



**U i T**

**NORGES  
ARKTISKE  
UNIVERSITET**

Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi, Handelshøgskolen

# **”Vi er en destination, ikke et produkt”**

*Et casestudie om økonomistyring i turistbureauer*

**Martin Langdahl**

*Masteroppgave i Økonomi og Administrasjon BED-3901H - Juni, 2017*



# Forord

Denne opgave er et afsluttende projekt i en master uddannelse i økonomi og administration ved UiT – Norges arktiske universitet i Harstad. Temaet for opgaven er delvis fundet gennem inspiration fra undervisning og en længere tids interesse for turismeindustrien med de specielle kendetegn denne branche har.

Først og fremmest vil jeg gerne takke min vejleder, førsteamanuensis Odd-Birger Hansen, for altid at sætte tid fra til at svare på spørgsmål og komme med gode input til opgaven. Gennem hele forløbet har han været en god støtte og inspiration. Desuden vil jeg gerne sende en stor tak til de seks turistbureauer, som har sagt ja til at bidrage til den opgave:

- VisitHerning
- VisitRanders
- VisitViborg
- Ringkøbing Fjord Turisme
- VisitSkanderborg
- VisitAarhus

Det har været en spændende proces hvor jeg har fået lov til at få et lille indblik i hvordan de arbejder. Da jeg interviewede var det tydeligt at mærke hvor meget de brænder for den destination de repræsenterer. Det var meget inspirerende at opleve. Jeg er meget taknemmelig for, at de alle har taget sig tid i en travl hverdag til at hjælpe mig med denne opgave.

En tak skal også lyde til UiT, for økonomisk støtte til rejseudgifter i forbindelse med dataindsamling.

Til slut vil jeg gerne takke studiekammerater, som har bidraget med motivation og sparring, familie, og min kæreste, for opbakning og opmuntring.

Harstad, maj 2017

Martin Langdahl

# Sammendrag

Denne opgave undersøger hvordan økonomistyring bruges i turistbureauerne i Danmark. Dette er undersøgt baseret på interviews af seks forskellige. Rammeverket i studiet er baseret på Levers of Control af Simons (2013). Økonomistyringssystemet er blevet undersøgt på tre parametre: hvilke systemer bruges der, hvordan rapporteres de og hvad er formålet med dem. Der er vist at turistbureauerne fokusere på direkte styring, og mindre på kontrolsystemer. Alligevel ses det, at der i turistbureauerne findes både diagnostiske, interaktive, barriere- og holdningssystemer. I tillæg har VisitAarhus etableret et turismebarometer, som umiddelbart ikke passer ind i disse beskrivelser, men bedre beskrives som det Oates (2015) beskriver som et dynamisk kontrolsystem.

Økonomistyringen baserer sig delvist på finansielle tal, for at sikre den rette ressourcefordeling, mens andre systemer bruges for at måle strategiske mål. Dette hænger logisk sammen med at turistbureauerne er afhængige af ressourcer for at lave aktiviteter, og må have andre systemer til at vurdere effekten af de ressourcer som tilføjes. I tillæg er der en række systemer som giver retning og læring i organisationen. Specielt kan nævnes netværk hvor der deles erfaring, analyser fra offentlige organisationer og værdier, som centrale systemer.

Da den direkte styring er vigtig, foregår også meget af styringen udenfor formelle systemer. De formelle systemer bliver typisk rapporteret vertikalt. Rapporteringen sker typisk gennem møder mellem parter, hvilket ifølge Roberts (1996) styrker den organisatoriske læring, da man får mulighed for at forklare de historier som ligger bag tallene.

Økonomistyringssystemerne i de seks interviewede organisationer minder meget om hinanden. Dette kan forklares ud fra de omgivelser og de arbejdsopgaver som turistbureauerne har. Da deres opgaver minder om hinanden, må det forventes at også styringssystemerne ligner hinanden. Desuden gives systemer gratis, og let tilgængeligt fra offentlige institutioner som VisitDenmark, turismeudviklingselskaber og regionerne.

Man kan ikke finde en bestemmende årsag til valget af systemerne, da delsystemerne har hvert sit formål. Nogle systemer sikre optimal brug af ressourcer, andre systemer sikrer strategien. Samtidig bruges nogle systemer fordi det er et krav eller for at vise den værdi turistbureauerne skaber, for fortsat at kunne få støtte fra interessenterne.

Nøgleord: turistbureauer, økonomistyring, Levers of Control, accountability, nyinstitutionel økonomistyring

# Indhold

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | Indledning.....                        | 1  |
| 1.1   | Aktualisering .....                    | 1  |
| 1.2   | Problemstilling.....                   | 2  |
| 1.3   | Opgavens opbygning .....               | 3  |
| 2     | Teori .....                            | 4  |
| 2.1   | Hvilke værktøj bruges .....            | 4  |
| 2.1.1 | Hvad er økonomistyring.....            | 4  |
| 2.1.2 | Levers of Control .....                | 6  |
| 2.1.3 | Ikke finansielle måleenheder.....      | 9  |
| 2.1.4 | Brug af budget i økonomistyringen..... | 9  |
| 2.2   | Hvordan bruges systemerne.....         | 11 |
| 2.2.1 | Accountability .....                   | 12 |
| 2.2.2 | Benchmarking .....                     | 13 |
| 2.2.3 | Tillid.....                            | 14 |
| 2.3   | Hvorfor vælges værktøjerne .....       | 15 |
| 2.3.1 | Ressourceudnyttelse .....              | 15 |
| 2.3.2 | Strategifokusering .....               | 16 |
| 2.3.3 | Legitimering .....                     | 16 |
| 2.3.4 | Isomorfisme.....                       | 17 |
| 2.4   | Opsummering .....                      | 19 |
| 3     | Metode.....                            | 21 |
| 3.1   | Videnskabsteoretisk ståsted.....       | 21 |
| 3.1.1 | Ontologi.....                          | 22 |
| 3.1.2 | Epistemologi.....                      | 22 |
| 3.2   | Forskningsdesign .....                 | 23 |
| 3.2.1 | Forskningsstrategi .....               | 23 |
| 3.2.2 | Forskningsprocessen .....              | 25 |
| 3.2.3 | Analyse av datamaterialet .....        | 29 |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 3.3   | Studiets kvalitet .....                                     | 29 |
| 3.3.1 | Bekræftbarhed .....   | 29 |
| 3.3.2 | Troværdighed .....  | 30 |
| 3.3.3 | Overførbarhed .....   | 30 |
| 3.3.4 | Pålidelighed .....  | 31 |
| 3.4   | Forskningsetiske afvejn timer .....                         | 31 |
| 3.5   | Opsummering .....   | 32 |
| 4     | Beskrivelse af case .....                                   | 33 |
| 4.1   | Organisering af danske turistbureauer .....                 | 33 |
| 4.1.1 | VisitDenmark og deres rolle .....                           | 34 |
| 4.1.2 | Interorganisationelle samarbejder og fokus målgrupper ..... | 35 |
| 4.2   | De seks cases .....   | 36 |
| 5     | Empiriske fund .....  | 39 |
| 5.1   | Hvilke delsystemer bruges .....                             | 39 |
| 5.1.1 | Diagnostiske systemer .....                                 | 39 |
| 5.1.2 | Interaktive systemer .....                                  | 43 |
| 5.1.3 | Barriersystemer .....                                       | 46 |
| 5.1.4 | Holdningssystemer .....                                     | 47 |
| 5.1.5 | Opsummering .....   | 49 |
| 5.2   | Hvordan afrapporteres der .....                             | 49 |
| 5.2.1 | Uformel deling .....  | 50 |
| 5.2.2 | Vertikal deling .....                                       | 51 |
| 5.2.3 | Horisontal .....  | 54 |
| 5.2.4 | Ekstern .....   | 55 |
| 5.2.5 | Opsummering .....   | 56 |
| 5.3   | Hvorfor bruges økonomisystemerne .....                      | 57 |
| 5.3.1 | Ressourceudnyttelse .....                                   | 57 |
| 5.3.2 | Strategifokusering .....                                    | 59 |
| 5.3.3 | Legitimering .....  | 62 |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 5.3.4 | Normative.....                            | 64 |
| 5.3.5 | Opsummering .....                         | 65 |
| 6     | Analyse af data .....                     | 66 |
| 6.1   | Værktøjer .....                           | 66 |
| 6.1.1 | Diagnostiske og interaktive systemer..... | 66 |
| 6.1.2 | Adfærdssystemer .....                     | 69 |
| 6.1.3 | Opsummering .....                         | 70 |
| 6.2   | Brug af styringssystemer .....            | 70 |
| 6.2.1 | Uformel rapportering.....                 | 70 |
| 6.2.2 | Horisontal rapportering .....             | 71 |
| 6.2.3 | Vertikal rapportering .....               | 72 |
| 6.2.4 | Ekstern rapportering .....                | 74 |
| 6.2.5 | kontrol og tillid.....                    | 75 |
| 6.2.6 | Opsummering .....                         | 76 |
| 6.3   | Årsag til valg af styringssystemer .....  | 76 |
| 6.3.1 | Formålet med diagnostiske systemer .....  | 76 |
| 6.3.2 | Strategisk fokuseret delsystemer.....     | 78 |
| 6.3.3 | Ligheder i styringssystemet.....          | 79 |
| 6.3.4 | Opsummering .....                         | 79 |
| 7     | Konklusion .....                          | 80 |
| 7.1   | Fremtidige studier.....                   | 82 |
|       | Referanseliste .....                      | 83 |
|       | Vedlegg .....                             | 93 |
|       | Spørgeguide til turistchefer: .....       | 93 |

## Figurliste

|   |    |
|---|----|
| Figur 1: Forholdet mellem de tre forskningsspørgsmål og omgivelserne for turistbureauet (Mellemvik et al., 1988).....               | 3  |
| Figur 2: Levers of control (Simons, 2000, s. 37) .....  | 6  |
| Figur 3: Økonomistyringssystemet i turistbureauet .....   | 20 |
| Figur 4: Oversigt over ydelser turistbureauer gør for kommunerne (Kommunernes Landsforening, 2010, s. 20).....                      | 34 |
| Figur 5: Kommunekort (Wikipedia, 2007), modificeret af forfatter. Troværdigheden af billedet er kontrolleret med andre kilder ..... | 36 |
| Figur 6: Strategiudvikling (Simons, 2013, s. 6) .....   | 68 |
| Figur 7: Organisering set fra principal/ agent perspektivet.....  | 73 |
| Figur 8: Organisering set med destinationsperspektiv .....  | 74 |
| Figur 9: Opbygning af diagnostiske systemer .....   | 77 |

## Tabelliste

|  |    |
|--|----|
| Tabel 1: Systemer fordelt i turistbureauer ..... | 49 |
| Tabel 2: Brug af systemerne.....                 | 57 |
| Tabel 3: Formålet med systemerne .....           | 65 |



# 1 Indledning

## 1.1 Aktualisering

Hvert år bruger turister mere end 94 milliarder kroner i Danmark, fordelt på overnatning, transport og udgifter undervejs af opholdet (Fonnesbech-Sanderberg & Rassing, 2016). For at sikre denne omsætning bruger kommuner og virksomhederne millioner af kroner på at udvikle og markedsføre egen kommune og områder (Danmarks Statistik, 2017). Men hvordan sikres det, at man bruger pengene rigtigt og bedst muligt?

Denne opgave vil beskæftige sig med økonomistyring i turistbureauer i Danmark. Hvilke værktøjer der bruges, og hvordan det bruges i turistbureauet. Dette er interessant for forskningen da der har været debat omkring brugen og udformningen af økonomistyringssystemer (Johanson & Madsen, 2013). Traditionelt har man set på økonomistyring som et middel til at hæve effektiviteten (Busch, 2004; Johanson & Madsen, 2013; Suchman, 1995), men studier har længe vist, at det ikke bare bliver brugt til dette, men også til at legitimere ens eksistens, eller blot fordi alle andre også gør det (Tucker & Parker, 2015). Ifølge Boland, Sharma, og Afonso (2008) har der været forholdsvis lidt forskning på motiverne for valget af økonomistyringsværktøjer, og derfor er det interessant at udvide forskningen på kontekster, som ikke er studeret.

Turistbureauer er en interessant kontekst, da det er en branche som har stor politisk fokus (Horesta, 2016) og på grund af en speciel organisering med både privat og offentlig finansiering (Kommunernes Landsforening, 2010; Simonsen, 2007). Dette betyder, at organisationen må håndtere flere typer værdier og mål, en såkaldt hybrid organisation. Hybride organisationer er ifølge Boland et al. (2008) et emne, som stadig er højaktuelt, og som har fået alt for lidt opmærksomhed i forhold til, hvor vigtig et emne det er. Oates (2015) mener desuden, at der mangler ny forskning på økonomistyring i offentlig sektor, og hvilken type økonomistyring der er i forskellige dele af det offentlige system.

I Danmark er turismen den tredje største branche indenfor tjenestehandel. I 2016 eksporterede turisme sektoren således for mere end 46 milliarder (Danmarks Statistik, 2016b). I tillæg til dette er der en del andre brancher, som ikke bliver medtaget i denne industri, men som stadig er en del af turisterhvervet (Simonsen, 2007). Ifølge analyse udarbejdet for VisitDenmark er turismeomsætning, det vil sige det beløb som turisterne bruger, fra de tager afsted, til de er

hjemme igen, på 94,5 milliarder kroner. Heraf er ca. halvdelen af omsætningen på ikke deciderede turistprodukter, f.eks. detailhandlen (Fonnesbech-Sanderberg & Rassing, 2016). Turistbureauet står helt centralt i denne branche, da de har til opgave at markedsføre og fremme turismen i det lokale område. Ifølge Danmarks Statistik (2016a) findes der i alt 104 turistbureauer.

Denne opgave bidrager med en bedre forståelse for, hvordan styringssystemer bruges hos en central aktør i turisme erhvervet i Danmark.

## 1.2 Problemstilling

Problemstillingen for denne opgave er:

*Hvordan bruges økonomistyringssystemer i turistbureauer i Danmark?*

Formålet med studiet er at finde frem til forskelle og fællestræk ved økonomistyringen i turistbureauer. Ifølge Mellembvik, Monsen, og Olson (1988) bør man se på tre variabler når man undersøger dette: Hvilke systemer er der tale om, hvordan er praksis omkring dem og hvordan bruges de. Dette giver tre forskningsspørgsmål, som skal hjælpe med at svare på den overordnede problemstilling:

- Hvilke økonomistyringssystemer benytter turistbureauer?
- Hvordan rapporteres delsystemerne?
- Hvad er årsagen til valget af delsystemerne?

For at kunne svare på, hvordan økonomistyring bliver brugt, bør man vide, hvad det er, som bliver brugt. Derfor vil der først blive undersøgt hvilke typer værktøj, som turistbureauerne vælger til at styre virksomheden med. Den data man får fra systemerne kan rapporteres på forskellig vis, alt efter hvem der har brug for informationerne. Derfor undersøges også, hvordan rapporteringen foregår, og til hvem der rapporteres. Som nævnt kan man bruge de forskellige værktøj af forskellige årsager. Man kan bruge dem til at sikre, at man når fastsatte mål, at man styrer i den rigtige retning, til at bevise at man har eksistensberettigelse eller simpelthen, fordi andre også bruger det. Dette kommer vi tilbage til i teori afsnittet. Alt dette skal ses i lyset af den kontekst som turistbureauet arbejder i, for det vil have indflydelse på hvordan hver af de tre variabler vil udformes.



*Figur 1: Forholdet mellem de tre forskningsspørgsmål og omgivelserne for turistbureauet (Mellemvik et al., 1988)*

Figuren ovenfor viser forholdet mellem de tre forskningsspørgsmål. Variablene i de tre forskningsspørgsmål vil alle påvirke hinanden og vil igen være påvirket af de omgivelser som turistbureauet befinder sig i.

### **1.3 Opgavens opbygning**

Efter første kapitel i opgaven, som er indledningen, hvor baggrund for opgaven præsenteres sammen med opgavens omfang, følger teorien, som ligger til grund for opgaven i kapitel 2. Teorien er delt ind i tre underkapitler, som hver skal hjælpe med at besvare de tre forskningsspørgsmål. I det tredje kapitel bliver den metodiske fremstilling præsenteret. Der vil blive redegjort for baggrund af valg under indsamlingen, samt hvordan indsamlingen har fundet sted. Fjerde kapitel beskriver de valgte cases, og de omgivelser som de agerer i. I femte kapitel vil de empiriske fund blive præsenteret. Efter præsentationen af data vil det blive analyseret i henhold til problemstilling og teorien. Til slut vil der laves en samlet konklusion, som svarer på problemstillingen.

## 2 Teori

I dette kapitel vil den teori, som skal bruges for at svare på problemstillingen, blive præsenteret. Der er tre underkapitler, som hver skal hjælpe med at svare på de tre forskningsspørgsmål. Først vil der være en gennemgang af værktøjer. Dernæst vil der være en beskrivelse af brugen af disse værktøjer, hvordan bruges de til at stille medarbejdere og organisationer til ansvar. Til sidst vil der blive fokuseret på, hvad man bruger økonomistyringssystemet til.

### 2.1 Hvilke værktøj bruges

For at kunne beskrive turistbureauernes økonomistyringssystem, må man først vide hvad begrebet dækker over. Derfor vil der i starten af dette underkapitel være et afsnit dedikeret til at afgrænse hvad som kaldes for økonomistyring. Derefter vil et af de mest brugte rammeværker, Levers of Control af Robert Simons (2013) blive præsenteret og diskuteret. Til slut vil der være en teoretisk beskrivelse af budgettet, som er et af de mest brugte værktøjer.

#### 2.1.1 Hvad er økonomistyring

Der er flere definitioner på hvad økonomistyring er, og hvilke engelske begreber det tilsvare. Gjønnnes og Tangenes (2014) bruger det om tre begreber: management control, financial control og management accounting, mens Busch (2004) oversætter det med management control. I denne opgave vil der blive taget udgangspunkt i Busch's oversættelse med management control.

En af de mest brugte definitioner på management control er Robert N. Anthony's definition:

*"Management control is the process by which managers assure that resources are being used effectively and efficiently in the accomplishment of the organization's" objectives. (Anthony ifølge Gorry & Scott Morton, 1971, s. 6)*

Det vil altså sige, at økonomistyring er de processer som ledere bruger til at sikre at man arbejder bedst muligt, og får mest muligt ud af de ressourcer man har til rådighed.

Robert Simons (2013) bruger begrebet økonomistyringssystemer i stedet. Forskellen ligger i at han mener at man bruger flere delsystemer til at danne et samlet system, hvor hvert delsystem har en funktion i det samlede system. Han definerer det som:

*”management control systems are the formal, information-based routines and procedures managers use to maintain or alter patterns in organizational activities” (Simons, 2013, s. 5)*

Der er altså kun tale om de formelle systemer, og der skal være tale om rutiner eller procedurer som er med til at opretholde eller ændre adfærden i organisationen. Delvis baseret på Simon’s definition forslår Malmi og Brown (2008) en lignende definition:

*Those systems, rules, practices, values and other activities management put in place in order to direct employee behaviour should be called management controls. If these are complete systems, as opposed to a simple rule (for example not to travel in business class), then they should be called MCSs. Accounting systems that are designed to support decision making at any organisational level, but leave the use of those systems unmonitored, should not be called MCSs and instead termed management accounting systems. (Malmi & Brown, 2008, s. 290).*

Forskellen mellem Malmi og Browns definition og Simons’s, er primært at Simons’s definition udelukker ikke-informationsbaserede systemer og at i definitionen af Malmi og Brown er der ikke præciseret at der tale om formelle systemer. Det betyder at der her også vil være tale om de uformelle tiltag, som kan være samtaler på kontoret, til pausen og lignende. Man kan dog argumentere for at ordet ”systems” indikere at der er tale noget formelt, men eksemplet de nævner indikerer at også ikke nedskrevne regler vil være en del af systemet.

De ligger begge vægt på at information som ikke bliver monitoreret, men kun bliver brugt til at tage beslutninger med ikke skal ses som en del af økonomistyringssystemet, men er et system for sig (Malmi & Brown, 2008). Denne linje kan dog være vanskelig at grænse op. I næste afsnit præsenteres Simons’s rammeværk for økonomistyring. Uden at tage for meget af det afsnit på forskud må vi bruge definitioner på nogle af de delsystemer som Simons bruger. Han sætter op fire typer af systemer, holdningssystemer, barrieresystemer, diagnostiske systemer og interaktive systemer. De interaktive systemer er de systemer som skal være med til at styrke læring i organisationen, og hjælpe med at få nye ideer (Simons, 2013).

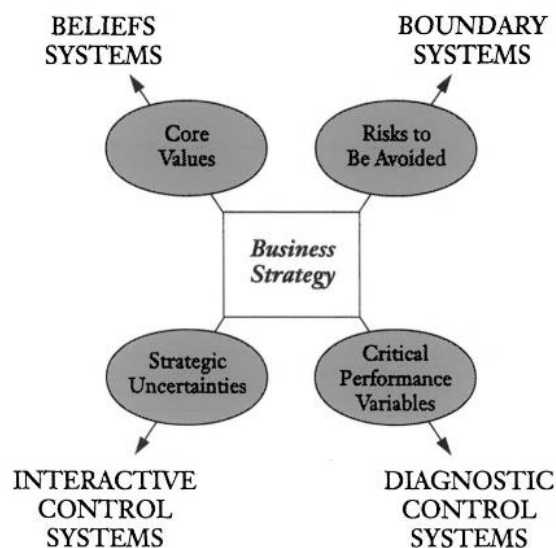
Jeg mener, i lighed med Simons rammeværk og Anthony's definition, at man bør have med systemer som underbygger bedre arbejde. Dermed bør man også åbne op for systemer der skal hjælpe med underbygge strategien som en del af økonomistyringssystem. For, at der kan være tale om systemer så må man have præciseret at der er tale om formelle systemer, da man med uformelle systemer kan diskutere om det reelt er et system. I denne opgave vil vi bruge en definition baseret på de tre definitioner, specielt Simons's. Definitionen på økonomistyring i denne opgave vil derfor være:

*Økonomistyringssystemer er de formelle systemer, rutiner og procedurer som ledere brugere til at arbejde mere effektivt eller bedre for at nå organisationen mål.*

Det er denne definition som vil være basis for resten af opgaven.

### 2.1.2 Levers of Control

Levers of control er et rammeværk for økonomistyring af Robert Simons. Princippet i levers of control er at ledere både må sikre at man arbejder godt og effektivt, men samtidig kan styre virksomheden ind i fremtiden, som man ikke kender. Altså en kontrol af det man gør, og muligheden for at udfolde sig. Dette gøres med de fire typer af systemer nævnt i foregående afsnit. På figuren 2 ses de fire systemer (Simons, 2000):



Figur 2: Levers of control (Simons, 2000, s. 37)

Holdningssystemer og interactive systemer er til venstre, og symbolisere det mere positive, hvor udviklingen af nye ideer og strategier sker. Til højre er barrieresystemer og diagnostiske systemer, altså de systemer som skal kontrollere at man gør tingene rigtigt. Øverst i figuren er holdningssystemer og barriere systemer, denne del af figuren skal styre de ansattes adfærd. Bunden derimod er kontrol af strategien, hvor diagnostiske systemer måler på den fastlagte strategi, og interaktive strategier er med til at forme nye strategier (Simons, 2000).

Holdningssystemer er de værdier og meninger som giver retning for medarbejderen. De skal også være med til at inspirere medarbejderen til at finde nye ideer indenfor det område hvori organisationen arbejder. De kommunikerer formelt gennem f.eks. værdier eller missionen, også for at give medarbejderen en stolthed over at være en del af dette selskab (Simons, 2000).

Hvis man bare opfordre til udvikling, vil man risikere at udviklingen bliver i en forkert retning, og risikere at det foregår i en hastighed, hvor man til sidst ikke selv kan følge med. Man har derfor brug for at få sat bremsen på organisationen, disse bremsen er det som Simons kalder for barriere systemer (Simons, 2000). Barriere systemer skal ifølge Simons (2000) være sat op som forbud, for hvilke aktioner som ikke er tilladt at gøre. Det kan f.eks. være i forhold til tavshedspligt. Simons (2000) mener man bør bruge forbud i stedet for påbud, da påbud kan kvæle engagementet i organisationen.

Diagnostiske systemer skal, som nævnt være med til at fokusere på fastlagte strategier, altså de strategier som er planlagt af ledelsen. Dette kan gøres på forskellig vis, blandt andet projekt monitorerings systemer, balanced scorecard, regnskab og lignende. Det er ikke givet, at der skal være tale om direkte kvantificerbar data. De diagnostiske systemer har til opgave at tage temperaturen på hvordan organisationen klarer sig i forhold til de mål som er sat op (Simons, 2000).

De interaktive systemer, som vi omtalte i forrige afsnit, er de systemer som hjælper ledelsen med at udvikle nye strategier. Simons (2000) fokusere på at disse nye strategier kommer fra medarbejderne, da det er de som er tættest på kunden. Interaktive systemer skal således være med til at kommunikere nye strategier og initiativer op til ledelsen.

Ifølge Simons (2013) bør man indrette økonomisystemet, så det er i overensstemmelse med ens strategi. Det er den, der er det centrale i ens system. Det er strategien hvilke systemer man

bør bruge, så man har indikatorer, som er relateret til ens strategi. Når man planlægger, hvad det er, man skal måle, er det dog også vigtigt at overveje flere systemer end rene måltal.

### 2.1.2.1 Forskning baseret på Levers of Control

Levers of control er efterhånden et gammelt rammeværk, som blev publiceret første gang i 1995. Der er siden rendt en del vand gennem åen, og den har både modtaget kritik, og er fra andre blevet bakket op. Den er blandt andet blevet kritiseret for at være for utydelig i sine definitioner (Tessier & Otley, 2012). Tessier og Otley (2012) foreslår at man, for at gøre analyser mere tydeligt, at dele systemet op på tre niveauer, 1) hvilken type kontrol er der tale om, teknisk eller social 2) hvad er formålet med kontrollen, performance eller retning 3) bruges det diagnostisk eller interaktivt, til at udfolde eller sætte rammer og hvilke konsekvenser der er.

En del af de undersøgelser, der er lavet i forbindelse med Levers of Control, studerer sammenhængen mellem diagnostiske systemer og interaktive systemer, og det spænd der er imellem innovation og kontrol (Bisbe & Otley, 2004; Oates, 2015; Spekle, van Elten, & Widener, 2014; Widener, 2007). Bisbe og Otley (2004) har forsøgt at undersøge sammenhængen mellem innovation og interaktive kontrolsystemer, men har ikke kunnet finde nogen signifikant sammenhæng mellem disse. Spekle et al. (2014) fandt i deres undersøgelse at der var en positiv sammenhæng mellem bemyndigelse og kreativitet og niveauet af kontrol i selskaber, hvor man brugte de fire delsystemer som Simons introducerede. De fandt yderligere at kontrol og udvikling ikke er modsætninger. Det betyder altså at diagnostiske systemer og barrierer ikke er en forhindring for udvikling.

På basis af Levers of Control og to artikler af henholdsvis Widener (2007) og Henri (2006) forslår Oates (2015) en mellemting mellem diagnostiske systemer og interaktive systemer: dynamics systems. Dynamics systems har til formål: *"Promotes capabilities of market orientation, organisational learning, innovativeness and entrepreneurship"* (Oates, 2015, s. 55).

Som vi var inde på i første afsnit, har Malmi og Brown (2008) kommet med et nyt forslag til hvordan management control systems skal defineres. På basis af bl.a. Simons's definition, har de udviklet et nyt rammeværk for at forske på økonomistyringssystemet. Deres rammeværk går i korte træk ud på, at man må se, hvordan hele virksomheden er bygget op. De deler økonomistyringssystemet op i fem overordnede delsystemtyper: administrative, kypernetiske,



planlægning, belønning og kulturel. I alt er der tretten forskellige delsystemer, som samlet danner den økonomistyringen i organisationen. Dette er altså et mere kompliceret system, og der er derfor valgt at tage udgangspunkt i Levers of Control, for at gøre præsentationen mere overskuelig.

