

Reisemålsselskapene i Norge

En rapport fra NHO Reiselivs strukturvalg, mai 2011



Innholdsfortegnelse

Forord.....	4
Sammendrag.....	5
Del I: Formål, bakgrunn og hovedfunn.....	7
1. Innledning.....	7
1.1 Medlemmer i styringsgruppen:.....	7
1.2 Mandat.....	7
1.3 Målsetting.....	7
1.4 Metode og arbeidet i utvalget.....	8
1.5 Begrepsavklaring.....	8
2. Kartlegging av dagens situasjon.....	9
2.1 Reisemålsselskapene.....	9
2.2 Eiere og medlemmer i reisemålsselskapene.....	10
2.3 Hovedfunn i undersøkelsene.....	10
Del II: Strukturutvalgets drøftinger.....	12
3. En fremtidsrettet organisering.....	12
3.1 Større og færre selskaper.....	12
3.2 Bedre sammenkobling mellom tematiske og geografiske strukturer.....	13
4. Oppgaver og samarbeidslinjer mellom de ulike nivåene.....	13
4.1 Markedsbearbeiding.....	14
4.2 Salgsaktiviteter.....	14
4.4 Reisemålsutvikling.....	14
4.5 Vertskap.....	15
4.6 Fellesgoder.....	15
5. Organisasjonsmodeller.....	16
5.1 Oppgaver/rollefordeling:.....	16
6. Eierskap og styre.....	18
6.1 Eierskap.....	18
6.2 Styrerepresentasjon.....	18
7. Kompetanse.....	18
8. Økonomi og finansiering.....	18
8.1 Finansieringsmodeller.....	19
8.2 Prosjektfinansiering.....	19
8.3 Finansiering av fellesgoder.....	19
9. Strukturutvalgets anbefalinger.....	20
9.1 Struktur, oppgaver og organisering.....	20

9.2 Eierskap og styre	20
9.3 Økonomi og finansiering.....	20
9.4 Kompetanse	20
9.5 Finansieringsutvalg	21
Del III Kartlegging av dagen situasjon.....	22
10. Undersøkelse om reisemålsselskapene.....	22
10.1 Lederne i organisasjonen – utdanning og yrkeserfaring.....	22
10.2 Aktiviteter.....	23
10.3 Markeder	24
10.4 Finansiering av aktivitetene.....	25
10.5 Innsalgskostnader – tid og kostnader til å skaffe finansiering.....	26
10.6 Eierskap og styring	28
10.7 Oppfatninger om kompetanse, organisering og finansiering.....	28
11. Resultater fra undersøkelsen blant eiere/medlemmer.....	33
11.1 Evaluering av reisemålsselskapene	33
Vedlegg.....	41
Kart over reisemålsselskaper.....	41
Skjema reiselivsorganisasjoner	43
Skjema reiselivsbedrifter.....	48

Forord

Både private og offentlige aktører har i "all tid" drøftet hvordan det etablerte reiselivet i Norge skal organiseres og finansieres. Med det etablerte reiselivet menes reiselivslag, reiselivsråd, destinasjonsselskap, fylkesselskap og landsdelselskap. I tillegg kommer mindre strukturer som turistinformasjoner og lignende. I denne rapporten brukes reisemålsselskap som en fellesbetegnelse for det etablerte reiselivet.

Debattens innhold har variert avhengig av hvor i landet man befinner seg, hvor stor betydning reiselivsnæringen har i regionen, og hvordan klima for samhandling mellom private og offentlige interessenter har utviklet seg.

Tidlig på 90-tallet lanserte myndighetene en pyramidestruktur for organiseringen av reisemålsorganisasjoner, og innførte et nytt nivå, nemlig landsdelsnivå. Det lå samtidig i planen at fylkesorganisasjonene, reiselivsråd, skulle fases ut. Av de opprinnelige landsdelselskapene er det kun Fjord Norge som eksisterer i dag. Utfasing av reiselivsrådene har bare skjedd delvis.

Som en følge av rapporten *Reiselivsmilliarden* (juni 2009) har Nærings- og handelsdepartementet på ny fattet interesse for om Norge har en effektiv organisering av reiselivet, og om dagens strukturer er tilpasset framtidens behov for målrettet og effektiv organisering av fellesoppgaver.

For å imøtekomme dette, har NHO Reiseliv nedsatt et utvalg som har fått navnet *Strukturutvalget for reiselivet i Norge*. Utvalgets medlemmer er rekruttert blant medlemsbedrifter fra ulike virksomhetsområder med stor geografisk spredning. Innovasjon Norge har også deltatt i utvalget med observatørstatus.

For å kartlegge dagens strukturer innen eierskap, styring, finansiering, oppgaver og kompetanse har man engasjert analyseselskapet Menon Business Economics. Menons analyse inneholder data innsamlet fra reisemålsselskapene selv, samt deres partnere i den regionen de opererer.

Utvalget har drøftet analysens konklusjoner på de enkelte områdene og på denne bakgrunn formulert forslag til anbefalinger og framtidig politikk NHO Reiseliv bør legge til grunn på dette området. Det er viktig å presisere at dette er anbefalinger. Utvalget har i så stor grad som mulig forøkt å signalisere hvilke prinsipper som bør ligge til grunn for fremtidens struktur, som nødvendigvis må vokse frem i en prosess drevet nedenfra. Utvalgets forhåpning er at rapportens anbefalinger skal bli lest, analysert og brukt av aktørene i reiselivsnæringen som har et ansvar for å utvikle kostnadseffektive strukturer som også kan fungere som spydspisser for fremtidens reiseliv.

NHO Reiselivs mandat til utvalget inkluderte bl.a. *forslag til finansieringsmodeller*. Det viser seg at dette er en så kompleks og omfattende oppgave at vi foreslår at det nedsettes et eget utvalg for dette formål. Dette bør også ses i sammenheng med at et slikt utvalg bør ha en annen representasjon enn det Strukturutvalget har hatt.

Rapporten overleveres NHO Reiseliv for styrebehandling 6. april 2011. Den skal videre overleveres Nærings- og handelsdepartementet 10. mai 2011.

Jeg vil benytte anledningen til å takke alle involverte parter i prosessen. Den har vært lærerik og har avdekket et potensial for effektivisering.

Tor Sannerud

Utvalgets leder

Sammendrag

I kartleggingen av dagens struktur blir oppfatningen om at den består av svært mange små reisemålsselskaper og høy grad av fragmentering bekreftet. Lederne i reisemålsselskapene har imidlertid gjennomgående høy kompetanse og lang arbeidserfaring, sammenlignet med resten av reiselivsnæringen. De fleste selskapene og organisasjonene utfører en lang rekke oppgaver. Gitt selskapenes begrensede gjennomsnittsstørrelse betyr det stor avhengighet av få personer med høy kompetanse på flere svært forskjellige og spesialiserte områder, noe som øker sårbarheten for organisatoriske endringer, personalutskiftinger og langsiktig kompetanseutvikling. Samarbeidslinjene kan se ut til å fungere bra, men utfordringene ligger i rolleavklaring, finansiering og prioritering av oppgaver sett i forhold til ressurser.

Spørreundersøkelsene bekrefter at høyt kompetente ledere bruker svært mye av sin tid på innsalg mot eiere i privat og offentlig sektor for å finansiere drift av selskapene. Tidsbruken på rene finansieringsaktiviteter øker i takt med selskapenes offentlige eierandel, og reduserer tidsbruken på operative aktiviteter tilsvarende.

Tematiske reisemålsselskaper utfører ofte spesialiserte funksjoner som passer godt i en strategi for utvikling av dyrere nisjeprodukter for spesialiserte reisemål, mens de geografisk baserte oftere har et mer generelt ansvar for breddemarkedsføring mot volummarkedene. De to organisasjonsformene er derfor komplementære, men det er flere eksempler på at gunstige synergieffekter ikke realiseres. Det er gjennomgående høyere tilfredshet ved de temabaserte reisemålsselskapene enn de geografisk baserte. Det kan skyldes at de førstnevnte har sterkere finansiering og at disse oftere er organisert som prosjekter med færre, men spissere oppgaver.

Jo større kontinuitet i både organisering og ledelse, desto større andel av tidsbruken går til operative aktiviteter. De fleste erkjenner at reisemålsselskapene har et finansieringsproblem og eierne i privat sektor mener at det henger sammen med at det er for mange og for små enheter. Samtidig er det avdekket at det finnes nesten like mange finansieringsmodeller som reiseselskaper i dag. Det er nærliggende å tro at dagens fragmentering reduserer mulighetene for å hente ut storskalafordeler knyttet til økt aktivitet, spesialisering og kompetansebygging over tid. Samtidig frykter mange av de spurte i reisemålsselskapene at større og færre enheter vil bety redusert forankring i det lokale reiselivet.

Strukturutvalget støtter en utvikling mot større og færre enheter som har et klarere fokus på prioriterte oppgaver. Det krever at både private og offentlige eiere er tydelige på hvilke tjenester og oppgaver de forventer at reisemålsselskapene skal utføre og på hvilket nivå oppgavene best kan utføres. Lokale filialer kan ivareta basisoppgaver, mens større enheter kan ivareta områdemarkedsføring, kompetanseutvikling og andre tyngre oppgaver, noe som kan sikre både lokal forankring og mer effektiv drift. Slike typer samarbeid kan formaliseres ved sammenslåinger eller nye organisasjonsstrukturer, men gevinstene er også mulige å hente ut ved inngåelse av samarbeidsavtaler.

Strukturutvalget fremmer også forslag om at det nedsettes et eget utvalg for å komme til bunns i finansieringsproblematikken. Utvalget påpeker at vellykkede finansieringsmodeller må baseres på forutsigbarhet og langsiktige forpliktelser, noe som forutsetter høy tillit hos eierne.

Utvalget mener at det offentlige prinsipielt sett ikke må ha en eierandel som overstiger 50 prosent, noe som forsterkes av at de reisemålsselskapene hvor det offentlige er i majoritet også bruker minst tid på operative aktiviteter. Videre anbefales at reisemålsselskapene må etterstrebe en egenkapitalbase som

tilsvarende minimum 10 prosent av omsetningen. Selskap som har en omsetning på rundt 10 millioner og mindre, må ha en større egenkapitalbase.

En utfordring i reiselivet er at mange av de geografisk baserte selskapene finansieres på fylke og/eller kommunenivå, mens de fleste tematiske finansieres på statlig nivå, via Innovasjon Norge. Det innebærer at Innovasjon Norge og andre finansører må stille klare krav om samarbeid mellom geografisk og tematisk baserte reisemålsselskaper og prosjekter, for å unngå dobbeltarbeid og dårlig koordinering som i verste fall kan medføre at statlige offentlige midler fortrenger og konkurrerer med andre offentlige penger eller private initiativer.

Del I: Formål, bakgrunn og hovedfunn

1. Innledning

NHO Reiseliv besluttet 26. oktober 2010 å nedsette et strukturutvalg bestående av medlemsbedrifter, for å drøfte og komme fram til forslag på hvordan den fremtidige strukturen i reiselivsnæringens markedsapparat må være. Innovasjon Norge ble også invitert til å delta i utvalget som observatør.

1.1 Medlemmer i styringsgruppen:

Leder:	Tor Sannerud	VisitOSLO
	Silje Brandvoll	NordNorsk Reiseliv
	Jan Rune Yanni Vikan	Destination Lofoten
	Kristian Jørgensen	Fjord Norge
	May-Britt Hansen	Trøndelag Reiseliv
	Hans Edmund Utne	Hotel Ullensvang
	Pål Semb-Johansson	Rica Hotels
	Anne Dorthe Carlson	Destinasjon Trysil/
	Per Steinar Jensen	NHO Buskerud
	Per Arne Tuftin/	Innovasjon Norge (Observatør)
	Audun Pettersen	Innovasjon Norge (Observatør)

Arbeidsutvalg/Sekretariat:

Tor Sannerud
Bjørn M. Bjerke
Daniel Ras-Vidal
Geir Solheim
Siri Stang

Erik Jakobsen og Anniken Enger fra Menon Business Economics har utført arbeidet med kartlegging og analyse av dagens situasjon for reisemålsselskapene gjennom både kvantitative og kvalitative undersøkelser og bidratt med tekst til del I kapittel II og er ansvarlig for del III. Jakobsen har også deltatt som diskusjonspartner underveis i arbeidet.

1.2 Mandat

Utvalget skal på grunnlag av dagens struktur og finansiering:

- Utarbeide forslag til en framtidorientert organisering av de selskap som skal jobbe med profilering, markedsføring, eventuelt salg av det norske reiselivsproduktet både i det internasjonale og nasjonale markedet, vertskapsansvaret, destinasjons- og produktutvikling
- Utarbeide forslag til finansieringsmodell-/er, kompetanse og økonomisk struktur i selskapene
- Utarbeide forslag til samarbeidslinjer mellom de ulike nivåene i Norge hvor Innovasjon Norge er inkludert

1.3 Målsetting

- Utarbeide en oversikt over nåsituasjonen vedrørende organisering, finansiering og fellestrekk mellom dagens ulike modeller

- Å utarbeide forslag til en politikk som NHO Reiseliv skal ha i sitt arbeid med utviklingen av en framtidig og kostnadseffektiv destinasjonsstruktur i Norge i et langsiktig og markedsorientert perspektiv
- Utarbeide et grunnlag for å bedre destinasjonsselskaperens arbeid med:
 - Vertskapsrollen, turistkontor, guidevirksomhet
 - Destinasjonsutvikling
 - Produktutvikling som tilligger destinasjonsselskaperne
- Skape grunnlag gjennom en ny struktur for profilerings- og markedsarbeid, for å øke Norges markedsandel i **det internasjonale reiselivsmarkedet** for dermed å øke verdiskapingen i hele reiselivet i Norge i et langsiktig perspektiv
- Å skape grunnlag for en ny struktur for profilerings- og markedsarbeid, som øker volumet i **det nasjonale markedet** for dermed å øke verdiskapingen i reiselivsbedriftene i et langsiktig perspektiv

1.4 Metode og arbeidet i utvalget

For å få et best mulig kunnskap om status er det blitt sendt ut to spørreskjemaer til henholdsvis reisemålsselskaperne og reiselivs- og transportnæringen. Undersøkelsen til reisemålsselskaperne ble sendt ut til 258 reisemålsselskap/organisasjoner i Norge. Det andre spørreskjemaet ble sendt til rundt 2200 respondenter i reiselivs- og transportnæringen som er NHO Reiseliv /NHO medlemmer. Det er i tillegg gjennomført seks dybdeintervjuer fordelt på både selskaper og medlemmer/eiere (næringen.) Menon Business Economics har bistått arbeidet med datainnsamling og analyse av resultatene. De viktigste funnene og problemstillingene er blitt drøftet i strukturutvalget og knyttet videre inn i en rekke forslag til hvordan en fremtidsrettet struktur for profilerings- og markedsarbeid, samt reisemålsutvikling må være.

Styringsgruppen har hatt fem møter i perioden fra 14. desember 2010 til 28. mars 2011, mens arbeidsutvalget/sekretariatet har hatt 10 møter i samme periode. Rapporten er blitt ført i pennen av Siri Stang i NHO Reiseliv.

1.5 Begrepsavklaring

Vi har valgt å bruke begrepet *reisemålsselskap* som en samlebetegnelse for reiselivslag, destinasjonsselskap, temaorganisasjoner og landsdelsselskap i sammenhenger der det ikke er hensiktsmessig å skille disse fra hverandre. Vi er klar over at dette begrepet i utgangspunktet ikke er helt korrekt for hele det etablerte reiseliv da det finnes strukturer som ikke er organisert som selskap, men begrepet er mindre ladet enn for eksempel *destinasjonsselskap* som ikke passer som beskrivelse av landsdelsselskap.

Reiselivets *fellesgoder* kan grovt sett deles i to hovedtyper: 1) Fellesgoder som er nyttige og synlige for reiselivsbedriftene på reisemålet, for eksempel markedsføring, profilering, bookingsystemer, kunnskap som gjesteundersøkelser m.m. 2) Fellesgoder som er nyttige og synlige for kunden, for eksempel åpne festivaler og arrangement, løypepreparering, skilting og merking av stier, kart, guiding, parkeringsplasser, rasteplasser, badeplasser etc. Felles for disse godene er at de bidrar til å høyne kvaliteten på stedet. For å få dette til, må det en eller annen form for finansiering på plass. Det er her utfordringene ligger.

Med *gratispassasjerproblemet* menes at bedriftene nyter godt av at fellesgoder blir produsert uavhengig av om de er med å finansiere eller ikke. Sagt på en annen måte er det svært vanskelig å ekskludere noen fra fellesgodene. Dermed blir det svært vanskelig å finansiere produksjonen av *fellesgoder*.

Begrepet *reisemålsutvikling* brukes om en styrt langsiktig og helhetlig utvikling av et steds potensial som reisemål. *Reisemålsutvikling* tar gjerne utgangspunkt i steder som er en del av byer, bygder og andre eksisterende lokalsamfunn og må derfor sees som en del av en helhetlig utvikling av stedet i seg selv.

2. Kartlegging av dagens situasjon

(Menon Business Economics analyse)

Reiselivsnæringen består av mange små bedrifter fra flere bransjer - opplevelser, overnatting, servering og transport er de viktigste. På mange områder er det et gjensidig avhengighetsforhold mellom bedriftene, og deler av denne avhengigheten er knyttet til stedene og regionene hvor bedriftene er lokalisert. Dette har resultert i at reiselivsnæringen i Norge og de fleste andre land har utviklet et markedsapparat som er geografisk basert. Reisemålsselskapene utfører et bredt spekter av oppgaver. Den viktigste oppgaven er å drive markedsføring. Innovasjon Norge er Norges nasjonale markedsføringsorgan, mens selskapene på landsdels-, region- og destinasjonsnivå markedsfører sine områder og steder på norske og utenlandske markeder. Andre oppgaver reisemålsselskapene utfører, er blant annet reisemålsutvikling, turistinformasjon, vertskap, booking og salg.

Det er ca. 150 regionale og lokale organisasjoner i reiselivsnæringen i Norge. Til sammen har de totale inntekter på ca. 600 millioner kroner og sysselsetter mer enn 500 personer.¹ Både i volum og i typen oppgaver de utfører, utgjør derfor reisemålsselskapene en viktig del av reiselivsnæringen.

