



RAPPORT

Fellesgodeproblemet er ikke løst

Analyse av reiselivsnæringens organisering

Rapport for NHO's strukturutvalg

MENON-PUBLIKASJON NR. 6/2011

10. april 2011

Erik W. Jakobsen



MENON
Business Economics

Forord

Denne rapporten er skrevet på oppdrag fra NHO Reiselivs Strukturutvalg som leverte sin innstilling i april 2011. Formålet med arbeidet har vært å etablere et kunnskapsgrunnlag for utvalgets arbeid. Rapporten bygger på to omfattende spørreundersøkelser blant ledere i reisemålselskaper og ledere i reiselivsbedrifter.

Innhold

Forord.....	1
1. Innledning	2
1.1. Hvorfor er det behov for et organisasjonsapparat i reiselivsnæringen?	2
1.2. Hvorfor geografisk?.....	2
1.3. Gratispassasjerproblemet	3
1.4. Hvor mange geografiske nivåer er det behov for?	3
1.5. Hvor mange organisasjoner er det behov for?	4
2. Om undersøkelsene.....	5
2.1. Ledere i reisemålselskaper	5
2.2. Eiere og medlemmer i reisemålsorganisasjonene	6
3. Resultater fra undersøkelsen blant ledere i reisemålsorganisasjonene	8
3.1. Lederne i organisasjonen – utdanning og yrkeserfaring	8
3.2. Aktiviteter	9
3.3. Markeder	10
3.4. Finansiering av aktivitetene	11
3.5. Innsalgskostnader – tid og kostnader til å skaffe finansiering	12
3.6. Eierskap og styring	14
3.7. Oppfatninger om kompetanse, organisering og finansiering	15
4. Resultater fra undersøkelsen blant eiere/medlemmer	19
4.1. Evaluering av reisemålsorganisasjonene	19
4.2. Oppfatninger om organisering og finansiering	23
5. Vedlegg.....	28
5.1. Skjema reiselivsorganisasjoner	28
5.2. Skjema reiselivsbedrifter	33

1. Innledning

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 organisasjonsapparat som er geografisk basert. Organisasjonene utfører et bredt spekter av oppgaver. Den viktigste oppgaven er å drive markedsføring. Innovasjon Norge er Norges nasjonale markedsføringsorgan, mens organisasjoner på landsdels-, region- og destinasjonsnivå markedsfører sine områder og steder på norske og utenlandske markeder. Andre oppgaver organisasjonene utfører, er destinasjonsutvikling, turistinformasjon, vertskap, samt 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 reisemålsorganisasjonene en viktig del av reiselivsnæringen.

1.1. Hvorfor er det behov for et organisasjonsapparat i reiselivsnæringen?

For at det skal være behov for et organisasjonsapparat må det være kilder til gevinster ved samarbeid/koordinering. Det må med andre ord være noen synergier mellom reiselivsbedriftene. Disse kan grovt sett være av to slag:

- Stordriftsfordeler i aktiviteter som bedriftene har felles interesse i
- Komplementaritet mellom bedriftene, enten i form av at produktene er komplementære i reiselivsmarkedene, eller at bedriftenes kompetanse og ressurser kan forsterke og utfylle hverandre

Noen av disse samarbeids-/koordineringsgevinstene følger *bransjetilhørighet*, for eksempel felles innkjøp og IT-systemer i hotell- og restaurantkjeder.

1.2. Hvorfor geografisk?

Hva er så grunnlaget for reisemålsorganisasjonene, med andre ord det geografiske organisasjonsapparatet? Svaret er at komplementariteten mellom bedriftene ofte er geografisk basert, for eksempel i form av et stedbundet helhetsprodukt, ofte med avhengighet av lokal natur og kultur. Helhetsproduktet skaper en gjensidig avhengighet mellom reiselivsbedriftene på stedet eller i regionen og dermed et behov for å koordinere totaltilbudet, sikre kvalitet på alle produkter og for å markedsføre destinasjonen overfor relevante målgrupper.

Reisemålsorganisasjoner er derfor organisasjoner som utfører aktiviteter som alle eller de fleste av reiselivsbedriftene på et sted drar nytte av - uavhengig av om de er overnattings-, serverings eller opplevelsesbedrifter. Sagt på en annen måte produserer reisemålsorganisasjonene fellesgoder for bedriftene.

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

Men ikke alt reiseliv er stedsbasert. Temabasert reiseliv er i vekst. De siste årene har det også vokst frem flere *temabaserte* samarbeidsselskaper og -prosjekter. Et eksempel på det er Norske Fjell, eiet av skianlegg i Norge, som markedsfører og selger skisteder overfor internasjonale markeder.

1.3. Gratispassasjerproblemet

Hvis det er så store gevinster ved reisemålsselskaper, kan man vel bare overlate til markedet å håndtere problemet? Problemet er at gevinstene ved koordinering og samarbeid er vanskelig å realisere av bedriftene selv, fordi det er enkelt å være gratispassasjer og fordi det er store transaksjonskostnader forbundet med koordineringen. Gratispassasjerproblemet handler om at bedriftene nyter godt av at fellesgodene blir produsert, uavhengig av om de er med å finansiere eller ikke. Sagt på en annen måte er det svært vanskelig å *ekskudere* noen fra fellesgodene. Dermed blir det svært vanskelig å finansiere produksjonen av fellesgoder. Dette problemet står sentralt i undersøkelsene som blir beskrevet i de neste kapitlene.

Det er mulig å si noe generelt om hvor stort gratispassasjerproblemet er: **Jo flere bedrifter det er, og jo mindre de er**, desto større er behovet for fellesgoder og desto vanskeligere er det å få det til. Det innebærer samtidig at den fragmenterte strukturen i norsk reiselivsnæring forsterker gratispassasjerproblemet. Med større bedrifter og mer eierintegrasjon blir problemet redusert.

1.4. Hvor mange geografiske nivåer er det behov for?

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. Organisasjonsformene varierer også betydelig, noe som vil fremgå av oversikt over organisasjonene i neste kapittel.

Jo større geografisk område, desto større stordriftsfordeler (derfor nasjonal markedsføring av Norge) – så hvorfor flere nivåer? Det er flere grunner til å ha organisasjoner på flere nivåer:

- Nærhet til bedriftene
- Innsikt i lokale problemstillinger
- Lokal legitimitet og oppslutning

Selv om det er behov for tilstedeværelse lokalt, er det ikke opplagt at man trenger organisasjoner på flere nivåer. Man kunne snu modellen på hodet og ha én felles organisasjon med lokale kontorer. NordNorsk Reiseliv har gått i denne retningen ved å ha tre *fylkesfilialer* men felles administrasjon. Dermed blir fylkesnivået

ivaretatt uten å ha organisasjoner på det nivået. I Hordaland har man valgt å legge ned fylkesselskapet og i stedet overføre ansvaret for fylkesbaserte aktiviteter til Bergen Reiselivslag.

Det finnes enda flere måter å kombinere nivåene. Et av destinasjonsselskapene som ble intervjuet har for eksempel foreslått at landsdelselskaper kan ta betalt for å betjene destinasjonsselskapene med administrative oppgaver. På den måten kan man oppnå stordriftsfordeler uten å redusere antall organisasjoner.

1.5. Hvor mange organisasjoner er det behov for?

Det er vanskelig å si hvor mange organisasjoner det er behov for, men det er et faktum at den fragmenterte strukturen i Norge medfører at organisasjonen blir små, finansielt svake og sårbare for enkeltpersoners kompetanse.

