.4 bygger på intervjuguiden og redegjør for de data jeg fikk ut av intervjuet i tillegg til de viktigste funnene fra sekundærdata.

### 4.1 DESTINASJON NARVIKS HISTORIE

Destinasjon Narvik AS ble etablert sommeren 2003 og skal arbeide med markedsføringen og utviklingen av Narvik som:

- Opplevelseskommune med vekt på handel, friluftaktiviteter og kultur mot nærmarkedene i landsdelen
- Reisemål mot prioriterte nasjonale og internasjonale markeder og segmenter
- En attraktiv by for nye innbyggere

#### 4.1.1 KOBLING TIL MASTER PLAN

Etableringen av Destinasjon Narvik AS er et direkte resultat av at næringen i Narvik ble enige om en felles Masterplan<sup>1</sup> for Narvik med fokus på sterke opplevelser. der slås det også slås fast at man trenger et selskap på destinasjonsnivå som et felles verktøy i arbeidet med å ivareta og utvikle Narviks attraksjonskraft og tilgjengelighet som reisemål og besøksby. Masterplanen står som et rammeverk for utviklingen av Narvik som ledende helårig reiselivsdestinasjon. Selskapet ivaretar også oppgaven som vertskap og turistinformasjon for Narvik kommune. (strategiplan for Destinasjon Narvik, 2006).

#### 4.1.2 ORGANISASJONSSTRUKTUR

Selskapet er organisert som et AS, og skal eies av aktører som har interesse av økt besøkstrafikk til Narvikregionen. Destinasjon Narvik er 100 % heleid av Futurum, et regionalt

---

<sup>1</sup> Masterplan fremstår som et helhetlig rammeverk for Narvik som reisemål. Planen ble utviklet av Futurum AS og det planmessige arbeidet var ferdig utarbeidet august 2003. Dette er ikke en plan etter planloven men et arbeidsverktøy som skreddersys til de enkelte destinasjoner..

---

---

næringssselskap som igjen eies av Narvik næringsforum<sup>1</sup> (43,59 %) og Narvik kommune (24,20 %) i tillegg til småaksjonærer. Selskapets aksjekapital er, i henhold til noter til årsregnskapet for 2007, på 788.000 Norske kroner fordelt på 788 aksjer a kr 1000.

I tillegg til daglig leder med flere års erfaring innen ledelse er det ansatt en markedsansvarlig og en informasjonsansvarlig. Begge disse besitter bred internasjonal erfaring. Det er også en prosjektansatt i selskapet i tillegg til at det ansettes 2 ekstrahjelper i 100 % stilling i høysesong som er medio juni til medio august.

Styret består per 15.3.2008 av styreleder Trude Rostrup Bertnes, og styremedlemmene Jens Kristian Dybwad, Victoria Michelle Børresen Opshaug, Per Kristian Arntzen, og William Gaard. Flere av styrets medlemmer innehar erfaring fra markedsføring innen reiselivsnæringen, ifølge situasjonsanalysen<sup>5</sup> (2007).

I selskapets vedtekter beskrives virksomhetsområde som følger:

- *Selskapet skal drive med salg og markedsføring av Narvik og omegn som turistdestinasjon og drive Narvik turistkontor samt virksomhet som står i tilknytning til dette, herunder delta i annen virksomhet med samme formål.*

#### 4.1.3 ØKONOMISKE FORHOLD

Selskapet kan vise til positivt resultat de tre siste år (2005 – 2007), mens 2003 og 2004 viser røde tall. Den positive utviklingen skyldes først og fremst økte driftsinntekter. Resultatgraden<sup>2</sup> har således økt fra 1,0 i 2005 til 5,4 i 2006. Selskapets inntekter utgjør i hovedsak sponsede midler og inntektsfordelingen er som følger: 1,5 millioner fra Narvik kommune i vertskapsforpliktelse og markedsføringsmidler. 800.000 fra næringen i markedsbidrag. I tillegg får destinasjonsselskapet tildelt prosjektmidler fra Nordland fylkeskommune, innovasjon Norge og RDA Ofoten<sup>3</sup>. Selskapet er således finansiert 1/3 kommunalt, 1/3 fra næringen og 1/3 prosjektmidler.

---

<sup>1</sup> Narvik næringsforum er en interesseorganisasjon for et hundretalls medlemsbedrifter. NNF arbeider for å hjelpe og ivareta medlemmenes interesser gjennom nettverk og kontakter samt påvirke premissgivere og beslutningstakere. (<http://www.nnforum.no/>)

<sup>2</sup> Resultatgrad defineres som ordinært resultat i prosent av driftsinntekter. (Tellefsen og Langli 2005)

<sup>3</sup> RDA Ofoten er en prosjektorganisasjon, delegert av Nordland fylkeskommune som gir midler til prosjekter som kan komme allmennheten til nytte.

---

Selskapets egenkapital var negativ frem til 2007, da selskapet ble tilført mer egenkapital slik at denne, som tabellen nedenfor viser, ble positiv. Likviditeten i selskapet har også hatt en positiv utvikling de siste årene. Likviditetsgrad 1<sup>1</sup> har steget fra 0,6 i 2004 og 2005 til 1,7 i 2007. I strategiplanen står det at ”selskapets likviditet er svært anstrengt og et forutsigbart finansielt fundament er avgjørende for å kunne gi selskapet den nødvendige økonomiske styrke til å gjennomføre målsettingene i Masterplan for Narvik”.

	2007	2006	2005	2004
<b>Varer</b>	35400	9300	11005	0
<b>Fordringer</b>	384292	204879	373675	533610
<b>Bankinnskudd, kontanter og lignende</b>	282028	663281	115615	39107
<b>Sum Eiendeler (Omløpsmidler)</b>	<b>701720</b>	<b>877460</b>	<b>500295</b>	<b>572717</b>
<b>Egenkapital</b>	290026	-207013	-369650	-390156
<b>Langsiktig gjeld</b>	0	218640	0	0
<b>Kortsiktig gjeld</b>	411694	865833	869945	962873
<b>Sum gjeld</b>	411694	1084473	869945	962873
<b>Sum EK+G</b>	<b>701720</b>	<b>877460</b>	<b>500295</b>	<b>572717</b>
<b>Omsetning</b>	3887525	3340202	2578474	1850879
<b>Driftskostnader</b>	<b>3780672</b>	<b>3162315</b>	<b>2554285</b>	<b>2357130</b>
<b>Driftsresultat</b>	106853	177887	24189	-506251
<b>Finansinntekter</b>	7888	945	769	1095
<b>Finanskostnader</b>	5702	16195	4479	13824
<b>Ordinært resultat</b>	<b>109039</b>	<b>162637</b>	<b>20479</b>	<b>-518980</b>
<b>Årsverk</b>	4,5	3,5	3	3
<b>Omsetning per årsverk</b>	863894	954343	859491	616960
<b>Likviditetsgrad 1</b>	1,7	1,0	0,6	0,6
<b>EK andel i prosent<sup>2</sup></b>	41,33 %	-23,59 %	-73,89 %	-68,12 %
<b>Resultatgrad</b>	2,95 %	5,35 %	0,62 %	-27,29 %

Tabell 1: Balanse og resultat siste fire år for Destinasjon Narvik i tillegg til noen nøkkeltall.