Frem til begynnelsen av 1990-tallet besto organisasjonsstrukturen i reiselivsnæringen av tre nivåer. På lokalt nivå var det kommunale reiselivslag, deretter fylkesbaserte reiselivsråd, samt et nasjonalt nivå for internasjonal markedsføring. I 1990-årene ble det etablert en lang rekke regionale (interkommunale) destinasjonsselskaper og fem landsdelsselskaper. Disse organisasjonene ble organisert som aksjeselskaper og var styrt av næringen, ikke av kommuner og andre offentlige aktører. Den "nye" organisasjonsmodellen ble lansert av myndighetene ved inngangen til 1990-årene (som resultat av den nasjonale reiselivsstrategien, 1989 og «Sats på reiseliv», 1993) og var ment å skulle erstatte det gamle organisasjonssystemet - ikke komme i tillegg til det. Imidlertid fortsatte mange av de gamle organisasjonene å eksistere, slik at opprettelsen av destinasjons- og landsdelsselskaper førte til at det enkelt steder i landet var fem geografiske nivåer.

Fremdeles eksisterer restene av organisasjonsapparatet fra før 1990, men skillet mellom reiselivslag og destinasjonsselskaper er uklart. Det er snarere slik at navnet på organisasjonene forteller noe om når de ble etablert eller reorganisert.

2.1 Reisemålsselskapene

Det er blitt gjennomført to spørreundersøkelser i forbindelse med strukturutvalgets arbeid, for å kartlegge dagens situasjon. I januar ble det sendt ut invitasjon på e-post til samtlige reisemålsselskaper om å delta i en digital spørreundersøkelse (spørreskjema vedlagt), hvor en lang rekke forhold ble kartlagt:

- Faktainformasjon om organisasjonene, for eksempel organisasjonsform, etableringssår, eierform, styringsorganer og geografisk nivå
- Faktainformasjon om respondentene, for eksempel alder, utdanning og arbeidserfaring

¹ Antall organisasjoner, inntekter og ansatte er estimater på den totale populasjonen basert på utvalget i spørreundersøkelsen og øvrig informasjon om organisasjonsbildet.

- Informasjon om aktiviteter, herunder hvilke markedssegmenter og geografiske segmenter markedsføringen er rettet mot
- Informasjon om inntektskilder og kostnader forbundet med finansieringen av aktiviteter

Det ble sendt ut skjema til 258 organisasjoner, og til sammen 100 respondenter besvarte undersøkelsen (svarprosent 43). Respondentene fordelte seg mellom organisasjonstyper og organisasjonsform. 21 respondenter har beskrevet seg selv som reiselivslag, 57 som destinasjonsselskaper, 7 som fylkesselskaper/reiselivsråd, 5 som landsdelsselskaper og 12 som temabaserte organisasjoner. Hovedtyngden av organisasjonene er organisert som aksjeselskap, men det er også en del eksempler på medlemsorganisasjoner, andelslag og kommunalt drevne organisasjoner.

De gamle reiselivslagene er medlemsbaserte, mens destinasjonsselskapene var aksjeselskaper. I dag er bildet mer komplekst, noe som fremgår av tabellen nedenfor. Fire av reiselivslagene er aksjeselskaper, og 20 av destinasjonsselskapene har andre organisasjonsformer. For eksempel er seks kommunalt drevne, og syv er medlemsbasert. Det geografiske nivået kan heller ikke leses rett ut av organisasjonenes type. Fire av reiselivslagene er interkommunale og 22 av destinasjonsselskapene er på kommunenivå.

2.2 Eiere og medlemmer i reisemålsselskapene

For å kunne belyse organisasjons- og finansieringsproblematikken fra to sider, ble det også gjennomført en spørreundersøkelse blant reiselivsbedriftene. Til sammen 2 207 bedrifter fikk tilsendt invitasjon på e-post om å delta i en digital spørreundersøkelse (spørreskjema vedlagt), og 903 bedrifter fylte ut skjemaet. Av disse kunne 856 besvarelser brukes. Dette gir en svarprosent på 39.

501 av respondentene, det vil si 59 prosent, er medlemmer eller eiere i en eller flere reisemålsselskaper. Flest respondenter finner vi blant overnattingsbedriftene, 452 bedrifter (71 prosent) av overnattingsbedriftene eiere/medlemmer. Aller høyest andel eiere/medlemmer finner vi blant opplevelsesbedriftene, 77 prosent. Disse utgjør imidlertid et langt mindre antall respondenter.

Serverings- og transportbedriftene har langt lavere andel som er eiere/medlemmer i reisemålsselskapene, henholdsvis 35 og 38 prosent.

2.3 Hovedfunn i undersøkelsene

Hele den omfattende undersøkelsen er lagt under del III av rapporten. Her vil vi presentere de viktigste hovedfunnene:

- Det er svært mange små reisemålsselskap i næringen, og det er ikke kjent at det finnes en komplett nedtegnelse over hvor mange selskap som eksisterer, hva de heter og hvilke ansvarsområder de har
- De fleste eiere/medlemmer og ledere i reisemålsselskaper mener at det er *for mange* organisasjoner i dag
- Eierne/medlemmene som mener at er for mange organisasjoner, mener også at det er en god idé å la ens egen organisasjon inngå i en større. For ledere finner vi ikke en slik sammenheng
- Miljøene er små og fragmenterte. Samtidig viser undersøkelsen at lederne i organisasjonene har høy utdanning og lang arbeidserfaring
- Organisasjonene utfører en lang rekke oppgaver, og det er bare begrenset sammenheng mellom organisasjonens størrelse og antall oppgaver de utfører. Med andre ord skal få personer ha høy kompetanse på svært ulike områder som markedsføring, stedsutvikling, næringspolitikk og kompetanseutvikling

- Undersøkelsene bekrefter at lederne i organisasjonene bruker mye av arbeidstiden på å skaffe finansiering til operative aktiviteter:
 - Jo høyere offentlig eierandel, desto høyere innsalgskostnader og mindre av inntektene til operative aktiviteter
 - Jo flere offentlige representanter i styret, desto høyere innsalgskostnader og mindre av inntektene til operative aktiviteter
 - Jo større kontinuitet i organisering og ledelse, desto større andel av inntektene til operative aktiviteter
 - Jo større årlige innbetalinger fra bedriftene, desto mindre innsalgskostnader
- De fleste erkjenner at reisemålsselskapene har et finansieringsproblem. Både ledere og eiere/medlemmer mener at det er for mange gratispassasjerer, og de fleste lederne mener at det vil være fornuftig å innføre et forpliktende omsetningspåslag for finansiering av fellesgoder
- Eiere/medlemmer er mer spredt i dette spørsmålet. *Tidligere styreledere* i reisemålsselskapene har klareste oppfatning:
 - De mener at det er for mange gratispassasjerer
 - De er villige til å betale for fellesgoder selv om andre ikke gjør det
 - De mener at det må innføres et forpliktende omsetningspåslag for finansiering av fellesgoder
- Temabaserte nettverk og organisasjoner er i vekst. Eiere/medlemmer i temabaserte organisasjoner får bedre evaluering enn de geografiske organisasjonene gjør. Over halvparten av bedriftene mener at temabasert organisering er viktigere for dem. Dette gjelder særlig små bedrifter og bedrifter uten kjedetilknypning
- Flere destinasjonsselskaper er ambivalente til fremveksten av temabaserte nettverk; på den ene side positivt at bedriftene samles og utvikles, på den annen side trekkes ressurser og oppmerksomhet bort fra destinasjonsarbeidet
- Reisemålsselskapene får relativt god evaluering. Jo større organisasjonen er, desto bedre evaluering får den. Kjedebedrifter (og datterselskaper i konsern) er mer fornøyd med organisasjonene. Regioner med få og stabile organisasjoner, får bedre evaluering

Del II: Strukturutvalgets drøftinger

På strukturutvalgets møter har Menon Business Economics presentert ulike funn fra undersøkelsene når det gjelder dagens situasjon blant reisemålsselskapene og deres eiere. Med det som grunnlag har utvalget løftet frem og drøftet ulike utfordringer, for så å trekke konklusjoner. Målsettingen har vært å kunne gi anbefalinger for å få en mer kostnadseffektiv organisering av reisemålsselskapene i fremtiden. Utfordringene er behandlet tematisk: Struktur/organisering, oppgaver, eierskap, styre, økonomi, kompetanse og finansiering. Deretter oppsummerer vi hovedkonklusjonene i kapittel 9.

3. En fremtidsrettet organisering

I Menons undersøkelse får reisemålsselskapene god evaluering. Her er det noen funn å legge merke til: Jo større organisasjonen er, desto bedre evaluering får den. Kjedebedrifter (og datterselskaper i konsern) er mer fornøyd med organisasjonene, og ikke minst det ser ut til at regioner med få og stabile organisasjoner, får bedre evaluering. I de neste punktene vil vi drøfte noe av det vi mener er hovedutfordringene for dagens organisering, og hvordan utvalget mener det bør se ut i fremtiden.

3.1 Større og færre selskaper

Det er en utbredt oppfatning i dag når det gjelder dagens organisering og struktur av reisemålsselskapene at det er for mange og for små selskaper på nivåene utenfor landsdelsselskapene. Det er vanskelig å anslå eksakt hvor mange reisemålsselskaper som det er behov for i fremtiden, men det er et faktum at den fragmenterte strukturen i Norge i dag medfører at selskapene er små, finansielt svake og sårbare for enkeltpersoners kompetanse. **Utvalget anbefaler en konsolidering og samordning av reisemålsselskaper og oppgaver der det vil gi bedre kostnadseffektivitet og frigjøring av midler til operativ markedsbearbeiding.**

Utvalget mener at det er et potensial for å slå sammen/reducere antall destinasjonsselskaper og turistinformasjoner opp mot 50 prosent i løpet av de neste fem årene. Dette innebærer fusjoner og nedleggelse av selskaper, men i enkelte områder kan det bety en begrenset økning av selskaper i forhold til geografiske premisser. Ved strukturelle endringer **må** det samlede finansieringsnivået opprettholdes uavhengig av antall selskaper. Den kostnadseffektiviseringen som oppnås, må medføre at midler frigjøres til operativ markedsbearbeiding.

Frykten for å redusere /fusjonere reisemålsselskaper er sterkt knyttet til lokal forankring, innsikt i lokale forhold og legitimitet, og dette skal det ikke undervurderes betydningen av. Det er også viktig å ta hensyn til dette i arbeidet med å gjøre reisemålsselskapene mer kostnadseffektive. Utvalget mener at når man skal se på antall selskaper, må det ses som konsekvens av hvilke prioriterte oppgaver selskapene skal ha, og hvilke oppgaver som eventuelt kan løses av andre. Både vertikale og horisontale samarbeidslinjer må kartlegges i en slik prosess.

Organiseringen av reisemålsselskapene er under stadig endring som bidrar til dårlig kontinuitet. Dette er i stor grad knyttet til økonomiske forhold, noe som er en utfordring, og som er ødeleggende for tilliten til selskapene. En pågående trend er at flere reisemålsselskaper går i retningen mot større enheter eller søker samarbeid med andre reisemålsselskaper om oppgaver. For mange av reisemålsselskapene handler dette i første rekke om selskapenes eksistens. Det kan også være et tegn på økt profesjonalisering i næringen generelt, mer krevende kunder eller endrede rammevilkår fra kommuner, virkemiddelapparat og andre finansieringskilder. (Eiere og samarbeidspartnere).

Utvalget mener at organisasjonsendringene må skje ut fra et kost/nytte perspektiv der fokuset er at reisemålsselskapene må være kostnadseffektive, bli sterkere og bedre i en stadig tøffere konkurransesituasjon både nasjonalt og internasjonalt. Slike endringer blir erfaringsmessig mest vellykket om de skjer nedenfra. Utvalget mener at her er det de enkelte styrer som har et overordnet ansvar.

3.2 Bedre sammenkobling mellom tematiske og geografiske strukturer

Historisk sett har reisemålsselskapene vært geografisk organiserte. Ved å ta et raskt blikk på hvordan reisemålsselskapene er fordelt ut i Norge, vil det gi en umiddelbar refleksjon om at det er mange steder rundt om i Norge hvor reisemålsselskapene ligger tett. Et spørsmål som kan reises, er om hele Norge må dekkes av reisemålsselskaper? Utvalget påpeker at full dekning trenger ikke å innebære separate selskaper på hvert sted. Det er fullt mulig å utvide det geografiske nedslagsfeltet til reisemålsselskapene, med andre ord la dem få ansvaret for geografiske områder utenfor sitt eget kjerneområde. For å få dette til må turistinformasjoner være integrert i destinasjonsselskaper eller forpliktet av avtaler.

I de senere år har temaorganisering tvunget seg frem fordi markedet søker mer tematiske opplevelser. Et eksempel på dette kan være fisketurisme: En tysker som er interessert i fiske, sjekker først ut hvilke muligheter/opplevelser som blir tilbudt, før turisten bestemmer seg hvor man skal reise. Opplevelsesferier er også internasjonalt det mest voksende markedet, så reisemålsselskapenes organisering kan ses på som et resultat av dette. Behovet om tematiske strukturer kan også oppstå når reiselivsaktører ser felles interesser som går på tvers av fylkesgrenser som for eksempel fjell. Med andre ord markedstrendene søker nå mer tematiske opplevelser, noe som etter all sannsynlighet vil fortsette. Samtidig vil geografiske områder være normgivende i valg (eksempel Lofoten eller Trysil).

Det er viktig å ta med seg at temabaserte nettverk blir godt evaluert av reiselivsbedriftene. Dette skyldes antakeligvis at slike nettverk er spesialiserte og jobber målrettet mot spesifikke markedssegmenter, og kan tilføre ny giv og kompetanse. Mange reisemålsselskap uttrykker imidlertid ambivalens når det gjelder temabaserte bedriftsnettverk. På den ene siden er det positivt at bedriftene samles og utvikles, på den annen siden trekkes ressurser og oppmerksomhet bort fra det geografiske reisemålsutviklingsarbeidet.

Utvalget mener det er vesentlig å beholde begge typer strukturer, men de må i større grad spille på hverandre og ikke komme i konflikt med hverandre, slik det kan se ut til at det er enkelte steder i dag. Løsningen er tettere integrering. De temaorganiserte selskapene må ha en god kommunikasjon med de geografiske reisemålsselskapene, og utvalget mener at det bør være et krav om å se de tematiske selskapene i sammenheng med de eksisterende geografiske strukturer for å unngå ytterligere fragmentering. Dette berører også virkemiddelapparatet rolle. For eksempel bør det stilles krav til Innovasjon Norge om å påse at deres bevilgninger til temaorganiserte strukturer/prosjekter, ikke bidrar til ytterligere fragmentering.

4. Oppgaver og samarbeidslinjer mellom de ulike nivåene

Reisemålsselskapene utfører i dag svært mange oppgaver. Dette er alt fra tradisjonell profilering og markedsføring til turistinformasjon, markedskunnskap, booking og salg, varesalg, guideformidling og reisemålsutvikling. Aktiviteter rettet mot markedet dominerer. Når dette skrives mener utvalget at til tross for mange utfordringer, fungerer og samarbeider mange selskaper godt, men det finnes

utviklingspotensial i alle selskap. Noe av dagens utfordringer er at mange reisemålsselskap søker å løse veldig mange oppgaver uten å ha tilstrekkelige ressurser både menneskelige og økonomiske, samtidig som rolleavklaringen mellom reisemålsselskap og det offentlige er uoversiktlig.

4.1 Markedsbearbeiding

Når det gjelder markedsbearbeiding så er dette noe de aller fleste reisemålsselskap arbeider med viser kartleggingen. De som ikke gjør det, er enten temabaserte selskaper, eller små selskap som kun har turistinformasjon. I utgangspunktet skal det være en oppgavefordeling mellom nivåene når det gjelder markedsbearbeiding. I Menons undersøkelse viser det seg imidlertid at mange små reisemålsselskap bruker sine ressurser på for eksempel internasjonal markedsbearbeiding som ville gitt større effekt i en regional samhandling.

Utvalget mener at de mindre reisemålsselskapene må henge på de større lokomotivene som en regel. Dette innebærer blant annet en sterkere prioritering og oppfølging av prioriterte oppgaver, på bekostning av ikke prioriterte oppgaver og en tydeliggjøring på hvem som gjør hva. Ikke minst betyr dette en sterkere disiplin mellom nivåene, og krav til det offentlige virkemiddelapparatet når det gjelder både igangsetting av nye prosjekter og drifting av de eksisterende.

Etter hvert som flere kunder henter mer informasjon på internett enn for eksempel på messer, må derfor hovedfokuset for de mindre selskapene være å tilby god informasjon på internett i egnede databasemiljøer.

4.2 Salgsaktiviteter

Reisemålsselskapene har historisk sett fokusert på markedsføring og informasjon, og ikke salgsaktiviteter. En utfordring fremover er å satse på å bli salgsorientert og ha større fokus på kommersiell drift, hvor en kan vise til resultat hos reiselivsbedriftene. Dette krever at reisemålsselskapene må utvikle mål og strategier for salg av reiselivstjenester både online og offline. Online salg av reiselivstjenester vil vokse i fremtiden. Etableringen av Book Norway er viktig i denne sammenhengen. Utvalget mener at for å optimalisere online-salget er det viktig med samhandlingen mellom de ulike nivåer av reisemålsselskaper opp mot Book Norway. Destinasjonsselskapene har en viktig funksjon til å skape bilaterale avtaler. Hensikten er å gjøre Norge salgbart.

Trenden i markedet etterspør både sammensatte og ferdige pakkeprodukter. Dette er en trend som etter all sannsynlighet vil fortsette. For at online salg skal kunne vokse, er det viktig at reisemålsselskapene utvikler salgbare pakker i samarbeid med bedriftene, og at kunden kan sette sammen egne pakker på nett.

Innovasjon Norges oppgave er å være tilrettelegger for salgsaktiviteter. Utvalget mener at Innovasjon Norges "utekontorer" må styrke arbeidet på dette området internasjonalt for reiselivsbedriftene i Norge.