Et annet spørsmål som kan reises er om hele Norge bør dekkes av reisemålselskaper? Full dekning trenger ikke å innebære separate organisasjoner på hvert sted. Det er fullt mulig å utvide det geografiske nedslagsfeltet til organisasjoner, med andre ord la dem få ansvaret for geografiske områder utenfor sitt eget kjerneområde. I Møre og Romsdal er det meste av fylkets 34 kommuner dekket av tre destinasjonsselskaper som har hovedkontor i hver sin by, Ålesund, Molde og Kristiansund.

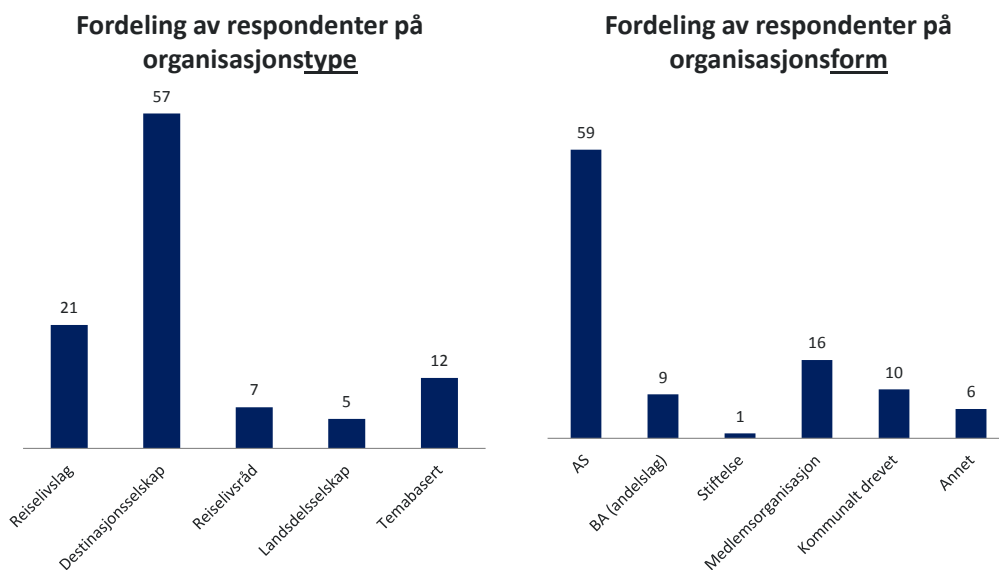
2. Om undersøkelsene

2.1. Ledere i reisemålsselskaper

Det er blitt gjennomført to undersøkelser i forbindelse med strukturutvalgets arbeid. I januar ble det sendt ut invitasjon på epost til samtlige reisemålsorganisasjoner om å delta i en digital spørreundersøkelse (spørreskjema vedlagt), hvor en lang rekke forhold ble kartlagt:

- Faktainformasjon om organisasjonene, for eksempel organisasjonsform, etableringsår, eierform, styringsorganer og geografisk nivå
- Faktainformasjon om respondentene, for eksempel alder, utdanning og arbeidserfaring
- 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 som gjengitt i figuren nedenfor. 21 respondenter har beskrevet seg selv som reiselivslag, 57 som destinasjonsselskaper, 7 som fylkesselskaper/reiselivråd, 5 som landsdelselskaper 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.



Som beskrevet i kapittel 1 var de gamle reiselivslagene 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.

		Hva er organisasjonens organisasjonstype?					Total
		Reiselivslag	Destinasjonsselskap	Reiselivsråd	Landsdels-selskap	Temabasert	
Hva er organisasjonens nåværende organisasjonsform?	AS	4	37	5	5	8	59
	BA (andelslag)	2	6	0	0	1	9
	Stiftelse	0	1	0	0	0	1
	Medlemsorganisasjon	7	7	2	0	0	16
	Kommunalt drevet	4	5	0	0	1	10
	Annet	2	1	0	0	2	5
Total		19	57	7	5	12	100

		Hva er organisasjonens organisasjonstype?					Total
		Reiselivslag	Destinasjonsselskap	Reiselivsråd	Landsdels-selskap	Temabasert	
På hvilket geografisk nivå opererer organisasjonen?	Landsdel	0	3	0	5	1	9
	Fylke	0	1	1	0	2	4
	Region (interkommunalt)	4	30	4	0	3	41
	Kommunalt (eller lavere)	14	22	2	0	1	39
	Har ingen geografisk avgrensning	1	1	0	0	4	6
Total		19	57	7	5	11	99

2.2. Eiere og medlemmer i reisemålsorganisasjonene

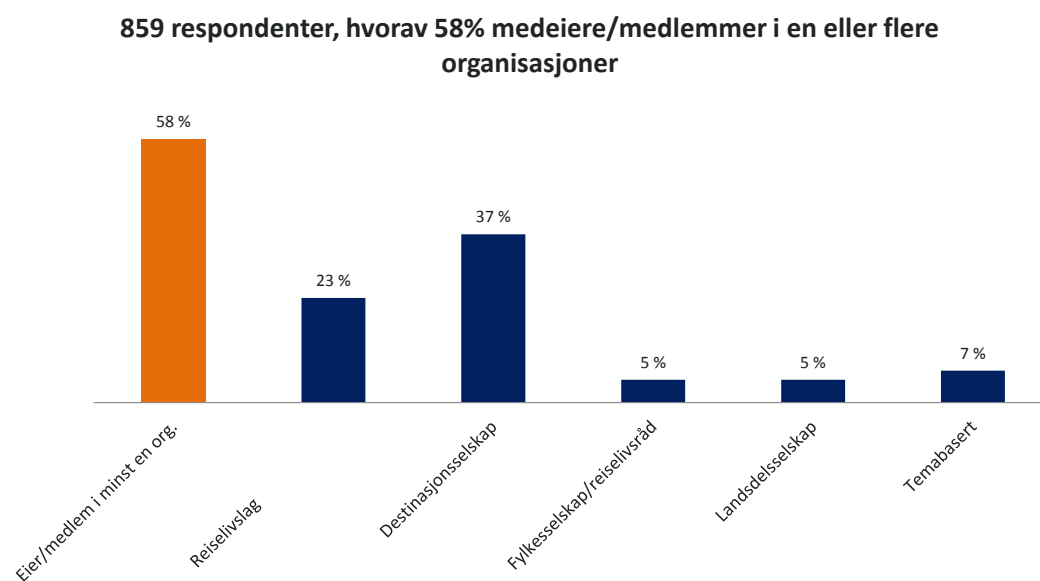
For å kunne belyse organisasjons- og finansieringsproblematikken fra to sider, ble det også gjennomført en spørreundersøkelse blant reiselivsbedriftene. Til sammen 2 207 bedrifter fikk tilsendt invitasjon på epost om å delta i en digital spørreundersøkelse (spørreskjema vedlagt), og 903 bedrifter fylte 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 reisemålsorganisasjoner. Flest respondenter finner vi blant overnattingsbedriftene, 452 bedrifter. Som det fremgår av siste kolonne i figuren nedenfor er 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.

	Er du medeier/medlem i ett eller flere destinasjonsselskap eller et annet reisemålselskap?		Antall respondenter	Andel eiere/medlemmer
	Nei	Ja		
Formidling	4	2	6	33 %
Opplevelse	19	62	81	77 %
Overnatting	129	323	452	71 %
Servering	159	87	246	35 %
Transport	44	27	71	38 %
Totalt	355	501	856	59 %

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

Figuren nedenfor viser hvor stor andel av bedriftene som er eiere/medlemmer, og hva slags type organisasjoner de er medeiere eller medlemmer i. Prosentene i de blå søylene summerer seg til 77 prosent, noe som skyldes at mange bedrifter er eiere eller medlemmer i flere organisasjoner.



