

RAPPORT

DESTINASJONSSELSKAPENES VERDIØKENDE ROLLE

De beste opplevelsene





Forord

Denne rapporten er skrevet på oppdrag fra et konsortium av sju destinasjonsselskaper på Vestlandet, samt landsdelsselskapet Fjord Norge: Destinasjon Haugesund & Haugalandet, Visit Nordvest (Nordmøre & Romsdal), Visit FjordKysten, Visit Sognefjord, Visit Sunnhordland, Destinasjon Ålesund & Sunnmøre og Reisemål Ryfylke.

Formålet med rapporten er å synliggjøre hvilke rolle destinasjonsselskaper har for reiselivsnæringen og lokalbefolkningen på stedene, byene og regionene de betjener. Destinasjonsselskapene skaper verdi ved å utføre fellesoppgaver for bedriftene, som markedsføring, kompetanseutvikling og koordinering av opplevelsesutvikling og produkttilbud. Dette bringer flere kunder til destinasjonen og styrker turistenes helhetsopplevelse – noe som skaper inntektsvekst til bedriftene, og dermed arbeidsplasser og skatteinntekter til kommunene. I tillegg utfører destinasjonsselskaper vertskapstjenester som turistinformasjon og presseturer, og de tilrettelegger og vedlikeholder infrastruktur for natur- og kulturopplevelser, for eksempel i form av stier og skiløyper, samt utvikling og vedlikehold av servicefasiliteter. Disse fellesoppgavene kommer ikke bare turistene til gode, men også lokalbefolkningen. Dermed styrkes brukernes totalopplevelse, og destinasjonens attraksjonskraft forsterkes. Det fører i sin tur til økte reiselivsinntekter, arbeidsplasser og skatteinntekter. På lengre sikt bidrar det også til å utvide tjenestetilbudet til lokalbefolkningen, og derigjennom styrke grunnlaget for å opprettholde skoler, barnehager og andre funksjoner som er nødvendige for destinasjoner med liten befolkning.

Menon takker konsortiet for oppdraget og godt samarbeid underveis i prosjektet!

Oslo, 8. mai 2021

Erik W. Jakobsen, prosjektansvarlig

Innhold

1	DESTINASJONSSELSKAPENES VERDIØKENDE ROLLE	2
1.1	Rapportens formål	2
1.2	Hvorfor trenger lokalsamfunn destinasjonsselskaper?	3
1.3	Hvorfor trenger reiselivsnæringen destinasjonsselskaper?	4
1.3.1	Produksjon av fellesgoder	4
1.3.2	Skape synergier mellom bedriftene	5
2	AKTIVITETENE OG OPPGAVENE DESTINASJONSSELSKAPER UTFØRER	7
2.1	Aktiviteter til nytte for lokalsamfunnet og turister	7
2.2	Aktiviteter til nytte for bedriftene	10
3	DESTINASJONSSELSKAPENES UTFORDRINGER OG MULIGHETER	13
3.1	Hovedutfordring: Uforutsigbar og ressurskrevende finansiering	13
3.2	Hvordan kan utfordringene løses?	14
3.2.1	Hvordan kan destinasjonsselskap finansieres?	15
3.2.2	Frivillig omsetningspåslag kombinert med offentlige tilskudd	16
3.3	Kan destinasjonsselskapene skape større verdi enn i dag – gitt at utfordringene blir løst?	17
	VEDLEGG: DATAGRUNNLAG OG FAKTA OM DESTINASJONSSELSKAPER	20
	Destinasjonsselskapene på Vestlandet	20
	Datagrunnlag fra NHO Reiselivs strukturvalg 2011	20
	Organisasjonsform, antall medlemmer og størrelse	21
	Økonomi	21

1 Destinasjonsselskapenes verdiøkende rolle

1.1 Rapportens formål

Destinasjonsselskapenes verdiøkende aktiviteter er vanskelig å tallfeste og synliggjøre. Ingen kjenner kroneverdien av destinasjonsselskapenes arbeid i dag, og det vil også være vanskelig å slå fast en konkret verdi av destinasjonsselskapenes arbeid i fremtiden. Selv om verdiene ikke lett kan tallfestes, kommer aktivitetene som utføres for felleskapet til nytte for både lokalbefolkning og reiselivsnæringen.