(Kilde: årsregnskap 2004 – 2007 og [www.ravninfo.no](http://www.ravninfo.no))

#### 4.1.4 REISELIVSNÆRINGEN I REGIONEN.

Destinasjon Narvik har på få år fått 50 medlemmer. Det betyr at ”hele” næringen står bak selskapet. Likevel er flere av produktleverandørene uklare på sitt ansvar overfor Destinasjon Narvik og vil ikke forplikte seg til gjensidig samarbeide. Selskapet ønsker også at flere små

<sup>1</sup> Likviditetsgrad 1 viser omløpsmidler i forhold til kortsiktig gjeld, og derved i hvilken grad omløpsmidlene er finansiert med kortsiktig gjeld. (Tellefsen og Langli, 2005)

<sup>2</sup> Viser egenkapitalen i prosent av totalkapitalen. (Tellefsen og Langli 2005)

---

aktivitetstilbydere vil etablere seg i kommunen. Selv om Destinasjon Narvik er en effektiv og kompetanserik organisasjon, blir de aldri bedre enn nivået til sine leverandører. I situasjonsanalysen står det skrevet at det muligens bør det satses på leverandørutvikling av medlemmene til Destinasjon Narvik.

I en email til daglig leder spør jeg hvordan medlemsbedriftene er organisert, hvor store bidrag som ytes, og om alle medlemsbedriftene yter like store bidrag. Det viser seg at alle medlemsbedriftene bidrar. Overnattingsbedriftene betaler 0,4 % av omsetningen, mens de andre aktørene betaler en fast årsavgift, alt fra 3500 NOK til 100.000 NOK. Som ”belønning” blir medlemsbedriftene markedsført av Destinasjon Narvik under paraplyen ”Narvik Sterke Opplevelser. Hun sier videre i mailen at per i dag er 90 % av de kommersielle aktørene i Narvik medlemmer.

I situasjonsanalysen er det foretatt en SWOT<sup>1</sup> analyse. Jeg vil presentere de punktene i analysen som omhandler samarbeide i reiselivsnæringen og medlemsbedriftene. Det står oppført som svakheter at:

- Destinasjon Narvik har en markedsplan som ikke er 100 % akseptert i næringa.
- Næringa burde vært medeier i selskapet.
- Det er ikke tilstrekkelig ressurser verken økonomisk eller menneskelig til å følge opp forventningene til aktørene.

De viktigste styrkene som står beskrevet er:

- Greid å posisjonere ”sterke opplevelser” i lokalsamfunnet. ”hele” næringa står bak selskapet ved undertegning av serviceavtaler.

Som trusler står det skrevet:

- Manglende vilje hos aktører til å satse tilstrekkelig både på investeringssiden og drift/markedsføringssiden.
- Manglende vilje hos medlemsbedriftene til å tilføre Destinasjon Narvik tilstrekkelige midler.
- Faren for at medlemsbedriftene faller fra hvis vi ikke greier å levere etter forventningene.

---

<sup>1</sup> Strengths, Weakness, Opportunities and Threat's. SWOT er altså et verktøy for å kartlegge en bedrifts sterke og svake sider, som utgjør de interne faktorene og muligheter og trusler som utgjør de eksterne faktorene.



- En del aktører i bransjen er ikke seriøse nok.
- Ikke god nok aksept for at ting skal koste noe.
- Har ikke sterk nok reiselivsbransje i Narvik.
- Mangler aktører.
- Avhengig av andre leverandører.

Som muligheter står det skrevet:

- Samle Ofotenregionen i "vårt" destinasjonsselskap.
- Få flere små aktivitetstilbydere til å etablere seg.
- Få en eller flere tunge aktører til å etablere seg.

Det er tydelig at samarbeidet mellom de forskjellige aktørene i reiselivet står sentralt i både strategiplan og situasjonsanalyse og at dette er av vesentlig betydning for hvorvidt Destinasjon Narvik skal kunne nå sine mål. Alle yter noe, men det ønskes større bidrag for å stille sterkere i kampen om gjestedøgn. I neste kapittel som i korte trekk beskriver hvordan den sittende regjeringen ønsker å satse på reiseliv blir samarbeidet innad i reiselivsnæringen også trukket frem som en viktig faktor.

## 4.2 STATEN SATSER PÅ REISELIV

Reiseliv er blant verdens raskest voksende næringer. Regjeringens mål er at norske reiselivsnæringer skal ta sin del av denne veksten. Lønnsomheten i reiselivsnæringene avhenger av evnen til å utvikle produkter som møter etterspørselen fra de reisende. Derfor er innovasjon helt nødvendig. I forhold til andre næringer er reiselivsnæringene preget av lav innovasjonsevne. De reisende stiller stadig større krav til viten og kunnskap fra tilbyderne. Kompetansebygging er nødvendig for å imøtekomme dette kravet. Næringene må derfor i større grad enn i dag investere i kompetanseoppbygging. Samarbeid mellom aktører i norske reiselivsnæringer blir stadig viktigere ettersom turister i stadig større grad etterspør produkter som består av flere aktiviteter. For å gi turistene det de krever og en god helhetlig opplevelse av norsk natur og kultur er samarbeidet internt i næringene viktig ([www.regjeringen.no](http://www.regjeringen.no), 2007). Dette skriver nærings- og handelsdepartementet om reiseliv og beskriver hva de ønsker å fokusere på i sin reiselivsstrategi som blir beskrevet nærmere i neste avsnitt.

---

18. desember 2007 ble regjeringens nasjonale reiselivsstrategi publisert. Ved denne strategien ønsker regjeringen å legge til rette for verdiskapning og lønnsomhet i reiselivsnæringen. Områder i strategien er som beskrevet i avsnittet ovenfor. Det fokuseres blant annet på nettverket mellom aktørene i reiselivet og andre berørte aktører. I strategien står det også skrevet at det skal arbeides mot en kvalitetssikringsordning for Norsk reiseliv. Reiselivsstrategiens tre hovedmål er:

- Økt verdiskapning og produktivitet i reiselivsnæringen.
- Levedyktige distrikter gjennom flere helårs arbeidsplasser innenfor reiselivsnæringen.
- Norge – et bærekraftig reisemål. (regjeringens nasjonale reiselivsstrategi, 2007)

Reiselivsstrategien er i tråd med Soria Moria erklæringen fra 2005 som fungerer som regjeringens plattform. Der står det skrevet at det skal satses på å utvikle nasjonale strategier innen de næringsområder hvor Norge har kompetanse eller særlige fortrinn, og da blant annet reiseliv. I forhold til reiseliv står det videre i erklæringen at regjeringen vil:

- Utvikle en nasjonal reiselivsstrategi bygget på nærhet til natur og norsk kultur, som ivaretar satsingen på grønt reiseliv og reiselivsnæringen som distriktsnæring.
- Styrke den internasjonale markedsføringen av Norge som reiselivsmål, blant annet ved å øke midlene til informasjon om Norge i utlandet.
- Sikre kvaliteten på reiselivsproduktene og tilliten i markedet
- Innføre en frivillig sertifiseringsordning for bedrifter som ønsker å markedsføre seg som en del av den norske merkevaren.
- Innføre et eget opplæringsprogram som følger opp den strategiske reiselivssatsingen. (Soria Moria erklæringen, 2005)

### 4.3 DAGENS SITUASJON I DESTINASJON NARVIK

Dette underkapittelet og neste underkapittel bygger, som nevnt innledningsvis, på intervjuet og viktigste funn fra sekundærdata i tillegg til uformelle samtaler.