### 2.1.3 Ikke finansielle måleenheder

Der har været tradition for primært at finansielle performance til virksomheden har været i fokus (Mia & Chenhall, 1994; Otley, 1999). Der er dog en række andre områder som har interesse (Mia & Chenhall, 1994). Ifølge Kaplan og Norton (1995) bør man måle fire dimensioner: finansiell, kunder, interne processer og læring. Otley (1999) argumentere også for andre parametre end rent økonomiske tal:

*”the discipline of economics does not provide a sufficiently rich picture of the internal activities of organizations to provide reliable guidance to the designers of management control systems” (Otley, 1999, s. 363)*

Mia og Chenhall (1994) mener at en af årsagerne til at man har brug for andre typer af data end historiske regnskabstal er at fremtiden og omgivelserne er uforudsigelige. Man har derfor brug for data som også går ud over egen organisation. De viser i studiet at der i arbejde hvor fremtiden er usikker, som marketing, har mere brug for en nuanceret datamængde end mindre usikre afdelinger som produktion.

### 2.1.4 Brug af budget i økonomistyringen

Traditionelt har budgettet ifølge Sandalgaard og Bukh (2008) været en central del af danske virksomheders økonomistyring, hvor bare 4% havde afskaffet det, og 2% var i gang med at afskaffe det, 11% var i en beslutningsproces, mens de resterende 83% enten ikke vil afskaffe eller ikke har overvejet det. Budgettet er ifølge Gjønnnes og Tangenes (2014) blevet tillagt mange funktioner, nogle af dem gør det godt, mens andre gør det mindre godt. De mange funktioner er:

- Planlægning
- Ansvarliggøres
- Prognostisering/ implikationstest
- Koordinering

- Prioritering og ressourceallokering,
- Omkostningsstyring og kontrol
- Belønningssystem
- Opfølgning og afvigsanalyse
- Målformulering
- Kommunikation

I de danske virksomheder som Sandalgaard og Bukh (2008) har fået svar fra, er de vigtigste roller ressourceallokering og kommunikation af mål. Ifølge Gjønnnes og Tangenes (2014) er det eneste punkt, hvortil budgettet er velegnet, at prognosticere og teste implikationer for ændringer. Det kan dog også i visse tilfælde bruges til at styre omkostninger, prioritere og kordinere på tværs af organisationen.

Gjønnnes og Tangenes (2014) mener, at det kan være velegnet til at styre omkostninger, når der er tale om lave omkostninger, som primært er af administrativ karakter. Hvis ressourcebehovet er meget forudsigeligt eller knyttet op til opretholdelse af kapacitet, vil det også kunne bruges. De fremhæver også den offentlige sektor som et sted, hvor budgettet kan være okay til at styre omkostninger med den forudsætning at *”...aktivitetsnivået er en funktion av ressursinnsatsen og ikke omvendt”*(Gjønnnes & Tangenes, 2014, s. 327).

Der er dog også andre indvendinger mod budgettet. Neely, Sutcliff, og Heyns (2001) opsætter 12 kritikpunkter i forbindelse med budgettet:

1. Tidskrævende at sætte sammen
2. Begrænser responsevne
3. Sjældent strategisk fokuseret, kan være modstridende
4. Gir kun lidt værdi, tilsvare ikke til ressourceforbruget
5. Fokuserer på omkostninger i stedet for værdiskabning
6. Styrker vertikal ”command-and-control”
7. Genspejler ikke fremvoksende ændringer
8. Opfordrer til uønsket adfærd
9. Udvikles sjældent
10. Baseres på antagelse og gætning
11. Forstærker barriere mellem afdelinger
12. Gør at man kan føle sig undervurderet

Overordnet går kritikken på, at de informationer, som man bygger budgettet på hurtigt bliver forældet, utilsigtet adfærd. Når man sammensætter budgettet i efteråret, er man ikke sikret, at forholdene, som man troede ville være der, stadig er aktuelle et år efter. Derfor kan det give meget lidt værdi at bruge så lang tid på det og at styre efter det. Det vil kunne sammenlignes med at følge et vejkort, hvor der er kommet mange nye veje til, siden det blev produceret. Der er altså i stedet brug for værktøjer, som kan give et bedre billede af, hvordan verden er, og det er nødvendigt at opdatere det oftere (Hope & Fraser, 2000, 2003; Neely et al., 2001).

Uønsket adfærd kan være opportunisme, hvor de, som sidder med magten i forbindelse med uddeling af midler, kan favorisere egne (Bogsnes, 2008). Det kan desuden give en mere hierarkisk opbygning af selskabet, da man centraliserer ressourceallokeringen og beslutningerne centralt. Alternativet er en decentralisering, hvor beslutninger bliver taget længere nede i systemet; hvor ledelsen i stedet for at have en styrende funktion får en mere rådgivende funktion (Hope & Fraser, 2000).

En tredje kritik af budgettet er dens rolle i planlægningen. Ifølge Bogsnes (2011) bruges budgettet til tre forskellige formål: målsætning, prognose og ressourceallokering. Han mener, at dette er tre meget forskellige formål, og det kan ikke løses meningsfuldt med et færdigt produkt, som skal ende med et sæt af tal. Han mener derimod, at man bør dele de tre formål, og løse med tre sæt af værktøj. Hvis man ikke deler det op, risikerer man, at man ikke er ambitiøs nok, fordi man fastsætter mål for lavt, og man risikerer at måle på de forkerte tal. Man kan også ende i en situation, hvor budgettet ikke er realistisk nok, fordi man har sat sig for høje mål (Bogsnes, 2011).

## **2.2 Hvordan bruges systemerne**

Systemerne som er blevet diskuteret i foregående afsnit kan bruges på forskellig vis. I dette underkapitel vil brugen blive diskuteret ud fra tre overordnede emner. Først vil der blive diskuteret ud fra accountability, altså hvordan man ansvarliggør medarbejdere, ledere og organisationer. Accountability har fokus på at afrapportere internt i organisationen. Det er ikke altid tilfældet, da det også kan være relevant at sammenligne sig med andre, og man derfor afrapportere til eksterne enheder, vil der være et afsnit om benchmarking. Til sidst vil der være et afsnit om tillid, da tillid kan være en erstatning for kontrol

## 2.2.1 Accountability

Accountability eller ansvarliggøre, som det kan kaldes på dansk, handler om relationen mellem to grupper, hvor den ene gruppe stiller den anden gruppe til ansvar overfor resultat, handlinger eller lignende (Monsen, 2008). Eller som Boland og Schultze (1996, s. 62) definere det: *"Accountability is the capacity and willingness to give explanation for conduct stating how one has discharged one's responsibility"*. Denne relation kan være skabt af forskellige årsager som ejerskab, kontrakt, lov, etik etc. (Ijiri ifølge Monsen, 2008). Man bliver stillet til regnskab på baggrund af et aftalt regnskab, de data som er i regnskabet kan have forskellige karakter, fra bløde data, som man kan diskutere betydningen af, til hårde data som ikke er diskuterbart (Monsen, 2008). Det er i denne diskussion eller oversættelse af data, eller regnskab, at ansvarliggørelsen ligger, da man her acceptere tallene som en form for autoritet, og må forholde sig til disse (Roberts, 1996).

Ifølge Roberts (1996) er der to former for ansvarliggørelse (accountability): hierarkiske former og sociale former. Hierarkiske former er det man kender fra klassisk form for regnskab og økonomistyringssystemer, hvor der bruges tal og instrumenter til at øge resultat. Dette sker mellem hierarkier, altså hvor lederen bruger tal til at stille medarbejderen til regnskab. Problemer med denne form for ansvarliggørelse kommer hvis den teknologi man bruger til at fremskaffe disse oplysninger ikke er retfærdige (Roberts, 1996). Dette er også det man kalder for formel ansvarliggørelse (Boland & Schultze, 1996).

Sociale former er når man gennem kommunikation bliver sat til regnskab for ens handlinger, altså gennem dialog. Det kan enten være som snakken i frokostpausen, i korridoren eller før og efter et møde eller lignende, det er altså noget som foregår udenfor den formelle rapportering. Der er flere faktorer som kan påvirke hen mod sociale former for kontrol. En af de faktorer kan f.eks. være magtforskellen, eller afstanden mellem hierarkier, jo større magt forskel der er des mere formel vil kontrollen være. Derfor vil det også lettest forekomme sociale former for kontrol mellem medarbejdere på samme niveau, eller hvor de ikke arbejder med samme funktion. Sociale former for ansvarliggørelse kan bruges til at forstå en person eller en situation bedre (Roberts, 1996). En udfordring med sociale former for kontrol er det Roberts (1996, s. 48) kalder for *"defensive rutines"*, defensive rutiner. Med det menes at man forsvare sine resultater og handlinger. Hvis der er et meget defensivt miljø vil man forsøge at forklare resultaterne så det giver mening for en selv eller gruppen, og altså ikke stiller sig selv til ansvar overfor det resultat der ses gennem regnskabet. (Roberts, 1996)

I overensstemmelse med Roberts (1996) mener også Boland og Schultze (1996) at ansvarliggørelse kræver at man både har kalkulationer og fortællinger, som gør at man forstår kalkulationerne. Boland og Schultze (1996) mener at det man ofte ser er en overvægt af kalkulationer, og man dermed mister muligheden for at fortolke disse kalkulationer. Som et eksempel fra turismeverdenen: Hvis man alene ser på kalkulationer og ikke fortolker anden data, kan det undre en at man i en måned har stor vækst på campingpladser, for at se et fald i næste måned igen og derefter se en stigning igen. Men dette vil kunne forklares med ferier, vejr eller større arrangementer i nærheden. Dette er eksempler på forhold som ændrer forespørgslen på campingpladsen, uden at campingpladsen har nogen indflydelse, og dermed heller ikke kan stilles til regnskab for. Denne fortælling er altså med til at forklare resultatet. Boland og Schultze (1996) argumentere derfor for systemer som med fortællinger skal forklare og ansvarliggøre medarbejdere og afdelinger, på lige vilkår som kalkulationer.

Roberts (1996) henter fortællingen fra de sociale former, men deri Boland og Schultze (1996) ikke enig. De vil derimod argumentere for i tillæg til systemer med kalkulation har systemer for at fortælle baggrunden for disse tal. Han nævner som et eksempel software, altså et formelt system, som kan indsamle fortællingerne som bruges til at diskutere udkommet fra kalkulationerne (Boland & Schultze, 1996).

### 2.2.2 Benchmarking

Benchmarking handler om at sammenligne sig med andre, enten intern i organisationen eller eksternt til andre organisationer (Gjønnes & Tangenes, 2014). Det er således en måde at bruge de systemer og værktøjer, til at sammenligne sig med eksterne aktører. Man bruger altså ikke bare data til at stå til regnskab overfor egen organisation, som nævnt i afsnittet om accountability, men også overfor eksternt i sammenligningen med andre organisationer.

Mann, Abbas, Kohl, Ronald, og Görmer (2010) mener, at der grundlæggende er to forskellige typer af benchmarking, uformel og formel. Den uformelle er det, vi gør ubevidst, når man i dagligdagen sammenligner sig med, hvad andre gør eller tager ved lære af andres praksis. Det kan være, når man taler med kollegaer eller personer i netværket. Det kan også være ved at hente konsulenter ind, som har ekspertise på et bestemt felt. En let vej til at sammenligne sig med andre kan også være ved at bruge databaser og publikationer, hvor der bliver fremvist benchmarking information (Mann et al., 2010).

Den formelle benchmarking er derimod det, man gør bevidst, og det som sættes i systemer. Der er to former for formel benchmarking: Best practice og performance. Performance benchmarking sammenligner to lignende processer eller aktiviteter. Det bruges til at identificere styrker og muligheder for forbedring. Det kan både være internt i organisationen og eksternt med andre organisationer. Best practice benchmarking er et længere studie, som typisk tager flere måneder, hvor man forsøger at identificere, hvad der er den bedste måde at gøre aktiviteter på. Dette gøres ved at sammenligne performance data og undersøge, hvorfor den ene metode performer bedre end den anden, lære af det og implementere det i organisationen (Mann et al., 2010).

Benchmarking bliver kritiseret for ikke altid at være brugbar. Det kan f.eks. være, hvis der er stor risiko for at sensitivt strategisk data, som er nødvendig for at lave en god vurdering for at finde best practice, ikke altid er rigtig eller tilgængelig, hvilket gør, at man risikere at indføre en dårligere praksis. Det kan også være dyrt at gennemføre sådanne projekter, så det, man tjener på det, bliver overskygget af den omkostning, der er ved at gennemføre det. Omkostningerne ved at gennemføre et projekt er heller ikke altid tydelige. Omkostninger ved at ændre kultur, kan f.eks. være meget høj uden, at det fremkommer noget sted. Studier har desuden vist, at cost-benefit er bedst i større virksomheder, da den relative omkostning for små virksomheder for stor (Francis & Holloway, 2007).

### 2.2.3 Tillid

”Selvgjort er velgjort” siger en talemåde, når man ønsker at gøre noget selv, frem for at få andre til det. Årsagen til dette kan bl.a. findes i problemerne, der kan opstå ved ikke selv at gøre det. I en situation, hvor man uddelegerer opgaver til andre, mister man noget af den kontrol, man har, hvis man gør det selv. Man risikerer, at det bliver gjort dårligere, langsommere eller man risikerer, at det slet ikke bliver gjort. Årsagen til dette kan man finde i interessekonflikter mellem principal, vedkommende som ønsker at uddelegere og agenten, vedkommende som skal udføre arbejdet (Laffont & Martimort, 2009). I principal-agent teori er forudsætningen, at den enkelte, både agent og principal, er rationelle personer, som forsøger at maksimere egen nytte mest mulig (Braun & Guston, 2003).

Basis for og problemet ved samarbejdet mellem principalen (P) og agenten (A) bunder i incentiver. P har et ønske om at få gjort et stykke arbejde, da P ikke selv har kapacitet eller kundskab nok til at gennemføre det. A ønsker at gøre arbejdet, fordi A's nytte af at gøre

arbejdet overstiger besværet ved at udføre arbejdet. Men da A ønsker at få så meget nytte ud af aftalen som muligt, må P sikre, at A gør det, som det er aftalt. Der findes flere måder, hvorpå P kan sikre, at aftalen bliver overholdt, men alle bunder ud i incentiver, agenten må vinde mere ved at overholde aftalen end ved at snyde. Forskellige typer af incentiver kan være kontrakter/juridiske papirer, hvorved agenten kan holdes ansvarlig, belønning, eller anden form for kontrol (Laffont & Martimort, 2009). Der kan også være tale om, at A og P har fælles interesser for at nå målet. Hvis det er tilfældet, er nødvendigheden af anden sikring mindre, og der vil skabes bedre tillid mellem P og A; dette bliver beskrevet som stewardship-teorien (Davis, Schoorman, & Donaldson, 1997).

En af de store ulemper ved at bruge en agent er, at der er en skæv fordeling af information. Typisk vil agenten have mere og bedre information end principalen. Agenten kan, hvis det gavner ham, skjule denne information til at reducere sin arbejdsbyrde eller for at sikre, at han beholder sin stilling (Braun & Guston, 2003).

Et af kritikpunkterne til agent/principal teorien er, at det er et meget negativt syn på mennesket, da det som udgangspunkt ikke har tillid til modparten. Dette er ikke det, man ser i virkelighedens verden, og man har derfor brug for en støttende teori, som forklarer, hvorfor agenter ikke altid er opportunistiske, hvilket er stewardship-teorien (Davis et al., 1997). En steward styrer for principalen, men i stedet for at søge egen vinding ønsker stewarden at opnå det bedste for fællesskabet. Magten opnås gennem ekspertise i stedet for legitimitet. Der er typisk tale om længere varende samarbejder og har en ledelsesfilosofi som går på at involvere i stedet for at kontrollere (Davis et al., 1997).

## 2.3 Hvorfor vælges værktøjerne

### 2.3.1 Ressourceudnyttelse

Man siger at "what you measure is what you get" (Hummel, Huitt, Michael, & Walters, 1994), og nogle går endda så langt som at "Perhaps what you measure is what you get. More likely, what you measure is all you'll get. What you don't (or can't) measure is lost" (Hamilton, ifølge Thomas & Pryor, 2016). Otley (1978) viste da også i sit studie en stærk korrelation mellem profit og hvor meget man koncentrerer sig om at holde budgettet. Derfor bruger man værktøjer som kan være med til at måle performance. Flere værktøjer som balanced scorecard (Kaplan & Norton, 1995), ABC kalkuler (Kaplan, 1986), budget/regnskab

(Otley, 1978) og benchmarking (Francis & Holloway, 2007) har alle, helt eller delvist, til formål at hæve effektiviteten, eller give ledelsen data til at bestemme hvordan den kan hæves.

### 2.3.2 Strategifokusering

En anden årsag til at bruge økonomiske systemer er for at holde fokus på den fastsatte strategi. Hvis man alene bruger resultatet og effektivitet som baggrund for ens system, kan man ende i en situation, hvor man bliver dygtig til det, man gør, men gør det forkerte. Derfor bruges økonomisystemer til at holde fokus på det, som er virksomhedens overordnede strategi. Det kan også være, at man får en kortsigtet gevinst, men mister på lang sigt. Derfor er strategien også det centrale, hvorfra man bygger op sit økonomistyringssystem (Simons, 2013)

Ifølge (Young, 2012) må man igennem fire processor i kontrolsystemet. På basis af ens strategi fastsættes et program; dette er planlægningsfasen. Derefter fastsætter man budgettet og opsætter de mål, som man ønsker at nå. Når man ved, hvad man ønsker at måle, og man ved, hvilke mål man ønsker at nå, så kan man gå i gang med at måle. Til sidst opsamler man de data, man har og analyserer dem i en rapport. Når denne proces er gået igennem, så må man på basis af rapporten justere ens strategi, som fører til ny planlægning, budgettering, måling og en ny rapport. Der er altså tale om en evig cirkel, hvor man hele tiden udvikler og forbedre både kontrolsystemet og strategien (Young, 2012).

### 2.3.3 Legitimering

Man har normalt set på en virksomhed isoleret fra omverdenen og uden kontakt med denne. Men i virkelighedens verden er dette ofte anderledes. Bedriften kan have brug for at kommunikere, at der er en grund til dens eksistens; bedriften må legitimere dens eksistens (Suchman, 1995). Der findes flere forskellige definitioner på, hvad man mener med legitimering, Suchman (1995) foreslår brugen af:

*”Legitimacy is a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions.” (Suchman, 1995, s. 574)*

Dette er en bred definition, da den ikke bare går på eksistensen af organisationen, men også tager de handlinger, som virksomheden gør, med. Hvis man bruger styringssystemer for at



legitimere, behøver det altså ikke bare være at måle på virksomhedens formål, men kan også være systemer målrettet mod specifikke handlinger eller initiativer.

Der kan være flere årsager til, at man søger legitimitet, men Suchman (1995) nævner to overordnede demissioner, som han mener er særligt vigtige. For det første kan virksomheden forsøge at få enten kontinuitet eller få kredit for det, man gør. For det andet kan man søge passiv eller aktiv support (Suchman, 1995).

Kontinuitet eller kredit er ikke modstridende, men følges derimod ofte ad. Studier har vist, at legitime organisationer har lettere ved at skaffe midler og har dermed lettere ved at bestå. Kontinuitet handler altså om, hvorledes samfundet omkring agerer på/behandler selskabet. Men i tillæg til at organisationens legitimitet påvirker, hvordan man behandler selskabet, så påvirker det også, hvordan man opfatter og forstår selskabet. Legitime organisationer bliver således opfattet som mere meningsfulde, forudsigelige og troværdige (Suchman, 1995).

Med aktiv eller passiv support menes der, om organisationen har brug for at få aktiv støtte fra omgivelserne, eller om den i stedet ønsker at blive ladet være i fred. Hvis man ikke søger aktiv legitimitet, kan det være nok, at organisationen har en mening. Hvis man ønsker aktiv støtte, vil det derimod også kræve, at man har værdier, som man kan identificere sig med (Suchman, 1995).

#### 2.3.4 Isomorfisme

Op gennem 90erne udviklede den private sektor sig til at ligne den private sektor mere (Brignall & Modell, 2000), et fænomen, som startede i 70erne, og som blev beskrevet af Hood (1991) som The New Public Management. Man brugte styringssystemer fra den private virksomheder og indførte det i den offentlige sektor (Hood, 1995).

I dag ligner mange virksomheder i opbygning hinanden, ifølge DiMaggio og Powell (1983) er det bedste koncept til at forklare denne proces isomorfi. Isomorfi er, når flere enheder, der bevæger sig under lignende forhold, på grund af forholdene, med tiden vil blive tvunget til at ligne de andre. Det er således omgivelserne, der bestemmer udformningen af interne forhold. Der er to typer af isomorfi: institutionel og konkurrence. Med institutionel er forventningen, at man indretter organisationen på en bestemt måde, mens konkurrence isomorfi er ensartethed på grund af, at virksomheder kopierer hinandens konkurrencefortrin (DiMaggio & Powell, 1983).

Der er tre mekanismer inden for isomorfisme, som kan føre til en institutionel ændring: tvang, mimetisk (at efterligne) eller normativ (Dimaggio & Powell, 1983). Med tvang menes, at magthavere tvinger et bestemt system ned over selskaberne. Det kan f.eks. være lovkrav eller krav fra interessenter om fremlæggelse af budgetter. Der kan være tale om både formelle krav eller uformelle krav. Denne tvang kan opleves både som et pres, overtalelse eller en invitation til at deltage (Dimaggio & Powell, 1983).

Med mimetisk menes, at man efterligner andre selskaber. Dette vil ofte være tilfældet, hvis ens formål er tvetydigt, eller der fra omgivelserne bliver skabt en usikkerhed om, hvad selskabet er. Fordelen ved at efterligne andre er, at hvis man er i en ukendt situation, så vil man med lave omkostninger kunne se, hvad der gøres i lignende selskaber og kopiere det (Dimaggio & Powell, 1983).

Den tredje mekanisme, som kan fremkalde isomorfisme, er normativ. Det sker typisk pga. oplæring og skoling. Gennem uddannelse vil fagpersonel få tillært en ensartethed i tankemåden, og det vil kunne ses i, hvordan organisationen bliver udformet. Uddannelsen kan både ses som formel uddannelse på universiteter eller som udvikling gennem netværk med andre i samme profession (Dimaggio & Powell, 1983).

Ifølge Røvik (2010) er opskrifter til, hvordan god økonomistyring skal være en af de trender, man ser i moderne bedrifter. Man implementerer ideer ud fra, hvad man i tiden mener, er det rigtige at gøre, og sammensætter ikke nødvendigvis sine egne pakker, men kopierer det, som menes at være rigtigt lige nu. Dette kan have en funktion, hvis man gør det, fordi det forventes af en, og det er dermed med til at opretholde ens legitimitet (Suchman, 1995). Det kan dog være et problem, hvis man over tid, ændrer strategier, men ikke har ændret sit kontrolsystem. Der vil opstå en såkaldt dekobling mellem strategien og systemet, så systemet ikke længere er en hjælp til at nå målet (Tucker & Parker, 2015). Herved bliver det i stedet bare en udgift, som kan være med til at dræne udvikling.

## 2.4 Opsummering

I dette kapitel er der blevet præsenteret den teori som ligger til grund for resten af denne opgave. Først blev der præsenteret en definition på økonomistyring som blev udarbejdet på baggrund af tidligere definitioner:

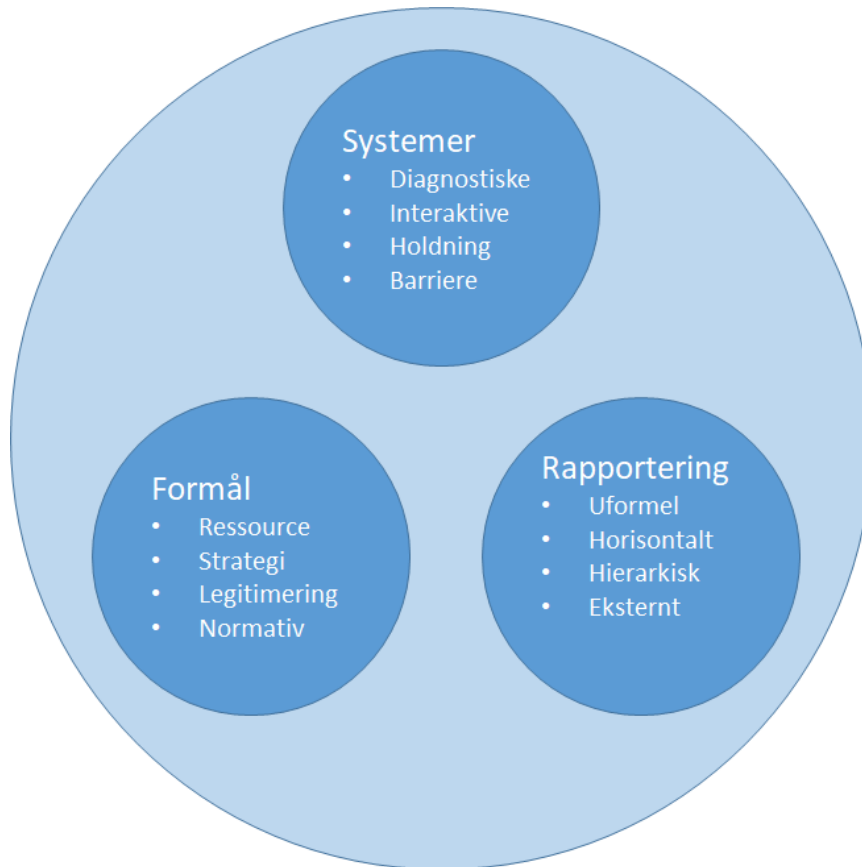
*Økonomistyringssystemer er de formelle systemer, rutiner og procedurer som ledere brugere til at arbejde mere effektivt eller bedre for at nå organisationen mål.*

I denne opgave er der valgt et udgangspunkt i Simons's rammeværk Levers of Control, da det er et gennemprøvet og anerkendt rammeværk. Med den kan vi vise hvilke delsystemer der bruges organisationernes samlede økonomistyringssystem. Der er fire typer af delsystemer: diagnostiske-, interaktive-, holdnings- og barrieresystemer. I tillæg til de fire systemer er der foreslået en gruppering kaldet dynamic systems, som samler interaktive- og diagnostiske systemer. Specielt i tilfælde af komplicerede arbejdsprocesser er det vigtigt også at have komplicerede økonomistyringssystemer og ikke kun basere sig på finansielle tal. Kaplan og Norton (1995) foreslår derfor at måle på fire parametre: finansielt-, kunde-, internt- og læringsperspektiv.

Systemerne bliver rapporteret eller kommunikeret enten internt i form af uformel, horisontal, vertikal eller eksternt. For at få maksimal information ud af rapporterne bør disse forstås ud fra konteksten hvorfra de er opstået. Det betyder, at man må få en fortælling om hvorfor resultaterne er blevet som de er. Dette opnås enten gennem uformelle samtaler eller gennem systemer som er sat op for at fortælle dette. Som et alternativ til rapportering er også nævnt tillid. Kontrol er et udtryk for mangel på tillid, og man opsætter derfor kontrakter og aftaler som bliver kontrolleret. Men hvis man har tillid måles der mindre, og man engagerer sig i arbejdet i stedet og laver længere aftaler.

Årsagen til afrapportering kan enten være af rationelle årsager som enten er at bruge ressourcer bedre eller til at forbedre ens strategi, eller det kan være på grund af krav fra omgivelser eller der kan være tale om indflydelse fra omgivelserne. Indflydelsen kan have flere årsager: ønske om at legitimere sin eksistens, fordi man efterligner andre organisationer eller af krav fra omgivelserne.

Baseret på figur 1 og teorien fra dette kapitel kan man opsætte en figur (figur 3), som viser hvordan økonomistyringssystemet er sat sammen af systemer, formål og rapportering. Dette skal som nævnt i kapitel 1 ses i den kontekst som turistbureauet arbejder i, hvilket den yderste ring i figuren skal symbolisere.



*Figur 3: Økonomistyringssystemet i turistbureauet*

Det er denne figur som vil være baggrund for præsentationen af empirien og analysen senere i opgaven. I næste kapitel vil der være en præsentation af den metode som har ligget til grund for resten af opgaven.