Formålet med rapporten er å synliggjøre destinasjonsselskapenes verdi, rolle og betydning og belyse kompleksiteten i dagens aktiviteter og finansiering. Rapporten belyser nyttepotensialet av å legge bedre til rette for at destinasjonsselskapene kan utøve sine verdiøkende oppgaver gjennom stabile økonomiske rammer.

Norge, som mange andre land, har opprettet støtteorganisasjoner for reiselivet til å ta seg av oppgaver som markedsføring, vertskapsoppgaver, kunnskapsutvikling og opplevelsesutvikling. De fleste av disse støtteorganisasjonene er destinasjonsselskaper, men det finnes også andre tilgrensende organisasjoner, som landsdelsselskaper og tematiske organisasjoner. I dette kapittelet vil vi beskrive hvorfor det er behov for destinasjonsselskaper – med andre ord hvordan destinasjonsselskapene skaper verdi.

Reiselivsnæringen består av bedrifter fra flere bransjer der opplevelser, overnatting, servering og transport er de viktigste. Bedriftene er komplementære innenfor en geografisk avgrensning fordi de tilbyr ulike typer tjenester til samme kunder, de reisende. Bedriftene er også komplementære med ikke-kommersielle natur- og kulturgoder (fellesgoder) som tiltrekker turistene til destinasjonen.

Figur 1 – Illustrasjon av destinasjonsselskapenes rolle i reiselivet



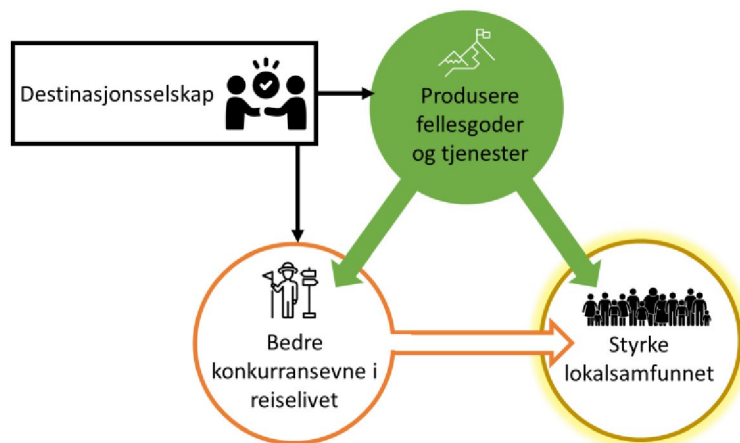
Reiselivsbedrifter er avhengig av god kvalitet på fellesgodene som tiltrekker turistene: natur- og kulturgoder. Det er verdifullt å samarbeide for å ta vare på og tilrettelegge slike fellesgoder. Reiselivsbedriftene er gjensidig avhengige av hverandre fordi bedriftene, i kombinasjon med natur- og kulturopplevelsene, utgjør det totale opplevelsproduktet for turistene. Samarbeid som tiltrekker reisende til destinasjonen og forbedrer reisendes samlede opplevelse av destinasjonen er verdifullt. Eksempler på samarbeidsaktiviteter er felles markedsføring, vertskap, koordinering av produkttilbud, produktutvikling og kompetanseutvikling.

1.2 Hvorfor trenger lokalsamfunn destinasjonsselskaper?

Fellesgoder og tjenester destinasjonsselskap produserer for reiselivsnæringen kan komme direkte til nytte for lokalbefolkningen på destinasjonen. I tillegg vil bedre konkurranseevne i reiselivet indirekte styrke lokalsamfunnet gjennom tilgang til flere og bedre tjenester og arbeidsplasser.

Natur- og kulturgoder er fellesgoder for både lokalsamfunnet og reiselivsnæringen. Redusert kvalitet på natur- og kulturgoder på bakgrunn av turisme påvirker lokalsamfunn og næringsliv negativt.