#### 4.3.1 STRATEGIPLAN, MASTERPLAN OG MÅL

I intervjuet forteller daglig leder at hun er fornøyd med dagens strategiplan fordi den er i samsvar med masterplan og fordi de ansatte har bidratt til å lage mål for Destinasjon Narvik. Styreleder sier at hun er fornøyd med strategiplanen, men mener at det er behov for redigering av denne.

Når det gjelder masterplan er det i nevnte SWOT analyse listet opp som en svakhet at man ikke har greid å operasjonalisere Masterplanen. Styreleder sier at det også her er behov for redigering og at masterplan er for rundt formulert. Videre sier hun at det er beskrevet veldig mange områder i masterplan, mens man mangler leverandører<sup>1</sup>. Hun understreker også at man mangler nødvendig kapital for operasjonalisering av masterplan. Daglig leder sier i intervjuet at masterplan er veldig omfattende da den omhandler Narvik som helårig reisemål. Narvikfjellet står som en ”spydspiss” og på grunn av få ressurser har man kun greid å jobbe med fjellet og ”ekstreme opplevelser”. De tilliggende produktene i masterplan er ikke operasjonalisert. Daglig leder forteller videre at reorganisering av selskapet skjedde i 2005/2006 og at etter dette er det jobbet mer mot tilleggende produkter. Før reorganiseringen var det kun fokus på ski/fjell.

Destinasjon Narviks visjon er ”sterke opplevelser året rundt”. Dette er også visjonen til Narviks reiselivssatsning (strategiplan, 2006).

I situasjonsanalysen er følgende forretningsidè beskrevet for destinasjon Narvik:

- ”Destinasjon Narvik skal være et felles verktøy for arbeidet med å ivareta og utvikle Narvik-regionens attraksjonskraft og tilgjengelighet som reisemål og region å bosette seg i.”

Selskapet langsiktige mål er:

- Narvik skal innen 2008 være senter og motor i en av Skandinavias tydeligste varemerker innen reiseliv, ”the best of the arctic”
- Narvik skal innen 2010 oppnå minst 50000 nye reisedøgn
- Innen 2010 skal gjennomsnittlig gjestedøgn per besøkende overstige 2 netter

Ut fra målsettingene har selskapet valgt 7 strategiske spor som skal føre til måloppnåelse. Disse sporene sier at Destinasjon Narvik skal:

1. Være motoren i reiselivs- og aktivitetssatsingen i regionen
2. Ha en forutsigbar økonomi

---

<sup>1</sup> Med leverandører menes det her at det i Masterplanen er beskrevet mange satsningsområder mens man mangler gode produkter og løsninger (og leverandører av disse) innad i enkelte av satsningsområdene slik at disse ikke har blitt operasjonalisert. Masterplan fungerer som det overordnede verktøyet for Destinasjon Narvik.

3. Vedlikeholde serviceavtalene og pleie det eksisterende reiseliv
4. Satse på kompetanseoppbygging i selskapet og i næringa generelt
5. Ha et godt arbeidsmiljø i selskapet og medvirke til å utvikle et godt kollegialt miljø i næringa
6. Satse på ekstern nettverksbygging
7. Drive aktiv markedsføring – PR-virksomhet for å styrke Narvikregionens generelle omdømme

Innad i de strategiske sporene er det utarbeidet flere delmål som jeg ikke går nærmere inn på her, da det vil bli for omfattende i denne oppgaven.

Da de strategiske målene kun strekker seg frem til 2010 fant jeg det naturlig å sende en email til daglig leder for å spørre om målene kommer til å endres eller om de samme målene kommer til å stå med et lengre tidsperspektiv. Daglig leder sier at hun på nåværende tidspunkt ikke vet om målene kommer til å bli endret, men at evaluering av Masterplan vil gi svar på dette. Hun sier videre at når det gjelder ”The Best of The Arctic” så var dette et interreg-prosjekt (EU-prosjekt). Prosjektet pågikk i 3 år og ble avsluttet sommeren 2007. Det pågår nå en dialog der det vurderes om det skal lages en permanent organisasjon. Hun sier avslutningsvis at hvis dette skjer vil Narvik ta en sentral rolle.

#### 4.3.2 DAGENS STYRINGSSYSTEM

Daglig leder poengterer at Destinasjon Narvik er et lite selskap og at det derfor ikke benyttes noe spesielt system. Daglig leder forteller at hun har alt ansvar for økonomien og at det avholdes 6 – 7 styremøter årlig der hun rapporterer til styret om den daglige driften. Regnskap, markedsføring, informasjon om ansatte, -salg og -samarbeidspartnere er eksempler på rapporteringer som daglig leder trekker frem. Daglig leder sier videre at hun har jevnlige møter med styreleder angående likviditet og lignende og at budsjetter diskuteres med ansatte. Daglig leder forteller at markedsbudsjetter benyttes og at styret vedtar disse. Hun sier videre at styrkene med dagens system er at de har kontroll og oversikt. Hun sier i intervjuet at svakheten med dagens system er at når kun en person har ansvar for og arbeider med økonomien, kan det skje at denne gjør feil. Styreleder forteller at dagens system er oversiktlig og greit, og at det fungerer.

---

I situasjonsanalysen blir bedriftens planleggingsprosesser beskrevet kort. De planer som bedriften har og benytter per i dag er forretningsplan, markedsplan, prosjekt/-milepælplan og som nevnt budsjetter og strategiplan. Nøkkeltall som blir spesielt omtalt i situasjonsanalysen av selskapet er resultatgrad, likviditetsgrad 1 og omsetning per årsverk<sup>1</sup>. I styrets årsberetning for 2007 er det ikke rapportert noe angående måloppnåelse. Forutsetningen om fortsatt drift er lagt til grunn ved utarbeidelse av årsregnskapet, og styret bekrefter at forutsetningen er til stede.

#### 4.4 DESTINASJON NARVIK OG BALANSERT MÅLSTYRING

Verken daglig leder eller styreleder kjente til balansert målstyring før intervjuet fant sted. Som nevnt i metodekapittelet ble informantene informert om de enkelte delene i balansert målstyring i intervjuguiden og hadde mulighet til å spørre underveis hvis noe virket uklart.

##### 4.4.1 GENERELT

Første spørsmål omhandlet hvilke formål og funksjoner ved Balansert målstyring som kan være en fordel eller til nytte for Destinasjon Narvik. Ut fra en liste<sup>2</sup> ble følgende svar gitt:

- *Operasjonalisering av strategi:* Daglig leder sier at strategi er det overordnede verktøyet for destinasjon Narvik og at ja, dette er en fordel. Styreleder svarer at Destinasjon Narvik har strategiplan uten å utdype dette nærmere.
- *Konkretisering av mål:* Daglig leder sier at dette sees på som viktig og at disse utarbeides i forbindelse med strategiplan. Styreleder sier at mål er konkretisert.
- *Kontinuerlig utvikling og oppdatering av strategi:* Daglig leder sier her at dette gjøres ved årlig styregjennomgang og at de er nødt til å fortsette med dette. Sees på som viktig. Styreleder sier at ja, vi er nødt til det.
- *Kommunisere strategi gjennom hele organisasjonen og involvering av ansatte:* Dette ser daglig leder på som en fordel og sier at de ønsker å gjøre noe med dette. Styreleder sier at dette ikke er nødvendig da det er få ansatte i selskapet, og at alle kjenner til og jobber etter den strategien som er vedtatt for DN.