3. Resultater fra undersøkelsen blant ledere i reisemålsorganisasjonene

Det er stor dynamikk i reisemålsorganisasjonene. 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 organisasjonene. 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 organisasjonene, 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 3 ansatte, utfører 3 årsverk og har 3,7 millioner i årlige inntekter.

Av organisasjonene i utvalget er det 31 organisasjoner med minst 4 årsverk. Disse er rangert etter antall utførte årsverk i 2010 i tabellen nedenfor.

31 største respondentorganisasjoner rangert etter antall utførte årsverk (minst 4 årsverk)

- | | |
|--|--|
| 1. VisitOslo | 16. Destinasjon Lofoten |
| 2. Bergen Reiselivslag | 17. Aurland og Lærdal Reiselivslag |
| 3. Nord-Norsk Reiseliv | 18. NCB |
| 4. Fjord Norge | 19. Destinasjon Tromsø-region |
| 5. Region Stavanger | 20. Destinasjon Eidfjord |
| 6. Opplev Fredrikstad | 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 |
| | 31. Visit Bodø |

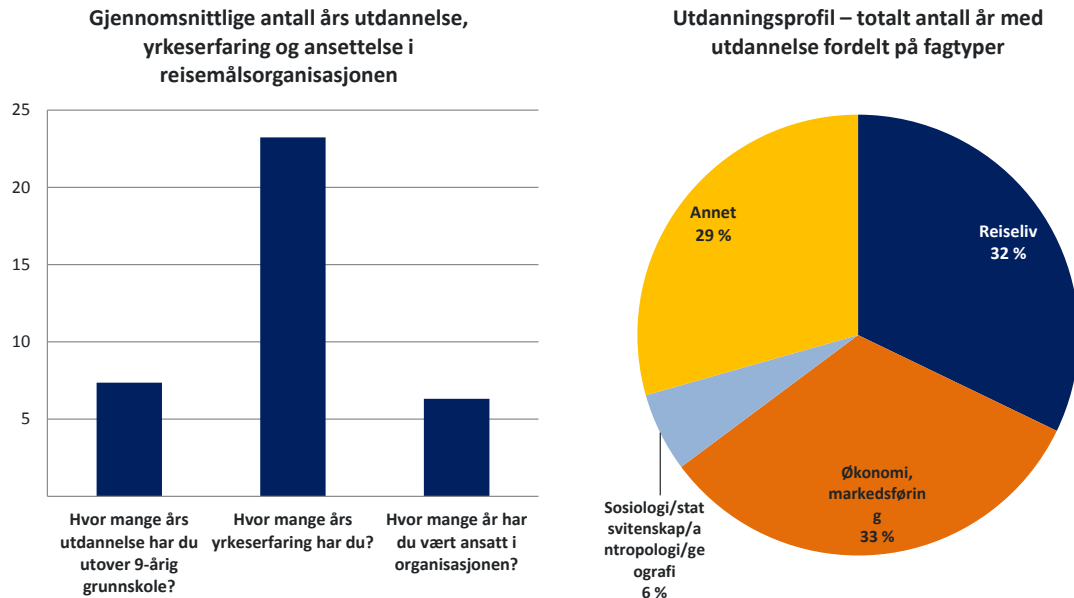
5



3.1. 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 reisemålsorganisasjoner har lang yrkeserfaring. I gjennomsnitt har respondentene 23 års arbeidserfaring, hvorav seks år i dagens jobb (reisemålsorganisasjonen 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.

3.2. Aktiviteter

Reisemålsorganisasjonene 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.

3.3. Markeder

Markedenes om 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 - fjermarkeder

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 fjermarkeder, mens 29 prosent jobber mot formidlere i fjermarkeder. Landsdelselskaper som Fjord Norge og Nord-Norsk Reiseliv er eksempler på organisasjoner som jobber mot fjermarkeder, i tillegg til storbyorganisasjoner som Bergen Reiselivslag, VisitOslo og Region Stavanger. Mer overraskende er det at flere små reisemålsorganisasjoner 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.

3.4. Finansiering av aktivitetene

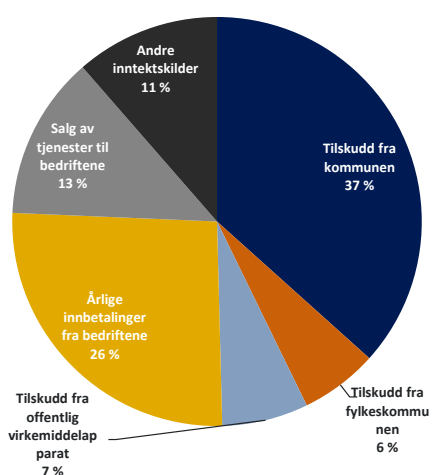
De to største inntektskildene til reisemålsorganisasjoner er reiselivsbedriftene og kommuner. Bedriftenes finansiering kan deles i to hovedgrupper:

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

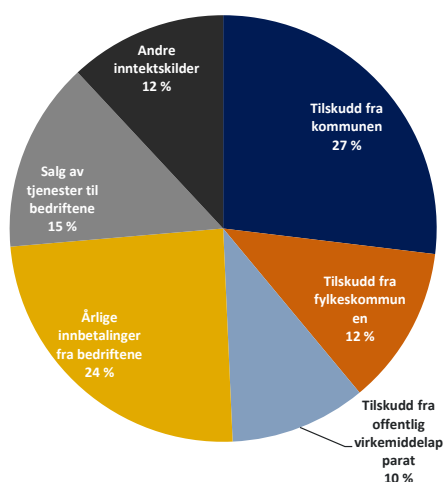
Gjennomsnittsorganisasjonen får 26 prosent av inntektene fra bedriftenes årlige innbetalinger og 13 prosent fra salg av tjenester til bedriftene, noe som betyr at bedriftene finansierer nesten 40 prosent av organisasjonenes aktiviteter. Kommunene finansierer 37 prosent, med andre ord nesten like mye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

Gjennomsnittsorganisasjonens inntekter fordelt på ...



Organisasjonenes aggregerte inntekter fordelt på ...



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

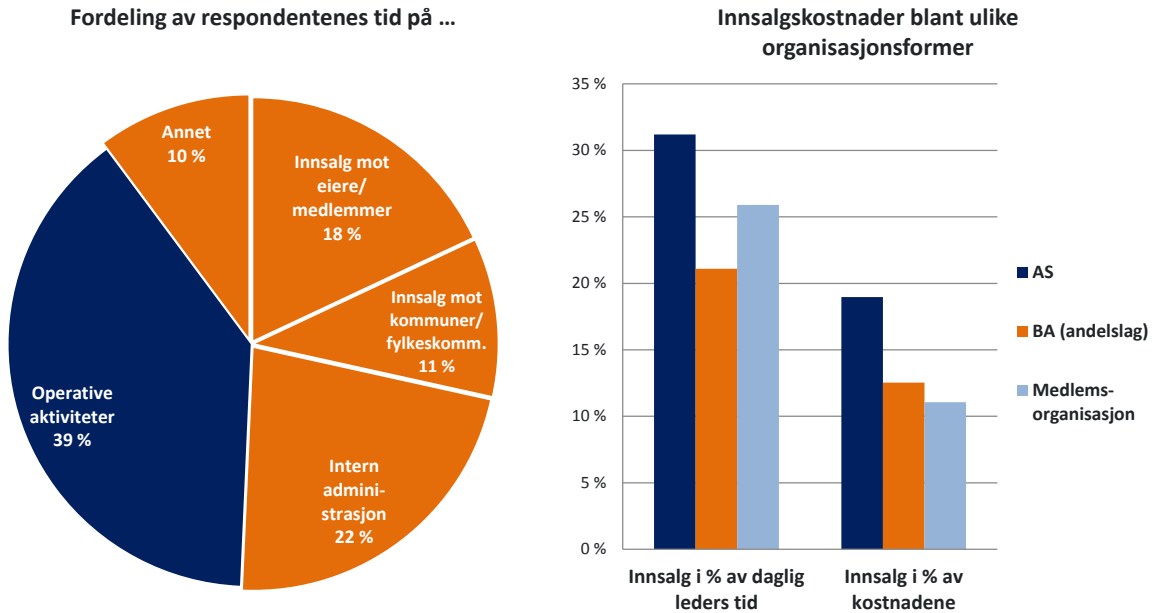
Ingen organisasjoner er fullfinansiert av det offentlige, men 20 av organisasjonene har mer enn halvparten av inntektene fra kommuner, fylkeskommuner og virkemiddelapparatet. Det er heller ingen organisasjoner som er fullfinansiert av bedriftene, men 12 har mer enn halvparten av inntekter fra bedriftene.