## 3 Metode

I dette kapitel vil den valgte metode blive præsenteret. Metoden er bygget op for at kunne hjælpe med at svare på problemstilling præsenteret i kap. 1: *Hvordan bruges økonomistyringssystemer i turistbureauer?*

Kapitlet vil starte med en diskussion om det videnskabsteoretiske ståsted. Efter det vil der blive bestemt forskningsdesign. Under forskningsdesign vil der blive redegjort for de metodiske valg og forskningsprocessen. Kvaliteten på studiet vil blive vurderet på basis af teori om emnet og de praktiske valg i forbindelse med studiet. Til sidst vil der blive fremlagt de forskningsetiske overvejelser, der er blevet vurderet i forbindelse med studiet.

### 3.1 Videnskabsteoretisk ståsted

Når man ser på en genstand vil man altid se på genstanden fra en bestemt vinkel og med et bestemt perspektiv. For at forklare det billedligt: Hvis man f.eks. skal beskrive et spillekort, vil det være nærliggende at beskrive det ved at se på kortets værdi, f.eks. spar syv, da det i de fleste tilfælde er det som er vigtigst. Men man kan også beskrive det ved bagsiden, hvor man kan beskrive mønster og størrelse, eller ved at se den fra siden, hvor man kan beskrive højde og tykkelse. Hvis man ønsker at beskrive kortet fuldt ud kræver det at man ser på kortet fra flere vinkler, men også at man ved hvilken vinkel det er man beskriver det fra. Afhængig af hvilket objekt man har er der nogle vinkler og perspektiver som er mere velegnede end andre til at beskrive et objekt.

På samme måde er det også med et forskningsspørgsmål. Hvis man ønsker at beskrive en problemstilling kan det være nyttigt at se på: hvor står man selv, hvor er det bedst at stå, for at give en nøjagtig afbildning af situationen, og hvor er det muligt at stå. At man finder den bedste vinkel at beskrive et problem fra er det som Saunders, Lewis, og Thornhill (2012) kalder for en pragmatisk tilgang til videnskabelige teori. I denne opgave er det forsøgt at finde den mest pragmatiske løsning, hvilket her betyder at metoden er blevet baseret mere ud fra problemstillingen og mindre ud fra forfatterens holdning til emnet.

Indenfor videnskabsteorien snakker man om to filosofiske retninger hvorpå man ser verden: ontologi og epistemologi (Saunders et al., 2012). Disse to retninger vil blive diskuteret i hvert

sit afsnit herefter. Der vil blive redegjort for hvad de indebære, og hvordan det vil påvirke denne opgave i forhold til problemstillingen og forskningsspørgsmålet.

### 3.1.1 Ontologi

Ontologi handler om oprindelsen af den data man har fundet. Der ses to forskellige synspunkter, objektivitet og subjektivitet. Med objektivitet menes at data vil fremstå ens uanset hvem man spørger og det vil blive beskrevet ens. Eksempel kan være beskrivelse af et hierarki i et selskab, hvor man ud fra et organisationskort vil kunne beskrive objektivt hvem der står under hvem (Saunders et al., 2012). Modsat vil mange situationer og problemstillinger kunne besvares ud fra et sæt af erfaringer og holdninger, og man vil derfor få et datasæt som er præget af en subjektivitet. (Saunders et al., 2012).

Problemstillingen til denne opgave ligger op til et studie af opfattelser og situationer. Det første forskningsspørgsmål, hvilket økonomistyringsværktøjer der bliver brugt, kan svares forholdsvis objektiv, mens derimod hvordan det bruges og hvorfor det er valgt er ud fra udtalelser om den interaktion der foregår mellem personer, og vil derfor være subjektive præget.

### 3.1.2 Epistemologi

Hvor ontologien handler om oprindelsen af data handler epistemologi, eller erkendelsesteori, som det også kaldes (Holmen, 2016), om hvad der er en gyldig oprindelse til erkendelse. Det vil sige hvor fra man kan få viden. Der er specielt to synspunkter i samfundsvidenskaben som er særlig accepteret, det ontologiske og positivistiske (Jacobsen, 2015).

Positivismen har oprindelse i naturvidenskaben, og vil ud fra objektive og målbare data forstå verden og dens oprindelse. For positivisten vil kun data som kan observeres direkte være gyldig, og følelser og fortolkninger vil ikke være gyldige som datakilder. Dataindsamlere er som udgangspunkt neutral og vil ikke derfor påvirke den indsamlede data. Det betyder at dataindsamlingen altid vil kunne genskabes, og testes for hvor troværdig den indsamlede data er (Saunders et al., 2012).

Modsat positivismen vil man i hermeneutikken, indsamle subjektive data, som skal fortolkes for at give mening. Den verden som man studere er simpelthen for kompliceret til at studere alene ud fra nogle givne love (tilsvarende naturlove kendt fra naturvidenskaben). Sociale bånd

mellem mennesker kan ikke måles, og må i stedet fortolkes for at give mening (Saunders et al., 2012). Centralt i hermeneutikken er den hermeneutiske cirkel, som forklarer at for at forstå dele af en historie, situation eller lignende må man forstå den ud fra den store helhed. Den nye forståelse man har fået fra enkeltheden vil så igen påvirke den helhed man har brugt til at forstå detaljen (Alnes, 2015).

Hvordan økonomistyringsværktøjer bliver brugt i turistbureauer, kan fortolkes både ud fra en positivistisk og hermeneutisk synsvinkel. Hvis man fokuserer på en positivistisk synsvinkel vil man undersøge hvilke, hvor ofte og til hvad, da det vil være klare objektive måltal som kan efterprøves. Men da det også handler om hvordan det bruges i samarbejdet med interessenter, og der dermed bliver en mere social dimension, hvor systemer og værktøjer bliver fortolket, vil det være naturligt med en mere hermeneutisk tilgang til problemstillingen. Opgaven vil derfor være inspireret af et hermeneutisk synspunkt.

## 3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign er summen af de valg der er gjort i forhold til valg af kilder, valg af metode for indsamling af data og valg i forhold til analyse af indsamlet data (Saunders et al., 2012). I dette afsnit vil der med basis i det videnskabelige ståsted blive redegjort for tanker omkring metodiske valg. Først vil der blive redegjort for den valgte forskningsstrategi. Derefter vil der være en præsentation af den valgte metode og forskningsproces. Til sidst vil den analytiske metode blive præsenteret. Alt dette tilsammen vil give et overblik over de valg der er taget i forbindelse med forskningsdesignet.

### 3.2.1 Forskningsstrategi

Der findes flere forskellige forskningsstrategier, som har hver sine fordele og ulemper (Saunders et al., 2012). Med udgangspunkt i at økonomistyring er et kendt fænomen, og der dermed er en del teori at tage basis i, er udgangspunktet en deduktiv metode, hvor der testes om teorien passer på et specialtilfælde. I det tilfælde at teorien ikke passer vil man kunne udvikle nye teorier på basis af empirien, hvilket kaldes abduktion. Udgangspunktet for denne opgave er således en deduktiv metode, men hvis nødvendigt vil der blive taget en abduktiv tilnærming.

Problemstillingen for opgaven: *"Hvordan bruges styringsværktøjer i turistbureauer?"* har en deskriptiv natur, da formålet er at forklare hvordan styringsværktøjer bruges i turistbureauer.

Ifølge Yin (1994) bruges casestudier typisk hvis man har forskningsspørgsmål som starter med ”hvordan” eller ”hvorfor”. Problemstillingen i denne opgave vil altså være hensigtsmæssig at svare ved brug af et casestudie.

Den overordnede strategi for dette studie er som skrevet casestudie. Der var i startfasen af projektet dog overvejelser om at lave det som et survey i stedet, men på grund af behovet for at forstå brugen af værktøjerne, og ikke bare hvilke værktøjer der bruges, blev casestudiet valgt. I casestudiet er der mulighed for at få en dybere indsigt i fænomenerne, der er dog ikke mulighed for at generalisere de fund som findes. Flere andre strategier vil dog være interessante, hvis forudsætningerne er anderledes. Sidst i opgaven vil der blive givet forslag på videre forskning.

Fordelene ved casestudiet er at man kan få stor detaljekundskab og data som har stor dybde (Patton & Appelbaum, 2003). Ulempen ved casestudiet er bredden i dataene som gør, at man ikke kan bruge den indsamlede viden til at generalisere fundene, det vil kun gælde for den aktuelle kontekst (Lukka & Kasanen, 1995; Vissak, 2010). Vissak (2010) henviser desuden til at casestudiet er meget tids- og arbejdskrævende og kan give store mængder af data. Patton og Appelbaum (2003) viser til den ikke tilfredsstillende objektivitet i casestudiet og manglen på faste metodiske procedurer. Ulemperne omkring casestudiet vurderes dog i dette tilfælde til ikke at opveje for fordelene.

Casestudiet har historisk været brugt som en et forstudie, eller i et eksplorativt design (Platt, 1992), men har de seneste årtier også blevet brugt til teste og udvikle teorier (Siggelkow, 2007; Yin, 1981). Der er altså ifølge teorien ikke nogen hindring i denne form studie, og der findes fortilfælde, hvor casestudiet er brugt med samme hensigt.

Vilkårene for denne opgave gør at denne opgave har måttet laves som en tværsnitundersøgelse, da der på den afsatte tid til indsamling og behandling af data har været begrænset.

### 3.2.1.1 Metodevalg

Casestudiet åbner op for brug af flere typer metode (Eisenhardt, 1989; Yin, 1981). Denne opgaves empiri er bygget op om primært semistrukturerede interviews med nøglepersoner i turistbureauer. Årsagen til at netop interview er valgt er at man gennem interviewet har mulighed for at få flere og dybere svar end ved f.eks. spørgeskema (Saunders et al., 2012).



Det semistrukturerede interview har fordelene ved at have en forholdsvis ens struktur, som gør det lettere at sammenligne svarene fra forskellige interviews, samtidig med, at der er mulighed for at få uddybet svarene, og gå lidt væk fra spørgeguiden hvis det er nødvendigt. Det er også løsere i strukturen end det strukturerede, hvilket kan være med til at den interviewede føler sig mere rolig. Ulempen ved interview er at den interviewede kan ønske at sætte sig selv i et bedre lys, og dermed ikke fortælle hele sandheden eller kun dele af sandheden (Saunders et al., 2012).

Det er muligt at lave et semistruktureret interview gennem flere kanaler: face-to-face, telefon eller via digitale medier (Saunders et al., 2012). Ifølge Sturges og Hanrahan (2004) er det at foretrække med et face-to-face interview, da man her får flest data. Men deres studie viste også, at der på transskriberet tekst ikke var nogen signifikant forskel, og telefoninterview derfor kan bruges, hvor det ikke er muligt at lave et interview ansigt til ansigt. Der er så vidt muligt forsøgt at få igennem et fysisk møde med informanten, for at undgå unødige kommunikationsstøj, alternativt er der aftalt telefoninterview.

I tillæg til interviews er der også gennemført dokumentstudier. Dokumentstudiet giver ikke data som direkte svarer på problemstillingen, men skal være med til at give en forståelse for konteksten, eller være med til at underbygge den data som er fundet gennem interviewene.

### 3.2.2 Forskningsprocessen

I dette afsnit vil der blive beskrevet den proces jeg har været igennem i udarbejdelsen af denne opgave. Først vil der være en kort beskrivelse af min baggrund og de forudsætninger jeg fra starten har haft i arbejdet med denne opgave. Dernæst vil der blive redegjort for forløbet med forarbejdet og gennemførelsen af forarbejdet.

#### 3.2.2.1 Baggrund

Inspirationen til denne opgave er kommet dels fra undervisning gennem masteruddannelsen og dels fra tidligere studie i turisme. For 5 år siden færdiggjorde jeg en uddannelse som serviceøkonom med speciale i turisme. Under dette forløb har jeg haft et kort praktikophold på 3 måneder i VisitRanders. Gennem denne uddannelse har jeg fået en baggrundsviden omkring branchen generelt, og om turistbureauerne. Det har både givet mig et forståelsesgrundlag for hvordan turistbureauerne arbejder, men også givet mig en række forudantagelser som kan have påvirket studiet. Gennem dette studie har jeg opdaget at flere

ting har ændret sig gennem de seneste 5 år, så noget kan tyde på at mit kendskab måske er blevet forældet.

Tidligt på studiet bestemte jeg mig for at studere virksomhedsstyring og turistbureauer. Gennem det første år kom jeg tættere på en konkret problemstilling, og i løbet af efteråret 2016 lagde jeg mig nærmere fast på en problemstilling. Gennem vejledning er problemstilling og forskningsspørgsmål blevet præciseret. I løbet af efteråret 2016 blev der oparbejdet et udkast til det teoretiske grundlag for undersøgelsen.

### 3.2.2.2 Valg af informanter

Turistbureauerne er strategisk valgt ud fra nogle kriterier, for at kunne give det bedste billede. For det første har det været et kriterie, at der har været flere ansatte på kontoret. For det andet var der et ønske om at turistbureauet ikke var drevet af kommunen. Årsagen til det sidste kriterie er at styrkeforholdet i magten mellem virksomheder og kommuner må formodes at være stærkere præget af kommunen i disse forhold. Dette gør at dette studie ikke kan overføres til den type organisationer. Det var til slut et ønske om at få turistbureauer som har forskellige særpræg som destinationer.

Turistbureauerne blev ringet op, og spurgt om de kunne tænke sig at deltage i et interview på ca. én time. Det var ønsket at gennemføre et interview ansigt til ansigt, men i tilfælde hvor det ikke var muligt blev der aftalt et telefonmøde i stedet. Nedenfor ses de som har deltaget i dette studie, og en kort forklaring på hvad som skiller dem ud som destination i forhold til de andre i undersøgelsen:

- VisitAarhus var ønsket da det, som Danmarks næststørste by, er en af de få danske storbyer. Aarhus er desuden i 2017 blevet udnævnt til at være Europas kulturhovedstad.
- VisitViborg. Viborg er en middelstor dansk provinsby, og er speciel i forhold områdets historie som en af de vigtigste byer i Jylland
- Ringkøbing Fjord Turisme. Området ved Vesterhavet, omkring Hvide Sande og Søndervig, skiller sig ud som en af de største destinationer i Danmark målt på overnatning og turismeomsætning. Området ved Vesterhavet er specielt kendt for rigtig mange feriehuse, og det sætter præg på destinationsprofilen

- VisitRanders. Randers er kendt for nogle store attraktioner, som Randers Regnskov, som er kendt over det meste af Danmark, men der er relativt få hotelsenge. I lighed med Viborg er det en stor provinsby med en gammel historie
- VisitSkanderborg. Skanderborg Kommune er kendt som et område med flot natur, SmukFest og ikke mindst Himmelbjerget. Størrelsesmæssig ligger den meget tæt på gennemsnittet i landet.
- VisitHerning. Herning er i Danmark specielt kendt for store koncerter og messer. Turismemæssigt er det også såkaldt MICE (meetings, incentives, conferences og events) som fylder mest. VisitHerning skiller sig ud fra de fleste andre turismeorganisationer ved stort set kun at fokusere på MICE.

Ved alle turistbureauer blev der aftalt et interview med direktøren eller turistchefen. I Ringkøbing Fjord Turisme deltog souschefen (næst leder) desuden på interviewet og i VisitSkanderborg blev også marketing- og eventkoordinatoren interviewet.

### 3.2.2.3 Interview

Som nævnt blev der gennem forespørgsel lagt op til at interviewet skulle tage ca. en time og de tog generelt mellem 50 min og 1 time. Interviewet med VisitSkanderborgs marketing- og eventkoordinator blev dog kortere (ca. 18 min.), ligesom interviewet med VisitHernings direktør også var kortere (ca. 37 min). De fem af interviewene blev gennemført ansigt til ansigt, i turistbureauet, mens interviewet med VisitAarhus og VisitHerning blev taget over telefon. Interviewende blev gennemført fra den 15. februar til 1 marts 2017.

Til interviewet var der på forhånd udarbejdet en spørgeguide. Spørgeguiden var bygget op om forskellige temaer:

- Baggrund om organisationen
- Valg af systemer/ værktøjer
- Årsag til valg
- Forholdet til interessenterne
- Tanker omkring fremtidig udvikling

Der blev hoppet en del i spørgsmålene, da informanterne svarede overlappende mellem temaerne.

Interviewende blev transskriberet og sendt til godkendning af den interviewede. Der blev ligeledes udsendt et udkast til hvad som kunne blive taget med i opgaven, så informanterne havde mulighed for at godkende den afskæring og forkortelse af interviewende der måtte være for at få den store mængde data ned uden at miste for meget indhold. Dette var også for at sikre at fortroligt materiale ikke blev offentliggjort.

I citeringen i opgaven er mellemord som ”øh” og ”øhm” fjernet, ligesom gentagende ord som ”men men men” er rettet til ”men” eller ”det er som det er som” vil blive rettet til ”det er som”. Nogle gange er en sætning kortet ned, hvis der i den sammenhæng er slettet ord eller sætninger, som ikke er gentagelser vil det blive markeret med [...]. Hvis der er tilføjet et ord er det skrevet som [ordet]. Hvis et ord eller forkortelse bliver forklaret bruges [ord, red.]. Dette gøres for at lette læsningen.

Data vil blive præsenteret i tre underkapitler, hvor de vil blive kategoriseret efter teorien præsenteret i kapitel to. Først vil systemerne som bruges blive præsenteret på basis af Levers of Control. Dernæst vil data relateret til rapporteringsprocessen blive præsenteret og til sidst formålet med systemerne. Det betyder at der forud for præsentationen har foregået en mindre analyseproces i forhold til hvad data udtrykker.

Som opfølgning, for at sikre at oversigten i kapitel 5.1 var korrekt, blev alle kontaktet igen, via telefon. Informanterne blev gennem et struktureret interview spurgt om de brugte de forskellige systemer. Der blev desuden spurgt ind til tvivlsspørgsmål, for at sikre at data fra tidligere interview var forstået rigtigt.

#### 3.2.2.4 Dokumentstudie

Der har, som nævnt i afsnittet om metodevalg, blevet brugt dokumentstudie til at underbygge eller supplere informanternes udtalelser, ligesom det også er blevet brugt til at beskrive konteksten hvori turistbureauerne arbejder. Som nævnt er ulempen ved dokumentstudie at de ikke er målrettet dette studie. Data fra dokumenter vil derfor have begrænset brugbarhed i forhold til at svare på problemstillingen.

Dokumenter brugt i dette studie er taget fra enten rapporter udarbejdet af offentlige organisationer, turistbureauer/ turistforeninger, leksikon eller Danmarks Statistik. Kilderne er vurderet til at have høj troværdighed.

I et tilfælde er Wikipedia brugt som reference. Dette er normalt ikke regnet som en troværdig kilde, men da der er tale om et billede over kommunerne i Danmark, som er blevet valideret ved at sammenligne med andre billeder vurderes det som værende troværdigt. Billedet er blevet modificeret for at synliggøre de aktuelle kommuner, anden farve og skrift på billedet er sat ind. Billedet er valgt ud fra muligheden for at modificere det, og rettighederne på billedet, som gør det muligt at kopiere billedet.

### 3.2.3 Analyse av datamaterialet

I kapitel fem, hvor empirien bliver præsenteret, er der lavet en inddeling af data, baseret på den teori præsenteret i kapitel to. Analysen vil primært være baseret på disse data. Der vil i relevante tilfælde blive henvist til hvordan empirien adskiller sig fra teorien. Analysen vil besvare de tre spørgsmål præsenteret i kapitel et i tre step, 1) hvilke systemer bruges, 2) hvordan rapporteres systemerne, 3) hvad er formålet med systemerne.

## 3.3 Studiets kvalitet

Der findes forskellige sæt af begreber for at vurdere kvalitet af et casestudie. Nogle mener at man skal bruge validitet og reliabilitet (McKinnon, 1988), mens andre mener at man bør specificere objektivitet, intern validitet, ekstern validitet og reliabilitet (Yin, 2013). Dette er begge metoder som har sin oprindelse i en mere positivistisk synsvinkel på videnskab (Golafshani, 2003; Lincoln & Guba, 1985). Da dette studie har en hermeneutisk tilgang til erkendelse vil der i stedet blive brugt de fire kategorier som Lincoln og Guba (1985) foreslår: bekræftbarhed, troværdighed, overførbarhed og pålidelighed.

### 3.3.1 Bekræftbarhed

Forskerens synspunkt kan have en indflydelse på det der bliver undersøgt. Med bekræftbarhed menes at de fund som bliver præsenteret er uafhængige af forskeren, og dermed kan blive bekræftet af andre, og forskerens synspunkt ikke bliver det som træder frem, men informanternes faktiske holdning (Shenton, 2004). For at sikre at god bekræftbarhed må data behandles logisk og fordomsfrit (Patton & Appelbaum, 2003).

For at opnå god bekræftbarhed bør data være tilgængelig for andre, så andre kan afprøve om de kommer frem til samme resultat (Riege, 2003). Data fra denne opgave vil blive gemt frem til evaluering af opgaven foreligger og vil derefter blive slettet. Dette gøres af hensyn til

informanterne, da der i data kan forekomme fortrolige oplysninger som ikke ønskes offentlig, der vil derfor ikke være mulighed for denne kontrol.

### 3.3.2 Troværdighed

Troværdigheden handler om hvor rigtig præsentationen er, altså om der er overensstemmelse med data og den virkelige verden (Merriam, 1998). For at sikre god troværdighed bør man få bekræftet fundene af informanterne. Dette gøres for at sikre at informanterne er blevet tolket rigtigt (Lincoln & Guba, 1985; Riege, 2003). Triangulering og vedvarende observationer kan også være med til at gøre studiet mere troværdigt (Guba, 1981). Shenton (2004) mener desuden at man bør sammenligne med andre lignende studier, og hvis der er stor lighed vil studiet være mere troværdigt.

I dette studie er citater og referering sendt til informanterne, hvor de har haft mulighed for at gøre indsigelser, hvis de mener at præsentationen ikke er i overensstemmelse med deres holdninger, og for at sikre at fortrolige oplysninger ikke bliver offentliggjort. Der er brugt triangulering i mindre skala, med dokumentstudier til at understøtte fundene fra interviews. Til sidst er der i dette studie gennemført 6 interviews. Da der har været forholdsvis stor lighed mellem casene, gør det studiet mere troværdigt.

### 3.3.3 Overførbarhed

En case undersøgelse giver ikke anledning til at kunne generalisere ud over de som har deltaget i studiet (Lincoln & Guba, 1985). For læsere vil det dog være muligt at overføre dele af studiet til egen kontekst (Guba, 1981). For at gøre overførbarheden større er det derfor vigtigt at beskrive konteksten grundigt, så læsere senere kan afgøre om studiet vil kunne overføres til deres kontekst (Lincoln & Guba, 1985). Ved studie af flere cases vil der også være bedre mulighed for at vurdere hvad der kan overføres (Riege, 2003). Shenton (2004) mener at for at kunne danne sig et fuldstændigt billede af konteksten bør man beskrive forskningsprocessen, som hvem der har deltaget i studiet, hvordan de er blevet udvalgt, hvem der har været involveret i dataindsamlingen, hvilke metoder, antal interviews og længden af disse, og i hvilket tidsrum.

I kapitel 4 vil der være en beskrivelse af den kontekst organisationerne arbejder i, ligesom der også vil være en kort beskrivelse af de enkelte destinationer. Dette gøres for at give forståelse for de organisationer som er interviewet, ligesom det også giver mulighed for at vurdere om

data fra denne opgave kan bruges i egen kontekst. Tidligere i dette kapitel er der gjort rede for hvem der er udtaget, kriterier for hvordan de er udtaget og gennemførelse af interview.

### 3.3.4 Pålidelighed

Pålidelighed hænger tæt sammen med troværdighed (Guba, 1981). Det handler kort fortalt om at man kan stole på de fund som er præsenteret. For at opnå høj pålidelighed må man derfor rapportere i detaljer om forskningsprocessen (Shenton, 2004) og evt. få data set igennem af andre (Riege, 2003). En sidste måde at opnå bedre pålidelighed er ved triangulering (Guba, 1981).

I denne opgave er der tidligere i dette kapitel blevet beskrevet processen i dataindsamlingen, ligesom der brugt både interviews og dokumentstudie til at underbygge interviewende.

## 3.4 Forskningsetiske afvejninger

I dette afsnit vil der blive diskuteret de etiske problemstillinger og hvilke valg der er taget for at sikre så god forskningsetik som muligt. Ifølge Jacobsen (2015) er nogle af de centrale udfordringer omkring frivillig deltagelse, krav til privatliv, meldepligt og korrekt præsentation af data. I dette afsnit vil der blive gjort rede for processer og valg der er taget for at opretholde et højt forskningsetisk niveau.

Tidligt i processen blev der søgt tilladelse hos NSD, hvor en beskrivelse af projektet blev fremlagt. Denne ansøgning blev godkendt.

I første telefonsamtale med informanterne blev de spurgt om de kunne tænke sig at deltage i undersøgelsen, og informeret om at det er frivilligt. Det er vurderet at informanterne har været i stand til selv at sige fra hvis de ikke ønskede at deltage.

I starten af interviewet blev informanterne informeret om at de til enhver tid ville have mulighed for at trække sig af interviewet. De har desuden blevet informeret om at de ville have mulighed for at læse transskriberingen igennem.

Denne opgave handler om de styringsværktøjer som turistbureauerne bruger og forholdet til interessenter. Der bliver ikke spurgt ind til private anliggender, men der kan dog være spørgsmål om hvordan forholdet mellem personer er. Dette vil kunne være belastende for informanterne og deres relation til personer der er omtalt. Der vil desuden gennem

interviewene komme frem forretningshemmeligheder, som informanten ikke ønsker videregivet. Hvis der er kommet frem informationer, som det har kunnet tænkes ikke skulle offentliggøres, eller som kan virke skadelige for informanterne, er dele af data blevet udeladt, eller blevet dobbelttjekket om informationerne allerede har været offentlig tilgængeligt via søg på nettet.

Nogle af informanterne har bedt om at visse dele af interviewet er blevet udeladt, dette er naturligvis blevet respekteret. Det er vurderet at den resterende data som fremstår her i opgaven ikke vil være skadelig for informanterne. Desuden er citater og reference sendt til godkendning hos informanterne.

### **3.5 Opsummering**

I dette kapitel er der blevet præsenteret metoden for denne opgave. Der er blevet beskrevet hvordan der med interviews er gennemført et deskriptivt casestudie, med et deduktivt fokus. Det videnskabelige ståsted er i den hermeneutiske tradition, som mener man fortolker verden ud fra den viden og forståelses ramme man har. Interviewende er gennemført ansigt til ansigt med informanten hvis muligt. I tilfælde hvor det ikke har været muligt er der blevet gennemført telefoninterviews.

Der er blevet vist til fire variabler for kvalitet, og blevet beskrevet hvad der er gjort for at opnå god kvalitet i dette studie. Til sidst er der beskrevet hvilke forskningsetiske overvejelser der er blevet foretaget.

I næste kapitel vil der blive præsenteret den kontekst som de seks turistbureauer arbejder under.



## 4 Beskrivelse af case

I dette kapitel vil casen blive beskrevet. Der vil først være en mere overordnet beskrivelse af de turismeorganisationer som påvirker de lokale turistbureauer. Der vil specielt blive forklaret omkring VisitDenmarks rolle og om nogle af de netværk som turistbureauerne deltager i. Til sidst vil de seks turistbureauer blive præsenteret. Der vil blive forklaret nogle af de specielle kendetegn der er ved området som de arbejder ud fra, og lidt om selve organisationen.