---

<sup>1</sup> Dette nøkkeltallet viser inntekter i forhold til antall ansatte.

<sup>2</sup> Listen er en forutsetning ut fra det teoretiske rammeverket til Balansert Målstyring og viser hvilken nytte et slikt system kan gi for en bedrift.

---

- *Kobling mellom daglige aktiviteter og langsiktige mål:* Daglig leder sier at dette gjøres hver dag. Styreleder sier at selskapet har for trang økonomi og at de dermed tvinges til å tenke kortsiktig. Hun sier også at det er ønskelig å tenke mer langsiktig.
- *Kontinuerlige målinger og rapporteringer av måloppnåelse og prestasjoner:* Daglig leder sier at dette gjøres på styremøter. Styreleder sier at ja, dette er en fordel for selskapet.
- *Læring og kompetanse innad i organisasjonen:* Daglig leder sier at dette er en fordel og at de ikke er så god på dette. Styreleder har ikke kommentert denne forutsetningen.
- *Balansert fokus på finansielle og ikke-finansielle mål:* Daglig leder sier at hun innser at det finansielle er viktig. ”Kanskje bør alle i organisasjonen se dette” sier hun. Styreleder sier at de er nødt til å ha et balansert fokus på grunn av trang økonomi.
- *Andre:* Daglig leder sier at markedsføring og strategi er viktigst for Destinasjon Narvik. Styreleder hadde ingen andre kommentarer til dette spørsmålet.

#### 4.4.2 PERSPEKTIVER OG FOKUSOMRÅDER

I intervjuguiden forutsatte jeg noen perspektiver for selskapet på bakgrunn av strategiplan og situasjonsanalyse knyttet opp til gjeldende teori. Informantene ble bedt om å kommentere disse. Perspektivene jeg forutsatte var:

- *Samfunnsperspektivet*
- *Eksterne relasjoner*
- *Økonomiperspektivet*
- *Lærings-/vekst-/medarbeiderperspektivet*
- *Prosessperspektivet*

Det ble også gitt rom til å komme med generelle kommentarer hvis ønskelig. Styreleder sier at perspektivene er rette for selskapet og hadde ingen videre kommentarer til forutsetningen. Daglig leder sier ”ja til en viss grad” til lærings-/vekst-/medarbeiderperspektivet. Under prosessperspektivet sier hun at selskapet skal utvikle prosesser på vegne av hele reiselivet, ikke utvikle egne produkter. Ellers sier daglig leder seg enig med perspektivene.

Innad i hvert perspektiv forutsatte jeg fokusområder på samme bakgrunn som for perspektivene. Informantene ble bedt om å kommentere disse.

- *Samfunnsperspektivet*
-

- *Markedsføring av Narvik (merkevaren Narvik)*
- *Narvik kommune*
- *Verdiskapning i regionen*

Her sier daglig leder at Narvik kommune og omegn bør erstatte forutsetningen Narvik kommune som et fokusområde. Styreleder sier at samarbeidet internt i Narvik bør være et eget fokusområde.

- *Eksterne relasjoner*
  - *Kundetilfredshet*
  - *Samarbeide med medlemsbedrifter/aktører i næringa*
  - *Kompetanseheving i reiselivs-/servicenæringa*
  - *Gode nettverk*

Her sier daglig leder at også *turoperatører og andre reiselivsaktører nasjonalt og internasjonalt* er et viktig fokusområde. Styreleder har ikke kommentert forutsetningen.

- *Økonomi/finansperspektivet*
  - *Lønnsomhet*
  - *Kostnadsstyring*
  - *Ressurstilgang*
  - *Fornøyde eiere*

Styreleder sier at *ressurstilgang* kanskje bør endres til *kapitaltilførsel* mens daglig leder sier seg enig i forutsetningen.

- *Læring-/vekst-/medarbeiderperspektivet.*
  - *Medarbeidertrivsel*
  - *Stabil arbeidsstokk*
  - *IT/databaser*
  - *Kompetanse*

Forutsetningen er ikke kommentert av informanter.

- *Prosessperspektivet*
  - *Produkter*
  - *Interne arbeidsprosesser*

Daglig leder sier at *nyetableringer* bør være et fokusområde for å få flere produkter, men at selskapet ikke driver med produktutvikling selv. Hun sier også at Destinasjon Narvik har det overordnede ansvar for reiselivsnæringens utvikling. Videre sier daglig leder at Destinasjon Narvik skal lage bølger som reiselivet skal fange opp, og at reiselivet i regionen kanskje er litt bortskjemt fra tidligere drivere av selskapet.

Etter å ha gått igjennom fokusområdene sier styreleder at ellers er forutsetningene bra.

#### 4.4.3 KRITISKE SUKSESSFaktorER

Informantene ble bedt om å identifisere kritiske suksessfaktorer ut fra nevnte fokusområder. Daglig leder sier at under samfunnsperspektivet er bidrag fra det offentlige en kritisk suksessfaktor. Under økonomiperspektivet sier hun at midler fra næringen og det offentlige er kritiske suksessfaktorer. Videre sier hun at under prosessperspektivet er flere gode produkter viktigste faktorer. Styreleder sier at største kritiske suksessfaktor er å få tilført kapital i løpet av året. Videre sier hun at det regionale samarbeidet er viktig; å samle reiselivsnæringen i Narvik. Hun sier at siden det er så få aktører bør man jobbe mot et felles mål.

Etter å ha gått igjennom perspektivene, fokusområdene og kritiske suksessfaktorer ble informantene spurt om de kunne se noen sammenhenger mellom perspektivene. Daglig leder sier at hun ser en sammenheng mellom samfunn og økonomi, for å legge forhold til rette for markedsføring. Styreleder sier at hun ser sammenheng mellom alle perspektivene og at ”for å lykkes på det ene må man lykkes på det andre.”

Som en oppsummering ser vi at de mest kritiske faktorene er **kapitaltilgang**, gode **produkter**, og en **samlet** reiselivsnæring.

#### 4.4.4 PRESTASJONSMÅLINGER

Informantene ble spurt om hvilke styringsparametere som benyttes per i dag. Daglig leder sier at gjennomgang av strategi og resultat med styret og de ansatte blir benyttet. Styreleder sier at styringsparametere som benyttes per i dag er hotellovernattinger, økonomiske tall og lignende.



I nok en email til daglig leder spør jeg om det finnes noen tall eller andre indikasjoner på hvorvidt de er på rett vei mot å oppnå de langsiktige målene eller ikke. Svaret jeg får er at dessverre finnes det ikke indikasjoner på dette. Hun sier videre at evaluering av Masterplanen vil gi selskapet svar på dette, og at det kreves store undersøkelser som ikke vil bli gjort før den nevnte evalueringen av master plan.

Informantene ble videre spurt om de kunne se noen styringsparametere ut fra identifiserte kritiske suksessfaktorer: Daglig leder sier at hun ønsker å måle hvor turistene kommer fra. Med det mener hun om de kommer til Narvik fordi de har besøkt nettsiden til Destinasjon Narvik, messer med mer. Hun sier også at dette er vanskelig å måle og at det i så fall vil kreve store undersøkelser. Styreleder har ingen konkrete forslag til styringsparametere.