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

3.5. 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.



- Andelslag og medlemsorg bruker mindre tid og penger på innsalg mot bedrifter, kommuner og andre
- Sterk positiv sammenheng mellom organisasjonens alder og andel av midler til operative aktiviteter (korr=0,40): Jo eldre org, desto mer av pengene til operative aktiviteter
- Positiv sammenheng mellom størrelse (inntekter, årsverk) og andel av operative aktiviteter
- Kun begrenset sammenheng mellom andel av *tid* og *kostnader* til operative aktiviteter
- Inntektskilder ser ikke ut til å påvirke, med ett unntak: Negativ sammenheng mellom årlige innbetalinger (i %) fra bedrifter og innsalgskostnader
- Offentlig eierskap og styring ser ut til å påvirke transaksjonskostnader
 - Jo større overvekt av offentlige i styret, desto større andel av tid på innsalg mot kommuner/fylkesk. og desto mindre på operative aktiviteter
 - Jo større offentlig eierskap, desto mindre tid på operative aktiviteter og desto mer tid på innsalg mot eiere/medlemmer

3.6. Eierskap og styring

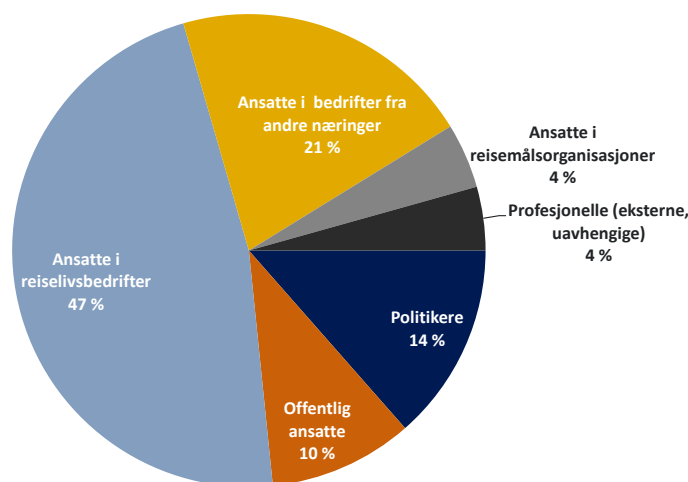
De 100 organisasjonene som er med i undersøkelsen har til sammen om lag 7500 eiere eller medlemmer.² I gjennomsnitt er det dermed ca 75 eiere/medlemmer per organisasjon.

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 4 prosent ansatte i reisemålsorganisasjonene og 4 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 det offentliges 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.

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

3.7. Oppfatninger om kompetanse, organisering og finansiering

Respondentene ble eksponert for 12 ulike utsagn som omhandler

- Organisasjonenes kompetanse, læringsmiljø og samarbeid
- Respondentenes oppfatninger om organisasjonenes størrelse og geografiske omfang
- Gratispassasjerproblematikk 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.

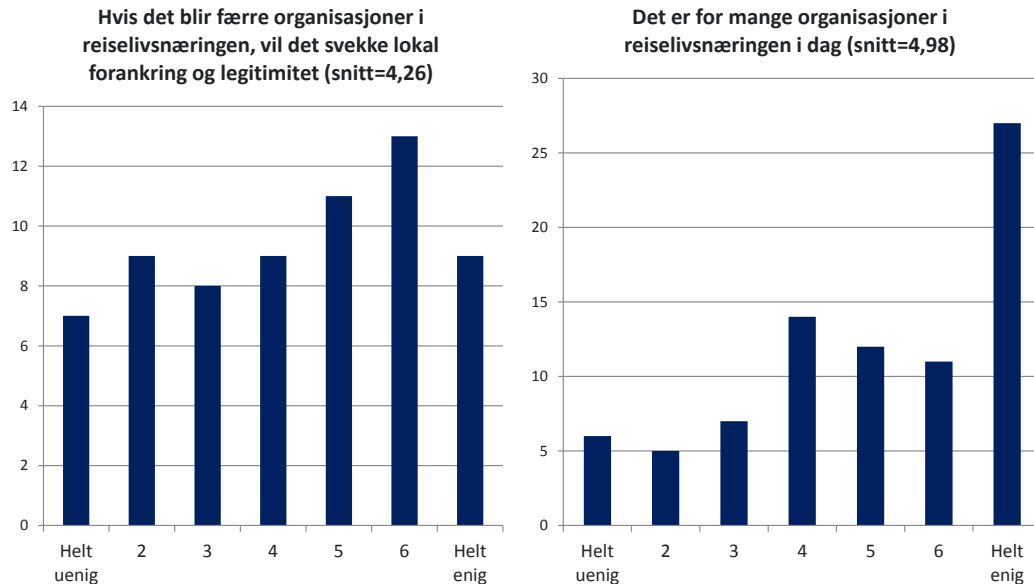
Utsagn – skala fra 1-7, hvor 1 = helt uenig og 7 = helt enig	Gjennomsnitt
Vi samarbeider ofte med andre organisasjoner for å få større slagkraft og/eller redusere kostnader	5,85
Jeg tror reiselivsnæringen på min destinasjon/region vil være tjent med at det innføres et forpliktende omsetningspåslag for finansiering av fellesgoder for næringen.	5,49
Det er for mange gratispassasjerer 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 gjennomsnittsskår 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