4.4 Reisemålsutvikling

Det er ofte mangel på samsvar mellom reisemålet og det som blir markedsført. Dette kan skyldes at det er ingen som har ansvaret for helheten på reisemål. Til syvende og sist påvirker dette stedets attraksjonsverdi.

Det er ikke slik at en hver by og bygd må ha reiseliv som satsingsområde dersom det ikke er grunnlag for at satsingen kan bli vellykket. Utvalget mener at de gode reisemålene med forutsetning for

lønnsom drift i Norge, må i større grad satses på slik at reiselivsnæringen utvikles til å få spesialiserte reisemål.

En utfordring knyttet til reisemålsutvikling er at det ofte kommer i annen rekke i forhold til markedsaktiviteter. **Utvalget mener at en avklaring av rolleansvar for reisemålsselskapene skal arbeide med er vesentlig slik at det er samsvar mellom oppgaver og ressurstilgang. Finansiering av reisemålsutvikling henger sammen med finansiering av fellesgoder. Utvalget tar ikke endelig standpunkt når det gjelder dette, men viser til punkt 8.3.**

4.5 Vertskap

Oppgaver som kan inngå i vertskap er drift av turistkontor, informasjonsformidling om stedet/kommunen gjennom elektroniske kanaler som nettsider, reisemålsutvikling og pressebesøk. Dette mener utvalget er et kommunalt ansvar. I svært mange tilfeller kjøper kommunen disse tjenestene av reisemålsselskapet. Dette mener utvalget er viktig og riktig.

Hovedutfordringen knyttet til vertskap er finansiering. Prisingen av tjenestene er mangelfulle, ofte er det ikke samsvar mellom det kjøper forventer å få, og det kjøper betaler. Konsekvensen av dette er at ved mangel av finansiering av vertskapsrollen, må det brukes av økonomiske midler som skulle vært brukt til markedsføring. Dette medfører at det mange steder blir disharmoni mellom finansieringen av det offentliges ansvar og bedriftenes ønske om aktiv markedsføring. I mange tilfeller føler bedriftene at de betaler for en offentlig oppgave, på bekostning av den kommersielle markedsføring.

Utvalget mener at det må være samsvar mellom de vertskapsoppgavene reisemålsselskapene skal utføre og finansiering av disse. Dette fordrer at vertskapsoppgavene er klart definert.

4.6 Fellesgoder

For turister er produktet den totale opplevelsen av aktivitetene de deltar i mens de oppholder seg på stedet. For at denne opplevelsen skal bli best mulig, må det også være tilrettelagt så vel for turistene som for innbyggerne. Kjennetegnet på et fellesgode er at godet - eller fordelene av godet - ikke kan gjøres eksklusiv for den som betaler for det. Stier, løyper, åpne festivaler, turistinformasjon, forskjønnelsestiltak er eksempler på typiske fellesgoder. De er åpne for alle. Begrunnelsen for å produsere fellesgoder er at det øker reisemålets konkurransekraft. Utfordringen når det gjelder fellesgoder er gratispassasjerproblematikken og finansiering.

Det vil bli stadig viktigere å sette enda større fokus på produkt og tilbudsutviklingen for å øke konkurranseevnen. **Utvalget mener at det må være en klar sammenheng mellom utfordringer og muligheter på reisemålet, herunder også prioriteringer som kan gi konkurransekraft. Når det gjelder finansieringen av fellesgodene vil det bli behandlet under punkt 8.3.**

5. Organisasjonsmodeller

Det finnes mange måter å organisere reisemålsselskapene på. Norge er et langstrakt land med mange ulike utfordringer som har skapt mange ulike organiseringer av reisemålsselskapene. Dette må tas hensyn til når strukturen for reisemålsselskapene skal endres. Det er viktig at reisemålsselskapene må utvikles slik at de er i stand til å håndtere utfordringene og ta ut potensialet som finnes på reisemålet. Selskapets eiere må ta ansvar for at selskapet har nødvendige ressurser til å jobbe langsiktig.

Utvalget mener at det i utgangspunktet ikke bør etableres nye selskap, men at man tar utgangspunkt i de eksisterende, og utvikle de videre tilpasset regionale forhold.

Reisemålsselskapene må være dynamisk organisert. Med dette mener utvalget at hvis det kommer infrastrukturelle endringer så må selskapene tilpasse seg dette.

Når det gjelder **landsdelsselskap/landsdelsstrukturer** bør disse dekke hele reiselivs-Norge. Der det ikke er landsdelsselskap i dag, bør det utvikles på grunnlag av eksisterende selskap eller struktur.

De **tematiske selskapene og tematiske prosjektene** må integreres/ samordnes seg med **destinasjonsselskapene** som faller naturlig geografisk.

Enkelte **tematiske prosjekter** kan også ha behov for samordning med landsdelsselskap.(Ikke inntegnet i modellen).

Destinasjonsselskapene skal drifte eget **turistkontor og andre turistinformasjoner** forutsatt finansiering.

Strukturutvalget anbefaler ikke turistinformasjoner som er uavhengig destinasjonsselskap, men ser at i enkelte tilfeller grunnet for eksempel store geografiske avstander må kommunen drifte disse oppgavene. Her igjen er det viktig å peke på at strukturen må tilpasses lokale forhold.

5.1 Oppgaver/rollefordeling:

En av hovedutfordringene er som tidligere nevnt at alt for mange, spesielt destinasjonsselskap gjør altfor mange oppgaver, og at det er en uklar oppfatning om hvem som skal gjøre hva på hvilket nivå.

Dette handler både om prioritering, men også en avklart rollefordeling mellom de ulike nivåene, som utvalget mener er noe av nøkkelen for å få mer kostnadseffektive selskaper. Her skisserer vi noen hovedoppgaver, og peker på hvor de bør ligge. Denne listen er ikke uttømmende.

Selskap	Oppgave
Innovasjon Norge	Internasjonal (nær- og fjermarkeder) og overordnet nasjonal markedsføring Messedeltakelse (tilrettelegger) Internett (Samleportal for Norge) Markedskunnskap Presse- og visningsturer (tilrettelegger inn til Norge)
Landdelsselskap/struktur (Paraply og kompetansebase for landsdelen)	Internasjonal markedsføring (nær- og fjermarkeder) Messedeltakelse (samordnet med Innovasjon Norge) Presseturer (tilrettelegger i landsdel) Internett (Samleportal for landsdelen) Markedskunnskap (landsdel) Booking og salg (tilrettelegging) Nasjonal markedsføring Kompetanseheving (landsdel) Reisemålsutvikling (landsdel) Informasjon og PR (landsdel)
Destinasjonsselskap (Noe avvik i oppgaver i de største byene og spesialiserte reisemål) Oppgavene må være tilpasset selskapets mål, strategi, kompetanse og økonomiske ressurser	Internasjonal markedsføring (gjennom landsdel tilpasset destinasjonen) Nasjonal markedsføring (i noen tilfeller samkjørt fra landsdelsnivå) Kurs, konferanse og kongress (tilpasset destinasjonen) Konseptutvikling og pakking av produkter (dynamiske og statiske) Presseturer (tilrettelegger lokalt) Booking og salg Varesalg /utleie Messedeltakelse (tilpasset destinasjonen) Internett (samkjører med landsdelen) Informasjon (lokalt) Vertskap Markedskunnskap (lokal fokus) Reisemålsutvikling (lokalt) Kompetanseheving (lokalt)
Turistinformasjon Finansieres primært av kommunen	Informasjon Vertskap Varesalg/utleie

6. Eierskap og styre

Eierskapsstrukturen i dag er påvirket av type reisemålsselskap, når selskapet er opprettet og på hvilket nivå reisemålsselskapet opererer på. Følgelig vil fremtidig eierskapsstruktur også henge sammen med hvilken type organisasjonsmodell man ser for seg er mest tjenelig i fremtiden (Se forrige punkt om organisasjonsmodell).

6.1 Eierskap

Utvalget mener at uansett organisasjonsform må aksjeloven ligge til grunn for selskapets drift. I dag er det offentlige en stor aktør på eiersiden i mange reisemålsselskap. Når det gjelder eierskapsandel, er dette ofte knyttet til hvilke oppgaver som reisemålsselskapet utfører.

6.2 Styrerepresentasjon

Reisemålsselskapene er i stor grad styrt i stor grad av bedriftene, og det er en svak korrelasjon mellom offentlig eierskap og styring. Dette betyr at det offentlige eier, men krever ikke styreplass. Dette har antakelig også sammenheng med habilitetsproblematikk.

Utvalget mener at næringen skal ha majoriteten både i aksje- og eierfordelingen, samt i styrene i reisemålsselskapene.

7. Kompetanse

Utdanningsnivået er høyt hos lederne i reisemålsselskapene sammenlignet med utdanningsnivået i reiselivsnæringen for øvrig. Lederne i reisemålsselskapene har også gjennomgående lang erfaring. Mange ledere av reisemålsselskapene bruker veldig mye tid på for eksempel finansiering, og mindre tid på operative aktiviteter. Dette mener utvalget kan være feil bruk av både tid og misbruk av kompetanse. For å sikre reisemålsselskapenes kompetanse er det viktig at det frigis ressurser til det som skal være reisemålsselskapenes hovedoppgave – nemlig operative aktiviteter.

Små selskaper er mer sårbare når det gjelder kompetanse, og mange selskaper må ansette arbeidstakere uten spisskompetanse. Med den spisskompetansen som selskapene er avhengig av, mener utvalget at de fremtidige reisemålsselskapene må være store nok til å kunne dekke hele spekteret av kompetanse som selskapet er avhengig av.

Utvalget mener at styrekompetansen er for lav i mange reisemålsselskap. Og mener at styrene må ha en overordnet styrekompetanse på målarbeid, strategi og økonomi. Det er også viktig at styrene har en god forståelse for balansen mellom det selskapet er reelt i stand til å utøve i forhold til selskapets ressursituasjon. Et hvert styre bør tilstrebe seg god og nødvendig kompetanse for å utøve styrearbeidet.

8. Økonomi og finansiering

Reisemålsselskapets økonomi består av egenkapital og arbeidskapital. Mange reisemålsselskap har en svak økonomi. Dette gir usikkerhet, svekker forutsigbarheten, og gjør det vanskelig å planlegge aktiviteter for reisemålsselskapet, spesielt i et langsiktig perspektiv.

Utvalget mener at reisemålsselskapene må være mye mer robuste enn i dag, og at de har en solid egenkapitalbase på minst ti prosent av omsetningen. Selskap som har en omsetning mindre enn 10 millioner, må ha en større egenkapitalbase enn dette.

Reisemålsselskap som utfører en rekke vertskapsfunksjoner for kommunen/fylket må ha dette finansiert av oppdragsgiver.

8.1 Finansieringsmodeller

Finansieringen kan deles inn i driftsfinansiering, prosjektfinansiering og fellesgodefinansiering. I dag er de to største inntektskildene til reisemålsselskapene reiselivsbedrifter og kommuner. For landsdelsselskapene er finansieringen fra fylkene viktig.

Det viser seg at det finnes nesten like mange finansieringsmodeller som det finnes reisemålsselskap, og at mange sliter med kortsiktig finansieringsløsninger. Undersøkelsen viser at det brukes for mye av administrative ressurser til finansiering. Det går med andre ord for mye tid til å skaffe finansiering til driften av selskapet.

Utvalget mener at reisemålsselskapene må tilstrebe en kommersiell virksomhet som basis for egenfinansiering. Et annet viktig prinsipp for å sikre mer kostnadseffektiv drift, er etter utvalgets mening at det utvikles modeller som er tuftet på langsiktighet – og forutsigbarhet både fra det offentlige og det private. Dersom reisemålsselskapene hadde en mer langsiktig og forutsigbar finansiering hadde effektiviteten i investert kapital vært betydelig bedre, og det ville frigjort ressurser til operativt markedsarbeid og reisemålsutvikling.

8.2 Prosjektfinansiering

Når reisemålsselskapene har prosjektfinansiering mener utvalget at dette må i stor grad sees i sammenheng med de arbeidsoppgavene selskapet har. Når det gjelder prosjektfinansiering uavhengig av eksisterende reisemålsselskap, må det stilles krav til at dette samordnes og koordineres bedre med de eksisterende reisemålsselskap, for å unngå ytterligere fragmentering.

8.3 Finansiering av fellesgoder

Det reises i dag mange spørsmål når det gjelder finansiering av fellesgoder. Noen av de mest sentrale er hvorfor det er behov for fellesgodefinansiering? Hva skal fellesgodefinansieres? Og hvem skal ha ansvaret for forvaltningen av finansieringsordningen? Utvilsomt er dette et komplekst tema og debatten er like mangfoldig som det er reisemålsselskaper og næringsaktører. For å utvikle gode destinasjoner, er det behov for en langsiktig og forutsigbar finansiering av fellesgoder som ikke blir ivaretatt av ordinær offentlige drift.

Reiselivets ansvar for fellesgodeproduksjon kan variere fra sted til sted, type reisemål og reisemålets utviklingsgrad. Det betyr at hva som er strategisk viktige fellesgoder varierer på de forskjellige reisemålene og at finansieringsmodellene må tilpasses dette. En forutsetning for fellesgodefinansieringen er at bedriftene på reisemålet har en felles oppfatning av hva som er viktige fellesgoder, og vilje og evne til å jobbe for å løse dem i fellesskap. En modell for fellesgodefinansiering må være forankret og utviklet gjennom en prosess med bedriftene på reisemålet og sees i sammenheng med reisemålets mål og strategi.

En stor utfordring i dag er mangelfull finansiering av fellesgodene. Både reisemålsselskapene og næringen erkjenner at det eksisterer et gratispassasjerproblem. Hvordan gratispassasjerproblemet skal løses er det svært delte meninger om. Utvalget anbefaler at det nedsettes et eget finansieringsutvalg som ser på alle de ulike modellene for finansiering. Et slikt utvalg bør ha en litt annen sammensetning en dette utvalget. I tillegg understreker utvalget at det å se på reisemålsselskapenes struktur og organisering, og komme opp med gode modeller for dette gi gode effektiviserings- og kostnadsgevinster. Finansieringen av disse vil også følge av modellene.

I tillegg kan det være et poeng å avvente konklusjonene fra de fem pilotene som Innovasjon Norge finansierer som har fått i oppdrag å innsamle og prøve ut modeller for frivillig fellesgodefinansiering. Dette arbeidet er fortsatt under prosess, og utvalget mener derfor det vil være riktig å avvente endelige konklusjoner til dette arbeidet er fullført.

9. Strukturutvalgets anbefalinger

Hva skal til for å få en mer kostnadseffektiv struktur i fremtidens organisering av reiselivet? Her er strukturutvalget for reiselivets anbefalinger oppsummert i de aller viktigste tiltakene:

9.1 Struktur, oppgaver og organisering

- Utvalget mener at det er potensial for å slå sammen/reducere antall destinasjonsselskap/turistinformasjon opp mot 50 prosent i løpet av de neste fem årene
- Ved strukturelle endringer må det samlede finansieringsnivået opprettholdes uavhengig av antall selskap
- Organisasjonsendringer må skje nedenfra ut fra et kost/nytte perspektiv der fokuset er at reisemålsselskapene må være kostnadseffektive når det gjelder hvilke oppgaver som skal løses lokalt/regionalt
- Tematiske og geografiske organiseringer må samordnes
- De mindre reisemålsselskapenes markedsbearbeiding må henge på de større reisemålsselskapene som en regel

9.2 Eierskap og styre

- Uansett organisasjonsform må aksjeloven ligge til grunn for selskapets drift
- Næringen må ha majoriteten både i aksje- og eierfordelingen, samt i styrene i reisemålsselskapene

9.3 Økonomi og finansiering

- Reisemålsselskapene må være robuste og ha en solid egenkapitalbase på minst ti prosent av omsetningen. Selskap som har en omsetning på omkring 10 millioner, må ha en større egenkapitalbase enn dette
- Reisemålsselskapene må tilstrebe å ha en kommersiell virksomhet som basis for egenfinansiering
- Det må være utviklet ensartede finansieringsmodeller hvor langsiktighet og forutsigbarhet er viktige prinsipper
- Det må være et krav til de som finansierer tematiske selskaper at de må ses i sammenheng med de eksisterende geografiske strukturer, for å bidra til å stoppe ytterligere fragmentering
- Vertskapsoppgaver er et kommunalt ansvar og når reisemålsselskapene utfører disse oppgavene, må det følges av tilskudd til drift av vertskapsfunksjonene som er i samsvar med oppgavens kostnader

9.4 Kompetanse

- Reisemålsselskapene må være store nok til å kunne dekke hele spekteret av kompetanse som selskapet er avhengig av
- Mindre selskap må benytte seg av spisskompetanse hos de større selskapene

- Utvalget mener at styrekompetansen er for lav i mange reisemålsselskap og at styrene må ha en overordnet styrekompetanse på målarbeid, strategi og økonomi

9.5 Finansieringsutvalg

Strukturutvalget mener at disse tiltakene vil kunne føre til mange effektiviseringsgevinster. Imidlertid, når det gjelder finansiering, mener utvalget at det må nedsettes et nytt finansieringsutvalg, som ser på alle de ulike modellene for finansiering.

Del III Kartlegging av dagen situasjon

(Hele undersøkelsen til Menon Business Economics)

10. Undersøkelse om reisemålsselskapene

Det er stor dynamikk i reisemålsselskapene. Av de 100 respondentene i utvalget, oppgir nesten halvparten at organisasjonene de leder er etablert i 2000 eller senere. Den eldste organisasjonen, Granvin Reiselivslag, ble etablert i 1892. VisitOSLO, VisitHalden og Hemsedal Reisetrafikklag, ble også etablert før annen verdenskrig.

Vi har ikke full informasjon om alle selskapene. De 84 respondentene som har oppgitt sysselsetting, utfører til sammen 401 årsverk og har samlede inntekter på 550 millioner kroner. De fleste store organisasjoner er inkludert i datamaterialet, men det er likevel rimelig å anta det utføres mer enn 500 årsverk i hele organisasjonsapparatet og at samlede inntekter er minimum på 600 millioner kroner.