Figur 2 - Illustrasjon av destinasjonsselskapenes nytte for lokalsamfunn



Destinasjonsselskap **produserer fellesgoder og tjenester** for lokalbefolkningen og turister. Destinasjonsselskap kan bidra til å tilgjengeliggjøre natur og kultur gjennom skilting, digitale verktøy og opplevelsesutvikling knyttet til natur og kultur. Enkelte destinasjonsselskap hjelper med rydding, belysning og forskjønnelse på oppdrag fra kommunen. Denne typen oppgaver avhenger av destinasjonsselskapenes størrelse og innretning. Ved å bygge tilgjengeliggjørende infrastruktur for naturopplevelser, øker muligheten for at lokalbefolkningen har glede av naturen. Samtidig reduseres slitasje og skade som følge av bruk. Destinasjonsselskap kan bidra til opplevelser for lokalbefolkningen, gjennom tjenester som vertskap, transport, arrangementer og lignende.

Destinasjonsselskap **forbedrer konkurranseevnen til reiselivsnæringen** gjennom markedsføring, koordinering av produkttilbud og fellesgodeproduksjon. En mer konkurransedyktig reiselivsnæring tilbyr bedre tjenester til både lokalbefolkningen og turister. Destinasjoner med en sterk reiselivsnæring har typisk flere opplevelsestilbud, bedre restauranter og bredere butikkutvalg enn steder på

tilsvarende størrelse, noe lokalbefolkningen nyter godt av. I tillegg vil bedret konkurranseevne i reiselivsnæringen bidra til lokal verdiskaping og arbeidsplasser, og øke muligheten for tilflytting og vekst i kommunen og andre næringer.

1.3 Hvorfor trenger reiselivsnæringen destinasjonsselskaper?

Vi vil i det følgende gjennomgå to hovedformer for samarbeidsgevinster som kan eksistere mellom reiselivsbedrifter:

- **Produksjon av fellesgoder**
 - Tilrettelegging av natur og kultur
 - Fellesmarkedsføring
 - Være vertskap
- **Skape synergier mellom bedriftene**
 - Styrke komplementaritet
 - Utnytte stordriftsfordeler mellom bedrifter

1.3.1 Produksjon av fellesgoder

I enkelte tilfeller bidrar markedssvikt til at bedrifter med felles behov ikke får produsert tilstrekkelig av godene sett fra et samfunnsøkonomisk perspektiv. Dersom bedriftene har felles behov for fellesgoder, oppstår gratispassasjerproblemet. Gratispassasjerproblemet gjør at bedriftene ikke har insentiv til å få produsert aktiviteten samtlige bedrifter har behov for.¹ Her er to eksempler på fellesgodeproblematikk:

- Turister besøker en fjellbygd for å bestige en kjent fjelltopp. Turistene bor på et hotell og spiser på en restaurant. Hvis stien må stenge, får verken hotellet eller restauranten flere gjester. For at turistene skal fortsette å komme til bygda, merker og sikrer hotelleieren stien til fjelltoppen. Restauranteieren er imidlertid ikke interessert i å bidra. Dermed bærer hotellet hele kostnaden ved merking og sikring, mens både hotellet og restauranten nyter godt av at turistene fortsetter å komme.
- Hvis to helt like hoteller ligger ved en vakker strand, har begge hotelleiere likhet i behov for markedsføring av stranden. Dersom den ene aktøren velger å markedsføre den vakre stranden, vil likevel mange av turistene som ankommer stranden velge å bo på det andre, helt like hotellet. Dermed bærer den ene hotelleieren hele kostnaden ved markedsføringen, mens begge hotellene nyter godt av aktiviteten.

I en situasjon der bedrifter har likhet i behov for et fellesgode (eksempelvis profileringsmarkedsføring og stimerking) følger altså et gratispassasjerproblem. Gratispassasjerproblemet fører til at bedriftene investerer for lite i fellesgodet sett fra et samfunnsøkonomisk perspektiv, fordi det er billigere for hver enkelt aktør å la andre investere. Da blir det for lite stimerking og markedsføring.