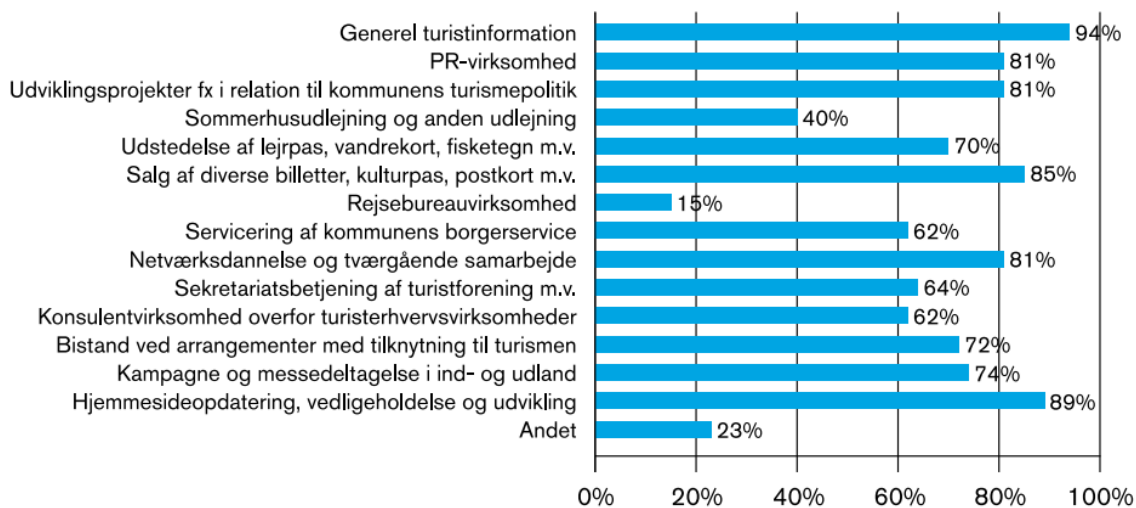
### 4.1 Organisering af danske turistbureauer

Turismeudvikling i Danmark foregår politisk på tre forskellige niveauer; nationalt, regionalt og kommunalt (Erhvervsministeriet, 2016; Kommunernes Landsforening, 2010; Syddanmark, 2013). På nationalt plan spiller VisitDenmark en vigtig rolle, da de har hovedansvaret for international markedsføring og udarbejdelse af analyser, som skal hjælpe de lokale turistbureauer og virksomheder (VisitDenmark, 2017b). I næste afsnit vil VisitDenmarks rolle blive beskrevet nærmere. Statslig turismeudvikling bliver håndteret af Det Nationale Turisforum som bliver rådgivet af Dansk Turismes Advisoryboard. Yderligere er der nedsat tre udviklingsselskaber, som fokuserer på hver sin målgruppe; erhvervsturisme, storbyturisme og kyst- og naturturisme (VisitDenmark, 2014).

Regionerne har egen turismeorganisation. Det er dog forskelligt hvordan disse opererer og hvor stor en rolle de regionale turismeorganisationer har. I Region Midtjylland er der f.eks. et mindre team bestående af tre personer (Region Midtjylland, 2017), i Region Hovedstaden er ansvaret lagt over til Wonderful Copenhagen (Lauridsen, 2015), mens Region Nordjylland har egen turismeforening, VisitNordjylland (Region Nordjylland, 2015).

På kommunalt plan er det kommunerne som har ansvaret. Der findes flere modeller for hvordan, og hvem der driver turistbureauerne. Ifølge Kommunernes Landsforening (2010) er den mest almindelige model at det er en ekstern enhed, altså uden for kommunen, som driver turistbureauet. 15% af kommunerne har dog valgt at ivaretage turistbureau opgaverne selv. De eksterne enheder kan være erhvervsråd, udviklingsråd eller turistråd (Kommunernes Landsforening, 2010). Ifølge Hansen (2009) er det typisk den lokale turistforening som driver turistbureauet.

Økonomisk bliver turistbureauerne typisk støttet af kommunen (Simonsen, 2007). Størrelsen af dette tilskud varierer meget fra kommune til kommune. I alt blev der i 2016 brugt mere end 305 millioner kroner fordelt på 98 kommuner (Danmarks Statistik, 2017). Dette er taget ud fra kommunernes regnskab, der kan dog være forskel på hvordan kommunerne bogfører denne type udgift. De opgaver som turistbureauerne typisk løser for kommunerne er:



Figur 4: Oversigt over ydelser turistbureauer gør for kommunerne (Kommunernes Landsforening, 2010, s. 20)

#### 4.1.1 VisitDenmark og deres rolle

VisitDenmarks rolle er fastsat ved Lov om VisitDenmark (VisitDenmark, 2017b). Om formålet til VisitDenmark står der bl.a.:

*«Visitdenmark er Danmarks nationale turismeorganisation og har til formål at fremme Danmark som turistmål og derigennem bidrage til at skabe økonomisk vækst inden for det danske turismeerhverv.» (Lov om VisitDenmark, 2010, §2)*

Ifølge Lov om VisitDenmark (2010, §2 stk. 2), skal VisitDenmark fokusere på international markedsføring og branding samt indsamling af viden og analyser, og videreformidle denne viden til turisterhvervet og dennes aktører. Ifølge loven skal alle offentlige markedsføringsaktiviteter i al væsentlighed koordineres af VisitDenmark.

VisitDenmark har som skrevet til formål at udarbejde analyser og rapporter, og disse rapporter og analyser er noget samtlige informanter gav udtryk for at de brugte i arbejdet på egen destination. Nedenfor er en kort liste for at give indtryk af hvilke typer rapporter som der udgives, og som bruges på destinationerne (VisitDenmark, 2017a):

- Prognose for dansk turisme
- Markedsanalyser
- Nøgletalsanalyser
- Turismens økonomiske betydning for Danmark
- Regnskabsrapporter
  - Besøgende på de største attraktioner
  - Overnatningstal

Disse rapporter og analyser viser typisk resultater fra en række destinationer, og i nogle tilfælde også udenlandske destinationer. Det giver mulighed for at kunne sammenligne sig med andre, både hvad angår antal og vækst, noget som flere af informanterne har givet udtryk for at de gør. Hvor ofte disse rapporter bliver udgivet er forskelligt. Overnatningstal er således opdateret pr. måned (VisitDenmark, 2017d), mens andre rapporter som Attraktionslisten, udgives en gang om året (VisitDenmark, 2016a). Visse rapporter udgives sjældnere, eller ikke regelmæssigt (VisitDenmark, 2017a).

#### 4.1.2 Interorganisationelle samarbejder og fokus målgrupper

I tillæg til VisitDenmark er der mange samarbejder på tværs af kommuner og regioner. Der kan f.eks. nævnes projekter som VisitGudenåen, Business Region Aarhus, og Dansk Turismefremme, som informanter har nævnt at de deltager i. I disse projekter og samarbejder bliver der mulighed for at mødes på tværs, udveksle oplysninger om best practice, og måle sig med andre.

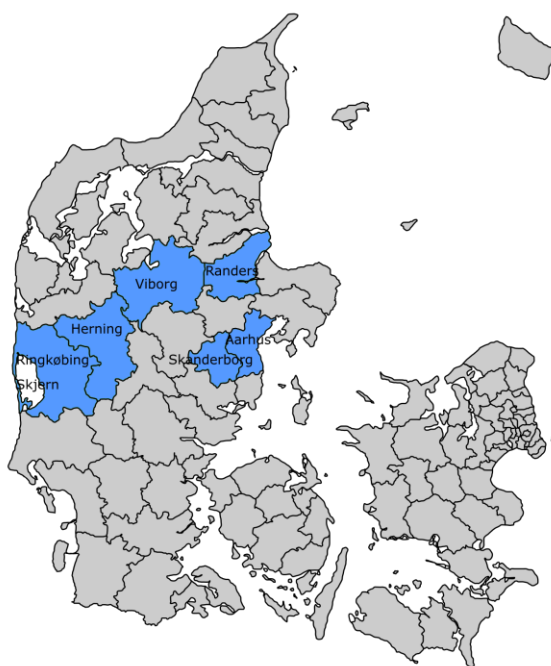
Desuden er der, som nævnt tidligere, nationale udviklingsselskaber der skal være med til at udvikle turismen inden for specielle målgrupper: Kyst- og naturturisme, erhvervsturisme og storbyturisme. Dette er udviklingsselskaber, hvor man på tværs af regioner samarbejder på basis af den profil som destinationen har. Nogle destinationer kan være med i flere samarbejder, f.eks. København, som med deres turistorganisation, Wonderful Copenhagen både deltager i Danske Erhvervsturisme og Dansk Storbyturisme (Wonderful Copenhagen, 2015).

## 4.2 De seks cases

Der er interviewet seks forskellige turistbureauer: VisitSkanderborg, VisitViborg, VisitRanders, VisitAarhus, VisitHerning og Ringkøbing Fjord Turisme. De er som nævnt i metodekapitlet udvalgt på basis af deres lidt forskellige profiler.

Det overordnede formål med turistbureauerne er dog ens for alle: at markedsføre og udvikle destinationen. De fleste af kontorerne har i tillæg en servicedel, hvor man kan besøge turistbureauet og få svar på spørgsmål angående destinationen. Denne del spiller dog en mindre og mindre rolle i arbejdet (information fra interviews). Turistbureauerne har til formål at tjene penge til aktørerne i markedet, og alle fortæller at de arbejder som nonprofitorganisationer. Marketing- og eventkoordinatoren i VisitSkanderborg fortæller at: *”Vi er en destination og ikke et produkt. [...] det er jo egentlig lige så meget penge jeg vil gerne tjene til erhvervet”*

De er alle lokaliseret i Region Midt, men har forskellige styrker i deres turisme. På figur 5 vises et kort, hvor de seks kommuner er tegnet ind.



Figur 5: Kommunekort (Wikipedia, 2007), modificeret af forfatter.  
Trosværdigheden af billedet er kontrolleret med andre kilder

Selvom de seks kommuner ligger relativt tæt på hinanden i samme region har de forskellige forudsætninger for deres arbejde, fordi destinations profilen er forskellige. Herunder vil der

være en overordnet beskrivelse af de seks destinationer, for at give en baggrundsforståelse for destinationerne:

Århus er Danmark næststørste kommune med 335.684 indbyggere (Danmarks Stastik, 2017b). Aarhus er udnævnt til Europas kulturhovedstad 2017 (Aarhus Kommune, 2016). Det er den næst største turistdestination målt på turismeomsætning, kun overgået af København (Fonnesbech-Sanderberg & Rassing, 2016). Der er flere af de største attraktioner i Aarhus, bl.a. kunst museet Aros og Den Gamle By (VisitDenmark, 2016a). Ikke langt fra Aarhus, ligger også to af de store kystdestinationer i Danmark, Syd- og Norddjurs kommune, med over 900.000 overnatninger i året (VisitDenmark, 2017c). Dette ser man smitter af på turismeomsætningen, med en stor andel af endagsturister (Fonnesbech-Sanderberg & Rassing, 2016). Den vigtigste del af turismeomsætningen kommer fra erhvervsturismen, med næsten to ud af tre milliarder (VisitAarhus, 2015).

Viborg er en stor dansk kommune med ca. 96.000 indbyggere (Danmarks Stastik, 2017b), og næst største arealmæssigt i Danmark (Danmarks Stastik, 2017a). Ifølge informanten er Viborg kendt, turistmæssigt, for byens lange historie og kultur. Viborg er en gammel by fra ca. år 800. Den har en lang tradition som domkirkeby og Jyllands hovedby (Møller, 2004). Fordelingen mellem leisure og erhvervsturismen i Viborg er ca. halv af hver, ifølge turistchefen. Turismen i Viborg omsætter årligt for ca. 559 millioner kroner (Fonnesbech-Sanderberg & Rassing, 2016).

Ringkøbing-Skjern Kommune er Danmarks største kommune målt på areal (Danmarks Stastik, 2017a), og blandt kommunerne med lavest antal indbyggere pr. kvadratkilometer (Danmarks Stastik, 2017a, 2017b). Ringkøbing-Skjern Kommune er en stor destination, turismemæssigt, med en årlig turismeomsætning på 2,5 milliarder kroner, den højeste turismeomsætning blandt kystdestinationerne (Fonnesbech-Sanderberg & Rassing, 2016). Lederen fortæller desuden at turismen er en af fire styrkepositioner i kommunen. Turisterne overnatter typisk i feriehuse: *"80% af vores overnatningsprodukt er feriehuse [...] sidste 20% skal fordeles på camping hotel bed and breakfast"*. I modsætning til de andre turistbureauer bruges ikke Visit foran stedet som navn på organisationen, i stedet bruges turistforeningens navn, Ringkøbing Fjord Turisme. Destinationen markedsfører sig med Mærk Vesterhavet Hvide Sande.

Randers er en af Danmarks største kommuner med næsten 100.000 indbyggere (Danmarks Stastik, 2017b). Det er en gammel købstad, som ligger hvor Gudenåen løber ud i Randers Fjord. De første historiske data stammer helt tilbage fra 1080, men det forventes at den allerede da var en vigtig by i området. Turismen i Randers er en kommune præget af nogle store attraktioner, men få hoteller. Dette kan ses på antallet af overnatninger, som sammenlignet med kommuner af samme størrelsen, er en del lavere (VisitDenmark, 2017c) samtidig med at attraktioner som Memphis Mansion og Randers Regnskov er blandt de mest besøgte attraktioner i Danmark (VisitDenmark, 2016a).

Skanderborg Kommune ligger i Søhøjlandet, med nogle af Danmarks højeste punkter, Møllehøj, Ejer Baunehøj (VisitSkanderborg, 2017a) og, lidt længere nede på listen det mere kendte, Himmelbjerget (VisitSkanderborg, 2017d). Kommunen er ud over det bakkede landskab kendt for SmukFest, en af Danmarks største festivaler (VisitSkanderborg, 2017b). Den vigtigste turistby i kommunen er, ifølge informanten, Ry, hvor man også finder turistbureauet. I forhold til størrelse er Skanderborg Kommune forholdsvis gennemsnitlig, med ca. 60.000 indbyggere, ca. 2.000 mere end gennemsnittet af danske kommuner (Danmarks Stastik, 2017b) og et areal på 417 km<sup>2</sup>, det er 17 km<sup>2</sup> mindre end gennemsnittet (Danmarks Stastik, 2017a).

Herning er en større dansk kommune med 88.386 indbyggere (Danmarks Stastik, 2017b). Det er den tredje største kommune målt på geografisk areal (Danmarks Stastik, 2017a). Herning som by er ca. 190 år gammel. Traditionelt har tekstilindustrien været vigtig for Herning, og har op gennem det 20. århundrede skabt stor vækst. De seneste årtier er Herning blevet specielt kendt for messer og events, først med kongrescenteret i centrum, Messecenter Herning og Jyske Bank BOXEN lidt uden for centrum (Bohn, 2017). Turismeomsætningen i Herning var, ifølge en rapport fra VisitDenmark, på ca. 1,2 milliarder kroner i 2014 (Fonnesbech-Sanderberg & Rassing, 2016). Herning som destination skiller sig ud fra mange andre danske destinationer ved at omsætningen er meget præget af erhvervsturisme. Direktøren vurderer at erhvervsturismen bidrager med: *"i størrelsesordenen 70% 80% måske, er vores turisme erhvervsturisme"*.

Det er altså seks forskellige destinationer, som på trods af mange ligheder også har meget forskellige forcer og udfordringer. Ens for alle er dog at turismen har en hvis betydning, og at turistbureauet er drevet af en selvstændig organisation og ikke direkte fra kommunen, hvilket var et af udvalgsriterierne.

## 5 Empiriske fund

I dette kapitel vil de vigtigste data fra interviewene blive præsenteret. Præsentationen af interviewene vil være baseret ud fra forskningsspørgsmålene beskrevet i kap. 1. Det første delkapitel vil således beskrive hvilke delsystemer, der bliver brugt i den samlede økonomistyring. I det andet vil der blive beskrevet, hvordan systemerne bruges, og til sidst vil der blive beskrevet, hvorfor de bruger det.

### 5.1 Hvilke delsystemer bruges

I studiet er der vist sig at være brugt mange forskellige typer af økonomisystemer. I dette afsnit vil de være delt ind tilsvarende til de fire systemer, som nævnes af Simons (2013). Der vil derfor først være en præsentation af de diagnostiske systemer. Dernæst vil der blive beskrevet de interaktive systemer. Efter det vil der være en præsentation af barrieresystemerne og til sidst holdningssystemerne.

#### 5.1.1 Diagnostiske systemer

De diagnostiske systemer er systemer, som skal måle på, hvordan det går i organisationen. Det kan være forskellige typer af regnskab eller tilfredshedsundersøgelser eller lignende.

Alle organisationer fortæller, at der bruges budget og regnskab til at holde kontrol med, hvordan økonomien er i organisationen. I VisitViborg ser man det som en nødvendighed at bruge budgettet: *”Jamen det bliver vi jo nød til, for vi har jo [...] en omsætning [på] de her 4,8 ca., og det er jo en lille bolsjebutik i dag.”*

Turistchefen i VisitRanders fortæller, at der bliver holdt separat regnskab for projekter og daglig drift. Dette gøres for at holde kontrol med, hvordan hvert projekt påvirker det overordnede regnskab:

*”fordi det med projekter, det er jo nødvendigt, og det er godt, men det er også noget farligt stads, fordi det kan jo gå op og ned. Så jeg laver sådan det her, det er mit basis budget, det er det, jeg ved, jeg har ifølge de aftaler, jeg har [...] så har jeg nogen projekter hernede. Nogen gange så giver de jo penge til budgettet, [...] nogen gange går de bare i nul, og andre gange er vi uheldige, at de kan give et lille underskud”*

Også i VisitSkanderborg bruges der separate regnskaber for projekterne: *”det har vi gjort for, at jeg har sådan et lidt bedre overblik over, hvor pengene egentlig render hen.”*

Markedsføringen i turistkontoret er en meget stor andel af omkostningerne i årsregnskabet. Markedsføringsplanen er derfor vigtig i forhold til at få økonomien til at hænge sammen. Turistchefen i VisitRanders fortæller om processen med fastlæggelse af budgettet, at hun ligger markedsføringsplan tidligt på året: *”den del af det ligger i januar [...] for så kan jeg nemlig få de bedste aftaler”*.

Flere af informanterne har fortalt, at man holder regnskab med, hvordan performance for markedsføringen er i form af statistik fra hjemmesiden og udbredelsen på de sociale medier. Souschefen hos Ringkøbing Fjord Turisme fortæller, at de måler *”besøgstallene på alt det vi laver”*. I VisitViborg bruger man også statistik fra egen hjemmeside. I tillæg får man fra et eksternt reklamebureau, som er brugt i forbindelse med online marketingkampagner, rapporter på resultatet fra kampagnen:

*”vi har lavet en aftale de sidste par år, altså sidste år og i år, med noget, der hedder Idefa. Det er nogle, der laver noget remarketing og online markedsføring, og der får vi simpelthen rapporter hver gang, vi har kørt en kampagne: hvor mange har været inde og se det, og hvad er værdien af det, [og] hvor mange har købt noget”*

I tillæg til hjemmesiden har flere af turistbureauerne fortalt, at der er informationsskærme installeret rundt om i kommunen. Turistchefen i VisitViborg fortæller, at der kan hentes statistikker ud på hver enkelt infoskærm. *”vi måler simpelthen hver måned, og så ser, hvor mange er inde og bruge dem.”*

Ved større kampagner i udlandet er VisitDenmark, som nævnt tidligere, med til at koordinere. Det betyder også, at de udarbejder rapporter for kampagnen. Direktøren i Ringkøbing Fjord Turisme forklarer: *”Alt markedsføring får vi jo rapporter bagefter, hvor langt er vi nået ud, og det sørger VisitDenmark jo så for, hvor de laver analyser”*.

Ud over statistikker udarbejdet i forbindelse med kampagner udarbejder VisitDenmark også analyser og formidler statistikker fra Danmark Statistik. Analyserne ligger offentligt tilgængelig for enhver på VisitDenmarks hjemmeside (VisitDenmark, 2017a), så det er tilgængeligt for alle turistbureauerne. Der gives også udtryk for, at det er noget, som bruges i



forskelligt omfang. Nogle af de analyser, som har været nævnt ofte er overnatningstal, som bliver samlet af Danmarks Statistik, men formidles af VisitDenmark (VisitDenmark, 2017c), og Turismens økonomiske betydning i Danmark.

Direktøren i VisitHerning siger, at specielt overnatningstal, kapacitetsudnyttelser og turismeomsætningsanalysen fra VisitDenmark er vigtige. Han mener dog, at man skal være forsigtig med at tolke det som hundrede procent faktisk, men kan bruge dem som tendens:

*”vi jo er rigtig interesseret i overnatningstal, kapacitetsudnyttelse på vores hoteller, det er med mellemrum de her omsætningstal, man kan hente fra Danmarks Statistik og VisitDenmark, men som har så stor en usikkerhedsmargin, [...] man kan nok ikke bruge tallene som pålydende tal, men vi kan nok godt bruge dem som tendensstal.”*

Turistchefen i Viborg gør også opmærksom på, at tallene fra Danmarks Statistik ikke viser hele billedet. Det gør det ikke, da ikke alle typer overnatninger er med i disse statistikker.

*”overnatningstallene for eksempel kan man sige, det er jo hoteller med plus 40 senge, og det er campingpladser med plus 75 enheder. Det er dem Danmarks Statistik må gå ind og samle op på. Så har vi hele det brogede marked omkring bed and breakfast og AirBnB, og det er jo også gæster i området, men vi kan ikke måle dem, vi må ikke. Altså vi kan godt skrive til vores B&B værter [...] dem, der er medlemmer herinde ”hvor mange gæster har i haft?”. Vi ved ikke, om tallet er validt. Der er også nogle af dem, de vil simpelthen ikke opgive det.”*

I de analyser og statistikker som VisitDenmark udgiver er alle kommuner i Danmark præsenteret (VisitDenmark, 2017d), hvilket gør det muligt at benchmarke sig med de andre destinationer. Informanter har givet udtryk for, at man bruger disse analyser til at sammenligne sig med de andre destinationer. Direktøren i Ringkøbing Fjord Turisme fortæller, om en form for positiv konkurrence, destinationerne imellem: *”vi sammenligner os jo hele tiden, altså der er en ting, der er helt sikker Varde skal bare ikke blive større end os”*.

Flere af informanterne har fortalt, at man holder øje med statistik fra markedsføringen i form af statistik fra hjemmesiden, og udbredelsen på de sociale medier. Souschefen hos Ringkøbing Fjord Turisme fortæller, at de måler *”besøgstallene på alt det vi laver”*.

I VisitViborg bruger man også statistik fra egen hjemmeside. I tillæg får man fra et eksternt reklamebureau, som er brugt i forbindelse med online marketingkampagner, rapporter på resultatet fra kampagnen:

*”vi har lavet en aftale de sidste par år, altså sidste år og i år, med noget der hedder Idefa. Det er nogle, der laver noget remarketing og online markedsføring, og der får vi simpelthen rapporter hver gang, vi har kørt en kampagne: hvor mange har været inde og se det og hvad er værdien af det [og] hvor mange har købt noget”*

Ved større kampagner i udlandet er VisitDenmark, som nævnt tidligere, med til at koordinere. Det betyder også at de udarbejder rapporter for kampagnen. Direktøren i Ringkøbing Fjord Turisme forklarer: *”Alt markedsføring får vi jo rapporter bagefter, hvor langt er vi nået ud, og det sørger VisitDenmark jo så for hvor de laver analyser”*.

VisitRanders og VisitAarhus fortæller begge, at man holder øje med presseomtaler, man har skabt for partnervirksomheder. Direktøren i VisitAarhus forklarer, at man har en artikkeldatabase, hvor man samler de artikler, som er skrevet om partnervirksomheder: *”hver dag når der kommer nye artikler ind, så sidder marketingafdelingen og ligger data ind i vores podiosystem, altså vores databasesystem.”*

Som nævnt før har VisitSkanderborg lavet mindre markedsundersøgelser. VisitViborg og VisitRanders fortæller, at man haft besøg af en mystery shopper. Turistchefen i VisitRanders forklarer, at man bruger den til at diskutere med medarbejderne og udvikle sig:

*”Med jævne mellemrum [indgår vi] i noget mystery shopping. [...] Det er altid en øjenåbner altså, og det giver et alibi for, også på medarbejderniveau, og få snakket om, hvad er det vi tror, vi er, og hvad er vi egentlig, og det gab der næsten altid er, hvordan [...] får vi det lukket.”*

Turistchefen i Randers fortæller videre, at der gennem samarbejdet Dansk Turismefremme er en lidt større tilfredshedsundersøgelse på trapperne: *”vi [er] ved at indgå nu i lidt større system omkring kundetilfredshed på destinationen generelt. Er den lige så god og høj, som vi tror, eller er der plads til forbedringer”*.

Ud over møder internt mellem personalet bruger flere af turistbureauerne egne regnskaber, som viser, hvordan det går på destinationen. I VisitHerning fortæller direktøren, at man registrerer hvor meget tid, man bruger på enkelte opgaver: *”så har vi tidsregistreringssystem [...] hvor vi holder øje med, hvor lang tid vi bruger på hver enkelt opgave”*

I VisitAarhus overvåger man byens hotelpriser og belægning. Derudover har man fået et nyt IT-system, som skal hjælpe med at finde sammenhænge mellem hoteller, attraktioner og lignende. Direktøren forklarer IT-systemet således:

*”du kan kalde det et turismebarometer [...], hvor vi på månedsbasis får vi data ind fra, ja, rigtig mange forskellige datakilder [...] det vil sige [...] daglige belægningstal på hoteller, attraktionsgæster, hvor mange har vi på de forskellige store attraktioner hver måned, antal besøgende på vores hjemmeside. [...] Vi kommer nok til at lægge omkring 100 datakilder ind.”*

### 5.1.2 Interaktive systemer

Interaktive systemer er, som beskrevet i teorikapitlet, de systemer, som skal være med til at give ny læring til organisationen; ligesom det skal være med til at udvikle nye ideer og give feedback til at udvikle strategien.

Turistorganisationerne har givet udtryk for, at meget af læringen sker gennem mundtlig evaluering og ikke formelle møder. Direktøren fra VisitAarhus fortæller om, at samarbejdet på tværs i organisationen er essentielt for, at organisationen skal fungere. Han fortæller desuden, at det ikke skal være formaliseret, det skal fungere uden nødvendighed med kontrol: *”nej det skal bare... formalisere... nej, hvis der er nogle, der ikke vil det, så skal de bare ikke være i VisitAarhus”*. På samme linje er direktøren i Ringkøbing Fjord Turisme, som fortæller, at der i en lille organisation er god mulighed for at dele med hinanden. Desuden fortæller han, at medarbejderne altid har mulighed for at snakke med ham direkte: *”Vi sidder alle sammen her. Min dør står altid åben”*.

Direktøren i Ringkøbing Fjord Turisme fortæller videre, at de også har mere faste systemer for mødet mellem personalet. En gang i ugen mødes alle og har et fællesmøde, hvor ugens opgaver bliver vendt: *”hver mandag har vi [...] møde, hvor vi snakker ugen igennem”*.

Ugentligt personalmøde er der flere af turistbureauerne der har, bl.a. i VisitSkanderborg. Her fortæller turistchefen, at disse møder bruges til at fortælle, hvor langt man er, og at det er en

mulighed for at spørge om hjælp: VisitSkanderborg forklarer: *”Der har vi det, vi kalder et butiksmøde, og der briefer vi hinanden på, hvor langt vi er med projekterne og råber hjælp, hvis man synes, man er ved [at] drukne”.*

I tillæg til rapporter med statistik og økonomi fra VisitDenmark, bliver der også udarbejdet en række rapporter, som er baseret på mere kvalitative indsamlinger. Direktøren i Ringkøbing Fjord Turisme fortæller om, at Dansk Kyst og Natur Turisme udgiver en rapport, som beskriver forskellige oplevelsesprofiler. Denne rapport giver bl.a. en analyse af markedspotentialet og en beskrivelse af hvilke segmenter, man bør henvende sig til (Jakobsen, Pedersen, Sørensen, Sørensen, & Hansen, 2016).