I situasjonsanalysen finner jeg, som tidligere nevnt, at det legges stor vekt på finansielle nøkkeltall som styringsparametere for selskapet, og da særlig:

- Resultatgrad
- Likviditetsgrad 1
- Omsetning per årsverk

I regnskapsdata jeg har mottatt gjennom situasjonsanalysen er Dupont<sup>1</sup> modellen benyttet der siste år sammenlignes med året før. I tillegg er det benyttet flere nøkkeltall for tre siste år, som vist i figur i kapittel 4.1.4.

#### 4.4.5 ANNET

Informantene fikk her muligheten til å komme med andre kommentarer hvis dette var ønskelig. Daglig leder sier at ”i et lite selskap med små midler er det ikke alltid læreboka er fasit”. Styreleder hadde ingen flere kommentarer.

#### 4.5 OPPSUMMERING

En oppsummering av empirikapittelets hovedpunkter er som følger:

---

<sup>1</sup> Dupont modellen viser på en skjematisk måte hvordan totalrentabiliteten kommer fram.

1. Destinasjon Narvik benytter per i dag ikke et balansert målingssystem.
2. Dagens økonomistyring går i hovedsak ut på at styreleder rapporterer den daglige drift og resultat til styret. Budsjetter benyttes i stor grad og disse diskuteres med ansatte. Styret vedtar budsjetter. Daglig leder har jevnlig møter med styreleder angående likviditet. Informantene er fornøyde med dagens system da det er oversiktlig og greit. Målingene som gjøres er knyttet til den daglige driften og det finnes per i dag ingen indikasjoner på om de er på vei mot å oppnå de strategiske målene.
3. Destinasjon Narvik er avhengig av tildelte midler og behovet for kapitaltilførsel nevnes flere ganger i løpet av intervjuet. Støtte i form av både bidrag fra det offentlige og næringen er ønsket. Medlemsbedriftene yter noe, men det ønskes mer. Et forutsigbart finansielt fundament er avgjørende for å kunne gi selskapet den nødvendige økonomiske styrke til å gjennomføre målsettingene i Masterplan for Narvik
4. Selskapets overordnede mål er å være et felles verktøy for reiselivsnæringen. De langsiktige målene er på vegne av reiselivsnæringen og i tråd med Masterplan. Nødvendige årsaks-/virkningssammenhenger finnes hovedsakelig mellom Destinasjon Narviks langsiktige mål og hva den enkelte aktør i reiselivsnæringen foretar seg. SWOT analysen viser at samarbeidet innad i reiselivsnæringen ikke er som ønsket. Samarbeide internt i reiselivsnæringen er også noe regjeringen påpeker som viktig I sin reiselivsstrategi.
5. Destinasjon Narvik driver ikke på med produktutvikling, men utvikling av prosesser på vegne av reiselivet. Nyetableringer og nye produkter blir nevnt flere ganger som viktige faktorer.
6. De viktigste faktorene for måloppnåelse er **kapitaltilgang**, gode **produkter** og **samarbeide**.

Styreleder og daglig leder virker i utgangspunktet ikke positiv til Balansert Målstyring som styringssystem i Destinasjon Narvik. Det viser seg også at daglig leder og styreleder kommer med tildels avvikende svar innimellom. Dette kan skyldes forskjellige oppfatninger av systemet eller av spørsmålene under intervjuet.

## 5 ANALYSE

Reiselivsnæringen er i vekst, og destinasjonsselskapene skal, ved å fungere som et knutepunkt for reiselivsnæringen, sørge for at den arbeider mot samme mål. På selskapsnivå er Destinasjon Narvik en liten organisasjon. Informantene er i tillegg fornøyde med dagens system, så i utgangspunktet er det ikke behov for et styringssystem som Balansert Målstyring. Likevel vil jeg ikke utelukke at styringssystemet kan være hensiktsmessig med tanke på at selskapet har mål av ikke-finansiell art. Implementering av et slikt system måtte i så fall, uten å trekke noen konklusjoner, være i en forenklet utgave slik at det ikke blir for kostbart eller vanskelig å komme frem til styringsparametrene i tråd med Hoff's generelle krav til Balansert målstyring.

### 5.1 DAGENS STYRINGSSYSTEM OG ORGANISASJONSMESSIGE FORHOLD

#### 5.1.1 ORGANISASJONENS BETINGELSER

Med utgangspunkt i interessentmodellen kan man si at Destinasjon Narviks eksistens avhenger av at de innfrir forventninger fra de eksterne interessentene, i dette tilfellet Narvik kommune, reiselivsnæringen i form av medlemsbedrifter, og Nordland fylkeskommune, for å motta de midler som trengs for å kunne oppnå de fastsatte mål. Dette er forhold som selskapet er oppmerksomme på da det er listet som en trussel i SWOT analysen.

Destinasjon Narvik er en såkalt fortjenestefri sektor. Formålet er ikke å maksimere overskudd, men av ikke-finansiell karakter. Dette stemmer overens med Salamon & Anheiers definisjon. At selskapet er avhengig av tilskudd i form av kapital for å kunne nå sine mål vil si at de må holde seg innenfor visse budsjetterte rammer og innfri forventede resultater for å opprettholde balansen mellom bidrag og belønning. De eksisterer altså i kraft av at de har en funksjon i en større sammenheng, hvilket følger Buschs teori om sosiale systemer, og illustrerer avhengighetsforholdet mellom destinasjonsselskapet og dets omgivelser.

---

### 5.1.2 MÅL PÅ VEGNE AV REISELIVSNÆRINGEN

Det overordnede målet for Destinasjon Narvik omhandler både selskapet selv og den øvrige reiselivsnæringen ved at ”Destinasjon Narvik skal være et felles verktøy i arbeidet med å ivareta og utvikle Narvikregionens attraksjonskraft og tilgjengelighet som reisemål og region å bosette seg i”. Med begrepet felles verktøy mener man at selskapet skal sørge for at reiselivsnæringen drar i samme retning og at destinasjonsselskapet dermed skal fungere som samlingspunkt og informasjonskanal for næringen. Dette bekrefter daglig leder ved at hun i intervjuet uttrykker at Destinasjon Narvik har det overordnede ansvaret for reiselivsnæringens utvikling. Hun poengterer også at destinasjonsselskapet skal utvikle prosesser på vegne av reiselivet mens det er den enkelte aktørs oppgave å fange opp disse prosessene. Kommunikasjon kan sies å være et nøkkelord i destinasjonsselskapets oppgave som felles verktøy. I SWOT analysen ser vi at flere av medlemsbedriftene er uklare på sitt ansvar, og dette kan, med støtte i kommunikasjonsteorien, være begrunnet i kommunikasjonsproblemer eller informasjonsproblemer ved at informasjon henholdsvis ikke når frem eller ikke blir sendt.

De strategiske (langsiktige) målene som står skrevet i strategiplanen har en noe kort tidshorison i henhold til Roos, som uttrykker at strategiske mål har en tidshorison på 5 år. Et av målene, ”the best of the arctic”, som strakk seg frem til 2008 er et avsluttet prosjekt. De øvrige strategiske målene, som omhandler reisedøgn og gjestedøgn strekker seg frem til 2010. Daglig leder sier at hun per i dag ikke vet om disse målene vil endres eller strekkes lenger frem i tid, men at dette vil avgjøres ved gjennomgang av Masterplan.