¹ Vi lar fellesgodebegrepet være en samlebetegnelse for både klassisk fellesgode (definert som både ikke-ekskluderbar og ikke-rivaliserende i forbruket) og fellesressurs (ikke-ekskluderbar, men rivaliserende i forbruket).

En løsning på problemet er at bedriftene kommer sammen i felleskap i destinasjonsselskaper for å koordinere finansieringen og produksjonen av fellesgodet. Destinasjonsselskapet skal hjelpe reiselivsnæringen med å overkomme gratispassasjerproblemet gjennom samarbeid, dialog og forankrede prioriteringer.

Bedrifiers likhet i produkt og markedet skaper behov for destinasjonsselskaper. Hotellene ved stranden i eksempelet over har likhet i produkt (vakker strand) og hvis begge retter seg mot samme marked, eksempelvis familiemarkedet, har bedriftene likhet i marked. Men dersom det ene hotellet er et kurs/konferansehotell som primært selger konferansefasiliteter for bedrifter, vil ikke en markedsføringskampanje rettet mot familiemarkedet være til stor nytte for dette hotellet. Destinasjonsselskapets utfordring er å finne og prioritere fellesnevnerne blant bedriftene, og drive med aktiviteter som kommer til nytte for flest mulig reiselivsbedrifter på destinasjonen.

1.3.2 Skape synergier mellom bedriftene

Komplementaritet mellom reiselivsbedrifter

Reiselivsnæringen knyttes sammen til en næring på bakgrunn av reiselivsbransjenes sterke komplementaritet i markedet. Turister etterspør helhetlige produkter, hvor overnatting, servering, transport og opplevelser inngår. Verdien av en flyreise til Bergen er avhengig av hva slags tilbud som finnes på Vestlandet, og kundenes betalingsvillighet for en hotellseng avhenger av om det finnes gode restauranter, opplevelsestilbud og gode turstier i byen eller bygden.

Komplementariteten i markedet innebærer at det er eksterne effekter mellom bedriftene. Når en reiselivsbedrift lykkes i å tiltrekke kunder til et geografisk område, bidrar dette til at andre reiselivsbedrifter i området også opplever økt etterspørsel og inntekter. Det vil si at når en bedrift skaper attraktive produkter, markedsfører seg selv og utvikler webløsninger, så påvirker dette andre bedrifter i samme område positivt. Samtidig kan dårlige opplevelser gi negative effekter på tvers av bedrifter. Det vil være vanskeligere å drive et lønnsomt hotell i en by kjent for lav kvalitet på opplevelsene og dårlige restauranter. Det vil være vanskeligere å drive en lønnsom guidetjeneste i en bygd med et gammelt og slitt hotell. Komplementariteten i markedet skaper gjensidig avhengighet mellom bedriftene.

Konkurransesevnen avhenger av det helhetlige produktet og kan forsterkes gjennom koordinering og samarbeid. Transportbedrifiers tjenester blir mer attraktive når rutetilbud passer sammen med andre transportbedrifiers tilbud, overnattingsbedrifiers tjenester styrkes av at guider, museer og butikker informerer om sine tilbud til deres gjester, museer blir mer attraktive når gode lunsjrestauranter etablerer seg i nærheten, og så videre. Destinasjonsselskaper som bidrar til samordning og pakketring av tilbud, markeds kunnskapsutveksling, kompetanseutvikling og produktutvikling løfter felles konkurranseevne og bedrer reiselivets attraktivitet overfor turister.

Småbedrifter har stordriftsfordeler ved samarbeid

Reiselivsbedriftene har nytte av samarbeid hvis det er stordriftsfordeler i samarbeidsaktivitetene. Stordriftsfordeler oppstår enten når en bedrifts kostnader per produserte enhet er fallende med økt

produksjon, eller når en bedrifts inntekter per produserte enhet er økende med økt produksjon. Hvis to bedrifter går sammen om å produsere det begge har behov for, vil man kunne utnytte stordriftsfordeler gjennom samarbeid.