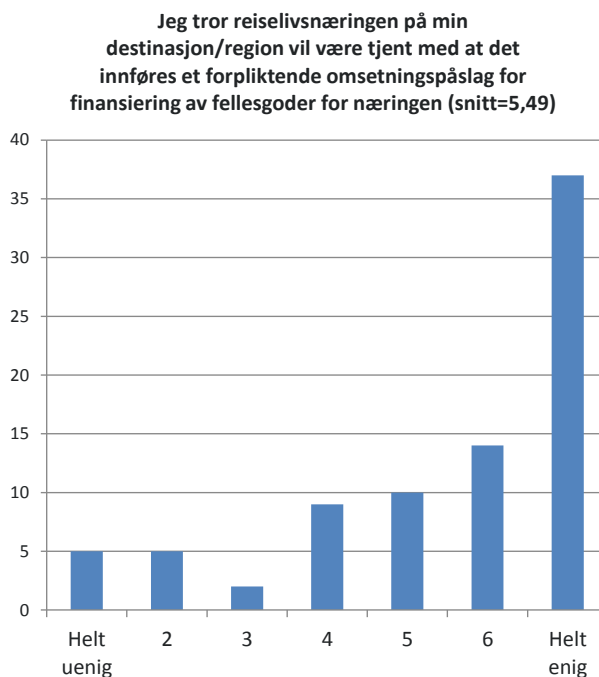
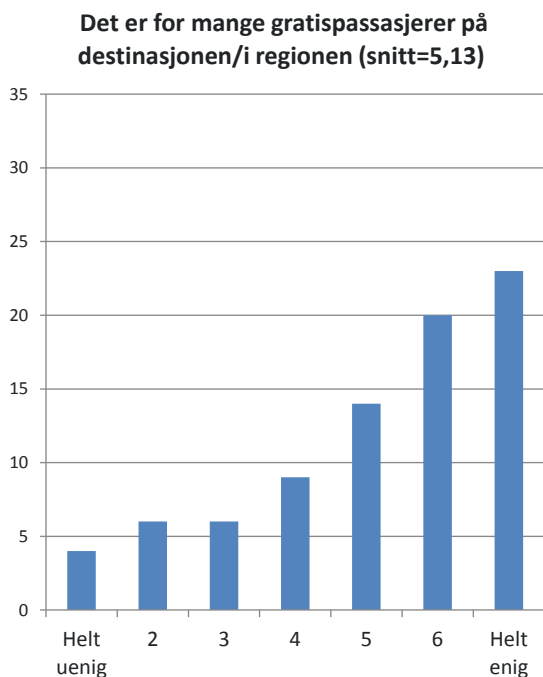
mye større uenighet om effektene på lokal forankring og legitimitet av å redusere antall organisasjoner. Om lag 35 prosent tenderer mot å være uenige (verdi 1,2 eller 3), mens nøyaktig halvparten tenderer til å være enig.



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 bør også påpekes at enkelte reisemålsorganisasjoner 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 reisemålsorganisasjonene 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

4. Resultater fra undersøkelsen blant eiere/medlemmer

4.1. Evaluering av reisemålsorganisasjonene

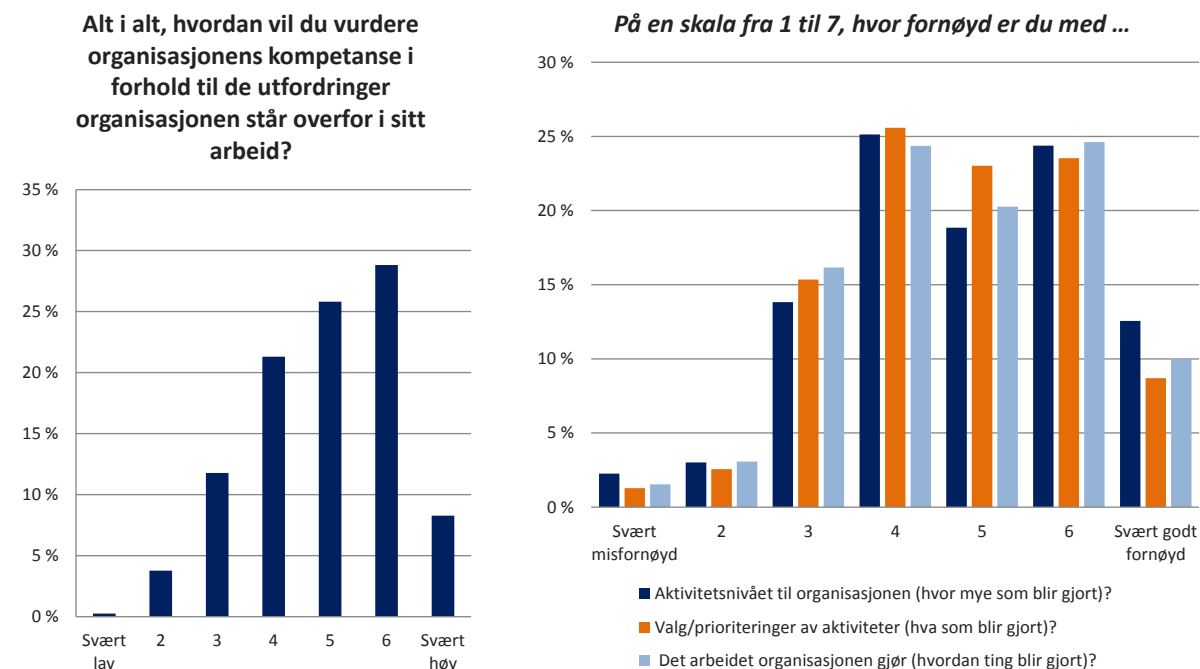
Bedriftene ble bedt om å vurdere organisasjonene langs tre dimensjoner:

- 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 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).



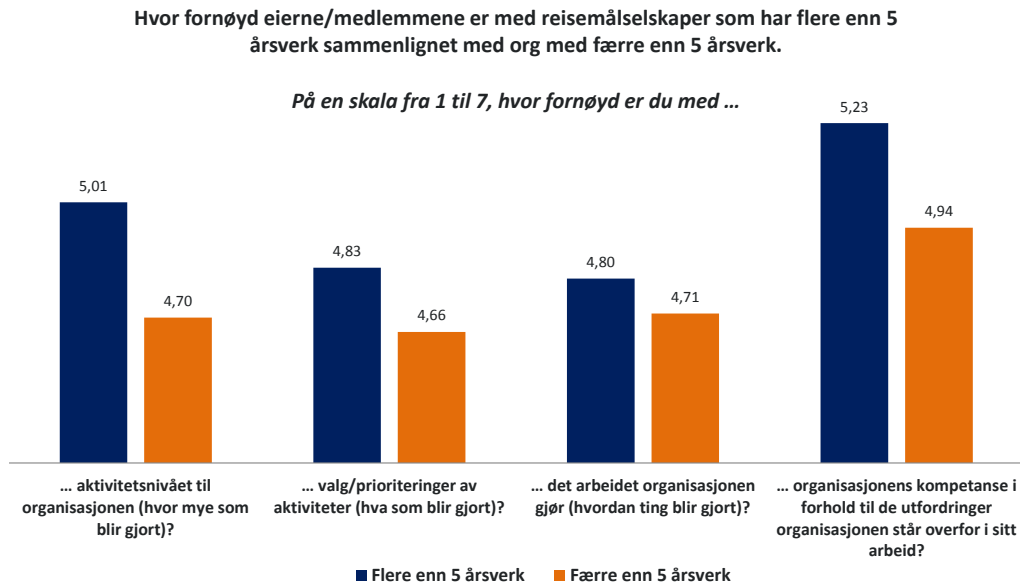
I det følgende skal vi undersøke om det er systematiske forskjeller i evalueringen av ulike typer organisasjoner, og mellom store og små organisasjoner.