I tillæg til analyserne fra VisitDenmark og andre turismeorganisationer, så bruger nogle af turistbureauerne også tid på at undersøge dette, selvom tidsbruget er begrænset. Turistchefen i VisitSkanderborg fortæller, at man tidligere har interviewet nogle få gæster, om hvem de er og hvordan de har hørt om stedet, og at man sidste år havde en bachelor praktikant, som udarbejdede en undersøgelse, som blev foretaget på et af de mest besøgte attraktioner i kommunen, Himmelbjerget. Turistchefen ser dog begge typer undersøgelser som mindre, og ikke fyldestgørende nok til at give et korrekt billede af gæsterne:

*”Nogle af mine kollegaer, også journalister på det tidspunkt, havde interviewet nogle forskellige mennesker i forskellige konstellationer, enorm nyttig viden. Hvad er i her for, hvordan pokker er i kommet i tanke om at komme her, hvordan bor i og hvorfor, hvad er det for nogle oplevelser, der stikker ud. [...] det er jo ikke videnskabeligt, men vi får dog nogen hints. så laver en af vores praktikanter sidste år en lille analyse på Himmelbjerget. [...] men den store alt overskyggende analyse af, hvem der er her, hvorfor de er her, hvad de sætter pris på und zuweiter, den har vi ikke.”*

Turistchefen mener dog, at det vil være nyttig viden, som man kan få fra sådanne analyser. Hun fortæller dog også, at VisitDenmark er med til at levere denne type input: *”vi vil gerne have det, og det er enormt nyttigt, men vi forlader os nok meget på de tal de tal, vi får, og den info vi får fra de store systemer, som er mere kvantitative.”*

Som nævnt i beskrivelsen af organiseringen af den danske turisme samarbejder turistbureauerne med hinanden i mange forskellige fora, hvor de deler forskellige typer af data

og ideer. Turistchefen i VisitViborg fortæller, at *”vi taler rigtig meget med vores kollegaer på andre turismeorganisationer”*. Hun fortæller bl.a., at nogle af de andre turistbureauer ikke længere driver med turistservice, og at man ser til deres erfaringer og løsninger i egen model.

Nogle af netværkene har til formål direkte at skabe meromsætning i de lokale områder. Det kan f.eks. være Business Region Aarhus (Business Region Aarhus, 2017) eller VisitGudenå (VisitGudenå, 2017). Andre netværk er interesseorganisationer som Danske Destination og Dansk Turismefremme. Disse har til formål at skabe udvikling på destinationerne og synliggøre erhvervet politisk (Dansk Turismefremme, 2017; Danske Destinationer, 2017).

Disse netværk giver anledning til at tale sammen og dele viden. Ringkøbing Fjord Turisme nævner, at man i Danske Destinationer har udvekslet regnskabstal som lønniveau og fordeling af indtægter og udgifter. VisitRanders fortæller om, at man frivilligt har mødtes med andre turistbureauer i regionen og udvekslet erfaringer med medlem/partnerprogrammer.

VisitAarhus deltager i et større europæisk netværk, hvor man kan afprøve nye tiltag, før man implementerer det på egen destination. En vigtig måde at få viden til at agere i et forandrende marked er netværk.

*”en af vores væsentligste netværk vi har meldt os ind i, det er European Cities Marketing over [...] de hundrede største [...] turistbyer i Europa. [...] vi [bliver] inspireret derigennem, men vi får også et netværk af andre byer, som vi kan teste nogle ting af på.”*

Ud over netværk på tværs af destinationer må man ikke glemme de netværk, som aktører og partnere danner på hver af destinationerne. Turistchefen i VisitSkanderborg fortæller om, hvordan man bruger erhvervet til at bestemme hvilke taktiske manøvrer, man skal gøre:

*”... så lytter vi også til erhvervet. Altså, vi lytter jo til, hvad det er for nogle kunder de gerne vil have, og hvad det er for nogle kunder de har, og herunder finder du jo så ud af, hvad det er for nogle de gerne vil have flere af. Så der bliver jo også hele tiden klogere ved at være sammen med vores virksomheder.”*

Direktøren i VisitAarhus fortæller desuden, at også samarbejdet med Aarhus Kommune er med til at samle viden og ideer til den fremtidige retning, som man ønsker at give turismen i

Aarhus. Han fortæller, at i starten var det meget for kontrol af økonomien, men at det over tid er blevet mere til møder, hvor der bliver snakket mere strategi:

*”Når jeg er i økonomiudvalget, så er det for at snakke; hvad er det så for nogle nye spor, vi kan lægge ud for turismen i Aarhus, så det er blevet sådan mere strategiske møder, og det er jo sådan, hvor det starter med økonomikontrol, så er det blevet strategi i stedet for”*

### 5.1.3 Barrieresystemer

Alle organisationer må operere indenfor nogle givne rammer. Disse rammer kan være udstukket af lovgivning, overenskomster eller lignende. For virksomheder udsteder bestyrelsen yderligere nogle retningslinjer for den strategiske retning for hvad, der skal gøres. Internt i virksomhederne kan der ligeledes være nogle regler eller rutiner, som skal hjælpe virksomhederne til at nå de strategiske mål.

Som nævnt i foregående afsnit er en god kultur med til at gøre regler overflødige.

Turistchefen i VisitRanders nævner desuden, at hun er involveret i alle aktiviteter; noget der gør, at behovet for regler bliver mindre: *”jeg sidder hårdt på pengene. Det er ikke sådan, at jeg uddelegerer nogen penge og nogen aktiviteter, og så lukker jeg øjnene, og så kører det”*.

Dette bliver bakket op af turistchefen fra VisitSkanderborg, som fortæller, at for at afgrænse hvad, der skal gøres i virksomheden, er hun involveret i de fleste af projekterne: *”for det første er jeg selv involveret i stort set alle projekter”*. Hun fortæller videre, at der er en personalehåndbog, hvor visse retningslinjer for medarbejderne er skrevet, men hun fremhæver, at det er vigtigere med dialog end nedskrevne regler:

*”Der står for eksempel, meget vigtigt, at hvis man tre gange har røget tobak inden døre i dette hus, så kan man blive bortvist, men der står også andre ting. Jeg smiler af det, fordi det jo i virkeligheden er meget, meget vigtigere, at vi hele tiden har en diskussion om, hvordan vi gør tingene, og hvor vi vil hen”*

Også i VisitViborg og VisitAarhus findes der en personalehåndbog. Turistchefen i VisitViborg fortæller, at der i den bl.a. findes retningslinjer for, hvordan visse rutiner og procedurer skal udføres: *”hvordan du tager telefonen, og hvad du siger, når du tager telefonen, [...] hvornår man besvarer mails og sådan noget, ja, det står deri.”*

Nogle af turistbureauerne har givet udtryk for, at man på visse områder har nogle faste rutiner for, hvordan man arbejder. I VisitHerning fortæller direktøren, at man har faste tjeklister, som bruges i forbindelse med events. Han lægger dog vægt på, at det ses mere som en støtte end en forhindring:

*”Hvis vi kører en stor messe eller en stor konference, så har vi ligesom tjeklister for at sikre, at vi kommer igennem det hele og får gjort det i den rigtige rækkefølge, men det er jo mere støtte end det er regulering kan man sige”*

Det samme er gældende i VisitSkanderborg, hvor event- og marketingkoordinatoren fortæller, at hun har udviklet en drejebog til afvikling af events for at være sikker på, at alt bliver gjort rigtigt og til rette tid: *”når jeg har event og afviklinger [...] så har jeg en drejebog. Der står slavisk, hvem har ansvar, og hvilke ressourcer skal indgå der og hvad tidsrum og sådan noget.”*

Indtrykket efter samtalerne var, at behovet for regler var forholdsvis lille, og man hellere ønsker at fokusere på værdier, holdninger og kulturen i organisationen. Der bliver dog i flere af virksomhederne brugt forskellige typer af regler og rutiner, men det gav ikke indtryk af, at det skulle ses som hindringer til arbejdet, men nærmere som en støtte,

#### 5.1.4 Holdningssystemer

Indtrykket efter interviews med de seks forskellige organisationer er, at kulturen i organisationerne er noget, som er vigtigt for virksomhederne for at lykkes. Turistchefen i VisitRanders fortæller således, at ud over hårdt arbejde er at et af succeskriterierne for, at medlemmerne skal føle, at der bliver skabt værdi for det bidrag, der bliver givet, er at: *”vi altid [har, red] vores aktører top of mind. Det er altid dem vi tænker i; hvordan kan vi skabe noget værdi for dem”*.

Turistchefen i VisitRanders forklarer, at en god kultur også er med til fjerne behovet for kontrolsystemer:

*Jeg tror mere på, at det er kultur end det er systemer og koncepter og aftaler og excelark og afrapportering, og hvad ved jeg. Jeg tror det er en kultur om, at vi siger, at de [medlemmerne, red.] er vigtige for os, og vi agerer efter [det, red.]”*

Dette bakkes på af flere bl.a. souschefen i Ringkøbing Fjord Turisme, som giver udtryk for, at chefens indstilling er vigtig for at få en god kultur, og at nedskrevne regler dermed bliver overflødige:

*”Det kommer meget an på chefens indstilling. Altså den gror ned i sådan en lille organisation, det kan slet ikke undgås. Altså alt entusiasme skal komme oppe fra sådan et sted, og så er det ikke noget problem”*

Det er dog ikke altid tydeligt, hvordan systemerne omkring det fremsættes. Flere steder bliver der henvist til kulturen, hvor ansættelsesprocessen spiller en vigtig rolle. Det fortæller bl.a. souschefen i Ringkøbing Fjord Turisme, som ud over chefens rolle, ligger vægt på ansættelsessamtalen: *”Vi ansætter kun folk, som er dedikerede, og som fatter, at det her, det er noget vi lever for, vil jeg holde på”*

I VisitSkanderborg fortælles det dog, at man har nedskrevet nogle værdier, men hun lægger vægt på, at disse værdier må fremkomme af dem, man er, og ikke er nogle, man selv finder på: *”Værdier er jo ikke noget [man, red.] opfinder, værdier er noget du finder der, hvor du er, og derfor har vi egentlig bare sat ord på, dem vi er, og det vi er”*. Dette kommunikeres blandt andet gennem ansættelsessamtale og organisationens strategi, for turistchefen i VisitSkanderborg mener, det er vigtigt, at værdierne er med til at styre selskabet: *”vores værdier og vores vision, den skal altid styre det, vi gør”*.

I VisitAarhus er nøgleordet tillid: *”Vi skaber vækst gennem samarbejde. Det vil sige, at vi skal tro på hinanden, og så skal det være med tillid som nøgleord”*. Sådan forklarer informanten det samarbejde, der ønskes, ikke kun internt i organisationen, men på hele destinationen med partnerne og aktører.

Kultur og værdier er altså helt centralt i styringen af virksomhederne og er noget, som man arbejder med i turistbureauerne. Systemerne omkring det er ikke så formaliserede; de vigtigste er dog valg af værdier og ansættelsesprocessen.



## 5.1.5 Opsummering

Der bliver altså brugt flere forskellige systemer, både diagnostiske-, interaktive-, barriere- og holdningssystemer. I tabel 1 vises de forskellige systemer som bruges på de seks turistbureauer. Systemerne i venstre kolonne er i nogle tilfælde en opsummering af flere underliggende systemer. F.eks. dækker statistik fra markedsføring både over kartotek med presseomtaler, statistik fra hjemmeside og kampagner. Ligeledes dækker analyser over både markedsanalyser lavet af VisitDenmark og lignende samtidig med det også dækker viden man får fra videnspersoner.

|                              | VisitAarhus | VisitViborg | VisitRanders | VisitSkanderborg | Ringkøbing Fjord Turisme | VisitHerrning |
|------------------------------|-------------|-------------|--------------|------------------|--------------------------|---------------|
| <b>Diagnostiske systemer</b> |             |             |              |                  |                          |               |
| Regnskab                     | ✓           | ✓           | ✓            | ✓                | ✓                        | ✓             |
| Budget                       | ✓           | ✓           | ✓            | ✓                | ✓                        | ✓             |
| Projektrapportering          | ✓           | ✓           | ✓            | ✓                | ✓                        | ✓             |
| Overnatningstal og besøgstal | ✓           | ✓           | ✓            | ✓                | ✓                        | ✓             |
| Statistik fra markedsføring  | ✓           | ✓           | ✓            | ✓                | ✓                        | ✓             |
| Kundetilfredshed             | ✓           | ✓           | ✓            | ✓                | ✓                        | ✓             |
| Tidsregistrering             |             |             |              |                  |                          | ✓             |
| <b>Interaktive systemer</b>  |             |             |              |                  |                          |               |
| Netværk                      | ✓           | ✓           | ✓            | ✓                | ✓                        | ✓             |
| Analysér                     | ✓           | ✓           | ✓            | ✓                | ✓                        | ✓             |
| Fast personalemøde           | ✓           | ✓           | ✓            | ✓                | ✓                        | ✓             |
| Egne markedsanalyser         |             | ✓           | ✓            | ✓                |                          | ✓             |
| <b>Barriere systemer</b>     |             |             |              |                  |                          |               |
| Drejebog/tjekliste           |             | ✓           | ✓            | ✓                | ✓                        | ✓             |
| Personalehåndbog             | ✓           | ✓           |              | ✓                |                          | ✓             |
| <b>Holdningssystem</b>       |             |             |              |                  |                          |               |
| Ansættelsesproces            | ✓           | ✓           | ✓            | ✓                | ✓                        | ✓             |
| Værdier                      | ✓           | ✓           | ✓            | ✓                | ✓                        | ✓             |

Tabel 1: Systemer fordelt i turistbureauer

Dette er den første del af tre parametre som vist i figur 3.

## 5.2 Hvordan afrapporteres der

De forskellige systemer nævnt i foregående kapitel kan bruges på forskellig vis. I dette underkapitel vil der blive koncentreret om, hvordan systemerne bruges kategoriseret efter

uformel deling, vertikal deling, horisontal deling og ekstern deling. Med uformel deling menes deling, hvor der ikke eksplicit er tale om en deling fra agent til principal. Det kan være uformel snak mellem på gangen eller lignende. Hvis der er tale om, at en chef beder om en rapport, vil det ikke være kategoriseret som uformel. Vertikal deling er, når man deler viden på tværs af hierarkier. Det kan være mellem medarbejder og chef, men det kan også være mellem turistbureauet og interessenter som bestyrelse eller kommune. Hvis der er tale om et projekt, hvor organisationerne samarbejder med at gennemføre et projekt anses det ikke som vertikal, men horisontal deling. Horisontal deling kan også være deling intern i organisationen eller med organisationer på samme hierarki. Med ekstern deling menes, at man deler med organisationer uden for turistforening.

### 5.2.1 Uformel deling

Med uformel deling menes, at det bliver delt i sociale sammenhænge, som ikke er systematiseret. Mange data deles i en uformel sætning uden, at man er bevidst om det. Når direktøren i Ringkøbing Fjord Turisme fortæller, at hans dør altid er åben, må man tolke det som, at der foregår uformel vidensdeling, men, at den er uformel gør, at denne form for deling er vanskelig at måle på med interviews. Der har dog været antydninger af, at uformel deling er en væsentlig måde at dele information. Det hentyder bl.a. direktøren i VisitAarhus til, når han siger, at hvis man ikke vil samarbejde på tværs af afdelinger, så bør man finde et andet sted: *"hvis man sætter sig selv større end virksomheden, så er det den forkerte virksomhed man er i"*. Dette er fortalt i forbindelse med, at han forklarer om udvikling af et turistkort, altså i forbindelse med projektarbejde (projektrapportering i oversigten).

Direktøren i VisitAarhus fortæller også, at rapporteringen med partnerselskaberne også foregår uformelt gennem en kontinuerlig kontakt. Kontrakterne indeholder bl.a. adgang til netværk, markedsføring og lignende (VisitAarhus, 2017). Han forklarer, at grunden til, at det ikke er formaliseret er, at virksomhederne ikke har tid til det:

*"Så er vi jo stadig ude at følge op med de kontrakter, vi skriver med dem, og det gør vi jo i dialog, men også bare ved at have en løbende kontakt med dem. Det foregår ikke så formalistisk, som det gør med kommunen. Det har de simpelthen heller ikke tid til"*

Direktøren i VisitRanders fortæller også, at meget af hendes information kommer fra mere uformelle samtaler fra hendes lokale netværk: *”jeg bevæger mig rigtig meget rundt i byen til rigtig mange ting, og jeg hører ret hurtigt, hvis det er et eller andet”*.

Både i VisitRanders og VisitHerning fortælles det, at kundetilfredshedsundersøgelser sker ved at være tæt på kunden eller projektet. Direktøren i VisitHerning fortæller, at man ud over en mere formaliseret kundeundersøgelse, har en tæt kontakt med kunden og dermed ved, om man opfylder de krav, som er:

*”både måle og have så meget fingeren på pulsen, at man har fornemmelsen af, jamen, er vores kunder tilfredse, er de glade for være her, gør vi det, de forventer, er standarden, som vi gerne vil have og så videre.”*

Turistchefen i VisitRanders fortæller også, at man ved at være så tæt på kunden får information uden at behøve større systemer for det: *”vi har fingrene så meget i det fra idéstadiet til det er afsluttet. [...] Vi snakker med folk, vi ser folk i øjnene”*.

Turistchefen i VisitViborg fortæller, at man bruger analyser og rapporter fra centrale personer i turismeerhvervet meget: *”alle de der analyser og rapporter og sådan noget, som kommer fra videnspersoner; det bruger vi også rigtig meget”*. Ligeledes fortæller turistchefen i VisitRanders, at hun, for at være bedre rustet til en foranderlig fremtid, dedikerer tid til at tilegne sig viden ved at læse om trends og gennem nye unge medarbejdere: *”man kan læse meget om det, og det prøver jeg nogenlunde at dedikere noget tid til [...] så har jeg nogle unge medarbejdere, som jo også kommer nyuddannede, med ny viden, med nye indsigter i hvordan man bør gøre ting, og det giver kæmpe boost hver gang”*. Dette må tolkes som en form for uformel deling, da det er viden, som deles internt, og som skal give ny viden til at kunne tage beslutninger i fremtiden. Læring fra medarbejdere kan dog også tolkes som vertikal deling.

Der vil sandsynligvis være flere informationer, som bliver delt eller diskuteret uden om den formelle deling, men det kan ikke fremvises ud fra den indsamlede data.

### 5.2.2 Vertikal deling

Vertikal deling er, når man deler viden på tværs af hierarkier. Det kan være mellem medarbejder og chef, men det kan også være mellem turistbureauet og interessenter som

bestyrelse eller kommune. Hvis der er tale om et projekt, hvor organisationerne samarbejder om at gennemføre et projekt, anses det ikke som vertikal, men horisontal deling.

Budgettet bliver godkendt af generalforsamlingen eller bestyrelsen, og chefen i turistbureauet bliver derved stillet til regnskab for den økonomi, som turistbureauet har. I Ringkøbing Fjord Turisme er det generalforsamlingen, der godkender budgettet: *"Jeg skal lægge et budget, som så faktisk går på generalforsamlingen; jeg skal præsentere årsregnskab på generalforsamlingen"*, mens det i VisitRanders bliver godkendt af bestyrelsen og ikke af generalforsamlingen: *"så laver jeg et budget og det godkender bestyrelsen"*.

Flere af turistbureauerne har givet udtryk for, at der månedligt bliver fulgt op på økonomien. Bl.a. i Ringkøbing Fjord Turisme, hvor økonomimedarbejderne opdaterer de økonomiske tal, så lederen har mulighed for at se, hvordan status på økonomien er i forhold til budgettet:

*" [... Økonomimedarbejdere lægger, red.] så ind, i forhold til budgettet, ind i et ark hvor jeg kan se, hvad har omkostningerne været i den her måned, hvad har vi budgetteret med, hvor er der udslag, hvad skal vi lige kigge på, hvordan er det, hvordan ser det ud resten af året"*

Regnskabet bliver fulgt op både internt af chefen, men også af bestyrelsen, og som nævnt på generalforsamlingen. I VisitViborg bliver der fulgt op det en gang om måneden i et forretningsudvalg bestående af formanden, næstformand og turistchefen: *"så har vi forretningsudvalg, som mødes en gang om måneden. Det er formand, næstformand og mig. Så sætter vi os ned og ser på, hvordan går det egentlig"*

Som nævnt i foregående underkapitel bliver der også udarbejdet rapporter på projekter. I VisitSkanderborg fortæller de, at denne rapportering ofte bliver evalueret mundtligt internt, men også mere skriftligt gennem skriftlige e-mailkorrespondance, hvor turistchefen kan bede om at blive briefet: *"Der er jo kontinuerlig mail trafik, og det er også sommetider jeg beder om en up-date"*.

Turistchefen i VisitViborg fortæller, at rapporter med overnatningstal og turismeomsætning er en del af de måltal, som indgår i strategien udviklet for VisitViborg:

*"Vi har jo en strategi, altså også en overordnet turiststrategi eller turismestrategi, for Viborg, hvor vi siger, at vi vil vækste. [...] Det er på*

*overnatninger, fordi det er det, vi kan måles på. Det er det, vi kan finde nogle tal på gennem Danmarks Statistik. Og så er det ud fra den destinationsrapport, vi får hvert andet år fra VisitDenmarks analyseafdeling, hvor de simpelthen går ind og laver turismens betydning for Viborg Kommune, hvor vi kan se, hvilken afledt effekt det så giver. [...] Det er de parametre, vi har at måle på”*

Statistikker fra markedsføring bliver delt på flere niveauer. Først og fremmest bliver den delt internt, hvor chefen får rapporter på, hvor langt man er nået ud. Turistchefen i VisitRanders fortæller, at data bliver delt med partnere, hvor aktiviteterne bruges som dokumentation på, at det man gør også skaber en værdi: *”Vi [skal, red.] jo dokumentere overfor vores samarbejdspartnere, at vi gør det, vi lover og helst noget mere, og at vi rent faktisk når ud over scenekanten”*.

Turistchefen i VisitRanders fortæller, at kundetilfredshedsanalyser bliver delt med virksomhederne, altså interessenterne, som har været involveret i undersøgelsen. Hun fortæller, at fordelene ved at få eksterne til at lave undersøgelsen er, at man kan bruge den i samarbejdet med partnerne: *”Så er det jo ikke os, der har analyseret det, og så kan vi gå i byen med den.”*

Personalemødet er også et sted, hvor medarbejderne afrapporterer til chefen. I VisitRanders bruges det til at blive opdateret på status på arbejdsopgaverne, og til at lære af hinanden, så man kan tage de rigtige beslutninger: *”så derfor sidder vi også her hver mandag formiddag [...] og tager, red] en lille tur rundt om bordet, hvor er vi henne, hvad har vi gang i, hvordan gør vi det”*

Det er kun VisitHerning, som har fortalt, at de bruger et system til at registrere tid. Det bruges internt til at vide, om man er inden for den ramme, som man har givet tilbud på: *”så vi sådan nogen lunde er i synk på, at det vi har givet tilbud på, hvis det er et projekt vi skal løse for en ekstern partner, at det ligesom er noget, der også holder sig inden for det, vi har aftalt”*.

Personalehåndbogen er per definition vertikalt delt, da det er organisationens krav/regelsæt som medarbejderne skal efterleve. Virksomhederne fortæller, at den deles ud ved ansættelsessamtalen og ligger tilgængelig for medarbejderen, VisitViborgs turistchef forklarer: *”når vi får ny medarbejder, så får de personalhåndbogen øh den ligger online på vores øh på vores drev”*. Direktøren i VisitAarhus forklarer, at den sjældent bliver brugt nu,

men at den i starten af hans ansættelse ofte var fremme i forbindelse med personalemødet, men nu bliver den kun brugt, hvis man er i tvivl:

*”vi [havde, red.] altid personalthåndbogen oppe i forskellige områder, du ved, hvor man sagde, at nu er det det her, vi fokuserer på, når vi havde personalemøder og så videre. Nu ved man bare godt, at det her det [...] er noget man gør”*

Flere af virksomhederne har nævnt, at ansættelsesprocessen er vigtig i skabelsen af det rigtige holdningssystem. Ansættelsesprocessen er, som personalehåndbogen, af natur en vertikal proces, da arbejdstager bliver ansat af en arbejdsgiver.

Værdier er som nævnt noget, flere af organisationerne har sat i system. I VisitSkanderborg bliver værdierne bl.a. kommunikeret gennem ansættelsessamtalen og som en del af strategien, som bliver udleveret ved ansættelsessamtalen: *”Altid i ansættelsessamtaler og de får vores strategi”*. For at kommunikere værdien tillid med personale og partnere bruger direktøren i VisitAarhus bl.a. en foredragsholder fra Aarhus Universitet: *”en professor fra Aarhus Universitet, som faktisk er specialist i tillid, ham har vi tit inde. Han holder møder med os, men vi har ham faktisk også [...] på til at alle lidt større møder, vi har med erhvervet”*.

### 5.2.3 Horisontal

Horisontal deling er, når der deles mellem kollegaer på samme niveau. Meget af denne form for deling er uformel deling, men nogle systemer bliver også formaliseret. Som nævnt har flere af turistbureauerne faste personalemøder, hvor der deles information om, hvor langt man er kommet i projekterne. Dette tolkes som et systematisk deling af information horisontalt, da informationen på disse fælles personalemøder vil gå til kollegaerne.

I VisitHerning fortæller direktøren bl.a., at de har et IT-værktøj, hvor man lægger ind, hvor langt man er kommet med opgaver i forbindelse med afvikling af projekter

*”et meget fint værktøj, for det hjælper os til at holde overblik over processer, og hvor vi er henne, [...] sætte nogle deadlines på, hvornår vi synes, vi skal være på et bestemt sted, og med det ligger der jo så en mulighed for at følge op.”*

I VisitSkanderborg fortæller turistchefen, at de bruger cloud-services til at dele information om progression, hvis det er nødvendigt:

*”så lægger hun [marketing- og eventkoordinatoren, red] den der nye drejebog ind i, der hvor hun nu har den liggende, ind i den projektmappe, altid til at finde. Vi kører også nogle gange Dropbox, hvis vi skal dele mange ting i nogle af projekterne”.*

Evalueringen sker også på tværs med de partnere, som har været involveret i projektet. Partnere i et projekt har en dobbeltrolle, da de på engang er med til at udvikle projektet, og dermed er på samme hierarkiske niveau samtidig med, at de kan være medlem i turistforeningen. I projektarbejdet vil de dog primært være en partner og dermed på samme niveau. Marketing- og eventkoordinatoren fortæller, at ved evaluering af projekter, som er udarbejdet med partnere laves der en mundtlig evaluering, når projektet er ovre, og bruger det i læringen:

*”tit og ofte vil jeg jo sætte mig ned med de aktører, jeg har haft involveret. Vi kan tage et eksempel som Himmelbjerget, hvor jeg laver de her 40 events hen over sommeren. Jeg har to aktører jeg trækker på, som har forretninger i nærheden af Himmelbjerget. Og når vi har gennemgået arrangementerne og har afviklet dem alle sammen, jamen, så mødes vi som regel en gang i efteråret og sætter os ned og snakker det igennem, hvad kunne vi have gjort anderledes og tager notater, for vi gentager dem som regel året efter. Og det er både i forhold til økonomi, hvor kunne vi have sparet, og hvor kunne vi få mere ud af pengene, og lige så meget hvilke arrangementer virkede og hvilke gjorde ikke”*

#### 5.2.4 Ekstern

Der kan i flere tilfælde blive delt information udenfor organisationen og dennes interessenter. Det sker bl.a., når der fås midler fra eksterne fonde eller lignende. I de tilfælde kan der også være krav om rapportering. Turistchefen fra VisitSkanderborg fortæller: *”så vil vi jo afrapportere fordi vi søger eksterne penge, [...] det tvinger os til altid at skrive, hvad gik godt og hvad gik knap så godt”.*

VisitDenmarks rapporter ligger offentlig tilgængeligt, og man kan derfor argumentere for, at det er en ekstern deling af information, uanset om det er et krav, at virksomhederne oplyser dette. Det gør, at virksomhederne har mulighed for at sammenligne, hvilket de alle giver

udtryk for, at de gør. Turistchefen i VisitSkanderborg fortæller, at de bruger rapporter fra VisitDenmark og Region Midt til at måle sig op mod andre destinationer:

*” så har vi jo heldigvis VisitDenmark, som laver rigtig mange analyser, Region Midt laver rigtig mange analyser, hvor jeg kan benchmarke mig op mod dem, jeg nu gerne vil benchmarke mig mod.”*

Turistchefen i VisitSkanderborg fortæller også, at man i turistbureauernes Content Management System, ASP,-løsning (VisitDenmark, 2016b), kan trække ud statistikker fra de andre, som bruger samme system, og sammenligne: *”Tal fra ASP-løsningen altså, fra vores webside, og dem kigger vi selvfølgelig også på, og ser hvor ligger vi nu. [...] der kan vi sammenligne med alle, der har ASP-løsningen”*.