Det viser seg generelt at målsettingene er satt på vegne av reiselivsnæringen. De strategiske målene i henhold til Kaplan og Norton er sett av hypoteser om årsaks- og virkningssammenhenger. Det vil i praksis si at driverne bak måloppnåelse er den enkelte aktørs prestasjoner. Et Balansert Målstyringssystem, som diskuteres nærmere i kapittel 5.2, avhenger av disse kausalsammenhengene.

### 5.1.3 FOKUS PÅ ØKONOMI

Man kan si at Destinasjon Narvik følger den klassiske styringssløyfen der mål og strategier utarbeides, budsjetter utformes og vedtas, gjennomføring igangsettes og etterfølges av at resultat, likviditet og den daglige drift rapporteres til styret. Hoffs definisjon på

---

økonomistyring setter fokus på styring og kontroll med resultat, likviditet og kapital, som nettopp er de områder destinasjonsselskapet legger vekt på per i dag. Fokuset er altså først og fremst rettet mot økonomi. Informantene sier i intervjuet at de er fornøyde med dagens system på selskapsnivå men at kapitaltilgangen er kritisk.

Med så sterkt fokus på økonomi og da særlig kapitaltilgang kan man si at fokuset er flyttet fra kapitaltilgang som et middel for å nå sine mål til kapitaltilgang som et mål i seg selv.

#### 5.1.4 MANGLENDE MÅLESYSTEMER

Dagens styringssystem preges av manglende målesystemer. Det vil i praksis si at selskapet ikke vet hvorvidt de er på riktig vei mot måloppnåelse. Dette viser seg når jeg per email spør daglig leder direkte om det finnes tall eller indikasjoner på hvordan de ligger an i forhold til de langsiktige målene. Daglig leder sier at de dessverre ikke har tall på dette, men at det kommer til å bli gjort målinger ved gjennomgang av Masterplan. Årsaken til manglende målinger er at det viser seg å være vanskelig og kostbart.

#### 5.1.5 STYRING PÅ FLERE NIVÅER?

Det kan, til tross for overordnet målsetting om å fungere som et verktøy for reiselivsnæringen, se ut som om destinasjonsselskapet og aktørene i reiselivsnæringen lever ”hver sitt liv”, og at det ønskede samarbeidet i regionen ikke er optimalt per dags dato. Dette viser seg blant annet ved manglende vilje fra medlemsbedriftene til å tilføre destinasjonsselskapet midler, manglende eierforhold og at man ikke har greid å operasjonalisere Masterplan. For å si det enkelt så drar ikke interessentene og organisasjonen i samme retning. En hypotese er at Balansert målstyring kan fungere som et styringssystem på regionalt nivå<sup>1</sup>. Bakgrunnen for hypotesen er at Balansert Målstyring krever kausalitet og at det, som nevnt tidligere, er nettopp aktørene i reiselivsnæringen som er driverne for hvorvidt Destinasjon Narviks mål oppnås eller ikke.

---

<sup>1</sup> Reiselivsnæringen samlet på regionalt nivå i stedet for destinasjonsselskapet isolert sett.

---

## 5.2 BALANSERT MÅLSTYRING SOM STYRINGSSYSTEM?

Balansert Målstyring ble opprinnelig utarbeidet for bedrifter med overordnede mål av finansiell art. Den største forskjellen mellom profittsøkende organisasjoner og fortjenestefri sektor er, ifølge Kaplan og Norton, at det finansielle perspektivet spiller en begrensende rolle og ikke et mål da suksess ikke kan måles ut fra om budsjetter overholdes eller ikke. Det viser seg, som nevnt tidligere, at økonomien, og da spesielt likviditet, representerer et mål i seg selv, og ikke et middel for å nå målene.

Perspektivene i Balansert målstyring uttrykker i henhold til teorien bak Balansert Målstyring hvordan interessentene ser på selskapet, deres visjon og strategier. Kausalitet mellom perspektivene er et krav i Balansert Målstyring ved at perspektivene virker drivende på hverandre som illustrert i figur 5. På selskapsnivå uttrykker perspektivene hvordan medlemsbedriftene, i tillegg til de andre interessentene, ser på Destinasjon Narvik. Dette er inkonsistent med målsettingene som er på **vegne** av det samlede reiselivet, og som dermed må være en **del av** visjon og strategi for at kausalsammenhengene skal komme riktig til uttrykk og for at Balansert Målstyring skal kunne være et hensiktsmessig styringsverktøy.

### 5.2.1 FAKTORER SOM MÅ VÆRE PÅ Plass FOR MÅLOPPNÅELSE

Identifisering av kritiske suksessfaktorer er en forutsetning for utarbeidelse av Balansert Målstyring, og forståelse for årsaks- virkningssammenhengen mellom disse og selskapets aktiviteter, prosesser og mål er grunnlaget for å kunne utarbeide og iverksette de nødvendige operasjonelle tiltakene som kreves av Balansert Målstyring som styringssystem.

De mest kritiske suksessfaktorene, som viste seg å være gjennomgående under intervjuet, er **kapitaltilgang, gode produkter**, og en **samlet reiselivsnæring**. Disse er for øvrig i tråd med regjeringens reiselivsstrategi og kan i henhold til Hoff- og Holvings definisjoner kategoriseres som fundamentale kritiske suksessfaktorer da de er fundamentale for oppnåelsen av definerte mål. Kapitaltilgang avhenger av selskapets prestasjoner, gode produkter avhenger av prestasjonene til de enkelte aktørene i reiselivsnæringen, og eventuelt nye aktører. En samlet reiselivsnæring avhenger av balanse i bidrag – belønningssystemet, i tillegg til gode informasjonssystemer mellom destinasjonsselskapet og reiselivsnæringen, slik at selskapet kan fungere som et felles verktøy. Igjen ser man at kausalitet i forhold til måloppnåelse i all

---

hovedsak ligger på regionalt nivå. Dette må man ta hensyn til for at Balansert Målstyring skal kunne fungere i praksis.

Om et destinasjonsselskap når sine mål eller ikke kan også påvirkes av faktorer på makroinivå. For eksempel vil svingninger i internasjonal økonomi være avgjørende for besøkstall. Likeledes vil trender i markedet være avgjørende for om potensielle besøkende velger de produkter Narvik har å by på. Støtte fra offentlige myndigheter kan også falle bort av forskjellige årsaker som selskapet ikke har påvirkningskraft over. Disse faktorene klassifiseres i henhold til Hoff og Holving som risikobestemte suksessfaktorer.

### 5.2.2 HVORDAN MÅLER SELSKAPET AT DE ER PÅ RETT VEI?

Etablering av styringsparametre i tilknytting til de kritiske suksessfaktorene er et krav til Balansert Målstyring og skal i henhold til Hoff og Holving fungere som varsellamper for å indikere hva resultatet kommer til å bli og dermed gi selskapet muligheter for å sette i gang korrigerende tiltak hvis kursen viser seg å være ustø. Bakgrunnen for målingen er dermed at man ønsker å **styre**, og det er en kjent sak at det som ikke kan måles kan heller ikke styres jamfør parallellen jeg viste til i kapittel 2.4.6.