Enkelte av reisemålsselskapene, spesielt i de store byene, er mellomstore organisasjoner med betydelige inntekter og aktivitet. VisitOSLO og Bergen Reiselivslag er de klart største. De fleste organisasjonene er imidlertid små. Medianorganisasjonen i undersøkelsen har tre ansatte, utfører tre årsverk og har 3,7 millioner i årlige inntekter.

Av selskapene i utvalget er det 31 organisasjoner med minst fire årsverk. Disse er rangert etter antall utførte årsverk i 2010 i tabellen nedenfor.

32 største reisemålsselskaper rangert etter antall utførte årsverk (minst 4 årsverk)

1. VisitOSLO	16. Aurland og Lærdal Reiselivslag
2. Bergen Reiselivslag	17. NCB
3. Nord-Norsk Reiseliv	18. Destinasjon Tromsø-region
4. Fjord Norge	19. Trøndelag Reiseliv AS
5. Region Stavanger	20. Destinasjon Eidfjord
6. Opplev Fredrikstad og Hvaler	21. Størdal Næringsforum og Turistkontor
7. Visit Sørlandet	22. Destinasjon Molde og Romsdal AS
8. Destinasjon Ålesund og Sunnmøre	23. Grong Turistkontor
9. Lillehammer Turist	24. Nissedal Turistinformasjon
10. Destinasjon Trysil	25. Hammerfest turist
11. VisitHalden	26. Destination Stryn og Nordfjord
12. Hedmark Reiseliv	27. Skien Turistkontor
13. Destinasjon Haugesund og Haugalandet	28. Mosjøen Turistinformasjon
14. Destinasjon Hovden	29. Destinasjon Helgeland
15. Hemsedal Reisetrafikklag	30. Drammen Turistkontor
16. Destinasjon Lofoten	31. Visit Bodø

5

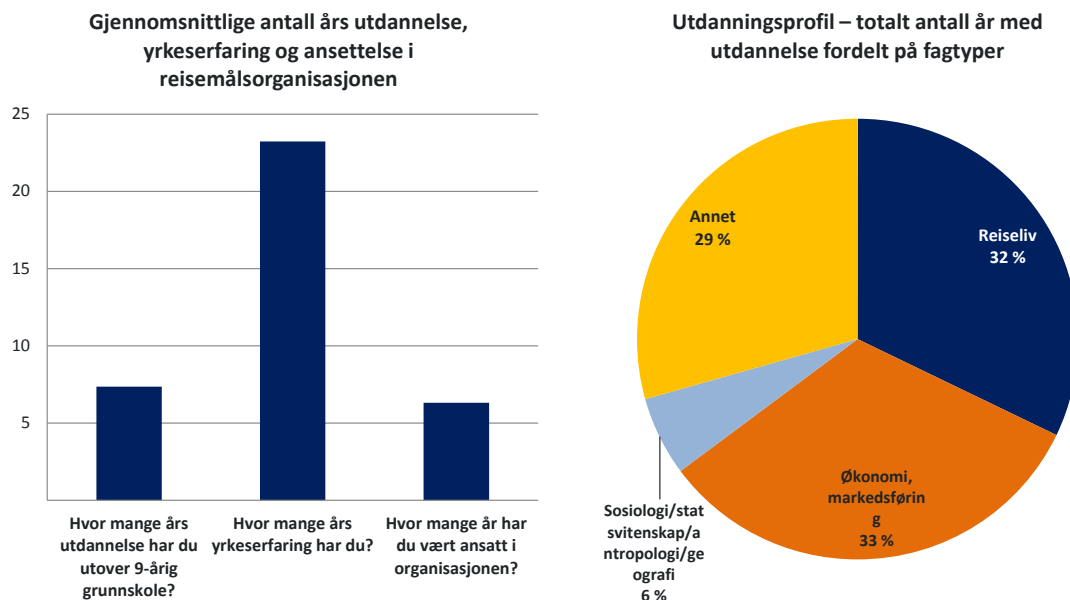


Kun reisemålsselskaper som har deltatt i undersøkelsen er inkludert i tabellen.

10.1 Lederne i organisasjonen – utdanning og yrkeserfaring

Tre fjerdedeler av respondentene i undersøkelsen er daglig leder. De øvrige har andre stillinger, for eksempel som markedssjef. Det er ingen store forskjeller mellom daglig ledere og de øvrige med hensyn til utdanning og arbeidserfaring, så i det følgende slås disse sammen.

Respondentene i undersøkelsen har i gjennomsnitt 7,3 års utdanning etter grunnskole, det vil si drøyt fire års utdanning på høyskole/universitetsnivå. Dette er svært høyt sammenlignet med det generelle utdanningsnivået i næringen. Utdanningens fordeling på fag er illustrert i kakediagrammet nedenfor. Omtrent 1/3 har reiselivsutdanning, 1/3 har økonomi/markedsføring, mens 35 prosent har annen utdanningsbakgrunn.



Ledere i reisemålsselskaper har lang yrkeserfaring. I gjennomsnitt har respondentene 23 års arbeidserfaring, hvorav seks år i dagens jobb (reisemålsselskapet man er leder for). Gjennomsnittstallene rommer imidlertid store variasjoner. Den yngste personen har 1 års arbeidserfaring, mens den eldste har 45 år. En av respondentene har 30 års erfaring fra organisasjonen han leder nå.

10.2 Aktiviteter

Reisemålsselskapene utfører en lang rekke typer oppgaver. Tabellen nedenfor viser hvor stor andel av organisasjonene som utfører 17 ulike oppgaver. Det er naturlig at de største organisasjonene har et bredere aktivitetssett enn de små, så kolonnen til høyre viser andelen av de 20 organisasjoner med minst 5 årsverk som utfører aktivitetene.

Andel av respondenter som utfører ulike aktiviteter	Alle org (100)	Org med mer enn 5 årsverk (20)
Profilering og markedsføring (markedsføring, profilering, presseturer, visningsturer, vertskap osv.)	93 %	100 %
Internettside/sosiale medier	89 %	100 %
Turistinformasjon (drift av turistkontor, informasjonstavler etc.)	79 %	75 %
Markedskunnskap (statistikk, gjesteundersøkelser, tilgang på markedsdata, etc.)	77 %	95 %
Utforming, trykking og distribusjon av reklamemateriell	77 %	95 %
Messedeltakelse	74 %	100 %
Næringspolitikk overfor kommuner og fylkeskommune	69 %	85 %
Tiltak knyttet til kompetanseheving (vertskapskurs, servicekurs etc.)	63 %	70 %
Booking og salg av reiselivstjenester	61 %	80 %
Konseptuering/pakking	55 %	70 %
Varesalg	49 %	60 %
Annen formidling av informasjon (for eksempel historieformidling på destinasjonen etc.)	35 %	35 %
Gjennomføre arrangement (festivaler og event)	33 %	30 %
Utvikling og vedlikehold av fasiliteter knyttet til natur (strender, turløyper, skiløyper, utsiktspunkt	31 %	20 %
Atmosfære (forskjønnelse, design av destinasjonen etc.)	29 %	35 %
Internttransport (skibusser, shuttlebusser etc.)	18 %	30 %
Utvikling og vedlikehold av servicefasiliteter som toalett, rasteplasser etc.	17 %	5 %

Aktiviteter rettet mot markedet dominerer. Alle de store organisasjonene driver profilering og markedsføring, har internettsider/sosiale medier og deltar i messer. Blant de øvrige er også andelen høy, men det er også enkelte organisasjoner som ikke driver markedsaktiviteter. Dette gjelder noen små turistinformasjonskontorer.

Booking og salg av reiselivstjenester utføres av 60 prosent av organisasjonene, 8 av 10 blant de største. Denne andelen har økt betraktelig de siste 10-15 årene. Flere større destinasjonsselskaper, for eksempel Oslo, Bergen og Lofoten, har betydelig kommersiell aktivitet.

En overraskende stor andel av organisasjonene jobber med næringspolitikk. En leder av et destinasjonsselskap uttrykte at dette forventes av eierne, men vedkommende ville ha foretrukket om næringspolitiske spørsmål ble håndtert av for eksempel NHO.

Kompetanseutvikling, for eksempel i form av vertskaps- og servicekurs, er også en oppgave som utøves av mange organisasjoner. Andre utviklingsrettede oppgaver på destinasjonen/regionen, for eksempel atmosfære, servicefasiliteter osv.

10.3 Markeder

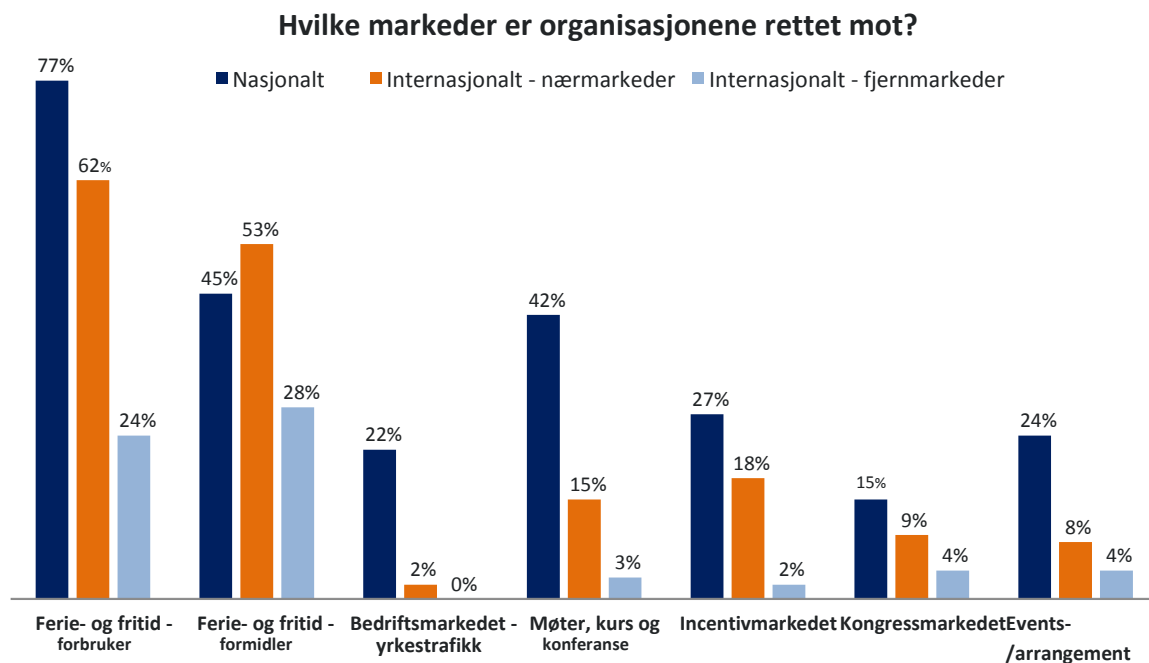
Markedene som organisasjonene jobber mot, ble segmentert langs to dimensjoner; geografi og kundetype. Kundesegmentene ble inndelt på følgende måte:

- Ferie- og fritid – direkte mot forbruker
- Ferie- og fritid – via formidlere, for eksempel turoperatører
- Bedriftsmarkedet – det vil si individuell yrkestrafikk eller bedriftsavtaler
- Møter, kurs og konferanser
- Incentivmarkedet
- Kongressmarkedet
- Events/ arrangement

Geografisk ble markedet delt inn:

- Nasjonalt
- Internasjonalt – nærmarkeder (Sverige, Danmark, Tyskland)
- Internasjonalt - fjernmarkeder

77 prosent av alle organisasjonene driver markedsføring direkte mot forbrukere i ferie- og fritidsmarkedet. De som ikke gjør det, er enten temabaserte organisasjoner som NCB og Cruise Norway, eller små organisasjoner som primært driver turistinformasjon. Hovedvekten av markedsføringen mot ferie- og fritidsmarkedet er rettet mot det nasjonale markedet og mot nærmarkeder som Sverige, Danmark og Tyskland. Kun 24 prosent driver markedsføring direkte mot forbrukere i internasjonale fjernmarkeder, mens 29 prosent jobber mot formidlere i fjernmarkeder. Landsdelselskaper som Fjord Norge og NordNorsk Reiseliv er eksempler på organisasjoner som jobber mot fjernmarkeder, i tillegg til storbyorganisasjoner som Bergen Reiselivslag, VisitOSLO og Region Stavanger. Mer overraskende er det at flere små reisemålselskaper på mindre destinasjoner gjør det samme.



De såkalte MICE-markedene er dekket av de fire siste segmentene i figuren ovenfor. Mer enn 40 prosent jobber mot møte-, kurs- og konferansemarkedet i Norge, få mot utenlandske markeder. Det er flere som jobber internasjonalt mot incentivmarkedet, men nesten utelukkende mot nærmarkeder. Kongressmarkedet krever stor kapasitet på både overnatting og konferansefasiliteter. Det er derfor naturlig at det er organisasjonene i de store byene og regionhovedstedene som er rettet mot konferanser.

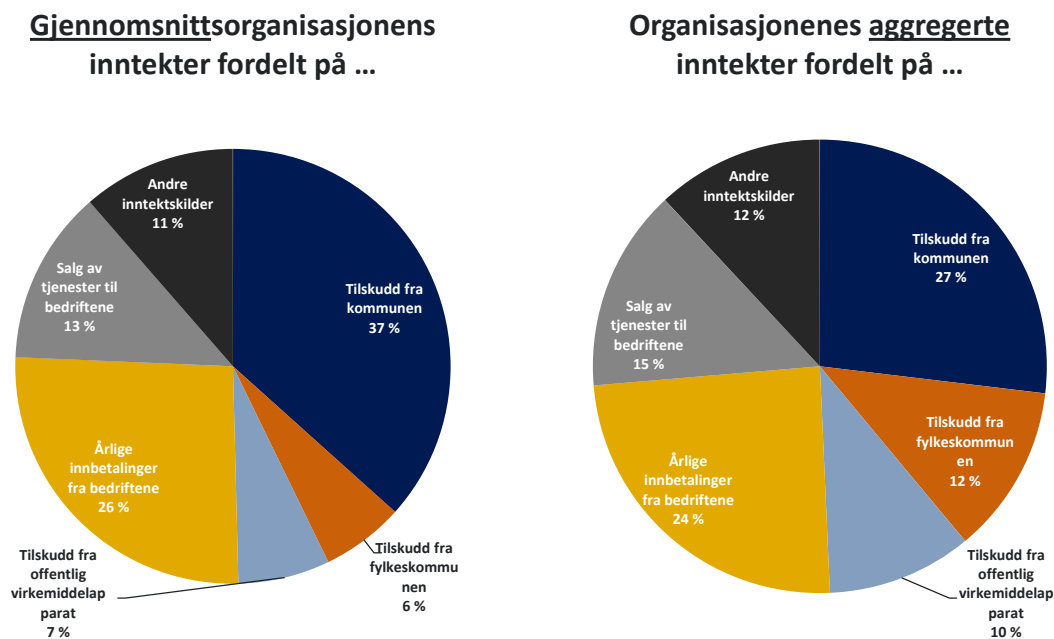
10.4 Finansiering av aktivitetene

De to største inntektskildene til reisemålselskaper er reiselivsbedriftene og kommuner. Bedriftenes finansiering kan deles i to hovedgrupper:

- Årlige innbetalinger (gult i kakediagrammet nedenfor)
- Salg av tjenester/prosjektfinansiering (grått i kakediagrammet nedenfor)

Gjennomsnittsorganisasjonen får 26 prosent av inntektene fra bedriftenes årlige innbetalinger og 13 prosent fra salg av tjenester til bedriftene, noe som betyr at bedriftene finansierer nesten 40 prosent av organisasjonenes aktiviteter. Kommunene finansierer 37 prosent, med andre ord nesten like mye som bedriftene.

Høyre kakediagram viser hvordan *summen* av alle organisasjonenes inntekter fordeler seg på inntektskildene. Figuren viser at fylkeskommunens andel av aggregerte inntekter er 13 prosent, mot 6 prosent for gjennomsnittsorganisasjonen. Det betyr at fylkeskommunene i større grad bidrar til finansiering av de store organisasjonene. For kommunene er det motsatt.



Figuren viser også at virkemiddelapparatet (i første rekke Innovasjon Norge, SIVA og Forskningsrådet) kun finansierer en liten del av reisemålsselskapenes aktiviteter.

Ingen organisasjoner er fullfinansiert av det offentlige, men 20 av organisasjonene har mer enn halvparten av inntektene fra kommuner, fylkeskommuner og virkemiddelapparatet. Det er heller ingen organisasjoner som er fullfinansiert av bedriftene, men 12 har mer enn halvparten av inntekter fra bedriftene.

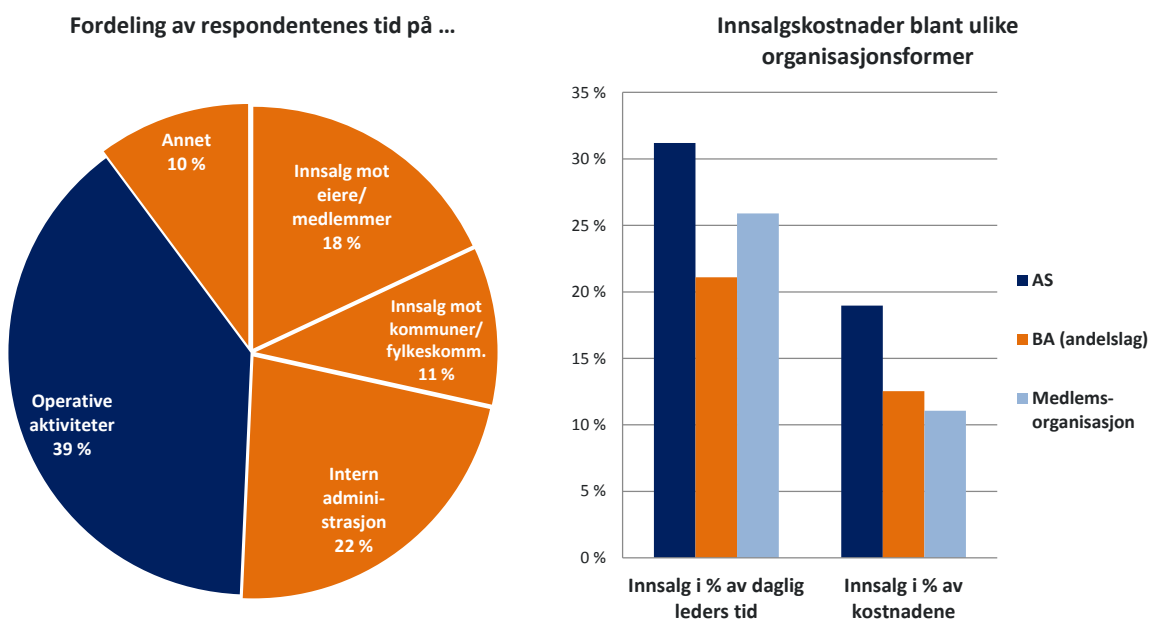
Det er ingen statistisk signifikante sammenhenger mellom organisasjonenes størrelse og finansieringskilder, med andre ord hvordan de er finansiert.