I VisitViborg fortalte turistchefen, at der blev lavet en mystery shopping rapport af Dansk Kyst og Naturturisme, hvor man også kunne sammenligne sig med de andre destinationer: *”for et par år siden fået lavet sådan en mystery shopping rapport. Det var dansk kyst og naturturisme, der lavede den [...] Der lå vi helt i top”*

Der kan også være tilfælde, hvor man i netværkene deler information, og dermed deler information til eksterne. Direktøren i Ringkøbing Fjord Turisme fortæller, at man deler regnskabstal, som fordelingen af udgifter, indtægter og lønningsniveau i interesseorganisationen Danske Destinationer:

*”altså i danske destinationer for eksempel, der laver [...] vi noget benchmarking overfor hinanden, altså i medlemskredsen. Så kigger vi på, hvad er lønomkostningerne, eller hvordan er omkostningsniveauet, [...] hvilke penge får man, hvad kommer fra det ene fra andet”*

### 5.2.5 Opsummering

Systemerne omtalt i 5.1 bliver altså rapporteret på flere måder, både internt og eksternt. Nogle systemer bliver rapporteret på flere forskellige måder, som f.eks. projektrapporteringer. Andre systemer bliver kun rapporteret på en måde. I oversigten nedenfor ses de forskellige retninger der bruges til at rapportere systemerne.



| Hvordan følges derop         | Uformel | Horisontal | Vertikal | Ekstern |
|------------------------------|---------|------------|----------|---------|
| <b>Diagnostiske systemer</b> |         |            |          |         |
| Budget                       |         |            | ✓        |         |
| Regnskab                     |         |            | ✓        | ✓       |
| Projektrapportering          | ✓       | ✓          | ✓        | ✓       |
| Overnatningstal              |         |            | ✓        | ✓       |
| Statistik fra markedsføring  | ✓       |            | ✓        | ✓       |
| Kundetilfredshed             |         |            | ✓        | ✓       |
| Tidsregistrering             |         |            | ✓        |         |
| <b>Interaktive systemer</b>  |         |            |          |         |
| Netværk                      | ✓       |            |          | ✓       |
| Analyser                     | ✓       |            |          |         |
| Fast personalemøde           |         | ✓          | ✓        |         |
| Egne markedsanalyser         |         |            | ✓        |         |
| <b>Barriere systemer</b>     |         |            |          |         |
| Drejebog/tjekliste           |         | ✓          | ✓        |         |
| Personalehåndbog             |         |            | ✓        |         |
| <b>Holdningssystem</b>       |         |            |          |         |
| Ansættelsesproces            |         |            | ✓        |         |
| Værdier                      | ✓       |            | ✓        |         |

Tabel 2: Brug af systemerne

Der er primært fokus på de vertikale processer. Det må formodes ud fra interviewende at der foregår flere uformelle processer end de som er vist i denne oversigt, men på grund af begrænsninger i metoden har dette ikke kommet frem. Der er dog givet udtryk for, at de uformelle processer spiller en stor rolle i økonomistyringen.

## 5.3 Hvorfor bruges økonomisystemerne

Turistbureauerne kan have forskellig baggrund for at vælge de styringssystemer, som er præsenteret i 5.1. I dette kapitel vil der blive fokuseret på årsagen til, at det enkelte system er valgt. I kapitel 2 blev der henvist til tidligere forskning, som viser hovedsagelig fire grunde til at vælge et styringssystem: strategifokusering, udnytte ressourcer bedst muligt, legitimere ens arbejde og af normative årsager.

### 5.3.1 Ressourceudnyttelse

Med ressourceudnyttelse menes, at systemet benyttes til at allokere ressourcer eller udnytte ressourcerne bedst muligt.

Turistchefen i VisitRanders fortæller, at hun ikke tager alle markedsføringsaktiviteter ind i budgettet fra starten af planlægningen af markedsføringsplanen:

*”Det er lidt taktisk at tage nogle ting ind i sidste øjeblik, og så få nogle bedre priser fordi, nu er det lige før lukketid, ja, okay så tager jeg den. Det var så lige 50% billigere end hvis jeg havde taget den to måneder før, fordi jeg har den frihed i forhold til mit budget.”*

Hun bruger altså budgettet til at fordele midlerne, hun har. Hendes frirum i budgettet gør, at hun kan udnytte ressourcerne bedre. Turistchefen i VisitViborg fortæller også, at budgettet bruges til at fordele udgifterne mellem driften, markedsføring og udvikling.

Direktøren i Ringkøbing Fjord Turisme forklarer, at han bruger regnskabet til at sammenligne med budgettet og finde afvigelser. Han fortæller, at han en gang i måneden går igennem regnskabet, og sætter regnskabet op mod budgettet, og ser hvilke afvigelser, der har været. Det gør også, at han kan omfordele ressourcer, hvis der f.eks. er flere penge til markedsføring, fordi man har sparet på andre poster i løbet af året:

*”hvad har vi budgetteret med, hvor er der udslag, hvad skal vi lige kigge på, hvordan er det, hvordan ser det ud resten af året. Det gør så også, at fra oktober af, så ved jeg i hvert fald, hvad jeg har at bruge på markedsføringskampagner, måske ud over, hvor vi har sparet nogle penge”*

Som nævnt i 5.2 henvises der til, at VisitSkanderborg evaluerer på projekter sammen med partnerne i aktiviteterne. I citatet nævnt i 5.2 fortæller marketing- og eventkoordinatoren også, at man gør det for at udnytte ressourcerne bedst muligt: *”Og det er både i forhold til økonomi, hvor kunne vi have sparet, og hvor kunne vi få mere ud af pengene”*.

Som omtalt i kapitel 5.1 er der rigtig mange forskellige typer data tilgængeligt fra markedsføringen, denne information bruges bl.a. til at optimere brugen af de ressourcer, man har. Det fortæller blandt andre turistchefen i VisitViborg, som fortæller, at man bruger data fra infoskærme til at flytte rundt på skærmene, og på den måde optimerer brugen af dem: *”Der kan vi så flytte dem, hvis nu vi siger jamen, der er altså ikke nogle ude ved købmanden ude i Ørum, der har brugt den her skærm”*.

”Gennem tidsregistreringen i VisitHerning får ledelsen informationer om, hvordan ressourcerne bliver brugt og kan kontrollere, at det passer med den tid, der er sat fra til det: ”så vi sådan nogenlunde er i synk på, at det vi har givet tilbud på”.

Personalemødet er også en form for system, som hjælper til at arbejde mest effektivt, fordi det giver et forum, hvor der er mulighed for at spørge om hjælp. Det hentyder turistchefen i VisitSkanderborg, når hun fortæller, at det er et tidspunkt man ”råber hjælp, hvis man synes, man er ved drukne”.

Som vist i 5.2 bruger Ringkøbing Fjord Turisme bl.a. deres netværk i Danske Destinationer til at dele informationer fra regnskabet, som f.eks. ressourcefordeling og lønningsniveau. Det fortæller, at Ringkøbing Fjord Turisme bl.a. bruger netværket til at optimere deres udgifter og fordelingen af dem.

### 5.3.2 Strategifokusering

Med strategifokusering menes, at systemet er med til at hjælpe turistbureauet med at gøre det rigtige. Det kan både være i kraft af at se, om man lykkes med den strategi, man har i dag, men det kan også være i de tilfælde, hvor de er med til at styrke fremvoksende strategier.

Evalueringen af projekter bliver, som omtalt tidligere, brugt til at bruge ressourcerne bedre. Ligeså bliver de også brugt til at forbedre indholdet af projektet, og dermed gøre det bedre, hvis det bliver gentaget året efter. Som nævnt i citatet fra 5.2, og som fortsættelse fra forrige afsnit fortæller marketing- og eventkoordinatoren, at evalueringen bruges til at vælge de ting ud, som virkede godt: ”og lige så meget hvilke arrangementer virkede og hvilke gjorde ikke”

Overnatningstallene, som VisitDenmark udgiver, bliver brugt til at bestemme taktiske manøvrer, fortæller både Turistchefen i VisitViborg og VisitRanders. De fortæller bl.a., at hvis de ser, at en bestemt gruppe af overnatningssteder ikke har den vækst, man forventer, så forsøger man at finde frem til årsagen til det og derpå foretages et valg om, hvad man kan gøre for, at det bliver bedre. Turistchefen i Viborg fortæller bl.a.:

*”Man kan godt en gang imellem også se den sommer der, hvordan har den egentlig haft indflydelse på campingpladserne i forhold til overnatninger på hoteller eller vandrehjem. Og et eller andet sted kan jeg jo sige, at det samlede antal overnatninger stiger, så er jeg jo tilfreds, men det kan godt være, jeg har*

*nogle campingpladser, der hænger, og så skal jeg jo så ind og vurdere, hvad kan vi så gøre for de campingpladser.”*

I VisitAarhus har de som omtalt været ude at investere i et nyt IT-system, hvor man kan lægge en række data ind, som bl.a. overnatningstal, beliggenhed, besøgstal på attraktioner og lignende. Direktøren forklarer, at baggrunden for dette IT-system er, at man ønsker at se sammenhænge mellem data:

*Vi prøver [...] at få skabt nogle sammenhænge nu, og det har krævet, at vi har været ude at investere i et IT system. Jeg har haft alle data til at ligge altid; vi har bare ikke [...] haft ressourcer til at arbejde med dem.”*

I VisitRanders bruger man som nævnt mystery shopping til at få bedre viden om, hvordan servicen egentlig bliver oplevet. Som nævnt i citatet fra 5.1: *”hvad er det, vi tror, vi er, og hvad er vi egentlig og det gab, der næsten altid er, hvordan [...] får vi det lukket”*. Altså bruges det til at vurdere, om man gør det rigtige og finde løsninger på, hvordan man kan gøre det bedre i fremtiden.

I VisitHerning måler de som nævnt, hvor lang tid medarbejderne bruger på forskellige projekter. Direktøren forklarer, at det bruges til at få et overblik over, hvad det er, man bruger tiden på. Det giver mulighed for at vurdere, om det er det rigtige, man gør, og til prisfastsættelse til nye arrangementer.

*”så vi sådan nogenlunde er i synk på, at det vi har givet tilbud på, hvis det er et projekt, vi skal løse for en ekstern partner, at det ligesom er noget, der også holder sig inden for det, vi har aftalt. Og for vores eget vedkommende er det sådan en fin måde, og egentlig kan det give et temmelig præcist billede af, hvordan vi bruger vores tid”*

Der er i denne opgave blevet præsenteret mange forskellige typer af netværk. De bruges bl.a. til at skaffe ny viden, som man kan bruge til at tage strategisk rigtige beslutninger. I VisitAarhus fortæller direktøren, at man bruger dem til at afprøve nye tiltag og på den måde få erfaringer fra andre destinationer, før man implementerer det på egen destination. Han pointerer dog, at det er vigtigt at tilpasse det til egne forhold: *”Vi henter rigtig meget viden udefra, og så skal vi gå hjem, og så skal vi gøre det på den måde, der passer til Aarhus”*.

Som nævnt i 5.2 bruger bl.a. turistcheferne i VisitRanders og VisitViborg netværk til at få ny viden. I lighed med netværkene bruges denne viden altså til at kunne tage bedre beslutninger i fremtiden. Markedsanalyserne, som udvikles af bl.a. VisitDenmark, bruges f.eks. til at bestemme den strategiske retning i VisitSkanderborg, hvor turistchefen fortæller, at det til dels er med baggrund i analyserne, at man har valgt en outdoor strategi for turismen i kommunen:

*”Når vi nu har vedtaget en outdoor strategi: pulsen op - pulsen ned, outdoor forstået som under åben himmel, så er det jo dels, fordi vi har nogle virksomheder, der gerne vil det, og fordi det er en trend, og fordi VisitDenmark og alle mulige fortæller os, at det er en god ide”*

Personalemødet bliver brugt til at rapportere hvilke udfordringer, man har, men kan også bruges til at få hjælp til, hvordan opgaver skal gennemføres. I VisitRanders fortæller turistchefen, at personalemødet bliver brugt for, at personalet kan diskutere: *”hvor er vi henne, hvad har vi gang i, hvordan gør vi det”*.

I VisitSkanderborg fortæller turistchefen og marketing- og eventkoordinatoren, at der er blevet foretaget en markedsundersøgelse af en bachelorstudent. Marketing- og eventkoordinatoren forklarer, at viden fra denne indsamling bl.a. har indgået i evaluering om markedsføring. Dette tolkes som, at denne viden har været med til at bestemme, hvilke markedsføringskanaler har virket og ikke, og dermed hvordan man kan gøre det bedre året efter.

Tjeklisten i VisitHerning bruges, fordi man på den måde sikrer, at man får gjort alle de opgaver, som der er i forbindelse med en stor event. Direktøren forklarer i citatet fra 5.1, at det er en støtte til medarbejderne: *”det er jo mere støtte, end det er regulering”*. Det er altså med til at holde en rettesnor for projekterne.

Turistchefen i VisitViborg fortæller, at man har en personalehåndbog, fordi det er en måde at undgå konflikter. Det er altså en måde at arbejde bedre på, hvor man bruger energi på det rigtige:

*” [...] så er det også [...] for at have nogen retningslinjer og nogle ting, som [...] gør at man ikke er i tvivl eller, at der opstår nogle konflikter. Det vil der ikke gøre, når det står der”*

Souschefen i Ringkøbing Fjord Turisme fortæller, at man bruger ansættelsesprocessen til at få sammensat det rigtige personale. Dette gør ansættelsesprocessen til et strategisk system, da det er med til at skabe den ønskede kultur i organisationen.

Turistchefen i VisitSkanderborg mener, at værdierne sammen med visionen altid skal være med til at danne retningen for organisationen. Direktøren i VisitAarhus fortæller, at årsagen til, at man bruger tillid som den vigtige værdi, er afhængigheden af hinanden, og at man bliver nødt til at have tillid til hinanden, hvis man sammen skal skabe succes: *”vi [bliver, red] nødt til at stå sammen og det gør vi kun, hvis vi tør kigge hinanden i øjnene og have tillid til hinanden, og vi ikke ser hinanden som hinandens konkurrenter og fjender, what ever vi kalder det”*. Begge argumenter springer fra en strategifokuseret tankegang, hvor man bruger værdien til at hjælpe organisationen til at arbejde i den rigtige retning.

### 5.3.3 Legitimering

Med legitimering menes, at man bruger styringssystemerne til at forsvare ens eksistens. Det er primært de diagnostiske systemer, som bruges til dette. I de cases, der er undersøgt, er det specielt to typer af systemer, der bliver brugt til at legitimere: statistik fra markedsføring og overnatningstal.

Markedsføringsstatistikker bliver sendt ud til medlemmer for at vise, at turistbureauet er med til at skabe værdi for medlemmer. Det fortæller bl.a. VisitRanders, som forklarer, at man bruger disse statistikker og rapporter til at dokumentere, at man gør som aftalt: *”Vi [skal, red.] jo dokumentere overfor vores samarbejdspartnere, at vi gør det, vi lover og helst noget mere, og at vi rent faktisk når ud over scenekanten”*.

Også direktøren i Ringkøbing Fjord Turisme forklarer, at man bruger rapporter fra markedsføring til at sende ud til medlemmerne for at vise, at man har skabt værdi for dem. Han omtaler her rapporter, som VisitDenmark sender til ham i forbindelse med kampagner i udlandet:

*”Alle gode historier, de går da ud til vores medlemmer. De skal da vide, at vi gør det så godt for dem. [...] Det prøver vi i hvert fald. Jo flere gode historier og jo mere positiv hype vi kan gøre omkring os, jo flere medlemmer får vi, jo flere synes, vi skaber værdi for dem og så videre.”*

I VisitAarhus har man, som omtalt i kap. 5.1, en database med presseomtaler. Direktøren forklarer, at dette bliver brugt til at kunne printe ud og vise den enkelte virksomhed hvilke omtaler, der er skabt for dem. Han bruger desuden viden om kommunikation til at maksimere effekten af budskabet til partnerne:

*”Der bruger vi, kan man sige, vores styringssystem, vores viden, den bruger vi selvfølgelig marketingmæssigt, for vi ved jo, at det har en større visuel effekt, at komme med det på print, når man skal overbevise dem. Der er vi ude at sælge en vare, kan man sige, vi er ude at sælge VisitAarhus til dem”*

Turistbureauerne fortæller også, at man bruger rapporter med overnatningstal og turismeomsætning til at fastholde eller skaffe flere midler. Det fortæller bl.a. turistchefen i VisitViborg, hvor man rapporterer disse statistikker til kommunen. Hun fortæller, at disse afrapporteringer er med til at give turismeerhvervet synlighed i kommunen. I en kommune hvor turismen ikke står så højt på dagsordenen:

*”Turismen fylder ikke så meget i den politiske dagsorden, og den fylder måske heller ikke så meget på rådhuset. Så derfor der er det også vigtigt, at vi engang imellem kan fortælle, hvad det er, vi laver for ligesom at gøre os synlige”*

I Ringkøbing Fjord Turisme er situationen i kommunen lidt anderledes, hvor de her ser det som en styrkeposition. Men også her bruges analyser på turismeomsætning som et argument i forhandlingerne med om tilskuddet fra kommunen:

*”Den jeg har i min hånd og går ind til politikerne og siger: ”her, vi har skabt det i vækst, vi har skabt så og så mange arbejdspladser, vi har skabt så og så mange overnatninger, vi har skabt vækst, jeg vil gerne have flere penge”. Og hvis det ikke er den vej, så siger de, du gør ikke noget, du får færre penge. [...] Det er den politiske virkelighed”*

Samme situation er det også i VisitAarhus: *”dem bruger vi jo selvfølgelig som et argument overfor politikerne. At vi skaber så og så mange arbejdspladser og så og så [...] mange] kroner i kassen til kommunen”*

### 5.3.4 Normative

Med normative systemer menes systemer, som man enten bruger, fordi det er et krav, fordi man kopierer andre, eller fordi det er normalen at gøre det. Flere af systemerne kan man mistænke at de bruges på grund af, at det er normalen at gøre, og at det bliver delt gennem de mange netværk. Der har dog ikke været antydninger i interviewene, som antyder, at man kun bruger systemer, fordi det er det normale at gøre. Det samme kan også siges om kopieringen af andre. Der har ikke været forklaringer på systemet, som kan tolkes som, at man bruger dem, fordi man kopierer andres eksempel. Til sidst er der de systemer, som man har, fordi det er en påvirkning fra andre enten som et pres eller overtalelse. Det kan f.eks. være regnskabet, som er lovpligtigt at have ifølge årsregnskabsloven (Lovbekendtgørelse om årsregnskab, 2015).

Kommunerne har også indflydelse på rapporteringssystemerne, da turistbureauerne skal dokumentere, at de opfylder resultatkontrakterne. Det fortæller bl.a. turistchefen i VisitViborg, som fortæller, at man rapporterer overnatningstal og statistikker fra markedsføringen.

*”Vi laver en afrapportering til Viborg Kommune, [...] det er vi forpligtet til. [...] Når vi så laver vores afrapportering til Viborg Kommune og fremlægger det, så fortæller vi også om, hvordan ser det ud med overnatningstallene i forhold til tidligere, og det gør vi også med vores webside og vores sociale medier [...] besøgstal i det hele taget.”*

I kapitel 5.2 fortalte VisitSkanderborg, at man, hvis man har søgt eksterne midler, er tvunget til at indsende en afrapportering om projektet. Det må også tolkes som en form for normativ afrapportering med tvang fra de, som uddeler ressourcerne.

Til sidst er deltagelse i netværk. Nogle af disse netværk er frivillige som Dansk Turismefremme (Dansk Turismefremme, 2017), mens andre netværk som bl.a. VisitDenmark er tvunget, hvis man f.eks. ønsker at markedsføre sig uden for Danmark (Lov om VisitDenmark, 2010).



### 5.3.5 Opsummering

Systemerne bruges altså på flere måder, og nogle af systemerne har flere funktioner. I tabel 3 ses en opsummering af, hvilken funktion de forskellige systemer har.

|                              | Ressource udnyttelse | Strategifokusering | Legalisering | Normativ |
|------------------------------|----------------------|--------------------|--------------|----------|
| <b>Diagnostiske systemer</b> |                      |                    |              |          |
| Regnskab                     | ✓                    |                    |              | ✓        |
| Budget                       | ✓                    |                    |              | ✓        |
| Projektrapportering          | ✓                    | ✓                  |              | ✓        |
| Overnatningstal              |                      | ✓                  | ✓            | ✓        |
| Statistik fra markedsføring  | ✓                    |                    | ✓            | ✓        |
| Kundetilfredshed             |                      | ✓                  |              |          |
| Tidsregistrering             | ✓                    |                    |              |          |
| <b>Interaktive systemer</b>  |                      |                    |              |          |
| Netværk                      | ✓                    | ✓                  |              | ✓        |
| Analysér                     |                      | ✓                  |              |          |
| Fast personalemøde           | ✓                    | ✓                  |              |          |
| Egne markedsanalyser         |                      | ✓                  |              |          |
| <b>Barriere systemer</b>     |                      |                    |              |          |
| Drejebog/tjekliste           |                      | ✓                  |              |          |
| Personalehåndbog             | ✓                    | ✓                  |              |          |
| <b>Holdningssystem</b>       |                      |                    |              |          |
| Ansættelsesproces            |                      | ✓                  |              |          |
| Værdier                      |                      | ✓                  |              |          |

Tabel 3: Formålet med systemerne

Der er altså stor fokus i systemerne på det strategiske fokus. De diagnostiske systemer bruges ligeledes i stor grad til at styre ressourcerne og fordi der er krav om det. Desuden bruges statistikker til at legitimere organisationens eksistens.

## 6 Analyse af data

I dette kapitel vil de empiriske fund blive analyseret. Analysen vil være delt op i tre dele baseret på forskningsspørgsmålene i kapitel 1 og teorien præsenteret i kapitel 2. Først vil der være en præsentation og diskussion af de systemer som turistbureauerne bruger. Dernæst vil der være en analyse af brugen af systemerne. Til sidst vil der blive diskuteret hvorfor man har valgt de enkelte systemer.

### 6.1 Værktøjer

Som præsenteret i kap. 2 er der ifølge Simons (2013) fire kontrolsystemer, som tilsammen skal danne et samlet økonomistyringssystem: holdnings-, barriere-, diagnostiske og interaktive systemer. I tabellen i 5.1 ser man at alle organisationer har systemer i alle de fire kategorier. Især på de diagnostiske og interaktive systemer er der mange delsystemer. En af årsagerne til dette er, at behovet for holdningssystemer og barrieresystemer er mindre, når der er tale om relativt små organisationer med typisk 4-10 medarbejdere. Da har lederen en større mulighed for at påvirke adfærden direkte, noget som også flere af informanterne gav udtryk for.

#### 6.1.1 Diagnostiske og interaktive systemer

Et af de vigtigste styringssystemer i danske virksomheder er budgettet og opfølgning af det med et regnskab (Sandalgaard & Bukh, 2008). Dette vises også i disse cases, hvor samtlige turistbureauer bruger dette redskab til at følge op på økonomien. I tillæg bruges også projektrapportering, med eget budget og regnskab. Et af de formål som budgettet har følge litteraturen, er at fordele ressourcer mellem aktiviteter, noget som også vores informanter har givet udtryk for, at det bliver brugt til. Gjønnnes og Tangenes (2014) mener, at i udgangspunktet er det ikke en god anvendelse af budgettet, men at det kan bruges til dette hvis ens aktivitetsniveau er afhængig af de ressourcer, der bliver brugt. En af turistbureauernes vigtigste opgaver er at markedsføre sig, og en stor del af omkostningerne er knyttet til dette, det ses bl.a. ud fra årsregnskabet i VisitViborg (2017). Markedsføring vil netop være en aktivitet, hvor aktivitetsniveauet er styret af, hvor mange midler man har til rådighed. Det samme kan siges om projekter: des flere midler man har des flere projekter kan man være med til at gennemføre. Det giver altså mening for turistbureauer at bruge budget til at fordele omkostningerne med.

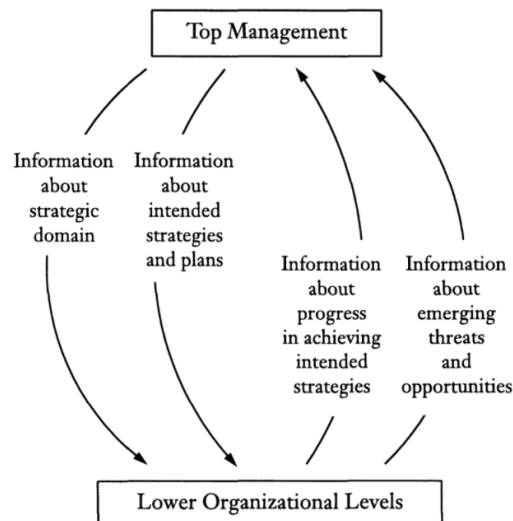
Et af kritikpunkterne på budgettet er bl.a. at det er rigtigt, og at det begrænser responsevnen. Turistchefen i VisitRanders svarer (indirekte) på dette ved at have et frirum til at tage beslutninger, som ikke er budgetteret, hvis det er nødvendigt. De andre kritikpunkter som er opstillet i kapitel 2 bliver der ikke svaret direkte på, men udfordringerne med nogle af punkterne må forventes at være meget små på grund af de små organisationer og tætte kontakt mellem medarbejderne.

Mia og Chenhall (1994) undersøgte hvilke typer af data som man bør måle alt efter kompleksiteten af det arbejde man gør. De fandt frem til, at des mere kompliceret ens arbejde er, des mere har man brug for andet end finansielle data til at underbygge ens performance. I turistbureauerne ser man også, at der bruges flere former for ikke-finansielle data, som statistik fra markedsføring, kundetilfredshedsundersøgelser, overnatningstal og tidsregistrering. I lighed med Mia og Chenhall (1994) mener Kaplan og Norton (1995), at man bør måle på ikke finansielle perspektiver. De nævner ud over det finansielle perspektiv at man skal måle på kundetilfredshed, interne processer og organisationens læring. Hvis man ser på det, som måles på i de diagnostiske systemer, bruger flere af turistbureauerne former for kundetilfredshedsundersøgelser eller mystery shopping, som netop måler på dette perspektiv. Desuden måles der på, hvor langt markedsføringen kommer ud. Der er i tillæg interaktive systemer som skal hjælpe med at få ny læring, det er dog ikke noget som nogen af informanterne har givet udtryk for at der måles på. Af interne processer måles tidsforbruget hos VisitHerning, de er dog de eneste som har valgt at sætte system op for at måle dette. Turistbureauerne har altså systemer som dækker de emner som Kaplan og Norton (1995) mener er vigtige for at styre rigtigt, dog uden at det er sat op i et scorecard.

En ting, som er værd at bemærke er, at flere fortæller, at de bruger overnatningstal og turismeomsætning som måltal, og det til trods for, at det er tal, som man ikke direkte selv har kontrol over. Turistchefen i VisitViborg fortæller, at det er de tal, som man har, og det derfor er nærliggende at måle på disse. Problemet med at opsætte måltal, som man ikke selv direkte er herre over, er, at dette kan opfattes uretfærdigt (Cugueró-Escofet & Rosanas, 2013). Man kan derfor argumentere for at turistbureauet i stedet bør måles på hvor langt man når ud med markedsføring, hvor mange og hvilke projekter der gennemføres og lignende. Dette er parametre som turistbureauet har større kontrol over, og dermed bedre kan bedømmes ud fra.

Ifølge Simons (2013) er interaktive systemer til for, at medarbejderen skal komme tilbage til ledelsen med ny viden. I opsummeringstabellen i kap. 5.1 ses der at flere interaktive systemer,

hvor medarbejderen ikke er inddraget i processen, f.eks. i netværk, hvor det er turistcheferne der mødes. Årsagen til at dette er taget med alligevel, er at det også er en måde, hvorpå man kan håndtere nye fremkommende strategier. Ifølge (Simons, 2013) går information mellem medarbejdere og ledelsen alene. Ledelsen udarbejder strategier, som medarbejderne implementeres, og på basis af den information, de får tilbage fra medarbejderne, udarbejdes nye strategier, som illustreret i figur 6.