De indikatorene som benyttes per i dag i Destinasjon Narvik er gjennomgang av strategi og resultat samt den daglige drift. I tillegg registreres antall gjestedøgn. Det viser seg, som nevnt tidligere, at selskapet har liten kontroll over hvordan de ligger an i forhold til de langsiktige målene. Fokuset internt i selskapet er rettet mot økonomi også når det gjelder målinger og rapporteringer.

Destinasjon Narviks langsiktige mål går ut på å oppnå et visst antall reisedøgn innenfor en gitt tidsramme, og innenfor samme tidsramme skal gjennomsnittlig gjestedøgn per besøkende overstige 2 netter. Selv om disse målene er av ikke-økonomisk karakter kan man si at de er presise og kvantitative. Det vil si at utvikling og forventet resultat i utgangspunktet er målbart.

De mest kritiske suksessfaktorene, som står som drivere av måloppnåelse, er som nevnt kapitaltilgang, gode produkter og samarbeide. Måling er dermed knyttet til de enkelte aktørene. For å kunne styre i riktig retning må man dermed vite hva de enkelte aktørene presterer. Ved kobling til feedbackmodellen i figur 6 kan for eksempel referansen, i form av

---

kritisk suksessfaktor, være samarbeidet innad i reiselivsnæringen. De etablerte styringsparametre kan i dette tilfellet være spørreundersøkelser, og vil gi en feedback av det avviket som viser seg mellom referansen og målingen. Feedback skal føre til nødvendige korrigeringer og kollektiv læring slik at output blir som ønsket.

### 5.3 OPPSUMMERING

Dagens styringssystem er først og fremst rettet mot økonomi med stort fokus på budsjetter og likviditet, og kapitaltilgang representerer et mål i større grad enn et middel for destinasjonsselskapet. Jeg vil ut fra drøftingen påpeke to forhold som i særlig stor grad påvirker hvorvidt Balansert Målstyring kan være et hensiktsmessig styringssystem for Destinasjon Narvik, nemlig krav til kausalitet og målesystemer.

Når det gjelder kausalitet så er overordnet målsetting og langsiktige mål på vegne av reiselivsnæringen. Det kreves dermed, som uttrykt i hypotese, at man ser på reiselivsnæringen samlet på et regionalt nivå for at kausaliteten skal komme til sin rett, og dermed for at Balansert Målstyring skal kunne være hensiktsmessig som styringsverktøy. Dette viser seg også, naturlig nok siden de er kritiske for måloppnåelse, ved de kritiske suksessfaktorene kapitaltilgang, gode produkter og en samlet reiselivsnæring.

Når det gjelder målesystemer så har selskapet liten kontroll over status i forhold til måloppnåelse. Dagens målinger er ikke knyttet til målstyring, men til den daglige drift. Fokuset er i svært stor grad rettet mot økonomi og da særlig likviditet

### 5.4 KONKLUSJON

Dagens styringssystem er stort sett orientert rundt økonomi, har et sterkt fokus på finansielle prestasjoner, og da særlig likviditet. Suksess kan ikke måles ut fra om budsjetter overholdes eller ikke, men det er nettopp budsjetter og kapitaltilgang destinasjonsselskapet fokuserer mest på, hvilket vil si at kapitaltilgang er mer et mål enn et middel for selskapet.

Balansert Målstyring er et verktøy for mål- og resultatstyring. Systemet skal sørge for at hele organisasjonen drar i samme retning, og skape varige konkurransefortrinn. Destinasjon Narvik er en forholdsvis liten organisasjon og informantene sier seg fornøyde med dagens



system hvilket indikerer at Balansert Målstyring ikke vil være hensiktsmessig til tross for strategiske mål av ikke-finansiell art. Balansert Målstyring som system må tilpasses den enkelte organisasjon, men spesielt to forhold, som poengteres i neste avsnitt, er helt grunnleggende for at Balansert Målstyring skal være hensiktsmessig

Betingelser for at Balansert Målstyring skal være hensiktsmessig som styringssystem er kausalkunnskap og målesystemer. Et viktig funn er at man må se på reiselivsnæringen på regionalt nivå for at kausaliteten skal komme til sin rett da måloppnåelse avhenger av den enkelte aktørs prestasjoner. Dette taler imot Balansert Målstyring på selskapsnivå for Destinasjon Narvik. Videre er manglende målesystemer et faktum og vanskeliggjør styring av kritiske suksessfaktorer, og dermed virkeliggjøring av mål og strategier, og implementering av Balansert Målstyring. Mangel på kausalkunnskap og målesystemer er et problem uansett målesystem.

Manglende kausalkunnskap, manglende målkontroll, og at organisasjonen er svært liten begrunner at Balansert Målstyring ikke er et hensiktsmessig styringsredskap for destinasjon Narvik på selskapsnivå.

## 5.5 ETTERORD

Arbeidet med oppgaven har gitt meg enda bedre forståelse av Balansert Målstyring og hva som kreves for at det skal være et hensiktsmessig styringsverktøy. Gjennom arbeidet med empirien har jeg fått et innblikk i Destinasjon Narvik, og deres rolle i reiselivsnæringen i Ofotenregionen. Arbeidet har vært meget lærerikt, og det har dukket opp spørsmål og tema på veien som det ville vært interessant å undersøke nærmere, men som jeg ikke har hatt mulighet til i denne omgang i med begrensninger i forhold til oppgavens omfang og problemstilling. Når det gjelder reiselivsnæringen på regionalt nivå fikk jeg kun se forholdene fra destinasjonsselskapets side. Det ville vært svært interessant å stille seg på den andre siden ved å sette seg inn i hvordan reiselivsnæringen ser på Destinasjon Narvik.

### 5.5.1 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING

Som jeg uttrykte i en hypotese tidligere i kapittelet at ser det ut som om Balansert målstyring kunne vært et velegnet styringsverktøy for Reiselivsnæringen på regionalt nivå for å bedre

---

---

kommunikasjonen mellom destinasjonsselskapet og de enkelte aktørene, og fordi det er her man finner kausalitet og mulighet for målesystemer. Gjennom systemet vil man kunne oppnå et bedre samarbeide, og at den samlede reiselivsnæringen arbeider mot det samme målet. Det hadde dermed, som nevnt innledningsvis, vært interessant å undersøke reiselivsnæringens syn på destinasjonsselskapet, hva de er fornøyde med i dag, og på hvilke områder de ønsker endringer. Hva mener medlemsbedriftene skal til for å oppnå et bedre og tettere samarbeide? Hva mener de er Destinasjon Narviks viktigste oppgaver?

Det vil også være aktuelt å se enda nærmere på det arbeidet destinasjonsselskapet gjør i dag med tanke på at det i svært stor grad fokuseres på økonomi, og da særlig likviditet. Legitimerer Destinasjon Narvik sin eksistens ved fokus på kapitaltilgang?

Spørsmålene er mange og vil krever forholdsvis store undersøkelser ved intervjuer eller spørreskjema for å besvares.

## LITERATURLISTE

Andersen, Svein, S. 1997. Case-studier og generalisering, forskningsstrategi og design. Fagbokforlaget.

Boye, Knut, Bjørnenak, Trond og Bergstrand, Jan. 1999. Budsjettering. Cappelen akademisk forlag.