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 reisemålsorganisasjoner

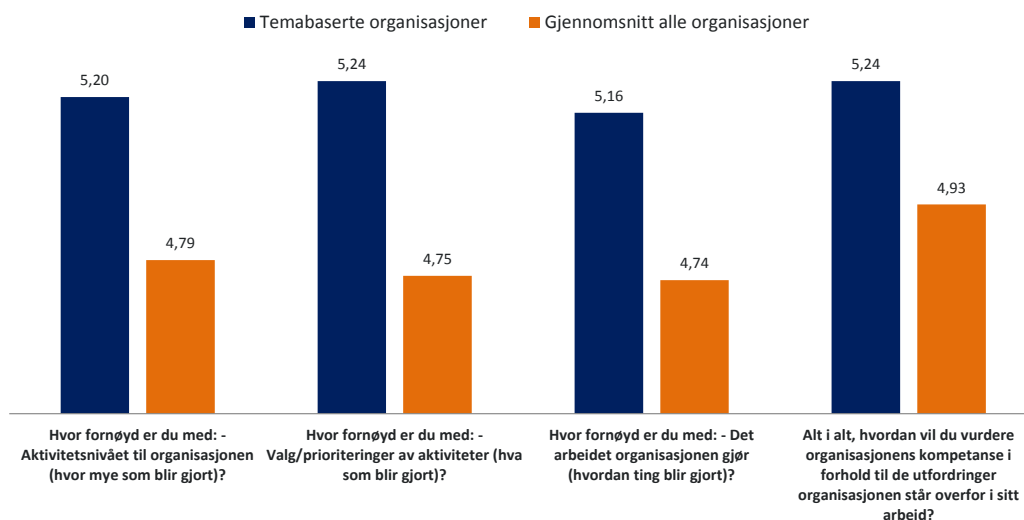
Vi delte reisemålselskapene inn i to grupper etter størrelse; 20 selskaper med fem årsverk eller flere og 80 selskaper med færre enn 5 årsverk. Figuren nedenfor viser at langs alle dimensjonene er eierne/medlemmene mer fornøyd med de store selskapene enn de små.



Temabaserte organisasjoner er bedre evaluert

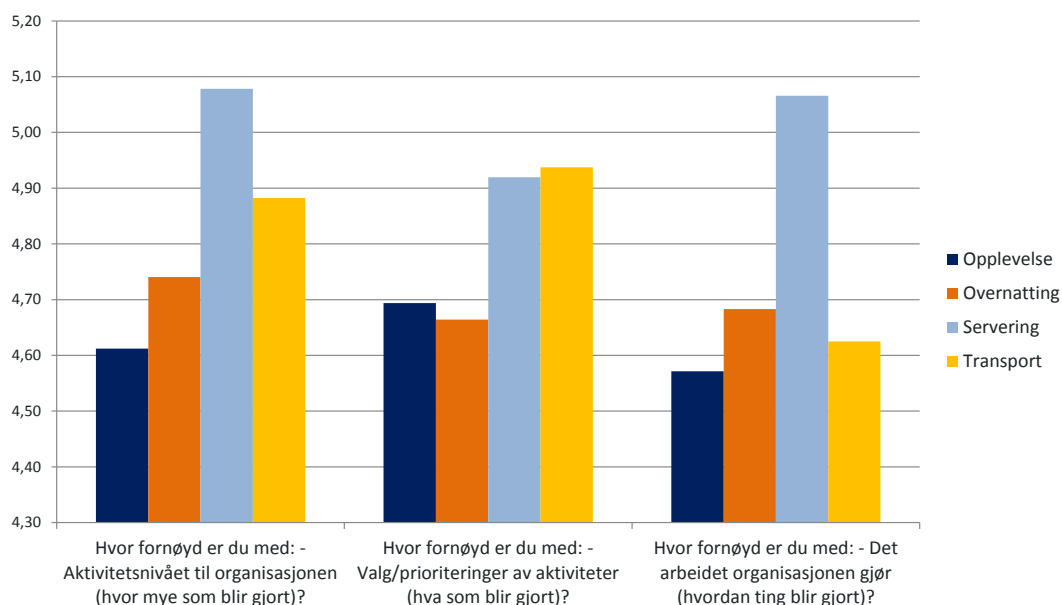
Som figuren nedenfor, er eiere/medlemmer i temabaserte reisemålselskap mer fornøyd med selskapene enn eiere/medlemmer i geografisk baserte organisasjoner. Det er flere mulige årsaker til dette. En forklaring kan være at interessefellesskapet er større blant eierne/medlemmer i tematiske selskaper og nettverk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

Eieres/medlemmers evaluering av temabaserte organisasjoner - sammenlignet med evalueringer av geografisk baserte organisasjoner



Serveringsbedrifter er mest fornøyd

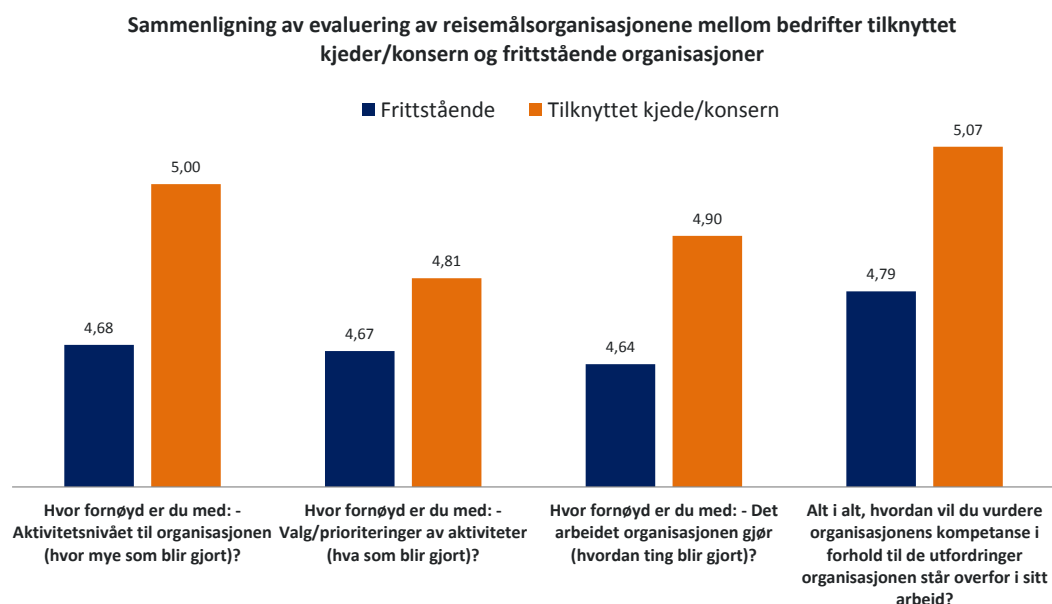
Serveringsbedrifter er i langt mindre grad eiere/medlemmer i reisemålselskaper enn overnattingsbedrifter. Likevel er de som er eiere/medlemmer mer fornøyd med reisemålselskapene de er medeiere/medlemmer i. Opplevelsesbedriftene er minst fornøyd. Vi har ingen empiri som viser det, men en mulig årsak til dette er at opplevelsesbedrifter i økende grad deltar i tematiske nettverk, som i visse tilfeller fungerer som alternativer til reisemålselskapene.



Bedrifter tilknyttet kjeder/konsern er mer fornøyd med reisemålsorganisasjonene

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.