Figur 6: Strategiudvikling (Simons, 2013, s. 6)

Det, som Simons ikke har med i denne figur, er læring fra organisationer i omverdenen. I turistbranchen er en væsentlig del af læringen imellem organisationer, og strategier bliver påvirket fra centrale organisationer som VisitDenmark, regioner og nationale udviklingselskaber. De typer af systemer, som ikke vil være en del af de interaktive systemer i Simons's definition, er netværk og analyser, som informanterne har fortalt spiller en vigtig rolle for at skaffe ny viden. Systemer, i som har mere karakteristik af interaktive systemer i traditionel forståelse, er personalmødet, hvor medarbejderne har mulighed for at spørge om hjælp og fortælle om eventuelle udfordringer. En anden grund til, at denne model passer dårligt i turistbureauer, er at topledelsen, altså direktøren eller turistchefen, ikke har den samme afstand til medarbejderne som de virksomheder, som Simons (2013) beskriver. Topledelsen er altså meget tættere på de fremvoksende strategier, end man er i store organisationer.

I Aarhus er fortalt om et turismebarometer. Dette er et IT-system som har funktion som overnatningstal og besøgstal hos attraktioner, hvor man monitorerer på mange forskellige

datapunkter, for på den måde at kunne se sammenhænge og forstå turistens mønster bedre. Som udgangspunkt vil et sådant system betragtes som et diagnostisk system, da man måler temperaturen på, hvordan det går på destinationen. Men som direktøren forklarer det, vil det bruges som et læringssystem. Dette kan minde om det, som Oates (2015) kalder for et dynamic control systems, et system som bl.a. har til funktion at fremme organisatorisk læring og kreativitet.

### 6.1.2 Adfærdssystemer

For at styre adfærden til medarbejderne, giver informanterne udtryk for, at det er den direkte kontakt og diskussion med medarbejderne, som er den vigtigste. Der bliver dog brugt systemer både som barrieresystemer og holdningssystemer. Fire af de 6 organisationer fortæller, at de har en personalehåndbog. Fra de interviews, der er gennemført, er indholdet i disse både med påbud, som ”du skal...”, og forbud, som ”du må ikke...”. Som eksempel fortalte turistchefen i VisitViborg, at der er regler for, hvordan man skal tage telefonen, altså et påbud, men også omkring tavshedspligt, et forbud. Ifølge Simons (2000), bør man formulere regler som forbud i stedet, da det giver mere rum for at agere selv. I disse tilfælde, som er interviewet her, er indtrykket dog, at selvom man bruger påbud, så er det ikke noget, som giver indikationer af, at det forhindrer fremdrift og kreativitet. Generelt virker det til at den vigtigste form for bremse, som omtalt i kap. 2, ikke er selve systemet, men i stedet er den direkte styring, og dermed ikke systematiseret. Som en af informanterne påpeger, så er det vigtigste at tænke sig om, og der lægges dermed meget ansvar over til den ansatte, at de varetage deres ansvar. I tillæg bruges også tjeklister eller drejebog for at sikre, at man gør det nødvendige i den rigtige rækkefølge. Man kan også argumentere for, at tjeklisten egentlig er en form for projektrapportering, hvor man rapporterer, hvor langt man er kommet. Der er dog en form for rutine eller regel (”det er sådan her vi gør det”) i en tjekliste, og er derfor kategoriseret som en barriere.

For at inspirere til at arbejde i den retning mener Simons (2000), at man skal bruge holdningssystemer, som blandt andet er de kerneværdier, som er i organisationen. Ligesom med barrieresystemerne er dette ikke altid sat op som en del af et formelt system, men noget der foregår uformelt i dialogen mellem medarbejderne og ledelsen. Det ser man bl.a. i Randers, hvor man ikke har fastsat værdier, men hvor turistchefen fortæller om en holdning til ens arbejde, om at have partnerne top of mind. Dette er en klar holdning, men ikke et holdningssystem, da det ikke er formaliseret. Simons (2013) fortæller også, at

nødvendigheden for formaliserede værdier er blevet større i kraft af, at man har fået større og mere komplekse organisationer og har brug for et system til at kommunikere dette til medarbejderne. I VisitRanders er der bare 3 medarbejdere, og dermed er nødvendigheden for at kommunikere dette også mindre, end i de større organisationer.

Måden, hvorpå det kommunikeres, er også lidt forskelligt. Aarhus bruger ekstern foredragsholder til at kommunikere det til både medarbejdere og partnerne. I VisitSkanderborg bruges der enkelte ord, som skal være kendetegnet organisationens arbejde (VisitSkanderborg, 2017c). I VisitViborg formuleres det med længere sætninger, som indeholder vigtige begreber, altså mere indirekte begreber (VisitViborg, 2015).

### 6.1.3 Opsummering

Overordnet set virker det til, at systemerne som vælges på de seks turistbureauer, er meget ens, og der er også mange ligheder, men også nogle få forskelle. Forskellen ses primært i kompleksiteten af systemerne, hvor specielt VisitAarhus og VisitHerning skiller sig ud. VisitAarhus skiller sig ud med at indføre et turismebarometer, hvor man arbejder med mange data, mens VisitHerning skiller sig ud ved at arbejde med tidsregistrering. Årsagen til, at netop VisitHerning har valgt at bruge tidsregistrering, skal nok ses i, at deres arbejdsopgaver er væsentlig anderledes end de andre cases, da en stor del af deres arbejde er at afholde events.

## 6.2 Brug af styringssystemer

Hvis man ser overordnet, bliver diagnostiske systemer rapporteret vertikalt, interaktive er mere uformelle, og barrieresystemer og holdningssystemer bliver også rapporteret vertikalt. Der foregår dog også en del anden kommunikation, og flere af systemerne bliver kommunikeret i flere retninger.

### 6.2.1 Uformel rapportering

Informanterne har givet indtryk af, at der foregår meget kommunikation på tværs af organisationen, også udenfor formelle møder. Det gør, at man må forvente, at der er meget mere uformel rapportering end det, som fremkommer af disse interviews. Indtrykket er, at den uformelle rapportering i det daglige, er den vigtigste form for rapportering, men den dokumenteres ikke og er derfor vanskelig at beskrive.

Årsagen til, at de interaktive systemer, som bliver rapporteret uformelt, skal ses i, at flere af systemerne, f.eks. rapporter fra VisitDenmark, som sådan ikke bliver rapporteret, men at det er noget som tages ind i overvejelserne i forbindelse med udviklingen af strategier. Som omtalt i forrige afsnit vil Simons (2000) da heller ikke mene, at dette er et form for kontrolsystem, men ud fra argumentet om, at det er med til at underbygge fremvoksende strategier, er det taget med. Personalemøderne passer derimod bedre ind i Simons's definition.

Det kan måske overraske, at blandt andet statistik fra markedsføring bliver rapporteret uformelt. Det skal forstås som den måde, hvorpå VisitAarhus forklarer, om der samarbejdes med deres partnere. Han fortæller, at der ikke er nogen direkte opfølgning på kontrakten, men at det sker løbende hen over året og blandt andet ved, at de udskriver artikler, som der er skrevet om partnerne. Han forklarer, at det er på grund af, at partnerne ikke har tid til denne type afrapportering.

At værdier bliver kommunikeret uformelt, skal specielt ses ud fra souschefen i Ringkøbing Fjord Turismes udtalelse om, at chefens engagement skinner af på medarbejderne, og ud fra turistchefen i VisitRanders's udtalelse om, at man altid har partnerne top of mind, selvom dette ikke er skrevet ned.

### 6.2.2 Horisontal rapportering

Der er bare tre systemer, som bliver rapporteret horisontalt ud fra det data, som er fundet her. Der kan være flere årsager til dette. For det første kan der sættes lighedstegn mellem horisontal rapportering og uformel rapportering. Det mener Roberts (1996) blandt andet, altså at meget af den rapportering, som finder sted, horisontalt i organisationen ikke er systematiseret. For det andet kan udtagelsen af informanter være afgørende. Der er primært blevet interviewet ledere, og da der her er tale om, at man taler sammen på tværs af afdelinger mellem medarbejdere er det ikke sikkert at det vil vises i interviewet selvom det foregår. En tredje mulighed er, at arbejdet, som de forskellige medarbejdere sidder med, er meget forskelligt, og dermed er behovet mindre for reelle møder mellem to kollegaer, da arbejdsopgaverne sjældent overlapper.

De systemer, som rapporteres formelt horisontalt, er drejebog eller tjeklister, personalemøder og projektrapportering. Personalemødet er i sin natur horisontal, da kollegaer deler, hvad de

arbejder med, og hvilke udfordringer de har. Tjeklisten bruges til at dele med partnere i forbindelse med afholdelse af events, og i VisitHerning deles den i et IT-system, hvor man har mulighed for at se, hvor langt man er kommet i forløbet. Der er et overlap mellem projektrapportering og tjeklisten. Man kan sige, at i projektrapporteringen rapporteres, hvor langt man er kommet, mens i tjeklisten kontrolleres, om alt er blevet gjort i rigtig rækkefølge. Direktøren i VisitHerning lægger vægt på, at det skal ses mere som en støtte end en regel, det virker ikke til, at der er samme opfølgning på reglen som fremskridtet.

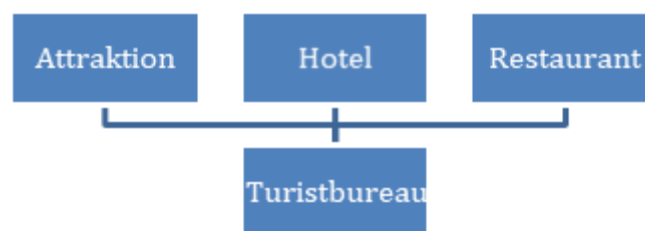
### 6.2.3 Vertikal rapportering

Økonomistyringssystemerne bruges, hvis man ser på de formelle rapporter/evalueringer, primært til at kommunikere vertikalt. Af diagnostiske systemer rapporteres der primært op i systemet fra medarbejderne til chefen og videre til interessenterne. Bare to systemer bliver ikke rapporteret hierarkisk, og årsagen til dette er, at det er systemer, som ikke rapporteres direkte. Hvem, det rapporteres til, er dog lidt forskelligt. Det virker som om, der er stor enighed om at overfor partnere/medlemmer er det vigtigste at rapportere, hvilken markedsføringsværdi der er skabt, mens overfor kommunen er overnatningstal og turismeomsætningen vigtigere. Dette kan forklares ud fra de to interessentgruppers interesser. Kommunen er interesseret i udviklingen i kommunen generelt, og i at skaffe så mange arbejdspladser som muligt i kommunen. Det er derfor interessant for turistbureauerne at visse denne form for tal til kommunen, som kan dokumentere, at de skaber mere værdi, end de bruger. Den enkelte lokale virksomhed er mindre interesseret i, hvordan det overordnede billede er, men er interesseret i, hvordan det går for egen virksomhed. Ved at dokumentere, hvor langt man kommer ud med markedsføring, kan virksomheden selv tage stilling til, om han får nok værdi for pengene, eller om han kan bruge midlerne bedre selv. At bruge overnatningstal og turismeomsætning som strategiske mål bliver brugt, fordi det er tal, man let kan få adgang til. Der kan dog diskuteres, hvor relevant dette er, da der er tale om afledte effekter, hvor flere har indflydelse på dette tal. Ifølge Cugueró-Escofet og Rosanas (2013) må manageren have direkte indflydelse på de parametre, der måles på. At måle på overnatning og turismeomsætning kan derfor opfattes unfair. 1) fordi at de tal man får givet, ikke er eksakte tal, 2) fordi også virksomhederne har indflydelse på dette. Alternativt kan man måle på aktiviteter i stedet, hvilket må opfattes som mere fair, og ud fra dette dokumentere, om det er gode eller dårligere tiltag.



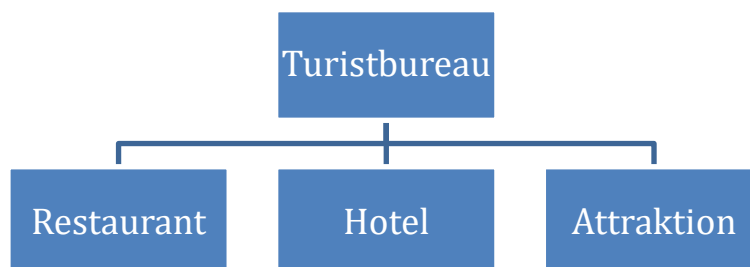
Budgettet og regnskab bliver godkendt af bestyrelsen og generalforsamlingen. Gjønnnes og Tangenes (2014) mener, at det eneste som budgettet er velegnet til, er som en specialvariant af prognose, og dermed ikke giver mening at skulle godkendes, da en prognose er en forudsigtelse af, hvordan det bliver. I turistbureau er det dog lidt en anden sag, da et af de vigtige formål, som budgettet har, er at fordele omkostningerne. Omkostningerne er forholdsvis forudsigelige, da det primært er lønninger som man kender fra før. Nogle steder kender man også indtægterne meget nøje, hvis man skriver flerårige kontrakter, og kan dermed forudsige forholdsvis nøjagtigt, hvad der er tilbage til aktiviteter. Fordelingen af aktiviteter giver derfor mening at godkende. Dette åbner Gjønnnes og Tangenes også op for, hvis situationen er som her, at aktiviteter er afhængig af ressourcer og ikke omvendt.

En anden ting, som er, bemærkelsesværdigt ved den vertikale rapportering er samarbejdet med de lokale virksomheder, hvor turistbureauerne deler viden med virksomhederne, og virksomhederne deler viden med turistbureauet. Vidensdelingen vil normalt være systematiseret i et interaktivt system. Normalt vil et interaktivt system give viden fra medarbejderne til topledelsen om nye trends og behov. Man vil traditionelt se partnere/medlemmer som bestemmende over turistbureauet i hierarkiet (i hvert fald i de tilfælde hvor organisationen er medlemsbaseret). Turistcheferne gav blandt andet udtryk for, at man henter informationer fra medlemmerne for at drive organisationen. Hvis man ser på destinationen som en organisation, vil det betyde, at informationsstrømmen og de strategiske beslutninger går i modsat retning, end hvad man normalt vil finde logisk. Det kan altså virke til at turistbureauerne har et dobbelt hierarki, hvor turistbureauerne dels fungerer som destinationsledelsen, men samtidig er agenten for virksomhederne – illustreret på figurene under. Figur 7 viser ud fra principal/agent perspektivet, hvor turistbureauet fungerer som agent for de forskellige medlemsvirksomheder/ partnere. Det er denne organisering, som ses når der rapporteres økonomi og udbredelsen af markedsføring.



Figur 7: Organisering set fra principal/ agent perspektivet

Figur 8 viser hvordan samarbejdet i netværket også fungerer. Det er blandt andet denne organisering når turistchefen henter ind data fra aktørerne. Dette er blandt andet de uformelle samtaler med aktørerne og ved tilfredshedsundersøgelser på destinationen. Disse data går fra medlemmerne og til turistbureauerne, som så derefter kan agere på dette. Det kan bl.a. være mystery shopping rapporter.



*Figur 8: Organisering set med destinationsperspektiv*

Det er også bemærkelsesværdig, hvordan VisitAarhus bruger en ekstern foredragsholder til at tale omkring tillid til møder med partnerne. På denne måde bruges kerneværdien tillid til at kommunikere med partnerne om deres valg, og på denne måde opfordre dem til at arbejde sammen og stole på hinanden. Igen kan det tolkes som at turistbureauet bruges som øverste organisation i destinationskortet, til trods for at de i princippet er agent for virksomhederne. Men her bruges det altså modsat, til at kommunikere til interessenterne og få dem til at arbejde bedre sammen.

Ansættelsessamtalen er også taget med i oversigten som en vertikal rapportering. At tage det som en del af økonomistyringssystemet kan dog diskuteres, men skal måske mere ses som et alternativ til kontrolsystemerne. Der blev givet udtryk for, at det er vigtigt at få ansatte, som forstår hvad det er man laver, og at det er noget, man brænder for. Dette kan tyde på, at man ønsker en kultur, hvor der er tillid fremfor kontrol, og i denne proces spiller ansættelsessamtalen en væsentlig rolle.

#### 6.2.4 Ekstern rapportering

Et af de punkter, hvor turistbureauerne adskiller sig en del fra andre brancher og virksomhedstyper, er, at de deler en del information med hinanden, altså hvor de rapporterer eksternt. VisitAarhus fortalte om et internationalt netværk, hvor man afprøver projekter og henter erfaringer fra hinandens aktiviteter. I Danmark fortælles der om deling af regnskabstal

og indtægtsmetoder, og desuden deler VisitDenmark analyser, som gør at man kan sammenligne sig, bl.a. med overnatningstal og turismeomsætning.

De metoder, hvorpå de sammenligner sig, har kendetegn ved performance benchmarking, hvor man ser efter, om man gør det godt ved at sammenligne ens performance med andre. Turistcheferne fortæller, at de taler med hinanden, og man kan derfor forestille sig, at man yderligere laver en del uformel benchmarking, men det har ikke været muligt at dokumentere direkte.

Det, som måske kan overraske mest, er villigheden til at dele regnskabsoplysninger. Ringkøbing Fjord Turisme og VisitRanders fortæller, at man har delt henholdsvis omkostningsfordeling og partnerprogram. Turistbureauerne konkurrerer om de samme turister og kan derfor ses som hinandens konkurrenter. Dette fænomen kaldes coopetition, hvor man på en gang konkurrerer og samarbejder med hinanden. For at coopetition skal være en god ide, må det for den enkelte virksomhed give en større økonomisk fordel, end tabet af konkurrencefordele (Hong & Snell, 2015).

### 6.2.5 kontrol og tillid

Noget, som ikke kommer frem i oversigten men, som er værd at bemærke, er, at alle former for rapportering sker gennem møder, hvor man taler sammen ansigt til ansigt. Det giver mulighed for at forklare tallene og give baggrunden for, hvorfor de forskellige resultater er, som de er. Boland og Schultze (1996) og Roberts (1996) mener begge, at rapporter bør forstås af den historie, der ligger bag, men uenige om hvordan den foregår. Roberts (1996) mener, at den foregår i en social sammenhæng, mens Boland og Schultze (1996) mener, den sker gennem fortællingen. Man kan sige, at ved at mødes og på den måde have en mulighed for at fortælle i en social sammenhæng, får man rig mulighed for at forstå, hvorfor resultaterne er, som de er.

I kapitel 2 blev der fortalt at tillid kan være en erstatning for kontrol. I de seks turistbureauer bruges der kontrakter til mellem alle parter. Normalt er det for at principalen kan stille agenten til regnskab, men VisitAarhus's direktør giver udtryk for at det også er for at nå til fælles forståelse for hvilke opgaver der skal gøres.

Et af kendetegnende ved høj tillid ifølge stewardship-teorien er at man har lange aftaler, og ønsker involvering fremfor kontrol. Hos turistbureauerne ser man flere steder længere aftaler,

og at rapportering sker gennem involverende samtaler fremfor kontrol (Davis et al., 1997). Det kan også ses i de resultatkontrakter, som indgås med kommunerne, hvor der er mere fokus på en strategisk retning fremfor faste mål.

### 6.2.6 Opsummering

Brugen af systemerne er overordnet mest præget vertikal og uformel rapportering. Den uformelle rapportering er vanskeligere at dokumentere men virksomhederne har givet udtryk for at det ofte er det vigtigste. Modsat mange virksomheder er der også en ekstern rapportering til andre virksomheder, som giver mulighed for at sammenligne sig med andre.

Specielt for den vertikale rapportering og kommunikation er at den ofte går modsat retning end hvad der burde være logisk ud fra en principal/agent teoretisk vinkel. Dette forklares ud fra den rolle som turistbureauet er givet som den samlende organisation. Kontrolsystemet bliver suppleret af den tillid der er mellem organisationerne.

## 6.3 Årsag til valg af styringssystemer

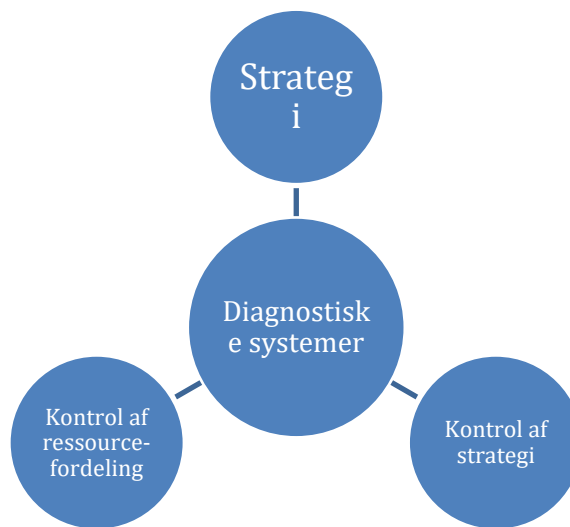
Hvis man ser, hvad de forskellige systemer bliver brugt til, ser man, at de fleste systemer har flere formål.

### 6.3.1 Formålet med diagnostiske systemer

Regnskabet og budgettet bliver brugt, både fordi regnskabsloven kræver det, og fordi man ønsker at arbejde bedst mulig og bruge ressourcerne rigtigt. Ud fra den information, som er givet i disse interview, er der dog primært fokus på udnyttelse af ressourcerne. Der er ikke fundet antydninger af, at regnskabet bliver brugt til at forbedre hvad man gør, altså strategien. Til at kontrollere strategien bruges i stedet måltal på afledte effekter som overnatningstal og turismeomsætning. Turistbureauerne er nonprofit organisationer, og formålet er derfor ikke at skabe overskud. Samtidig arbejder de ud fra en ramme, hvorfra de skal forvalte økonomien på bedst mulig måde. Derfor er det også logisk, at man bruger måltallene til at se, om man har opfyldt krav i stedet for økonomiske resultater.

Der er altså to typer af diagnostiske systemer, kontrol af resourcefordeling og kontrol af strategien. Disse to hænger tæt sammen, for som omtalt tidligere er turistbureauerne afhængige af ressourcer for at lave aktiviteter, og dermed vil måltallene måle på effekten af den resourcefordeling, som er valgt. Man kan argumentere for, at i dette tilfælde vil det ikke

være meningsgivende at se på et af systemerne alene, da de begge må vurderes i sammenhæng. Det er illustreret på figur 9 herunder.



Figur 9: Opbygning af diagnostiske systemer

Både regnskabet og budgettet bliver brugt fordi man skal, og dermed også af normative årsager. Det vurderes, at det ved de systemer, som skal kontrollere ressourcer, er de rationelle årsager, som er de vigtigste; det er noget, som bliver set på som en nødvendighed. Man kan dog argumentere for, at andre systemer måske ville være mere velegnede end f.eks. budgettet, og at det bruges fordi, det er det normale, eller fordi man har kopieret andres system. Der er dog ikke nogen direkte indikationer på dette.

VisitDenmarks analyse ”Turismens økonomiske betydning i Danmark” bruges især til at vise den værdi, som bliver skabt. Dette er tydeligt en metode, hvorpå turistbureauerne forsøger at vise den værdi, der bliver skabt, og dermed legitimere sin egen eksistens. Flere har draget tvivl om, hvor præcist man kan regne med den, og man må derfor også forvente, at den primært bliver brugt eksternt og i mindre grad internt til at styre efter.

I lighed med turismeomsætningsrapporten bruges statistikker fra markedsføring også til at legitimere turistbureauernes eksistens. Dette er dog primært overfor virksomhederne, hvor formålet er at dokumentere, at de har fået værdi for det, de betaler. I VisitAarhus, kaldes det endda markedsføring, da de skal sælge partnerskaber hvert år. Det bruges i tillæg internt til at

optimere ressourcerne. Hvad der er vigtigst har været lidt uklart, så de må tillægges cirka samme vigtighed.

Kundetilfredsheden bruges udelukkende med strategisk hensigt. Selvom det kommunikerer til virksomhederne også, er det ikke for at dokumentere egen præstation, men for at kommunikere, hvad man som destination kan gøre bedre.

Tidsregistreringen, som VisitHerning bruger, er sammen med kundetilfredsheden det eneste diagnostiske system, som kun har én funktion, nemlig at kontrollere, at man ikke bruger længere tid end den tidsramme, der er sat af. Desuden giver det et overblik over hvad ressourcerne går til og giver bedre mulighed for at omstrukturere ressourcer, hvis det skal være nødvendigt. At det er VisitHerning, som bruger tidsregistrering skal nok ses i lyset af, at deres arbejdsopgaver er en del anderledes end de andre bureauer, da de som de eneste også driver en møde- og eventplanlægningsvirksomhed.

### 6.3.2 Strategisk fokuseret delsystemer

De interaktive systemer har primært fokus på den strategiske fokus. Dette hænger naturligt sammen med, at Simons (2013) mener at disse interaktive systemer netop skal være med til at styrke fremkommende strategier.

Personalemødet er det eneste system, som både bruges til at styrke strategien og til at kontrollere brugen og fordelingen af ressourcer. Årsagen til, at personalemødet bruges til flere funktioner, er at man i personalemødet har mulighed for at tage flere ting op, og det er meget fleksibelt i sin form. Der er plads til både at stille spørgsmål om, hvordan opgaver kan gennemføres og til at spørge om hjælp til at få løst specifikke opgaver. At alle bruger faste personalemøder til at følge op på aktiviteterne hænger godt sammen med, at turistbureauerne giver udtryk for, at den direkte ledelse er vigtigt i forhold til at lede arbejdet.

Et andet interaktivt system, som bliver brugt af flere årsager, er netværk, som bliver brugt både for at underbygge strategien, som nævnt tidligere i dette kapitel, men også fordi man er tvunget ind i dem, eller presset i dem, som VisitDenmark eller Business Region Aarhus, og ikke mindst til at sammenligne tal fra regnskabet. De fleste er dog også frivilligt gået ind i forskellige netværk, og samarbejder med andre turistbureauer gennem. Flere har også nævnt netværk som en vigtig del af det at få ny viden og udvikle strategier. Som omtalt tidligere bruges netværk også som medie til at diskutere, hvordan man bruger de midler, man har, altså

en form for ressourceudnyttelse, men færre af turistbureauerne fortæller om dette, så det må forventes at denne rolle er mindre end den strategiske udvikling, netværkene kan være med til at skabe. Det Strategisk fokus må derfor ses som den vigtigste årsag til, at det bruges.

Både holdningssystemer og barrieresystemerne bruges primært til at styre efter strategien. Det er specielt lagt vægt på værdierne, og at de skal ligge meget tæt sammen med strategien, og at det nærmere er værdierne som bestemmer strategien end det er modsat. Det ser man blandt andet i turistchefen fra VisitSkanderborgs udtalelse: *"Værdier er jo ikke noget [man, red.] opfinder, værdier er noget du finder, der hvor du er, og derfor har vi egentlig bare sat ord på, dem vi er, og det vi er"*.

### 6.3.3 Ligheder i styringssystemet

Som det blev vist i 5.1 ligner økonomistyringssystemerne i de seks turistbureauer meget hinanden. Ifølge Dimaggio og Powell (1983) kan det skyldes tre ting: at man har lignende forhold at arbejde under, at man har krav udefra, eller at man kopierer andre. Der er ingen tegn på, at man har kopieret hinandens systemer. Der er derimod lignende krav fra omverdenen, blandt andet fra lovgivning, kommuner og fonde. Desuden bliver rapporter udviklet, som er gratis og let tilgængelige for turistbureauerne. Dette er altså en billig og effektiv metode at måle på og giver mulighed for at sammenligne sig med andre. Dette er tilgængeligt for alle, og man må derfor forvente, at dette også er med til at gøre systemerne mere ens. De opgaver, som turistbureauerne arbejder med, ligner også meget hinanden. De eneste, som skiller sig lidt ud fra de andre, er VisitHerning, og det kan man også se igen i økonomistyringssystemet ved, at de som de eneste også registrerer, hvor meget tid de bruger på hver enkelt opgave.

### 6.3.4 Opsummering

Man kan ud fra de data, som er hentet, altså ikke sige, at systemerne er valgt ud fra en speciel fokusering. Man har derimod systemer, som har hver sin funktion. Nogle af systemerne sikrer, at man bruger ressourcerne rigtig, mens andre sikrer, at man også i fremtiden har den viden der kræves for at forstå branchen og turisterne. Sidst, men ikke mindst, systemer, som skal vise den værdi, der bliver skabt. Disse systemer overlapper hinanden, og flere systemer har flere funktioner.