10.5 Innsalgskostnader – tid og kostnader til å skaffe finansiering

Respondentene bruker i gjennomsnitt nesten 30 prosent av sin tilgjengelige arbeidstid til å skaffe finansiering. Trekker man bort tiden som går med til intern administrasjon og annet, er det kun 39 prosent av respondentenes tid som benyttes til operative aktiviteter. Dette er illustrert i kakediagrammet nedenfor.

Fordelingen av organisasjonenes kostnader ble fordelt på tilsvarende måte. Dette viste at innsalgskostnader utgjør 16 prosent av organisasjonenes samlede kostnader. Det er betydelige variasjoner mellom reisemålsselskapene i omfanget av innsalgskostnader. For eksempel viser figuren nedenfor til høyre at andelslag og medlemsorganisasjoner bruker mindre tid og penger på innsalg mot

bedrifter og kommuner enn aksjeselskapene gjør. En mulig forklaring på dette kan være at andelslag og medlemsorganisasjoner i større grad har langsiktige avtaler med bedrifter og kommuner.



Vi har forsøkt å avdekke de viktigste faktorene som påvirker hvor omfattende innsalgskostnadene er. Det er en sterk positiv sammenheng mellom *organisasjonens alder* og andel av midler til operative aktiviteter (korr=0,40). Det betyr at jo eldre reisemålsselskapet er, desto mer av pengene går til operative aktiviteter.

Det er også en positiv sammenheng mellom reisemålsselskapenes *størrelse*, målt både ved inntekter og årsverk, og andel av kostnader til operative aktiviteter. Jo større organisasjon, desto mindre av innsalgskostnader og desto større del av midlene til operative aktiviteter.

Inntektskilder ser imidlertid ikke ut til å påvirke innsalgskostnader, med ett unntak: Det er en negativ sammenheng mellom årlige innbetalinger fra bedrifter og innsalgskostnader, og positiv sammenheng med operative aktiviteter. Sagt på en annen måte er det slik at jo større andel av reisemålsselskapenes inntekter fra årlige innbetalinger fra bedriftene, desto lavere innsalgskostnader og desto mer midler til operative aktiviteter.

Offentlig eierskap og styring ser ut til å påvirke innsalgskostnader på følgende måte: Jo større overvekt av offentlige i styret, desto større andel av tid på innsalg mot kommuner/fylkeskommuner og desto mindre på operative aktiviteter. Videre, jo større offentlig eierskap, desto mindre tid på operative aktiviteter og desto mer tid på innsalg mot eiere/medlemmer.

10.6 Eierskap og styring

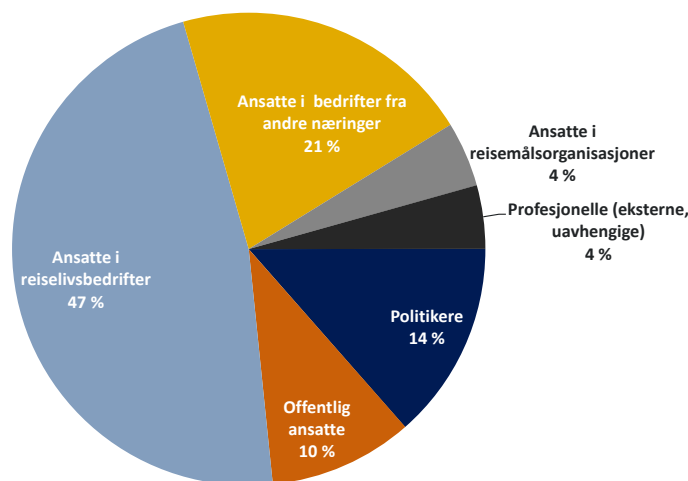
De 100 organisasjonene som er med i undersøkelsen har til sammen om lag 7500 eiere eller medlemmer.² I gjennomsnitt er det dermed ca 75 eiere/medlemmer per organisasjon.

11 av organisasjonene er heleid av private bedrifter, mens 10 av organisasjonene i sin helhet er eid av myndighetene. Kun tre av disse oppgir at de er kommunalt drevet, mens fem er aksjeselskaper. I 29 organisasjoner har myndighetene minst 50 prosent av eierskapet.

Til tross for det omfattende offentlige eierskapet, er organisasjonene i all hovedsak styrt av bedriftene. Gjennomsnittsorganisasjonen har seks styremedlemmer, hvorav kun ni organisasjoner har flertall av offentlige myndigheter i styret. I tillegg er det fire organisasjoner hvor myndigheter og private har like mange representanter.

Figuren nedenfor viser hvordan styreplassene i organisasjonene er fordelt. Reiselivsbedrifter har nesten halvparten av styreplassene, mens ansatte i bedrifter fra andre næringer har 21 prosent. Legger man til fire prosent ansatte i reisemålselskapene og fire prosent profesjonelle, uavhengige styremedlemmer, blir private aktørers andel av styreplassene 76 prosent. Politikere har 14 og offentlig ansatte 10 % av plassene.

Fordeling av styreplasser i reisemålsorganisasjonene



Det er en viss sammenheng mellom offentlig eierskap og styring, men ikke spesielt sterk (korrelasjon=0,44). Det betyr at mange offentlige eiere ikke benytter eierskapet til å kreve styreplass, men også at en del organisasjoner har politikere og embetsfolk som styrerepresentanter selv om den offentlige eierandel er liten. Det kan også legges til at det heller ikke er spesielt sterk sammenheng mellom offentlig eierskap og offentlig finansiering. Korrelasjonen mellom offentlig eierandel og andel av inntekter fra kommuner = 0,45. Mellom offentlig styring og eierskap finner vi ingen sammenheng.

10.7 Oppfatninger om kompetanse, organisering og finansiering

Respondentene ble eksponert for 12 ulike utsagn som omhandler

² En del av disse er eiere i flere enn en organisasjon, så det totale antall unike eiere/medlemmer i norske reisemålselskaper er noe lavere. Samtidig mangler flere store organisasjoner i datamaterialet, noe som gjør at antall eiere/medlemmer undervurderes.

- Organisasjonenes kompetanse, læringsmiljø og samarbeid
- Respondentenes oppfatninger om organisasjonenes størrelse og geografiske omfang
- Gratisspassasjerproblematikk og finansiering

Skalaen går fra 1 til 7, hvor 7 = helt enig og 1 = helt uenig. Med andre ord, jo høyere gjennomsnittskår, desto større grad av enighet. Hvis verdien er 4, betyr det at respondentene totalt sett hverken er enige eller i uenige i påstanden. Er verdien høyere enn 4, tenderer de til å være enig.

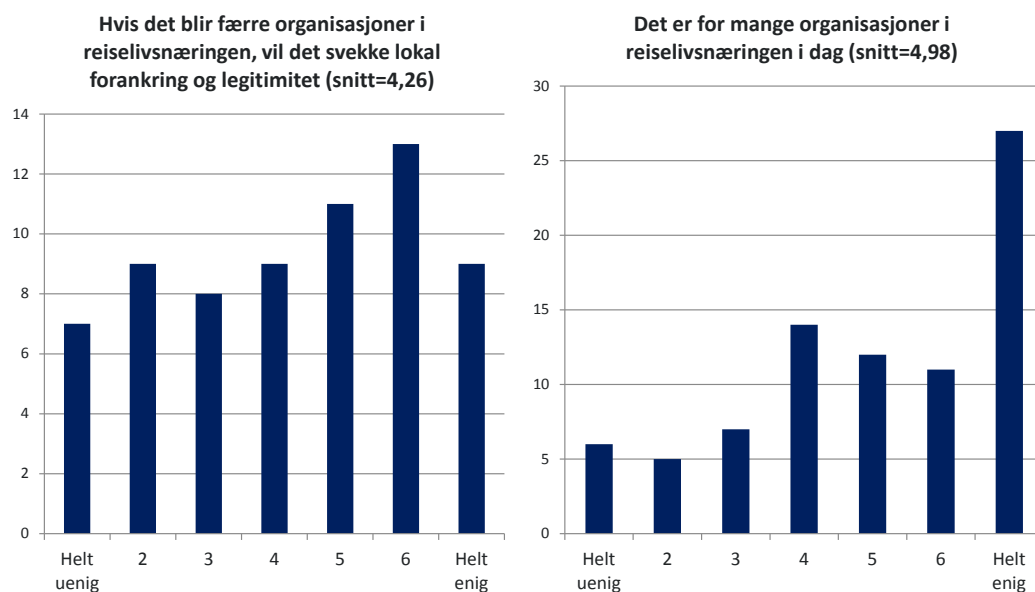
Tabellen nedenfor viser utsagnene rangert etter gjennomsnittskår.

Utsagn – skala fra 1-7, hvor 1 = helt uenig og 7 = helt enig	Gjennomsnitt
Vi samarbeider ofte med andre organisasjoner for å få større slagkraft og/eller redusere kostnader	5,85
Jeg tror reiselivsnæringen på min destinasjon/region vil være tjent med at det innføres et forpliktende omsetningspåslag for finansiering av fellesgoder for næringen.	5,49
Det er for mange gratisspassasjerer på destinasjonen/i regionen	5,13
Det er for mange organisasjoner i reiselivsnæringen i dag	4,98
Vår organisasjon har et kreativt fagmiljø hvor alle hele tiden lærer av hverandre	4,72
Hvis det blir færre organisasjoner i reiselivsnæringen, vil det svekke lokal forankring og legitimitet	4,26
Vår organisasjon er for liten til å fungere som et kompetent og bredt fagmiljø	4,17
For å få finansiert driften, må jeg ofte velge oppgaver som gir kortsiktige gevinster, selv om jeg egentlig tror at det er uheldig på lengre sikt	3,99
Det ville være en fordel for vår organisasjon å inngå i en større geografisk enhet enn det som er tilfelle i dag	3,88
Jeg opplever ofte konflikt mellom det jeg selv mener er best for reiselivsnæringen og det som eierne/styret beslutter	3,10
Det ville være en fordel om vår organisasjon hadde vært en filial/kontor i en større organisasjon i stedet for å være selvstendig	3,01
Jeg føler ofte at jeg ikke har nok kunnskap og erfaring til å mestre de oppgaver det forventes at jeg skal utføre	2,77

For mange organisasjoner i dag?

De fleste respondentene mener at det er for mange organisasjoner i næringen i dag. En av tre er helt enig, mens kun en av 15 er helt uenig. Samtidig er det relativt mange som har gitt verdien fire, noe som indikerer at de er usikre. Dette trekker gjennomsnittsskåret ned.

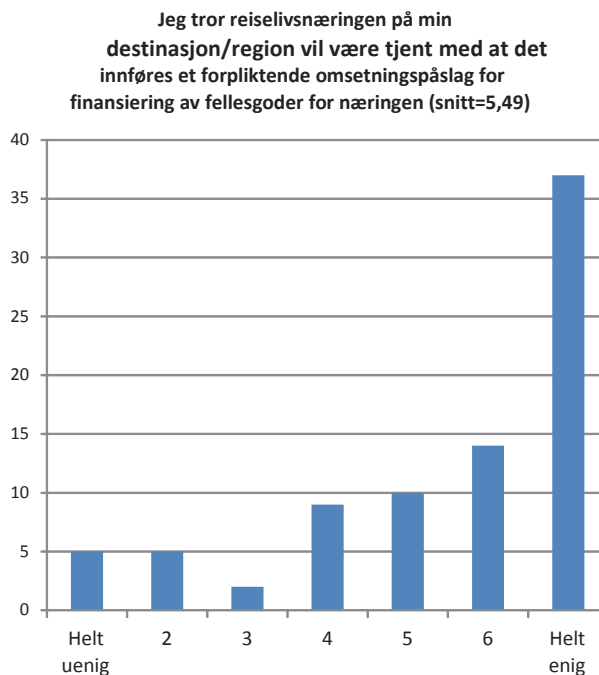
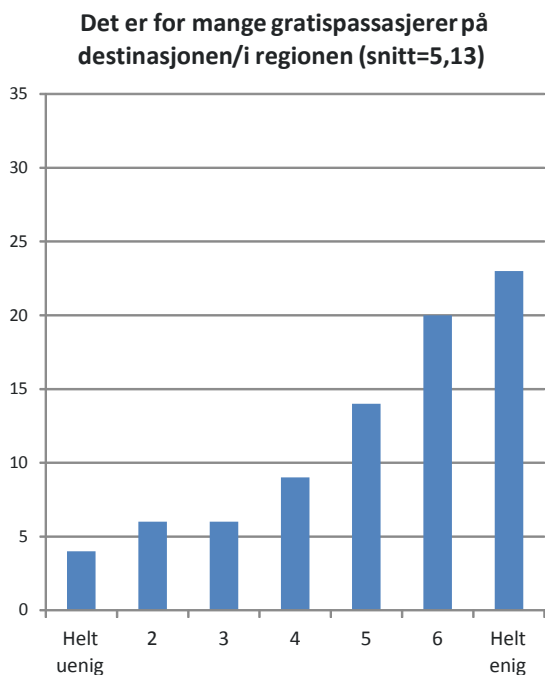
En mulig innvending mot å redusere antall organisasjoner er at organisasjonen vil miste lokal forankring og legitimitet. Det er derfor naturlig at det er en negativ sammenheng mellom de som mener at det er for mange organisasjoner og de som frykter svekket forankring/legitimitet lokalt (korrelasjonen = -0,46). Det er for øvrig mye større uenighet om effektene på lokal forankring og legitimitet av å redusere antall organisasjoner. Om lag 35 prosent tenderer mot å være uenige (verdi 1,2 eller 3), mens nøyaktig halvparten tenderer til å være enig.



For mange gratispassasjerer – og hvordan løse det?

Nesten halvparten av respondentene er tilhengere av å innføre et forpliktende omsetningspåslag i sin destinasjon/region,³ noe som fremgår av figuren nedenfor til høyre. Det er også mange som mener at det er for mange gratispassasjerer i regionen. Disse to utsagnene samvarierer noe, men korrelasjonen er kun 0,38.

³ Det ble ikke spesifisert en nøyaktig definisjon på forpliktende omsetningspåslag, så respondentene kan ha lagt litt varierende innhold i det. Det må også påpekes at enkelte reisemålsselskaper har vedtektsfestet årlige innbetalinger fra eiere/medlemmer i dag, med andre ord har de en modell hvor eierne har forpliktet seg til finansiering av fellesgoder. Imidlertid er det ikke opplagt at modellen er knyttet til omsetning. VisitOslo har for eksempel vedtektsfestede innbetalinger basert på overnattingskapasitet.



Det er også andre interessante sammenhenger mellom responsen på utsagnene.

- Respondenter som mener at organisasjonen har et kreativt fagmiljø hvor alle lærer av hverandre, tenderer til å samarbeide mer med andre organisasjoner.
- Respondenter som mener at de ikke har tilstrekkelig kompetanse til å utføre alle oppgaver som forventes og som mener at organisasjonen er for liten til å fungere som et godt fagmiljø, mener at det ville være en fordel om organisasjonen vil inngå i en større geografisk enhet og gjerne være en filial/kontor i en større organisasjon.