Busch, Tor og Vanebo, Ole. 2003. Organisasjon og ledelse. Universitetsforlaget.

Grønmo, Sigmund. 2004. Samfunnsvitenskapelige metoder. Fagbokforlaget.

Hoff, Kjell Gunnar. 2004. Budsjettering – taktisk økonomistyring. Universitetsforlaget.

Hoff, Kjell Gunnar og Holving, Aksel. 2003. Balansert målstyring, Balanced Scorecard på norsk. Universitetsforlaget.

Johannesen, Asbjørn, Kristoffersen, Line, og Tufte, Per Arne. 2004. Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag. Abstrakt forlag.

Kaplan, Robert, S og Norton, David, P. 1996. Translating strategy into action; The Balanced Scorecard. Harvard Business school press, Boston, Massachusetts.

Kaplan, Robert, S og Norton, David, P. 1998. The Balanced Scorecard, sådan bygges bro mellom vision, verdier og strategier. Børsens forlag AS.

.  
Resultatregnskap med styrets beretning og revisjonsberetning for Destinasjon Narvik. 2004, 2005, 2006 og 2007.

Roos, Göran, Krogh, Georg von, Roos, Johan, med Fernstrøm, Lisa. 2005. Strategi – en innføring. Fagbokforlaget.

Sending Aage og Tangenes Tor. 2003. Driftsregnskap og budsjettering - økonomi og virksomhetsstyring. Fagbokforlaget.

Strategi for Destinasjon Narvik. 2006.

Tellefsen, Jan Terje og Langli, John Christian. 2005. Årsregnskapet. Gyldendal Norsk Forlag.

VINN. Situasjonsanalyse Destinasjon Narvik. 2007..

Wollebæk, Dag, Selle, Per, og Lorentzen, Håkon. 2000. Frivillig innsats – sosial integrasjon, demokrati og økonomi. Fagbokforlaget.

Yin, Robert, K. 2003. Case study research: Design and methods. Sage publications Ltd.

## FORSKRIFTER OG RAPPORTER

Nærings- og handelsdepartementet. 1999 – 2000. St.meld. 15, Lønnsomme og konkurransedyktige reiselivsnæringer.

Statsministerens kontor: 2005. Soria Moria erklæringen: Plattform for regjeringssamarbeidet mellom Arbeiderpartiet, Sosialistisk Venstreparti og Senterpartiet.

Nærings- og handelsdepartementet. 2007. Verdifulle opplevelser – regjeringens nasjonale reiselivsstrategi.

## NETTADRESSER

Innovasjon Norge. 2008. [www.innovasjonnorge.no](http://www.innovasjonnorge.no)

Regjeringen. 2008. [www.regjeringen.no](http://www.regjeringen.no)

Futurum. 2008. [www.futurum.no](http://www.futurum.no)

Masterplan. 2008. <http://masterplan.futurum.no/>

Destinasjon Narvik. 2008. [www.destinasjonnarvik.no](http://www.destinasjonnarvik.no)

Ravninfo. 2008. [www.ravninfo.no](http://www.ravninfo.no)

RDA Ofoten. 2008. [www.futurum.no/rda/](http://www.futurum.no/rda/)

## VEDLEGG 1: Intervjuguide

### 1 generelt

#### 1.1 Personalia

1. Navn
2. Hva er din stilling i Destinasjon Narvik?

#### 1.2 dagens situasjon

1. Er du fornøyd med dagens strategiplan? Hvorfor? Hvorfor ikke?
2. I strategiplanen står følgende som en svak side: "har ikke greid å operasjonalisere master planen".
  - Hvilke deler av master planen er ikke operasjonalisert?
3. Hvordan foregår dagens økonomistyring i Destinasjon Narvik?
4. Hva anser du som dagens økonomistyringssystem:
  - styrker?
  - Svakheter?

### 2 Balansert målstyring

#### 2.1 Generelt

5. Hvor godt kjenner du til balansert målstyring?
  6. Ut fra listen nedenfor, hvilke formål og funksjoner ser du som en fordel for Destinasjon Narvik?
    - Operasjonalisering av strategi.
    - Konkretisering av mål.
-

- Kontinuerlig utvikling og oppdatering av strategi.
- Kommunisere strategi gjennom hele organisasjonen og involvering av ansatte.
- Kobling mellom daglige aktiviteter og langsiktige mål.
- Kontinuerlige målinger og rapporteringer av måloppnåelse og prestasjoner.
- Læring og kompetanseheving innad i organisasjonen.
- Balansert fokus på finansielle og ikke – finansielle mål
- Andre?

## 2.2 Perspektivene

7. Perspektivene i et balansert målingssystem representerer de viktigste områdene eller ”driverne” som skaper ønskede resultater i virksomheten. Man kan si at perspektivene samlet sett skal uttrykke selskapets visjon og strategi (Hoff, 2003). Jeg har forutsatt Destinasjon Narviks perspektiver til å være:

- Samfunnsperspektivet
- Eksterne relasjoner
- Økonomiperspektivet
- Læring/vekst-/medarbeiderperspektivet.
- prosessperspektivet

Ønsker du å kommentere denne forutsetningen?

## 2.3 Fokusområder

Innad i hvert perspektiv identifiserer man de strategiske fokusområdene som er viktigst for måloppnåelse. Jeg har ut fra strategiplan og situasjonsanalyse forutsatt forslag til følgende fokusområder:

- Samfunnsperspektivet
    - Markedsføring av Narvik (merkevaren Narvik).
    - Narvik kommune.
-

- Verdiskapning i regionen.
  
  - Eksterne relasjoner
    - Kundetilfredshet.
    - Samarbeide med medlemsbedrifter/aktører i næringa.
    - Kompetanseheving i reiselivs-/servicenæringa.
    - Gode nettverk.
  
  - Økonomi/finansperspektivet
    - Lønnsomhet.
    - Kostnadsstyring.
    - Ressurstilgang.
    - Fornøyde eiere.
  
  - Læring-/vekst-/medarbeiderperspektivet.
    - Medarbeidertrivsel.
    - Stabil arbeidsstokk.
    - IT/databaser.
    - Kompetanse.
  
  - Prosessperspektivet
    - Produkter.
    - Interne arbeidsprosesser.
8. Har du noen kommentarer til forutsetningen?
9. Kritiske suksessfaktorer er definert som de forhold og variabler hvis endringer gir størst mulig utslag på virksomhetens resultater eller mål (Hoff, 2003). I forhold til nevnte fokusområder, definer 2 – 3 kritiske suksessfaktorene for hvert fokusområde.
10. Ser du noen sammenhenger mellom perspektivene?
-

## **2.4 Måloppnåelse/styringsparametre**

Styringsparametre er målbare finansielle og ikke-finansielle størrelser som benyttes i styringen mot forutbestemte mål. En ytelsesindikator måler utviklingen i en prosess eller atferd mens en resultatindikator måler effekten av det en virksomhet har prestert på definerte områder og varsler hva virksomheten kan forvente av endelige resultater. (Hoff, 2003)

11. Hvilke styringsparametre benyttes per i dag?
12. Ser du noen klare styringsparametre ut fra de identifiserte kritiske suksessfaktorer i spørsmål 9?

## **3 Annet**

13. Ønsker du å kommentere mer angående økonomistyringen, balansert målstyringssystemet, spørsmålene, eller andre forhold?