## 7 Konklusion

I opgaven er forskningsspørgsmålet, ”hvordan bruges økonomistyringssystemer på danske turistbureauer”, blevet besvaret ved hjælp af de tre forskningsspørgsmål:

- Hvilke økonomistyringssystemer benytter turistbureauer?
- Hvordan rapporteres delsystemerne?
- Hvad er årsagen til valget af delsystemerne?

Undersøgelsen har taget udgangspunkt i Simons (2013) rammeværk, Levers of Control. Det er vist at de seks turistbureauer bruger mange af de samme typer af systemer. Der bliver brugt både diagnostiske og interaktive systemer, holdnings- og barrieresystemer.

Barrieresystemerne fremstår som de, der er mindst fokus på af de fire systemer. De systemer, som skiller sig mest ud, er tidsregistrering, som kun bruges i VisitHerning, og VisitAarhus’s turismebarometer. Tidsregistrering skiller sig ud ved at være det eneste system som måler på interne processer. Turismebarometeret skiller sig ud ved ikke at passe direkte i Levers of Control rammeværket, men svarer bedre til beskrivelsen af det, Oates (2015) kalder et dynamic system.

Systemerne er kendetegnet ved, at man måler på både finansielle og ikke-finansielle parametre. Der bliver både målt på effekten af markedsføringen, overnatninger på destinationen, hvor meget turisterne omsætter for og turisternes tilfredshed på destinationen, ligesom der er systemer som skal hjælpe turistbureauerne med organisatorisk læring. Selvom delsystemerne ikke er systematiseret i et balanced scorecard, har det alligevel mange af de samme parametre med: Finansielt perspektiv, kundeperspektiv, internt perspektiv og læringsperspektiv. Det interne perspektiv er dog det, som der er mindst fokus på gennem systematisk overvågning. Kun VisitHerning registrerer data på dette ved at medarbejderne notere den tid de bruger på forskellige opgaver.

I tillæg til, at man måler på interne data, inkluderes også eksterne analyser og tal. Disse leveres af bl.a. VisitDenmark, Business Region Aarhus og de nationale turismeudviklingselskaber. Disse analyser fungerer dels som kilder til ny viden, og dels giver de information, som bruges i de diagnostiske systemer.



Rapporteringen i turistbureauerne er primært præget af vertikale processer og uformelle samtaler. De vertikale processer bliver rapporteret gennem møder, hvilket gør, at man har mulighed for at forklare baggrunden for det, som rapporteres. Dette vil ifølge Roberts (1996) give en større forståelse for de tal, som bliver præsenteret, og give bedre mulighed for at handle korrekt fremover. De uformelle samtaler er ikke dokumenteret direkte, men der er givet udtryk for, at de er meget vigtige i opfølgningen i det daglige arbejde. I tillæg til de vertikale rapporteringer bliver der også rapporteret eksternt. Dette gøres gennem netværk med andre turistbureauer. Det fortælles, at der i disse netværk bliver delt tal fra regnskabet, som omkostningsfordeling og indtægtsmodel. Desuden bliver der gennem VisitDenmark og Danmarks Statistik delt statistikker med overnatningstal og analyser på turismens økonomiske betydning i områderne.

Hvis man ser på afrapporteringen retning, altså hvem der rapporteres til, ses det, at rapporteringen går begge retning. Turistbureauet står til ansvar som agent for medlemmer/partnere, hvor de rapporterer, hvor langt de når ud, og hvordan økonomien er. Samtidig rapporteres der i modsat retning gennem uformelle samtaler og bl.a. tilfredshedsanalyser. Partnerne har altså en form for dobbeltrolle i dette samarbejde.

Man kan ikke sige, at turistbureauernes økonomistyringssystemer har et specielt formål. Der er mange forskellige delsystemer, som har hvert sit formål. Og de fleste af systemerne har flere formål. Der er mange systemer, som skal underbygge strategiske valg, både interne og eksterne. Specielt bruges interaktive systemer, barriere- og holdningssystemer til at fokusere eller forbedre strategien.

De diagnostiske systemer bruges delvist for at arbejde mere effektivt, og delvist for at sikre, at man arbejder i den rigtige retning. Af specielle kendetegn kan nævnes regnskab og budget, som primært bruges til at prioritere ressourcer og ikke til at måle på målopnåelse. Til at måle på om man når strategiske mål bruges andre systemer som overnatningstal, markedsføringsstatistikker og lignende. Dette kan knyttes sammen med, at turistbureauerne arbejder ud fra en non-profit tankegang, hvor de midler, man får ind, skal arbejde for at få overskud til aktørerne - altså er der ikke et mål om at skabe store overskud i selskabet.

Flere af systemerne, som overnatningstal, besøgstal, turismeomsætning, markedsføringsstatistik og artikelarkiv bruges for at vise den værdi, som de er med til at skabe. Hvad data formidlet til den lokale kommune angår, er der primært tale om overordnede

data for destinationen som f.eks. turismeomsætningen, mens det for virksomhederne er data fra markedsføringen, som er den vigtigste. De bruges til at markedsføre sig og sørge for, at man også i fremtiden har mulighed for at eksistere.

Som nævnt tidligere er systemerne, som turistbureauerne bruger, forholdsvis ens. Dette kan tillægges de ens forhold, som turistbureauerne arbejder under, og tilgangen til de samme systemer gennem VisitDenmark og andre organisationer. Desuden vil kravene fra eksterne interessenter, som ofte er de samme eller lignende organisationer, også gøre at systemerne bliver ens.

## 7.1 Fremtidige studier

Dette casestudie har begrænsninger som generalisering, og brugen af interview som indsamlingsmetode, fordi man risikere at informanterne ikke giver fuldstændig oplysning eller at interviewer og informant tolker begreber forskelligt. Det vil derfor være interessant at lave lignende kvantitative undersøgelser for bedre at kunne generalisere det. Desuden vil det også være interessant at studere med længerevarende observationer for at give dybere indblik i hvordan processer fungerer. Det vil også give bedre baggrund for at beskrive uformelle systemer og rapporteringer bedre.

Flere af informanterne har givet udtryk for, at man ikke har brug for målinger. Det vil dog kunne være interessant at lave et aktionsstudie, hvor man gennem små tiltag forsøger at finde den optimale måde at styre virksomheden på.

Dette studie har vist, at informationsvejene for læring er meget komplekst, og nok mere komplekst end det, som er vist i denne opgave. Det vil være nærliggende at studere den organisatoriske læring for en destination med de mange forskellige enheder, der bidrager og modtager viden.

## Referanseliste

Alnes, J. H. (2015, 12. maj 2015). Hermeneutikk. *Store Norske Leksikon*. Hentet 18. april 2017, fra <https://snl.no/hermeneutikk>.

Bisbe, J., & Otley, D. (2004). The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, organizations and society*, 29(8), 709-737.

Bogsnes, B. (2008). *Implementing beyond budgeting: unlocking the performance potential*: John Wiley & Sons.

Bogsnes, B. (2011). Taking reality seriously - towards more selfregulated management model at statoil. Hentet 10. dec. 2016 2016, fra <http://www.managementexchange.com/story/taking-reality-seriously-towards-more-self-regulating-management-model-statoil>.

Bohn, H. (2017, 11. april 2017). Herning. *Den Store Danske*. Hentet 2. maj 2017, fra [http://denstoredanske.dk/Danmarks\\_geografi\\_og\\_historie/Danmarks\\_geografi/Jylland/Jylland\\_-\\_byer/Herning](http://denstoredanske.dk/Danmarks_geografi_og_historie/Danmarks_geografi/Jylland/Jylland_-_byer/Herning).

Boland, R. J., & Schultze, U. (1996). Narrating accountability: cognition and the production of the accountable self. I R. Munro & J. Mouritsen (red.), *Accountability: power, ethos & the technologies of managing* (1. utg., s. 62-81). Oxford, UK: International Thomson Business Press.

Boland, R. J., Sharma, A. K., & Afonso, P. S. (2008). Designing management control in hybrid organizations: The role of path creation and morphogenesis. *Accounting, Organizations and Society*, 33(7), 899-914.

Braun, D., & Guston, D. H. (2003). Principal-agent theory and research policy: An introduction. *Science and Public Policy*, 30(5), 302-308.

Brignall, S., & Modell, S. (2000). An institutional perspective on performance measurement and management in the 'new public sector'. *Management accounting research*, 11(3), 281-306.

Busch, T. (2004). Økonomistyring i et organisasjonsteoretisk perspektiv. *Høgskolen i Sør-Trøndelag: TØH-serien*(10).

Business Region Aarhus. (2017, 27. april 2017). Turisme. Hentet 7. maj 2017, fra <http://www.businessregionaarhus.dk/da/Indsatsomraader/Turisme.aspx>.

Cugueró-Escofet, N., & Rosanas, J. M. (2013). The just design and use of management control systems as requirements for goal congruence. *Management Accounting Research*, 24(1), 23-40.

Danmarks Stastik. (2016a). Statistikbanken. Hentet 23. november 2016 2016, fra <http://www.statistikbanken.dk/REGN7>.

Danmarks Stastik. (2016b). Udenrigshandel med tjenester. Hentet 23. november 2016 2016, fra <http://www.dst.dk/da/Statistik/emner/udenrigshandel/udenrigshandel-med-tjenester>.

Danmarks Stastik. (2017a, Generet ). Areal 1. januar efter område og tid. Hentet 26. april 2017, fra <http://www.statistikbanken.dk/statbank5a/selectvarval/saveselections.asp>.

Danmarks Stastik. (2017b). Folketal den 1. i kvartalet Hentet 25. april 2017, fra <http://www.statistikbanken.dk/statbank5a/selectvarval/saveselections.asp>.

Danmarks Statistik. (2017). statistikbanken: Kommunale regnskab efter funktion, område og tid:. Hentet 20. april 2017, fra <http://www.statistikbanken.dk/10188>.

Dansk Turismefremme. (2017, 9. februar 2017). Dansk Turismefremmes formål. Hentet 7. maj 2017, fra <http://www.danskturismefremme.dk/danskturismefremme/dansk-turismefremmes-formaal>.

Danske Destinationer. (2017). Historie. Hentet 7. maj 2017, fra <http://danskedestinationer.dk/historie>.

Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management review*, 22(1), 20-47.

Dimaggio, P., & Powell, W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. [Article]. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

Erhvervsministeriet. (2016). Organisation. Hentet 1. december 2016 2016, fra <https://www.evm.dk/ministeriet/organisation>.

Fonnesbech-Sanderberg, M., & Rassing, C. R. (2016). *Turismens økonomiske betydning i Danmark 2014*. København: VisitDenmark.

Francis, G., & Holloway, J. (2007). What have we learned? Themes from the literature on best - practice benchmarking. *International Journal of Management Reviews*, 9(3), 171-189.

Gjønnnes, S. H., & Tangenes, T. (2014). *Økonomi- og virksomhetsstyring* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.

Golafshani, N. (2003). Understanding reliability and validity in qualitative research. *The Qualitative Report*, 8(4), 597-607.

Gorry, G. A., & Scott Morton, M. S. (1971). A framework for management information systems. Massachusetts Institute of Technology.

Guba, E. G. (1981). Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquiries. *ERIC/ECTJ Annual Review Paper*, 29(2), 75-91.

Hansen, J. (2009, 2. 2. 2009). Turistforening. Hentet 17. 11. 2016, fra [http://denstoredanske.dk/Livsstil,\\_sport\\_og\\_fritid/Turisme\\_og\\_fritid/Ferie\\_og\\_turisme/turistforening](http://denstoredanske.dk/Livsstil,_sport_og_fritid/Turisme_og_fritid/Ferie_og_turisme/turistforening).

Henri, J.-F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, organizations and society*, 31(6), 529-558.

Holmen, H. (2016, 29. juni 2016). Epistemologi. *Store Norske Leksikon*. Hentet 18. april 2017, fra <https://snl.no/epistemologi>.

Hong, J. F., & Snell, R. S. (2015). Knowledge development through co-opetition: A case study of a Japanese foreign subsidiary and its local suppliers. *Journal of World Business*, 50(4), 769-780.

- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public administration*, 69(1), 3-19.
- Hood, C. (1995). The "New Public Management" in the 1980s: variations on a theme. *Accounting, organizations and society*, 20(2), 93-109.
- Hope, J., & Fraser, R. (2000). Beyond budgeting. *Strategic Finance*, 82(4), 30-35.
- Hope, J., & Fraser, R. (2003). *Beyond budgeting: how managers can break free from the annual performance trap*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Horesta. (2016, 29. november 2016). Ny regering har fokus på dansk turisme. Hentet 1. juni 2017, fra <http://horesta.dk/da-DK/Nyheder%20og%20Politik/Nyheder/Nyhedsarkiv/2016/11/Ny%20regering%20har%20fokus%20paa%20dansk%20turisme>.
- Hummel, J., Huitt, W., Michael, R., & Walters, L. (1994). What you measure is what you get. *GaASCD Newsletter: The Reporter*, 10-11.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gennemføre undersøkelser?* (3. udgave. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jakobsen, L., Pedersen, C., Sørensen, S. Y., Sørensen, S. Ø., & Hansen, E. (2016). *Oplevelsesprofiler for de 20 særlige feriesteder og stærke destinationer i Danmark: Udarbejdet for Dansk Kyst og Naturturisme*.
- Johanson, D., & Madsen, D. Ø. (2013). Økonomisk styring i Norge-en kartlegging av styringssystemer i norske bedrifter.
- Kaplan, R. S. (1986). Accounting lag: the obsolescence of cost accounting systems. *California management review*, 28(2), 174-199.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1995). Putting the balanced scorecard to work. *Performance measurement, management, and appraisal sourcebook*, 66, 17511.
- Kommunernes Landsforening. (2010). *Turismen i kommunerne - overblik og nye turismepolitiske anbefalinger*. København: Kommunernes Landsforening.

Laffont, J.-J., & Martimort, D. (2009). *The theory of incentives: the principal-agent model*. Princeton university press.

Lauridsen, P. L. (2015, 3. februar 2015). Wonderful Copenhagen skal sætte Greater Copenhagen på verdenskortet. Hentet 22. april 2017, fra <https://www.regionh.dk/Vaekstforum/nyheder/Sider/Wonderful-Copenhagen-skals%C3%A6tte-Greater-Copenhagen-p%C3%A5-verdenskortet.aspx>.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park: CA: Sage Publications.

Lov om VisitDenmark. (2010). *Lov af 15. juni 2010 om Visitdenmark*. Lesedato. Hentet fra <https://www.retsinformation.dk/forms/r0710.aspx?id=132200>.

Lovbekendtgørelse om årsregnskab. (2015). Bekendtgørelse af årsregnskabsloven, fra <https://www.retsinformation.dk/forms/r0710.aspx?id=175792#id87d65ae5-a74b-4e91-9d7a-1ba12db4d8be>.

Lukka, K., & Kasanen, E. (1995). The problem of generalizability: anecdotes and evidence in accounting research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 8(5), 71-90.

Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package— Opportunities, challenges and research directions. *Management accounting research*, 19(4), 287-300.

Mann, R. S., Abbas, A., Kohl, H., Ronald, O., & Görmer, M. (2010). *Global survey on business improvement and benchmarking*. Fraunhofer, Germany: Global Benchmarking Network.

McKinnon, J. (1988). Reliability and validity in field research: some strategies and tactics. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 1(1), 34-54.

Mellemvik, F., Monsen, N., & Olson, O. (1988). Functions of accounting—a discussion. *Scandinavian Journal of Management*, 4(3-4), 101-119.

Merriam, S. B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Mia, L., & Chenhall, R. H. (1994). The usefulness of management accounting systems, functional differentiation and managerial effectiveness. *Accounting, Organizations and Society*, 19(1), 1-13.

Monsen, N. (2008). Økonomistyring og regnskap i offentlige organisasjoner. *Magma*, 6, 64-77.

Møller, D. E. (2004). Viborgs historie. Hentet 25. april 2017, fra [http://viborghistorie.dk/leksikon/?&cclfield1=&cclterm1=&cclfield2=&cclterm2=V&cclfield3=&cclterm3=&cclfield4=&cclterm4=&cclfield5=&cclterm5=&cclfield6=&cclterm6=&cclfield7=&cclterm7=&display\\_mode=overview&number=30&display\\_mode=detail&offset=40&number=1&old\\_offset=1&search\\_help=detail](http://viborghistorie.dk/leksikon/?&cclfield1=&cclterm1=&cclfield2=&cclterm2=V&cclfield3=&cclterm3=&cclfield4=&cclterm4=&cclfield5=&cclterm5=&cclfield6=&cclterm6=&cclfield7=&cclterm7=&display_mode=overview&number=30&display_mode=detail&offset=40&number=1&old_offset=1&search_help=detail).

Neely, A., Sutcliffe, M. R., & Heyns, H. R. (2001). Driving value through strategic planning and budgeting. *New York, NY: Accenture*.

Oates, G. (2015). Literature Review and Synthesis of Management Control Systems: in the Context of the Public Sector. *International Journal of Business and Management*, 10(2), 52.

Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management accounting research*, 10(4), 363-382.

Otley, D. T. (1978). Budget use and managerial performance. *Journal of Accounting Research*, 122-149.

Patton, E., & Appelbaum, S. H. (2003). The case for case studies in management research. *Management Research News*, 26(5), 60-71.

Platt, J. (1992). "Case study" in American methodological thought. *Current Sociology*, 40(17), 17-48.

Region Midtjylland. (2017). Kontakt turismetemet. Hentet 22. april 2017, fra <http://www.rm.dk/regional-udvikling/turisme/kontakt/>.

Region Nordjylland. (2015, 17. november 2015). Kultur, turisme og oplevelse. Hentet 22. april 2017, fra <http://www.rn.dk/Regional-Udvikling/Kultur-turisme-og-oplevelse>.



- Riege, A. M. (2003). Validity and reliability tests in case study research: a literature review with "hands-on" applications for each research phase. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 6(2), 75-86.
- Roberts, J. (1996). From discipline to dialogue: Individualism and socializing forms of accountability. I R. Munro & J. Mouritsen (red.), *Accountability: Power, ethos & the technologies of managing* (s. 40-61). Oxford, UK: International Thompson Business Press.
- Røvik, K. A. (2010). Managementtrender. *Praktisk økonomi & finans*, 27(03), 61-72.
- Sandalgaard, N., & Bukh, P. N. (2008). Danske virksomheders budgetpraksis: Udbredelse og anvendelse. *Notat, Institut for Erhvervsstudier, Aalborg Universitet*.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students* (12. utg.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. [Article]. *Education for Information*, 22(2), 63-75.
- Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal*, 50(1), 20-24.
- Simons, R. (2000). *Performance measurement & control systems for implementing Strategy*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Simons, R. (2013). *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*: Harvard Business Press.
- Simonsen, P. S. (2007). Turismeerhvervets struktur og aktører. I *Grundbog i turisme*. København: Frydenlund.
- Spekle, R. F., van Elten, H. J., & Widener, S. K. (2014). Creativity and control: A paradox. Evidence from the levers of control framework.
- Sturges, J. E., & Hanrahan, K. J. (2004). Comparing telephone and face-to-face qualitative interviewing: a research note. *Qualitative research*, 4(1), 107-118.

- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, 20(3), 571-610.
- Syddanmark, R. (2013). *Redegørelse for turismen i Syddanmark*.
- Tessier, S., & Otley, D. (2012). A conceptual development of Simons' Levers of Control framework. *Management Accounting Research*, 23(3), 171-185.
- Thomas, C. R., & Pryor, T. (2016). Your Best Performance Measure Is the One You Don't Need. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 27(6), 11-18.
- Tucker, B. P., & Parker, L. D. (2015). Business as Usual? An Institutional View of the Relationship Between Management Control Systems and Strategy. *Financial Accountability & Management*, 31(2), 113-149.
- VisitDenmark. (2014, 3. juli 2014). Ny organisering af dansk turisme er faldet på plads. Hentet 30. maj 2017, fra <http://www.visitdenmark.dk/da/danmark/ny-organisering-af-dansk-turisme-er-faldet-pa-plads>.
- VisitDenmark. (2016a). *Attraktionslisten 2015: Danmarks mest besøgte attraktioner*. København: VisitDenmark.
- VisitDenmark. (2016b, 18. februar 2016). VisitDenmark asp-løsning. Hentet 11. maj 2017, fra <http://www.visitdenmark.dk/da/danmark/visitdenmark-asp-losning>.
- VisitDenmark. (2017a). Analyser og rapporter. Hentet 22. april 2017, fra <http://www.visitdenmark.dk/da/analyse/analyser-og-rapporter-om-turismen-i-danmark>.
- VisitDenmark. (2017b). Historien om VisitDenmark. Hentet 22. april 2017, fra <http://www.visitdenmark.dk/da/danmark/historien-om-visitdenmark>.
- VisitDenmark. (2017c). Kommunal overnatningsstatistik. Hentet 26. april 2017, fra [http://www.visitdenmark.com/sites/default/files/VDK\\_Website\\_images/Pdf\\_other\\_files/Analyser/2017/Kommunale\\_overnatninger/1.\\_kommercielle\\_overnatninger\\_i\\_alt.xlsx?\\_ga=1.128889100.1056270402.1491464518](http://www.visitdenmark.com/sites/default/files/VDK_Website_images/Pdf_other_files/Analyser/2017/Kommunale_overnatninger/1._kommercielle_overnatninger_i_alt.xlsx?_ga=1.128889100.1056270402.1491464518).

VisitDenmark. (2017d, 7. april 2017). Turisternes overnatninger i Danmark. Hentet 22. april 2017, fra <http://www.visitdenmark.dk/da/analyse/turisternes-overnatninger-i-danmark-0>.

VisitGudenå. (2017). Om VisitGudenå. Hentet 7. maj 2017, fra <http://www.visitgudenaen.dk/gudena/om-visitgudena>.

VisitSkanderborg. (2017a). Ejer Bjerge. Hentet 30. april 2017, fra <http://www.visitskanderborg.dk/ejer-bjerger-gdk604350>.

VisitSkanderborg. (2017b). Skønne festivaler i Søhøjlandet. Hentet 30. april 2017, fra <http://www.visitskanderborg.dk/skanderborg-ry/skoenne-festivaler-i-soehoejlandet>.

VisitSkanderborg. (2017c). *Under åben himmel...*

VisitSkanderborg. (2017d). Vi ses på Himmelbjerget. Hentet 30. april 2017, fra <http://www.visitskanderborg.dk/skanderborg-ry/vi-ses-pa-himmelbjerget>.

VisitViborg. (2015). Strategi for turisme - udarbejdet af Turistforeningen for Viborg & Omegn. Hentet 31. maj 2017, fra [http://www.visitviborg.dk/sites/default/files/asp/visitviborg/PDF-filer/strategi\\_generalforsamling.pdf](http://www.visitviborg.dk/sites/default/files/asp/visitviborg/PDF-filer/strategi_generalforsamling.pdf).

VisitViborg. (2017). Årsrapport 2016. Hentet 31. maj 2017, fra [http://www.visitviborg.dk/sites/default/files/asp/visitviborg/PDF-filer/aarsrapport\\_2016\\_visitviborg.pdf](http://www.visitviborg.dk/sites/default/files/asp/visitviborg/PDF-filer/aarsrapport_2016_visitviborg.pdf).

VisitAarhus. (2015, 13. januar 2015). Ny profil styrker aarhusiansk erhvervsturisme. Hentet 21. maj 2017, fra <http://www.visitaarhus.dk/aarhus/ny-profil-styrker-aarhusiansk-erhvervsturisme>.

VisitAarhus. (2017). Forretningspartner. Hentet 11. maj 2017, fra <http://www.visitaarhus.dk/aarhus/forretningspartner>.

Vissak, T. (2010). Recommendations for using the case study method in international business research. *The Qualitative Report*, 15(2), 370-388.

Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, organizations and society*, 32(7), 757-788.

Wikipedia. (2007, 13. januar 2007). File: Map DK.svg. Hentet 6. maj 2017, fra [https://en.wikipedia.org/wiki/File:Map\\_DK.svg](https://en.wikipedia.org/wiki/File:Map_DK.svg).

Wonderful Copenhagen. (2015, 12. august 2015). Wonderful Copenhagen fører pennen på national strategi for storbyturisme. Hentet 22. april 2017, fra <http://www.visitcopenhagen.dk/da/wonderful-copenhagen/kobenhavn/wonderful-copenhagen-forer-pennen-pa-national-strategi-storbyturisme>.

Yin, R. K. (1981). The case study crisis: some answers. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 58-65.

Yin, R. K. (1994). *Case study research: design and methods* (2. utg.). Thousand Oaks: Sage Publications.

Yin, R. K. (2013). *Case study research: design and methods* (5. utg.). Thousand Oaks: Sage Publications.

Young, D. W. (2012). *Management control in nonprofit organizations* (9. udgave. utg.). Cambridge, Massachusetts: The Crimson Press.

Aarhus Kommune. (2016, 18. marts 2018). Visit Aarhus the European Capital of Culture 2017. Hentet 25. april 2017, fra <https://www.aarhus.dk/da/omkommunen/English/Visit-Aarhus.aspx>.

# Vedlegg

## Spørgeguide til turistchefer:

### Om virksomheten

- Hvilken funksjon har respondenten?
- Hva er din bakgrunn?
  - Utdannelse
  - Arbejde
- Hvor mange ansatte er der i organisasjonen?
- Hvordan er finansieringen sammensatt?
- Beskriv virksomheten
  - Hva er jeres viktigste oppgaver
  - Hvor mange er der på kontorer – 19 ifølge hjemmeside
  - Er der spesielle sæsoner
  - Hvem er jeres kunder – virksomheter, kommunen eller slutbruger
  - Hva er jeres suksessfaktorer
    - Hvordan oppnår i suksessen
    - Hvordan sikrer du at du når dem

### Valg av styringssystemer

- Hva gjør du for at få medarbeiderne arbeider mot et samlet mål?
  - Hvordan kommunikeres det til medarbeiderne?
  - Finnes det noen verdier som man arbeider mot – er de bare til pynt eller ved medarbeiderne hva de er?
  - Hvorfor har du valgt nettopp denne løsningen?
- Er det noen regler eller barrierer som du ikke ønsker at medarbeiderne skal krydse?
  - Hvordan sikrer du at de ikke gjør det?
  - Har du noen ganger hatt bruk for regler?
  - Hvorfor har du valgt nettopp denne løsningen?

- Findes der en form for måling, eller sikring at målene bliver nået?
  - Hvilke systemer bruger i? (Regnskab, statistik, analyser)
  - Er der både kvalitative og kvantitative metoder?
  - Hvad bruger i disse data til? (effektivisering, gøre det rigtige etc)
  - Hvorfor har du valgt netop denne løsning?
- Der findes usikkerhed, som gør at verden ændres, hvad gør du for at kontrollere usikkerheden?
  - Hvorfor har du valgt netop denne løsning?
- Hvilke rapporter findes?
  - Er der tale om interne og eksterne (f.eks. benchmarking rapporter)
  - Hvem er de målrettet mod
  - Horisontalt eller vertikalt
  - Hvem udarbejder dem
  - Hvad findes der i dem
    - Eks. Prosjektregnskab?
  - Hvor ofte kommer de ud
  - Hvem Bruger dem
  - Hvordan bruger du dem
  - Har du selv ansvar for udarbejdelse af rapporter
  - Hvis viden ikke er i rapporter, hvordan deles viden så

### **Årsagen til valget af systemerne**

- Hvordan sikrer I at kommune føler de får noget igen for det de har investeret?
  - Er det et krav eller ønske fra kommunen eller eget valg?
- Hvor har du fået inspirationen til netop de valgte systemer?
  - Udveksler turistchefer på tværs af landet og organisationer erfaringer med henblik på hvordan i styrer organisationen?

### **Tillid mellem interessenter**

- Oplever du at der er en forskel i interesser fra de kommune, erhvervsliv eller andre interessenter?
- Laves der faste kontrakter med fordeling af ressourcer og opgaver?

- Føler du at kontrakterne giver dig spillerum, til at administrere ressourcerne som du mener er bedst
- I hvor stor grad er organisationen afhængig af kommune?
  - Erhvervsliv
  - Andre (hvilke)

### **Fortid og fremtid**

- Hvordan var fortiden, hvordan bliver fremtiden
  - Sætter det krav til systemer til at hjælpe styringen af virksomheden