Størrelse avgjør

Respondentenes svar på mange av utsagnene avhenger av hvor store reisemålselskapene deres er. Vi målte størrelse på tre måter: inntekter, årsverk og antall faste ansatte. Syv av de tolv utsagnene samvarierte med størrelse. Sammenhengene som er gjengitt i form av korrelasjonskoeffisienter i tabellen nedenfor, kan oppsummeres som følger:

- Jo større organisasjoner, desto mer samarbeid med andre
- Jo større organisasjoner, desto mer kreativt og lærende fagmiljø
- Jo større organisasjoner, desto sjeldnere føler respondentene at de ikke har nok kunnskap og desto sjeldnere opplever respondentene at organisasjonen er for liten til å fungere som kompetent og bredt fagmiljø
- Jo større organisasjoner, desto sjeldnere opplever respondentene at de må velge oppgaver som gir kortsiktige gevinster
- Jo større organisasjoner, desto mindre bekymret er respondentene for at færre organisasjoner vil svekke lokal forankring og legitimitet

Statistisk signifikante korrelasjonskoeffisienter mellom organisasjonenes størrelse (målt ved inntekter, årsverk og faste ansatte) og ulike utsagn om organisering	Oppgi organisasjonens totale inntekter i 2010 (kr)	Hvor mange årsverk ble utført i organisasjonen i 2010?	Hvor mange fast ansatte personer er det i organisasjonen (2010)?
Jeg føler ofte at jeg ikke har nok kunnskap og erfaring til å mestre de oppgaver det forventes at jeg skal utføre	-,257	-,274	-,254
Vi samarbeider ofte med andre organisasjoner for å få større slagkraft og/eller redusere kostnader	,234	,237	,205
Vår organisasjon har et kreativt fagmiljø hvor alle hele tiden lærer av hverandre	,238	,296	,269
Vår organisasjon er for liten til å fungere som et kompetent og bredt fagmiljø	-,347	-,426	-,430
For å få finansiert driften, må jeg ofte velge oppgaver som gir kortsiktige gevinster, selv om jeg egentlig tror at det er uheldig på lengre sikt	-,306	-,253	-,208
Det ville være en fordel om vår organisasjon hadde vært en filial/kontor i en større organisasjon i stedet for å være selvstendig	-,252	-,261	-,258
Hvis det blir færre organisasjoner i reiselivsnæringen, vil det svekke lokal forankring og legitimitet	-,179	-,219	-,285

11. Resultater fra undersøkelsen blant eiere/medlemmer

11.1 Evaluering av reisemålselskapene

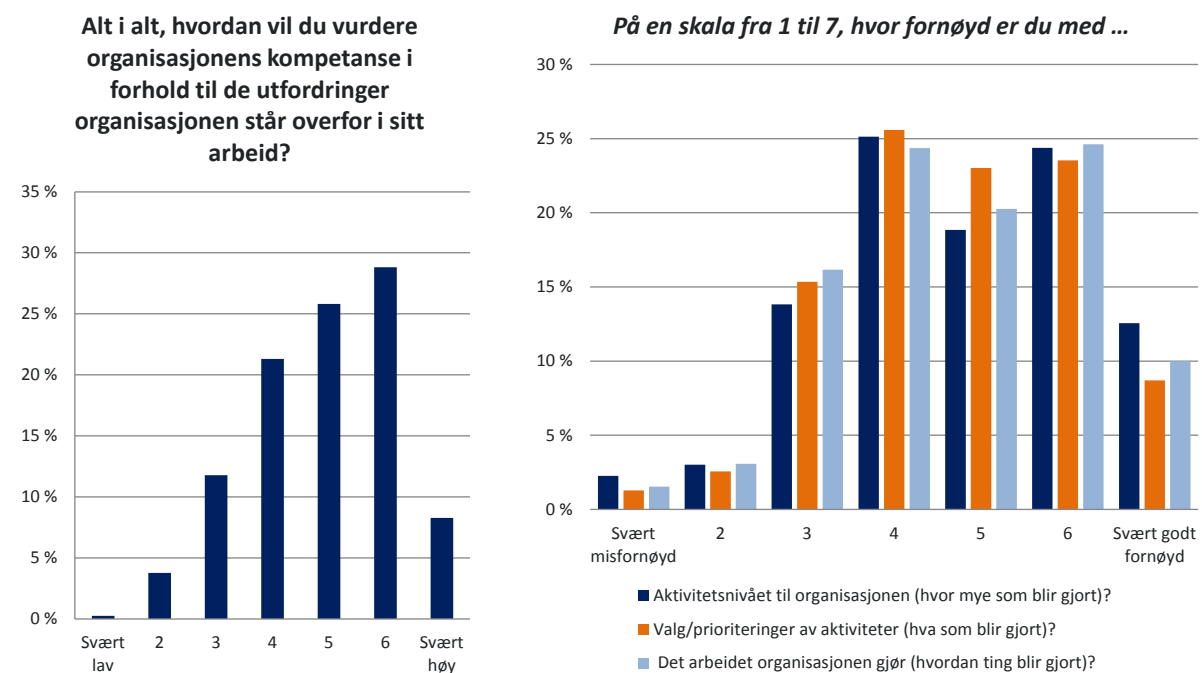
Bedriftene ble bedt om å vurdere organisasjonene langs tre dimensjoner:

- Aktivitetsnivået (*hvor mye* som blir gjort)
- Valg og prioriteringer av aktiviteter (*hva* som blir gjort)
- Arbeidet organisasjonene gjør (*hvordan* ting blir gjort)

I tillegg ble bedriftene bedt om å vurdere organisasjonenes kompetanse; i hvilken grad kompetansen er tilstrekkelig god i forhold til de utfordringene organisasjonen står overfor i sitt arbeid.

De generelle resultatene er presentert i to figurer nedenfor. Eierne/medlemmene er relativt godt fornøyd med organisasjonene (høyre figur). De har i liten grad differensiert mellom *hva*, *hvordan* og *hvor mye* – søylene følger hverandre tett. Det er riktignok 13 prosent som er svært godt fornøyd med aktivitetsnivået (hvor mye), mens kun 8 prosent er svært godt fornøyd med valg og prioriteringer.

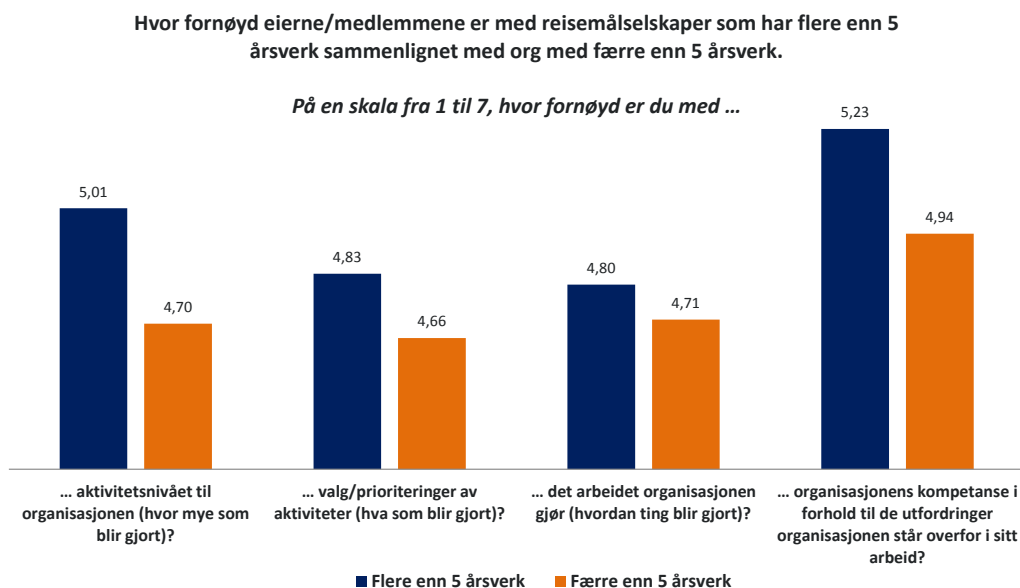
Også kompetansenivået vurderes som høyt. 8 prosent av eierne/medlemmene mener at kompetansenivået er svært høyt, og 63 prosent vurderer kompetansen som over middels (verdi 5, 6 eller 7).



I det følgende skal vi undersøke om det er systematiske forskjeller i evalueringen av ulike typer organisasjoner, og mellom store og små organisasjoner. Vi skal også undersøke om det finnes systematiske forskjeller i evalueringene mellom ulike typer eiere, for eksempel om det er forskjeller mellom virksomhetstypene (overnatting, servering, opplevelser og transport), og om det er forskjeller mellom bedrifter som er kjedetilknyttet (eller del av et konsern) og frittstående bedrifter.

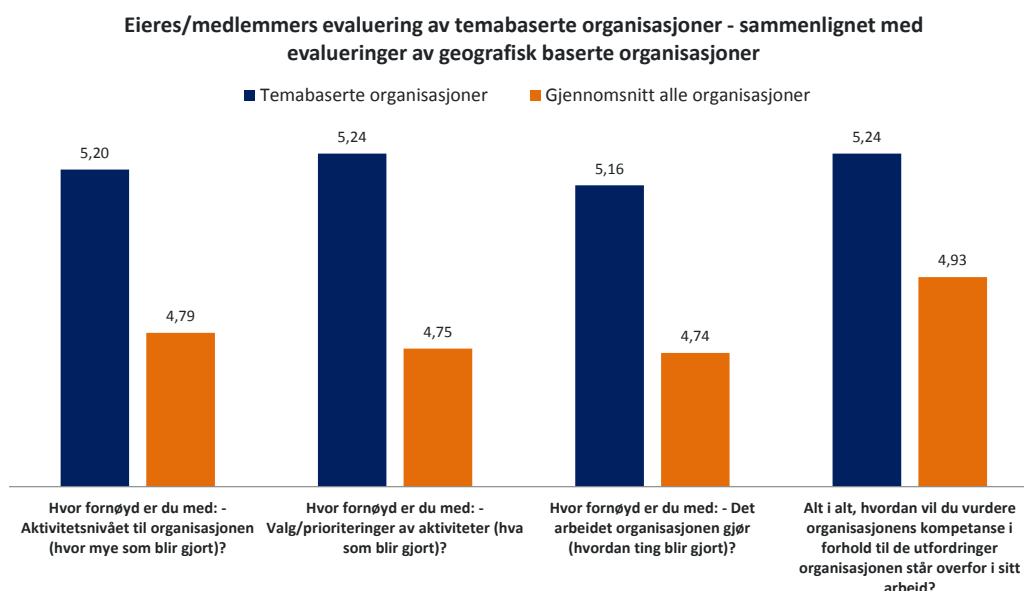
Reiselivsbedriftene er mer fornøyd med store enn små reisemålsselskapene

Vi delte reisemålsselskapene inn i to grupper etter størrelse; 20 selskaper med fem årsverk eller flere og 80 selskaper med færre enn 5 årsverk. Figuren nedenfor viser at langs alle dimensjonene er eierne/medlemmene mer fornøyd med de store selskapene enn de små



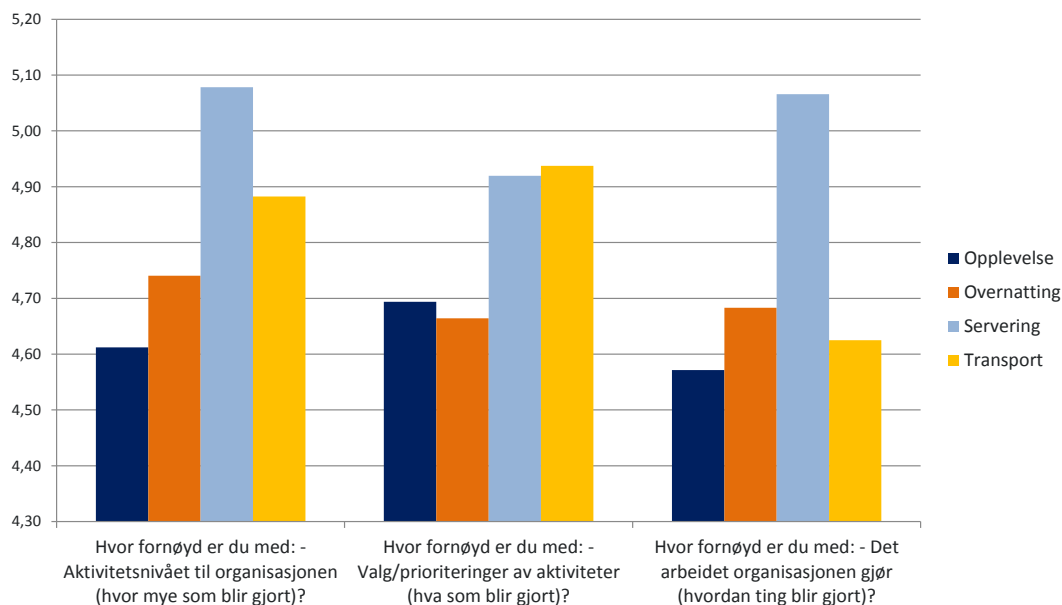
Temabaserte selskaper er bedre evaluert

Som figuren nedenfor, er eiere/medlemmer i temabaserte reisemålsselskaper mer fornøyd med selskapene enn eiere/medlemmer i geografisk baserte organisasjoner. Det er flere mulige årsaker til dette. En forklaring kan være at interessefellesskapet er større blant eierne/medlemmer i tematiske selskaper og nettverk enn i destinasjonsselskaper og andre geografisk baserte selskaper.



Serveringsbedrifter er mest fornøyd

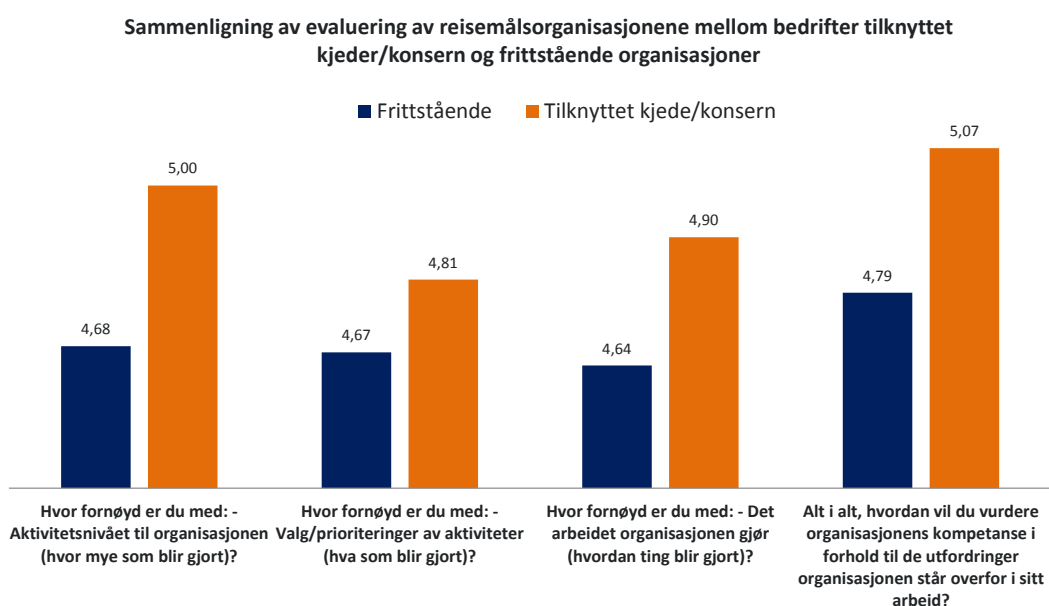
Serveringsbedrifter er mest fornøyd med reisemålsselskapene de er medeiere/medlemmer i



Bedrifter tilknyttet kjeder/konsern er mer fornøyd med reisemålsselskapene

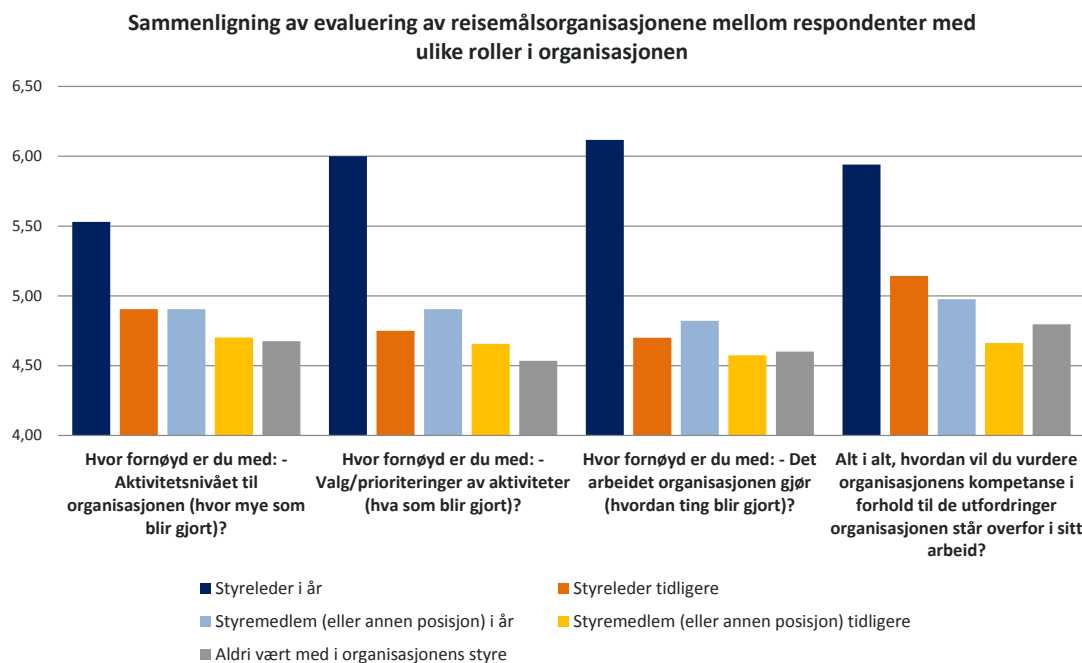
30 prosent av bedriftene i utvalget er med i hotellkjeder (eierintegreerte eller frivillige), restaurantkjeder, eller de er datterselskaper i konsern eller større eierkonstellasjoner. Hovedtyngden av disse er hotellbedrifter.

Figuren nedenfor viser at bedrifter tilknyttet kjeder/konsern er mer fornøyd med reisemålsselskapene enn de frittstående bedriftene er. Forskjellene kan fremstå som overraskende. Samtaler med nøkkelpersoner kan tyde på at forklaringen er at kjedebedrifter kan sette av mer ressurser til å samarbeide med reisemålsselskapene og at de derfor får mer ut av samarbeidet, og dels at de i kraft av sin størrelse har større mulighet til å påvirke valg og prioriteringer.



Styreledere er svært godt fornøyd med reisemålsselskapene

Styreledere i organisasjoner er svært fornøyd med reisemålsselskapene og med deres kompetanse. Dette fremgår av figuren nedenfor. Styrelederne gir betydelig høyere vurdering av sine egne organisasjoner enn alle andre gjør. Det er verdt å merke seg at *tidligere* styreledere ikke evaluerer sin organisasjon annerledes enn øvrige respondenter gjør. Det kan tyde på at nåværende styreledere ikke har den samme distanse til evalueringsobjektet enn andre respondenter har.



Oppfatninger om organisering og finansiering

Reiselivsbedriftene ble bedt om å vurdere 10 utsagn om organisering og finansiering av reisemålsselskapene. I figuren nedenfor er de 10 utsagnene rangert etter gjennomsnittskår. Merk at både eiere/medlemmer og bedrifter som ikke er eiere/medlemmer inngår i datagrunnlaget. Nedenfor ser vi på forskjellene i oppfatninger mellom disse to gruppene.

Utsagnet som flest bedrifter er enig er: *Hvis jeg ikke er fornøyd med den jobben organisasjonen gjør, vil jeg ikke være med å betale for fellesgoder.* Det betyr at eiernes/medlemmenes evalueringer av reisemålsselskapene er svært viktig for bedriftenes vilje til å finansiere organisasjonene.

Hovedvekten av bedriftene er enige i at det er for mange organisasjoner i dag, og de er enige i at det er for mange gratispassasjerer på destinasjonen/regionen.

Utsagnet som flest bedrifter er enig er: *Hvis jeg ikke er fornøyd med den jobben organisasjonen gjør, vil jeg ikke være med å betale for fellesgoder.* Det betyr at eiernes/medlemmenes evalueringer av reisemålsselskapene er svært viktig for bedriftenes vilje til å finansiere organisasjonene.