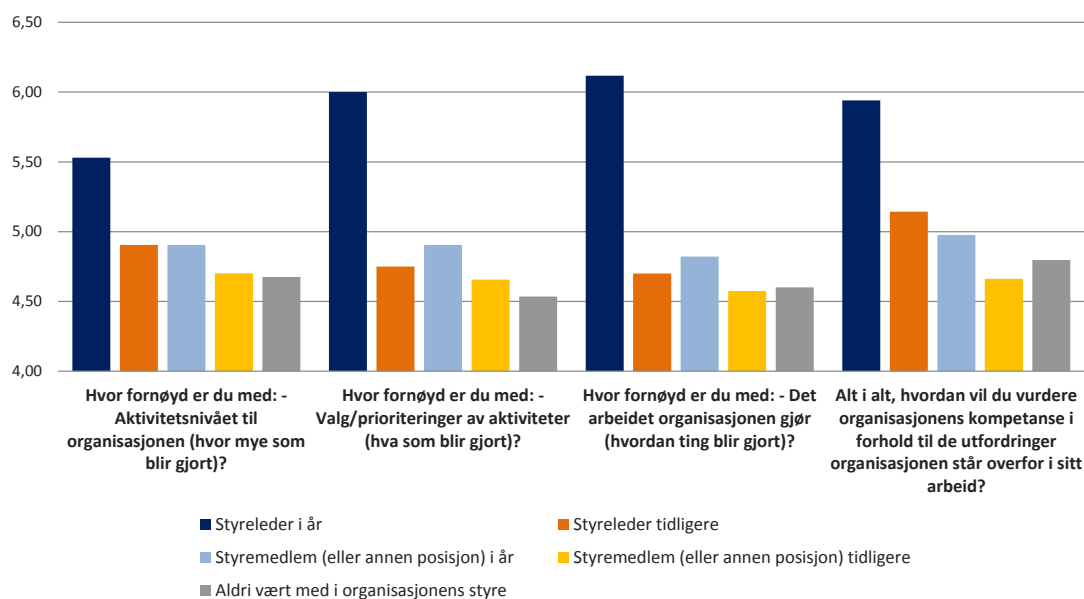
Figuren nedenfor viser at bedrifter tilknyttet kjeder/konsern er mer fornøyd med reisemålsorganisasjonene enn de frittstående bedriftene er. Forskjellene kan fremstå som overraskende. Samtaler med nøkkelpersoner kan tyde på at forklaringen er at kjedebedrifter kan sette av mer ressurser til å samarbeide med reisemålsorganisasjonene 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 organisasjonene

Styreledere i organisasjoner er svært fornøyd med organisasjonene og med deres kompetanse. 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.

Sammenligning av evaluering av reisemålsorganisasjonene mellom respondenter med ulike roller i organisasjonen



4.2. Oppfatninger om organisering og finansiering

Det generelle bildet

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.

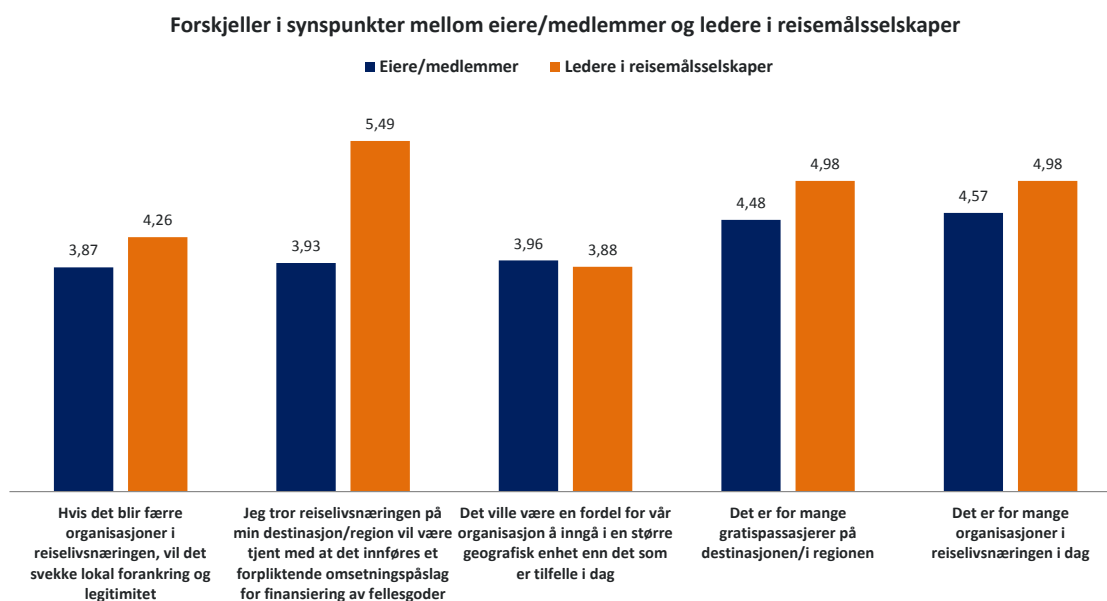
Hovedvekten av bedriftene er enige i at det er for mange organisasjoner i dag, og de er enige i at det er for mange gratispassasjerer på destinasjonen/regionen.

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

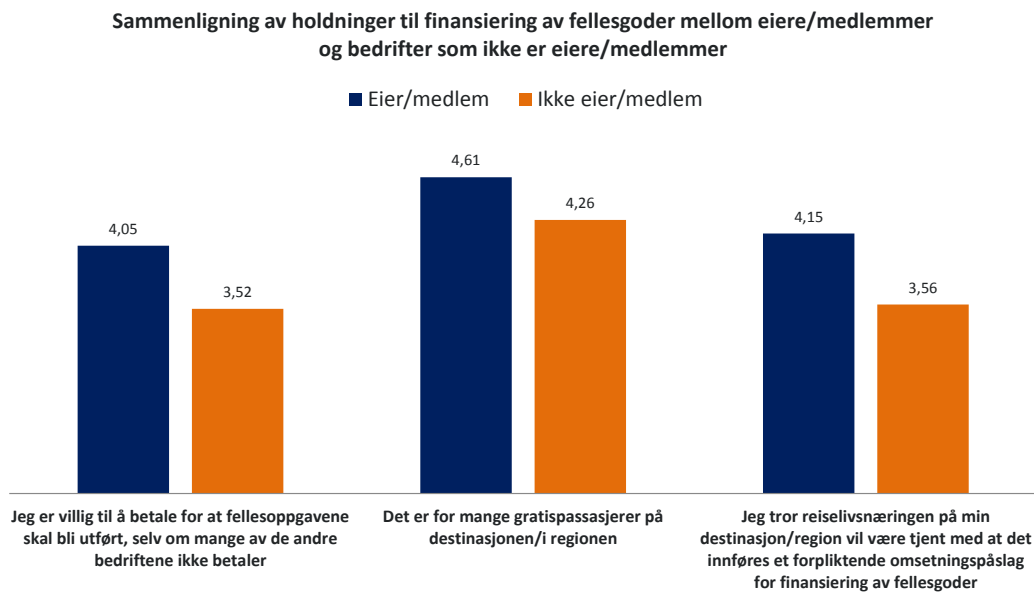
Fem av de 10 utsagnene som bedriftene har vurdert, inngikk også i undersøkelsen blant lederne i reisemålsselskapene. I figuren nedenfor ser vi at det er bare små forskjeller i oppfatningen mellom eiere/medlemmer og ledere. Det eneste utsagnet hvor eiernes/medlemmenes vurdering skiller seg fra lederne er i synet på forpliktende omsetningspåslag. Eiere/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