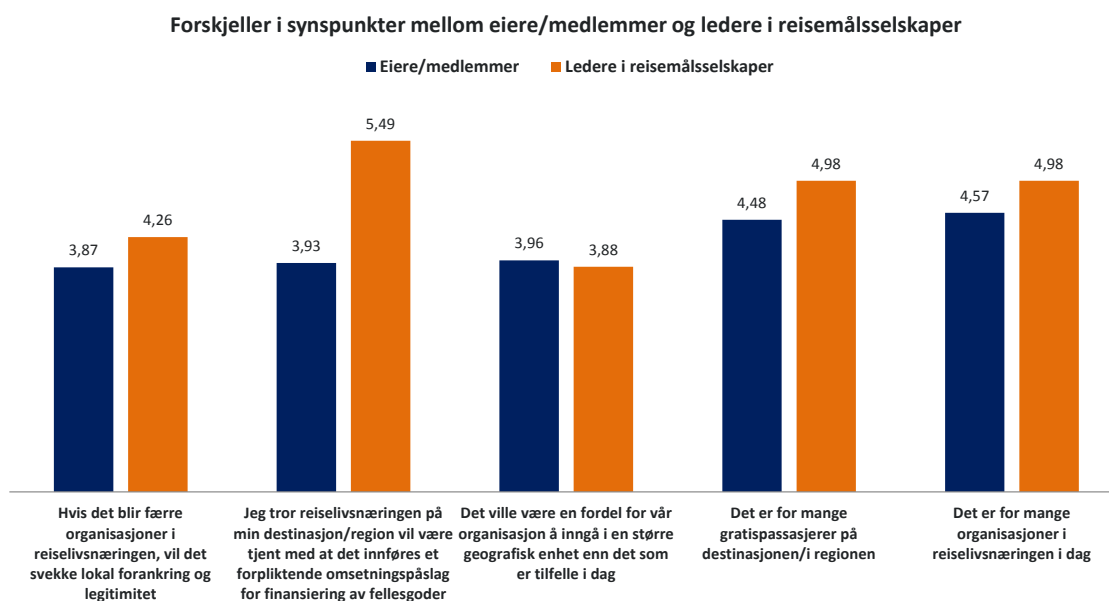
Hovedvekten av bedriftene er enige i at det er for mange organisasjoner i dag, og de er enige i at det er for mange gratispassasjerer på destinasjonen/regionen.

Det generelle bildet

Utsagn – skala fra 1-7, hvor 1 = helt uenig og 7 = helt enig	Gjennomsnitt
Hvis jeg ikke er fornøyd med den jobben organisasjonen gjør, vil jeg ikke være med å betale for fellesgoder	4,72
Det er for mange organisasjoner i reiselivsnæringen i dag	4,57
Det er for mange gratispassasjerer på destinasjonen/i regionen	4,48
For min bedrift er temabasert samarbeid viktigere enn oppgavene som utføres på destinasjonen	4,07
Det ville være en fordel for vår organisasjon å inngå i en større geografisk enhet enn det som er tilfelle i dag	3,96
Jeg tror reiselivsnæringen på min destinasjon/region vil være tjent med at det innføres et forpliktende omsetningspåslag for finansiering av fellesgoder	3,93
Hvis det blir færre organisasjoner i reiselivsnæringen, vil det svekke lokal forankring og legitimitet	3,87
Jeg er villig til å betale for at fellesoppgavene skal bli utført, selv om mange av de andre bedriftene ikke betaler	3,85
Det ville være en fordel om vår organisasjon hadde vært en filial/kontor i en større organisasjon i stedet for å være selvstendig	3,58
Jeg mener at kundene må betale en fast avgift for å betale for fellesgodene, for eksempel som påslag på hotellregningen, heiskortet og lignende	3,33

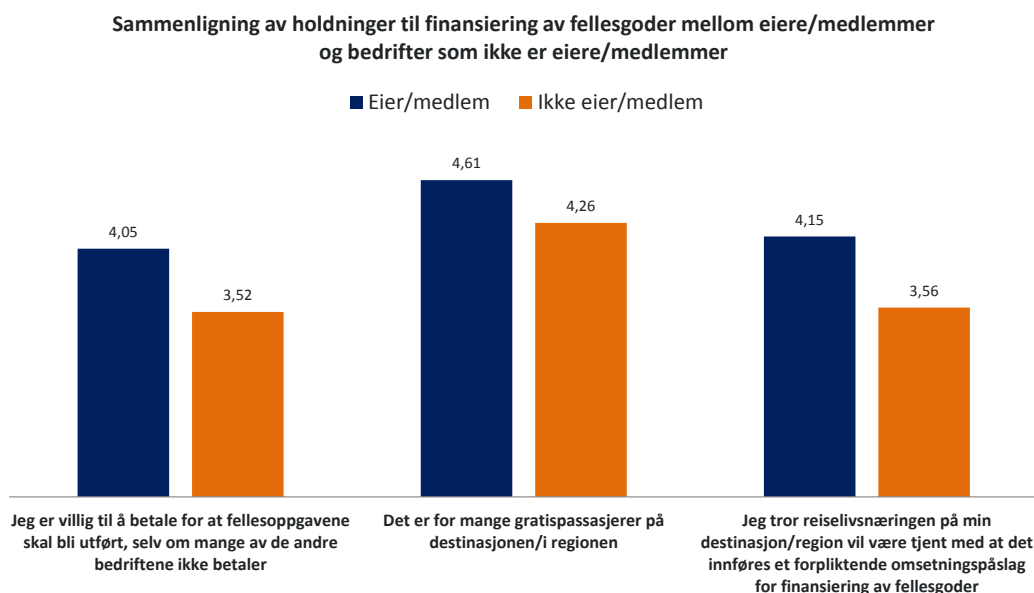
Bare små forskjeller mellom ledere i reisemålsselskaper og eiere/medlemmene deres

Fem av de 10 utsagnene som bedriftene har vurdert, inngikk også i undersøkelsen blant lederne i reisemålsselskapene. I figuren nedenfor ser vi at det er bare små forskjeller i oppfatningen mellom eiere/medlemmer og ledere. Det eneste utsagnet hvor eiernes/medlemmenes vurdering skiller seg fra lederne er i synet på forpliktende omsetningspåslag. Eierne/medlemmene fordeler seg jevnt langs skalaen, omtrent like mange er enige som uenige, mens de aller fleste ledere mener at et forpliktende omsetningspåslag er fornuftig.

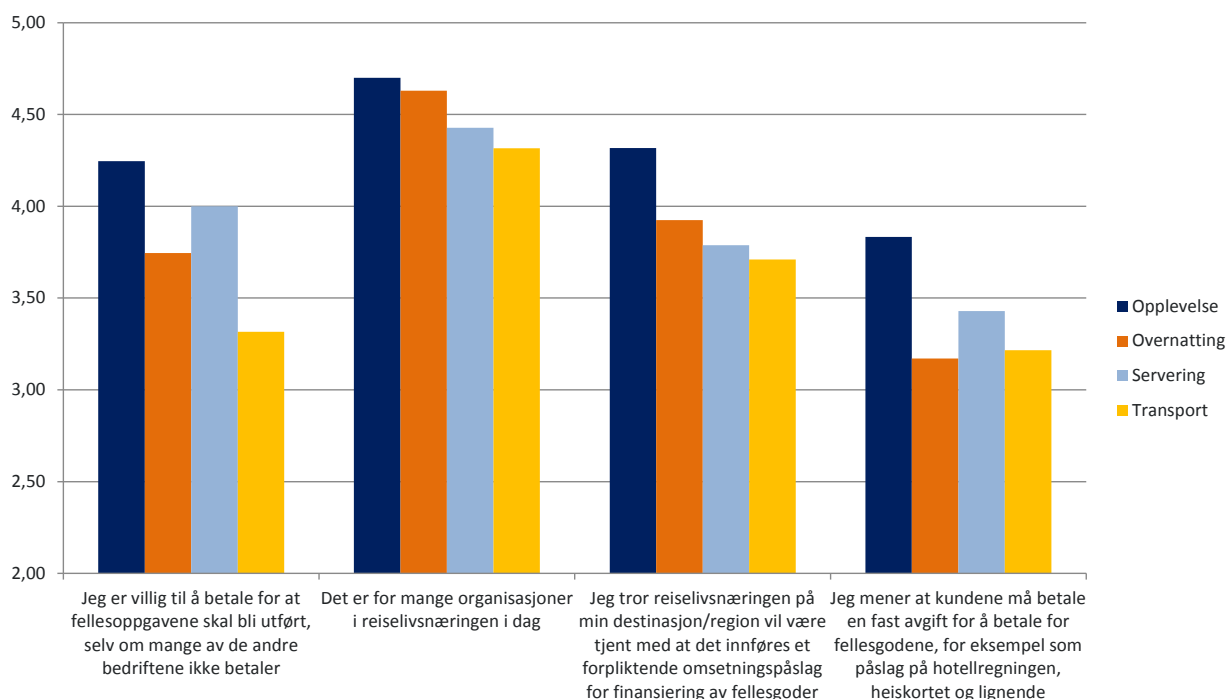


Eiere/medlemmer er mer villige til å finansiere fellesgoder

Av de 850 reiselivsbedriftene som har deltatt i spørreundersøkelsen er ca 60 prosent eiere/medlemmer i reisemålsselskaper, mens 40 prosent ikke er det. På flere av utsagnene om organisering og finansiering av reisemålsselskaper er oppfatningene like mellom de to gruppene. Eiere/medlemmer har imidlertid en annen holdning til finansiering av fellesgoder enn andre bedrifter har, noe som fremgår av figuren nedenfor. Eiere/medlemmer er i større grad villige til å betale for at fellesoppgaver skal bli utført, selv om andre bedrifter ikke gjør det. De mener også i større grad at det er for mange gratispassasjerer på destinasjonen/i regionen. Og de er i større grad tilhengere av et forpliktende omsetningspåslag enn bedrifter som ikke er eiere/medlemmer.



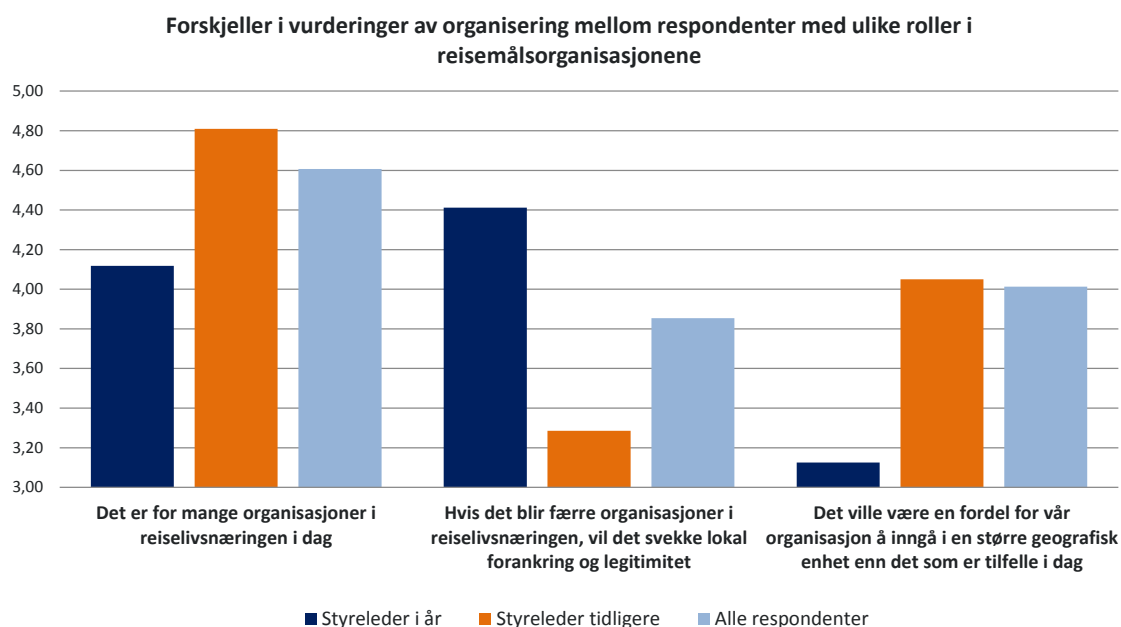
Opplevelsesbedrifter mest innstilt på å finansiere fellesgoder



Figuren ovenfor viser at det er forskjeller i oppfatninger mellom ulike typer reiselivsbedrifter. Det er først og fremst opplevelsesbedrifter som skiller seg ut. De er mer innstilt på å finansiere fellesgoder og mer tilhengere av forpliktende fellesgodefinansiering enn de andre reiselivsbedriftene er.

Dagens styreledere vil i større grad bevare den eksisterende organiseringen

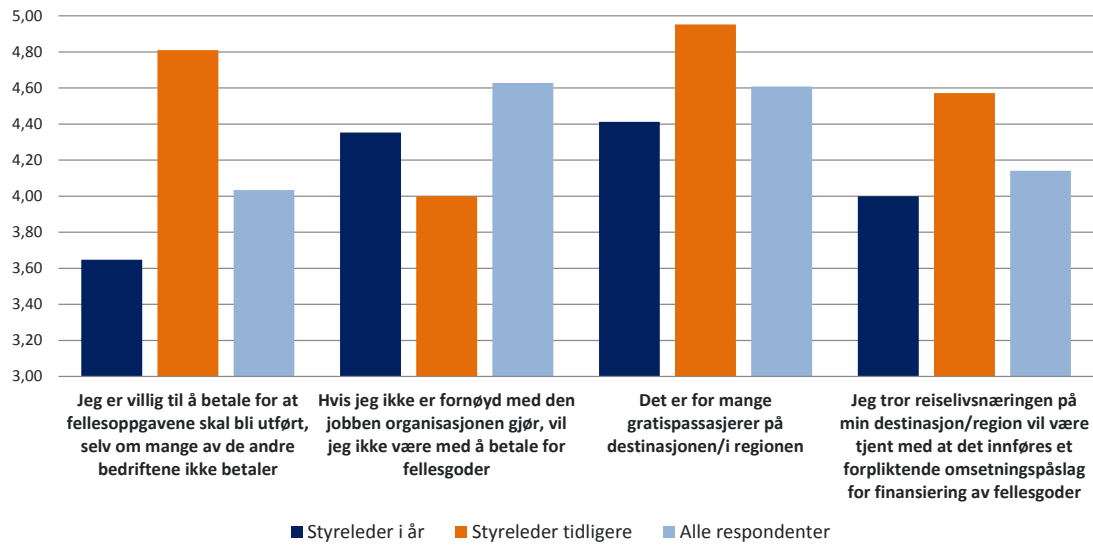
Ovenfor så vi at styrelederne i reisemålsselskapene er mer fornøyd med sin organisasjon enn respondenter med andre roller. Dagens styreledere skiller seg også ut fra andre respondenter ved å være mer fornøyd med dagens organisering. Figuren nedenfor viser at styreledere i mindre grad er enige i at det er for mange organisasjoner i reiselivsnæringen i dag. Tidligere styreledere er den gruppen som er mest enig i at det er for mange organisasjoner. Dagens styreledere er også mer bekymret for at en reduksjon i antall organisasjoner vil svekke lokal forankring og legitimitet. Dessuten er de klart uenige i at det ville være en fordel om deres organisasjon inngikk i en større geografisk enhet. Med andre ord ser det ut til at dagens styreledere i større grad ønsker å bevare den eksisterende organiseringen.



Tidligere styreledere er mest opptatt av å løse fellesgodeproblemet

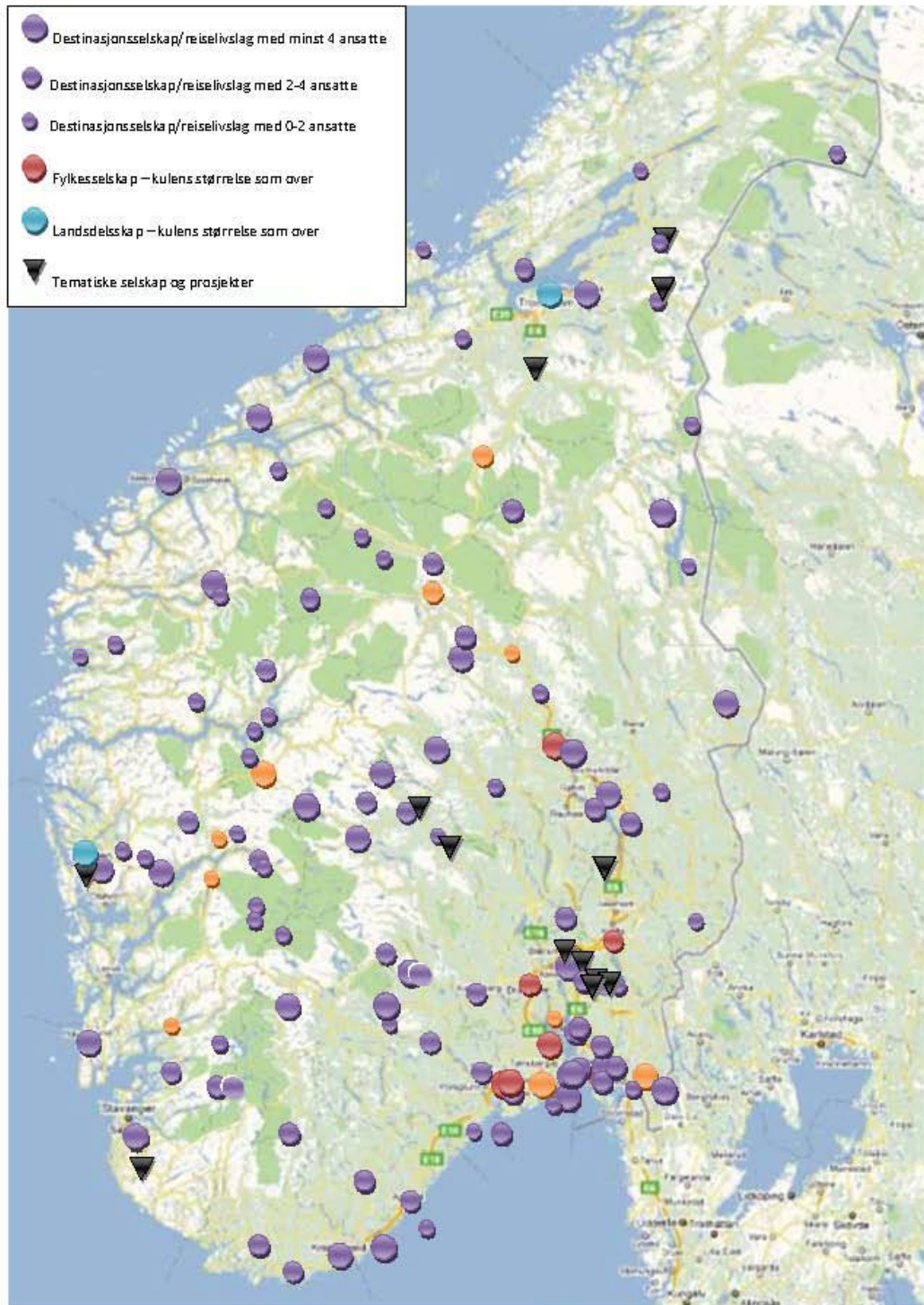
Tidligere styreledere skiller seg fra andre respondenter på flere måter: De er mer villig til å betale for finansiering av fellesoppgaver selv om andre ikke betaler. De er dessuten i større grad villige til å betale for fellesgoder selv om de ikke er fornøyd med arbeidet som reisemålsselskapet gjør. Videre mener de i større grad enn andre at det er for mange gratispasasjerer, og de er mer tilhengere av et forpliktende omsetningspåslag.

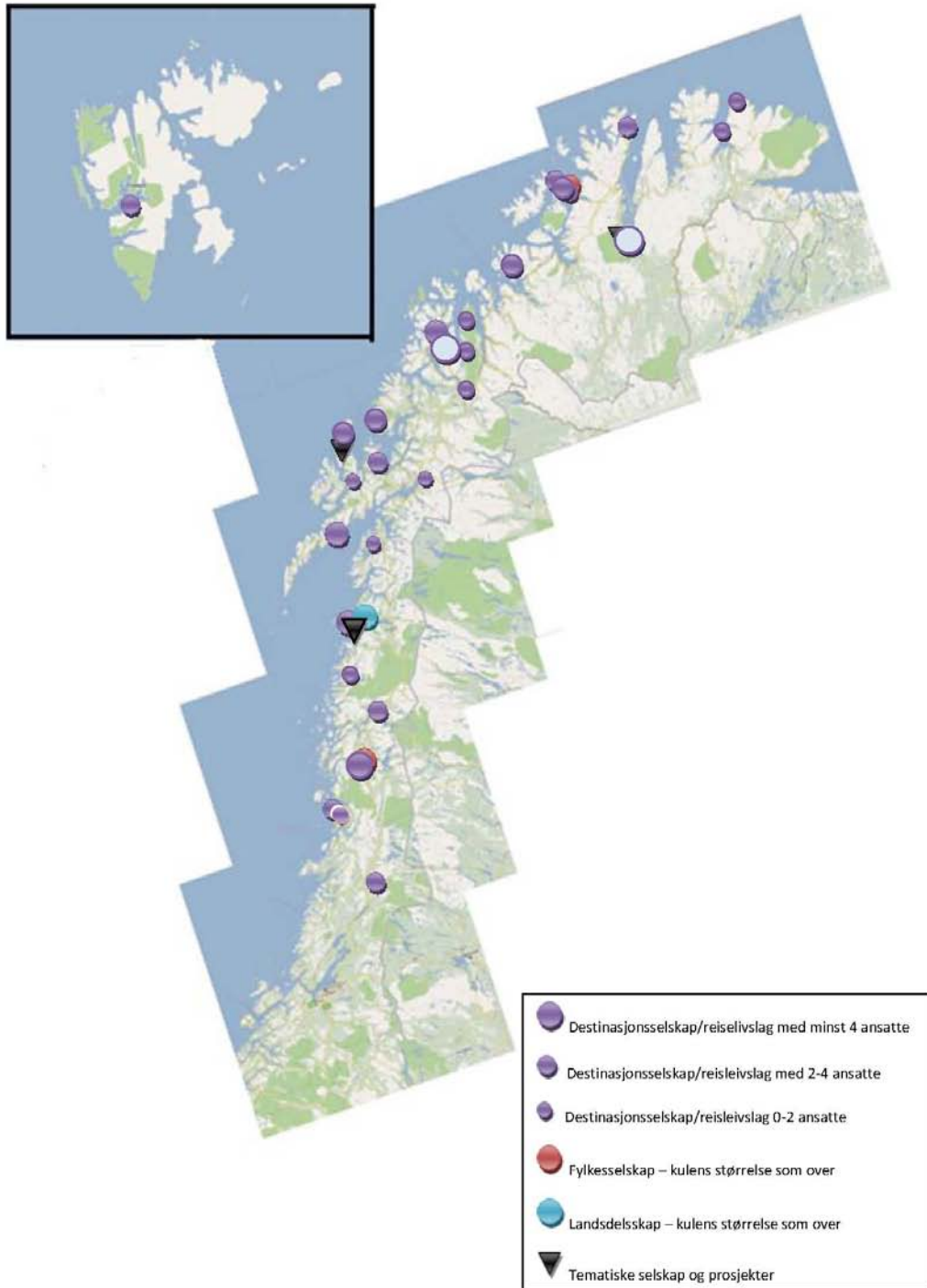
Forskjeller i vurderinger av organisering mellom respondenter med ulike roller i reisemålsorganisasjonene



Vedlegg

Kart over reisemålselskaper





Skjema reiselivsorganisasjoner

Hva er din stilling?

- (1) Daglig leder
- (2) Markedssjef
- (3) Annet

I hvilket år ble dagens organisasjon grunnlagt?

Hva er organisasjonens nåværende organisasjonsform?

- (1) AS (aksjeselskap)
- (2) BA (andelslag)
- (3) Stiftelse
- (4) Medlemsorganisasjon
- (5) Kommunalt drevet
- (6) IKS (Interkommunalt selskap)
- (7) Annet, noter: _____

På hvilket geografisk nivå opererer organisasjonen?

- (1) Landsdel
- (2) Fylke
- (3) Region (interkommunalt)
- (4) Kommunalt (eller lavere)
- (5) Har ingen geografisk avgrensning

Hva er organisasjonens organisasjonstype?

- (1) Reiselivslag
- (2) Destinasjonsselskap
- (3) Reiselivsråd
- (4) Landsdelsselskap
- (5) Temabasert (f.eks. Norske fjell, NCE)

Hvordan vil du beskrive sesongstrukturen for bedriftene/destinasjonen du representerer?

- (1) Helårig
- (2) Hovedsakelig vinter
- (3) Hovedsakelig sommer

Hvilke arbeidsområder jobber din organisasjon med? Kryss av alle relevante arbeidsområder

- (19) Profilering og markedsføring (markedsføring, profilering, presseturer, visningsturer, vertskap osv.)
- (2) Utforming, trykking og distribusjon av reklamemateriell
- (3) Konseptuering/pakking
- (4) Booking og salg av reiselivstjenester
- (5) Varesalg
- (6) Messedeltakelse
- (7) Internettside/sosiale medier
- (8) Turistinformasjon (drift av turistkontor, informasjonstavler etc.)

- (9) Annen formidling av informasjon (for eksempel historieformidling på destinasjonen etc.)
- (10) Markedskunnskap (statistikk, gjesteundersøkelser, tilgang på markedsdata, etc.)
- (11) Utvikling og vedlikehold av servicefasiliteter som toalett, rasteplasser etc.
- (12) Utvikling og vedlikehold av fasiliteter knyttet til natur (strender, turløyper, skiløyper, utsiktspunkt etc.)
- (13) Atmosfære (forskjønnelse, design av destinasjonen etc.)
- (14) Interntransport (skibusser, shuttlebusser etc.)
- (15) Gjennomføre arrangement (festivaler og events)
- (16) Tiltak knyttet til kompetanseheving (vertskapskurs, servicekurs etc.)
- (17) Næringspolitikk overfor kommuner og fylkeskommune
- (18) Andre oppgaver (spesifiser): _____

Hva slags profilerings- og markedsføringsarbeid jobber din organisasjon med?

	Nasjonalt	Internasjonalt, nærmarkeder	Internasjonalt, fjernmarkeder
Ferie- og fritidsmarkedet, direkte mot forbruker	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>
Ferie- og fritidsmarkedet, via formidler (f.eks. turoperatør)	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>
Bedriftsmarkedet for individuell yrkestrafikk	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>
Møter, kurs- og konferansemarkedet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>
Incentivmarkedet (f.eks. bedrifter på teambuilding uten møte/konferanse)	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>
Kongressmarkedet (f.eks. en organisasjon som arrangerer f.eks. landsmøter)	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>
Events-/arrangementsmarkedet (f.eks. billanseringer, "Sjøen for alle" osv.)	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>

Hvor mange eiere/medlemmer har organisasjonen?

Angi offentlige eierinteresser:

Antall offentlige eiere (for eksempel kommuner, fylkeskommuner): _____

Samlet eierandel (i prosent): _____

Oppgi organisasjonens totale inntekter i 2010 (kr)

Spesifiser hvordan inntektene er fordelt i kroner:

Kroner

Kommersielt salg – mot markedet	_____
Tilskudd fra kommunen	_____
Tilskudd fra fylkeskommunen	_____
Tilskudd fra offentlig virkemiddelapparat (for eksempel Innovasjon Norge):	_____
Årlige innbetalinger fra bedriftene	_____
Salg av tjenester til bedriftene (for eksempel produktmarkedsføring)	_____
Andre inntektskilder	_____

Antall styremedlemmer i organisasjonen:

Angi antall styremedlemmer som er:

Politikere	_____
Offentlig ansatte	_____
Ansatte i reiselivsbedrifter	_____
Ansatte i bedrifter fra andre næringer	_____
Ansatte i reisemålsselskaper	_____
Profesjonelle (eksterne, uavhengige)	_____

Hvor mange årsverk ble utført i organisasjonen i 2010?

Hvor mange fast ansatte personer er det i organisasjonen (2010)?

Hvor mange års utdanning har du utover 9-årig grunnskole?

Hvis du har utdanning utover videregående skole, hva slags type er dette (noter antall år)?

Reiseliv	_____
Økonomi, markedsføring	_____
Sosiologi/statsvitenskap/antropologi/geografi	_____
Annet	_____

Hvor mange års yrkeserfaring har du?

Hvor mange år har du vært ansatt i organisasjonen?

Hvordan vil du anslå at tiden din fordeles mellom følgende aktiviteter:

I prosent av tiden

Innsalg mot eiere/medlemmer (samtaler, forhandlinger, fakturering, purring, osv.): _____

Innsalg mot kommuner/fylkeskommune _____

Intern administrasjon _____

Operative aktiviteter (markedsføring, informasjon osv.) _____

Annet _____

Hvordan vil du anslå at organisasjonens kostnader fordelt seg mellom følgende hovedtyper av aktiviteter i 2010?

I prosent av kostnadene

Innsalg mot bedrifter, kommuner og andre _____

Intern administrasjon _____

Operative aktiviteter (markedsføring, informasjon osv.) _____

Kjøp av tjenester fra andre aktører (for eksempel markedsføring fra et landsdelselskap) _____

Hva var de totale kostnadene i 2010 (i kr): _____

I hvilken grad er du enig/uenig i følgende utsagn (skala fra 1 til 7):

	1 Helt enig	2	3	4	5	6	7 Helt uenig
Jeg føler ofte at jeg ikke har nok kunnskap og erfaring til å mestre de oppgaver det forventes at jeg skal utføre	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Vi samarbeider ofte med andre organisasjoner for å få større slagkraft og/eller redusere kostnader	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Vår organisasjon har et kreativt fagmiljø hvor alle hele tiden lærer av hverandre	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Vår organisasjon er for liten til å fungere som et kompetent og bredt	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>

	1 Helt enig	2	3	4	5	6	7 Helt uenig
fagmiljø							
Jeg opplever ofte konflikt mellom det jeg selv mener er best for reiselivsnæringen og det som eierne/styret beslutter	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
For å få finansiert driften, må jeg ofte velge oppgaver som gir kortsiktige gevinster, selv om jeg egentlig tror at det er uheldig på lengre sikt	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Det er for mange gratispassasjerer på destinasjonen/i regionen	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Det ville være en fordel for vår organisasjon å inngå i en større geografisk enhet enn det som er tilfelle i dag	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Det ville være en fordel om vår organisasjon hadde vært en filial/kontor i en større organisasjon i stedet for å være selvstendig	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Det er for mange organisasjoner i reiselivsnæringen i dag	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Hvis det blir færre organisasjoner i reiselivsnæringen, vil det svekke lokal forankring og legitimitet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Jeg tror reiselivsnæringen på min destinasjon/region vil være tjent med at det innføres et forpliktende omsetningspåslag for finansiering av fellesgoder for næringen.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>

På bakgrunn av svarene, vil det bli utarbeidet en sluttrapport. Dersom du ønsker rapporten tilsendt, kan du skrive inn mailadressen din her:

Skjema reiselivsbedrifter

Er du medeier/medlem i ett eller flere destinasjonsselskap eller et annet reisemålselskap?

- (1) Ja
- (2) Nei

Hva slags type(r) organisasjon(er) er du medeier/medlem i?

Flere svar mulig

- (1) Reiselivslag
- (2) Destinasjonsselskap
- (3) Fylkesselskap/reiselivråd
- (4) Landsdelsselskap
- (5) Temabasert (f.eks. Norske fjell, NCE)

Dersom du er medeier/medlem av flere organisasjoner, hvilket av disse oppfatter du som det viktigste for din bedrift?

- (1) Reiselivslag
- (2) Destinasjonsselskap
- (3) Fylkesselskap/reiselivråd
- (4) Landsdelsselskap
- (5) Temabasert (f.eks. Norske fjell, NCE)

Hva er navnet på denne organisasjonen?

Hvor lenge har din bedrift vært medeier/medlem i organisasjonen?

Hvis organisasjonen har skiftet navn og/eller blitt reorganisert de siste årene, vil vi gjerne at du også tar med årene før endringen.

Videre i skjemaet vil vi gjerne at du svarer med tanke på denne organisasjonen.

Er du, eller har du vært, med i organisasjonens styre?

- (1) Styreleder i år
- (2) Styreleder tidligere
- (3) Styremedlem (eller annen posisjon) i år
- (4) Styremedlem (eller annen posisjon) tidligere
- (5) Aldri vært med i organisasjonens styre

Er din bedrift med i en kjede eller del av en større eiergruppering?

- (1) Eierintegrert hotellkjede
- (2) Medlemsbasert hotellkjede
- (3) Restaurantkjede
- (4) Datterselskap i konsern/eiergruppering (for eksempel Thon, Skistar eller Braganza)
- (5) Annet _____

Dersom din bedrift er med i samarbeid på andre områder, f.eks. markedsføring, produkt- eller kompetanseutvikling, vil vi gjerne at du beskriver det her:

Betaler du et årlig beløp til destinasjonsselskapet/organisasjonen du er medeier/medlem i?

- (1) Ja
(2) Nei

Hvilke kriterier (fordelingsnøkler) benyttes for å avgjøre hvor mye hver eier/medlem skal betale?

Du kan gjerne sette flere kryss

- (1) Omsetning
(2) Antall gjestedøgn/rom
(3) Årsverk
(4) Bransje (overnatting, servering, transport etc.)
(5) Antatt nytte av organisasjonens aktivitet
(6) Annet, noter _____

Er de årlige innbetalingene frivillige (dvs. at du hvert år velger selv om du vil betale) eller har du og de andre eierne/medlemmene forpliktet dere til å betale?

- (1) Vi (eierne/medlemmene) velger selv om vi vil betale det årlige beløpet
(2) Vi (eierne/medlemmene) har forpliktet oss gjennom medlemsskapet/eierandelen til å betale

Hvor fornøyd er du med:

	1 Svært godt fornøyd	2	3	4	5	6	7 Svært misfornøyd
Aktivitetsnivået til organisasjonen (hvor mye som blir gjort)?	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Valg/prioriteringer av aktiviteter (hva som blir gjort)?	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Det arbeidet organisasjonen gjør (hvordan ting blir gjort)?	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>

Alt i alt, hvordan vil du vurdere organisasjonens kompetanse i forhold til de utfordringer organisasjonen står overfor i sitt arbeid?

- (1) 1 Svært høy
(2) 2
(3) 3
(4) 4
(5) 5
(6) 6
(7) 7 Svært lav

Er du med i andre samarbeidskonstellasjoner?

(1) Ja

(2) Nei

Kan du beskrive hva slags type organisasjon dette er?

Hva er grunnen til at du har valgt å ikke være medlem/medeier i et destinasjonsselskap?

I hvilken grad er du enig/uenig i følgende utsagn:

	1 Helt enig	2	3	4	5	6	7 Helt uenig
Jeg er villig til å betale for at fellesoppgavene skal bli utført, selv om mange av de andre bedriftene ikke betaler	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Hvis jeg ikke er fornøyd med den jobben organisasjonen gjør, vil jeg ikke være med å betale for fellesgoder	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Det er for mange gratispassasjerer på destinasjonen/i regionen	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Det er for mange organisasjoner i reiselivsnæringen i dag	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Hvis det blir færre organisasjoner i reiselivsnæringen, vil det svekke lokal forankring og legitimitet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Det ville være en fordel for vår organisasjon å inngå i en større geografisk enhet enn det som er tilfelle i dag	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Det ville være en fordel om vår organisasjon hadde vært en filial/kontor i en større organisasjon i stedet for å være selvstendig	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Jeg tror reiselivsnæringen på min destinasjon/region vil være tjent med at det innføres et forpliktende omsetningspåslag for finansiering av fellesgoder	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
For min bedrift er temabasert samarbeid viktigere enn oppgavene som utføres på destinasjonen	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>

	1 Helt enig	2	3	4	5	6	7 Helt uenig
Jeg mener at kundene må betale en fast avgift for å betale for fellesgodene, for eksempel som påslag på hotellregningen, heiskortet og lignende	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>

Har du tilleggskommentarer til temaet i undersøkelsen kan du skrive dem inn her