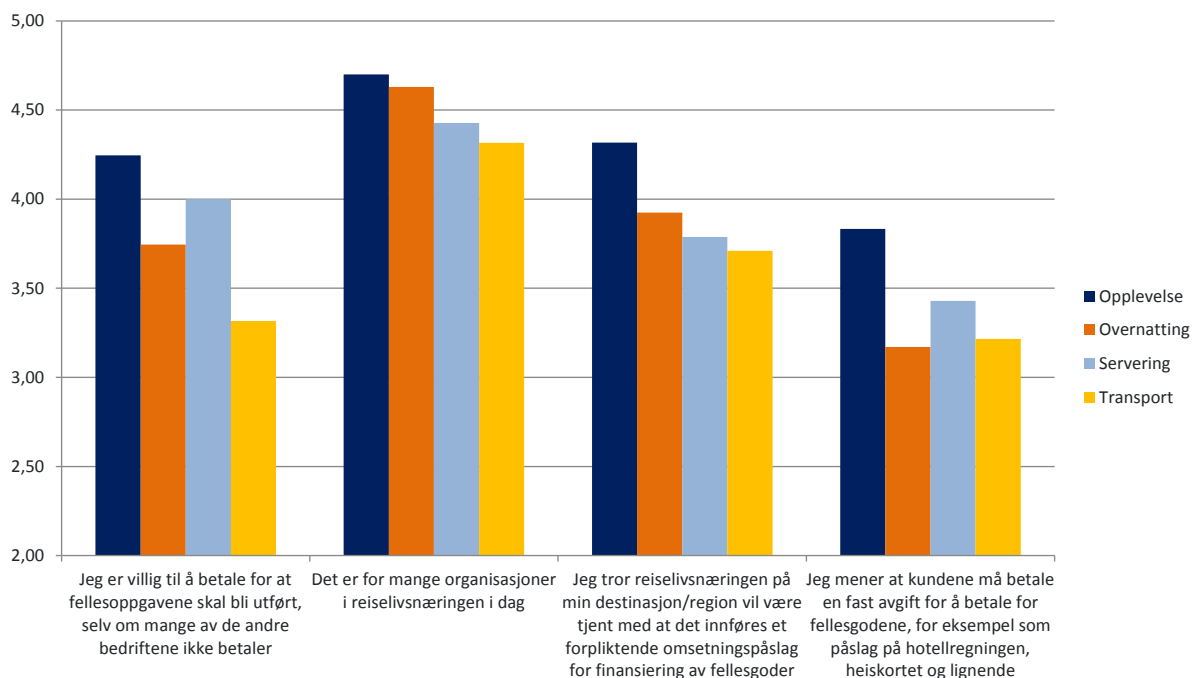
Av de 850 reiselivsbedriftene som har deltatt i spørreundersøkelsen er ca 60 prosent eiere/medlemmer i reisemålsselskaper, mens 40 prosent ikke er det. På flere av utsagnene om organisering og finansiering av reisemålsselskaper er oppfatningene like mellom de to gruppene. Eiere/medlemmer har imidlertid 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.



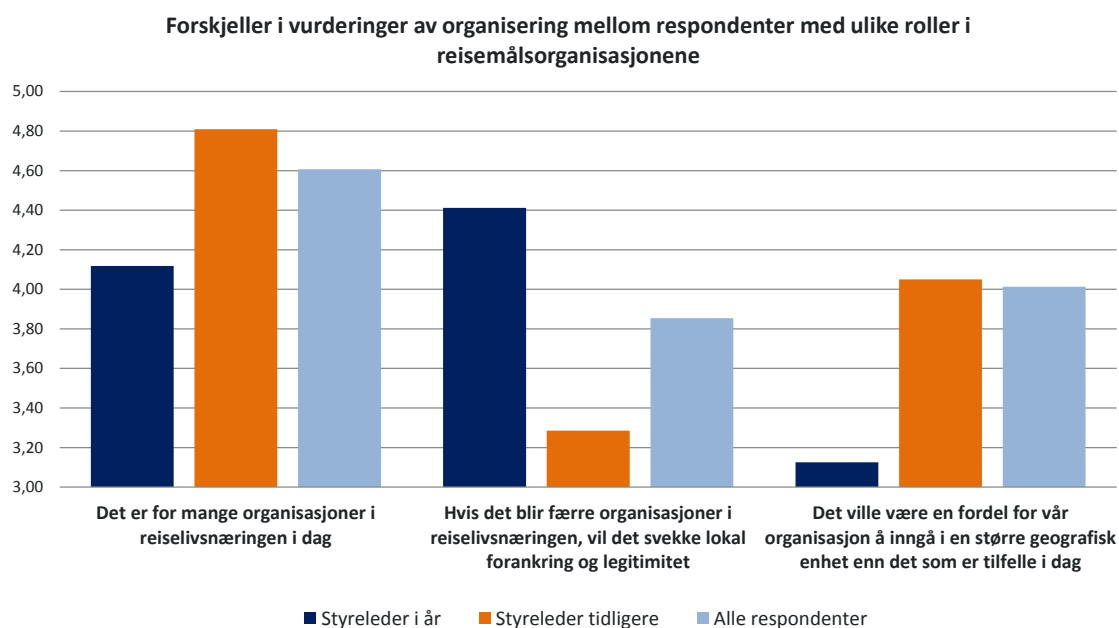
Opplevelsesbedrifter mest innstilt på å finansiere fellesgoder

Figuren nedenfor 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

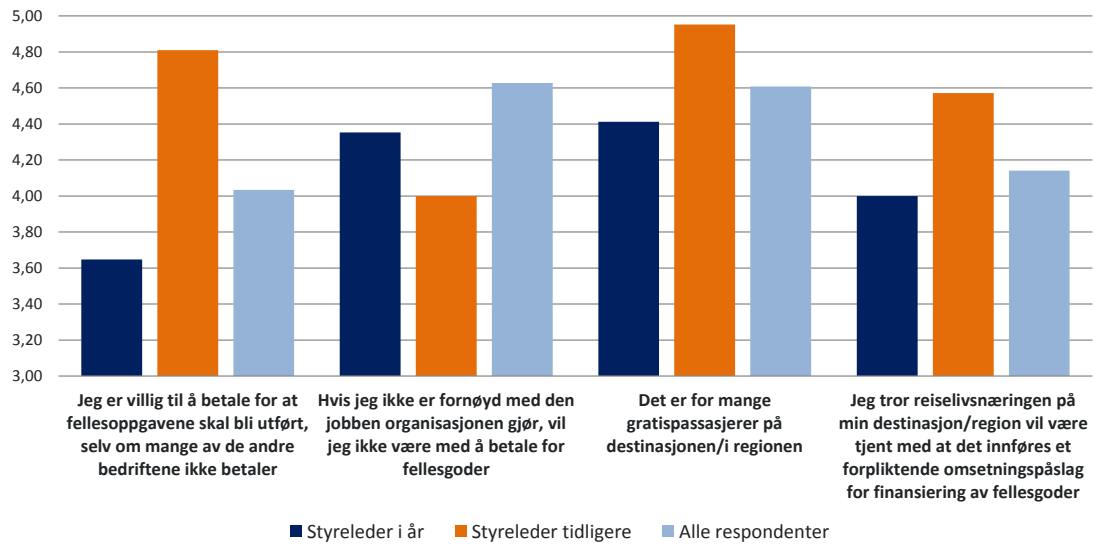
Ovenfor så vi at styrelederne i reisemålsselskapene er mer fornøyd med sin organisasjon enn respondenter med andre roller er. Dagens styreledere skiller seg også ut fra andre respondenter ved å være mer fornøyd med dagens organisering. Figuren nedenfor viser at styreledere i mindre grad er enige i at 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 gratispassasjerer, og de er mer tilhengere av et forpliktende omsetningspåslag.

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



5. Vedlegg

5.1. 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) Helårlig
- (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) Internttransport (skibusser, shuttlebusser etc.)
- (15) Gjennomføre arrangement (festivaler og event)
- (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 reisemålsorganisasjoner	_____
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, puring, 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 fagmiljø	(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 opplever ofte konflikt mellom det	(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 selv mener er best for reiselivsnæringen og det som eierne/styret beslutter							
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 geografiske 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:

5.2. 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/reiselivsråd
- (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/reiselivsråd
- (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) Eierintegreert 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 medlemskapet/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 gratisspassasjerer 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"/>
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