Selv om reiselivsnæringen har blitt mer konsolidert de senere årene består reiselivsbransjene fortsatt av en stor andel småbedrifter som har liten evne til å ta ut stordriftsfordeler i egen produksjon. Det er flere grunner til at reiselivsnæringen har en fragmentert struktur. Én grunn er at lave inngangsbarrierer fører til et jevnt tilsig av nye bedrifter. En annen grunn er at produksjonen må skje der etterspørselen fysisk befinner seg, noe som begrenser muligheten for utnyttelse av stordriftsfordeler på småsteder med relativt sett liten etterspørsel.

Stordriftsfordeler bidrar til ulik bedriftsstruktur i forskjellige næringer. Dersom tilstrekkelig mange bedrifter ikke klarer å utnytte stordriftsfordeler i en enkelt aktivitet, kan det oppstå et marked for at spesialiserte underleverandører kan produsere disse aktivitetene for bedriftene. Dersom bedriftene på en destinasjon har samme behov for markedskunnskap, produktutvikling og formidling *tilpasset deres avgrensede område*, vil det imidlertid som regel ikke være kommersielle leverandører av tjenestene. Markedet på småsteder blir for lite for spesialiserte leverandører.

Destinasjonsselskap kan imidlertid bidra til å realisere stordriftsfordelene i samarbeid med småbedriftene på destinasjonen. Ved å tilby kurs, hjelpe med produktutvikling og kommunikasjon og annet utviklingsarbeid, utnyttes stordriftsfordeler gjennom samarbeid som ellers kun store bedrifter evner å utnytte internt.

2 Aktivitetene og oppgavene destinasjonsselskaper utfører

I det følgende grupperer vi oppgavene destinasjonsselskapene utfører i aktiviteter til nytte for både lokalsamfunn og turister, og aktiviteter som primært er til nytte for reiselivsbedrifter. Vi går igjennom hvor sentrale de ulike aktivitetene var for destinasjonsselskap i 2011 og hvilke aktiviteter destinasjonsselskapene i fokus for denne rapporten utfører.

2.1 Aktiviteter til nytte for lokalsamfunnet og turister

Destinasjonsselskapene bidrar med en rekke aktiviteter til direkte nytte for lokalsamfunnet, både tilrettelegging av fellesgoder, og tilbud av ulike typer tjenester. Tabellen under viser syv aktiviteter som kommer lokalbefolkningen til gode, gruppert etter type aktivitet.

Tabell 1 – Gruppering av aktivitetene til direkte nytte for lokalsamfunnet og turister

Type aktivitet	Aktiviteter
Tilrettelegging av natur og kultur	Utvikling og vedlikehold av servicefasiliteter (toalett, rasteplasser etc.)
	Utvikling og vedlikehold av fasiliteter knyttet til natur (tur- og skiløyper, utsiktspunkt etc.)
	Atmosfære (forskjønnelse, design av destinasjonen etc.)
Vertskapsrolle	Turistinformasjon (drift av turistkontor, informasjonstavler etc.)
	Annen formidling av informasjon (for eksempel historieformidling på destinasjonen etc.)
Andre tjenester	Internttransport (skibusser, shuttlebusser etc.)
	Gjennomføre arrangement (festivaler og events)

Natur- og kulturgoder skaper turisme ved at både lokalbefolkning og mennesker bosatt andre steder ønsker å oppleve for eksempel natur- og kulturlandskap. Med bruk oppstår behov for tilretteleggende infrastruktur som toaletter, rasteplasser, skilting og turløyper i tilknytning til naturen. Normalt er det offentlige myndigheter som har et ansvar for å bygge og ivareta slik infrastruktur, men ofte delegeres deler av ansvaret til et lokalt destinasjonsselskap, som så betales for å utføre tjenestene. Vi grupperer følgende aktiviteter som tilrettelegging av natur og kultur: utvikling og vedlikehold av servicefasiliteter og fasiliteter knyttet til natur, samt forskjønnelse av destinasjonen. Slik infrastruktur er som regel fellesgoder, fordi man ikke kan ekskludere folk fra å lese skilt, glede seg over gode stier og en fin atmosfære i bygden.

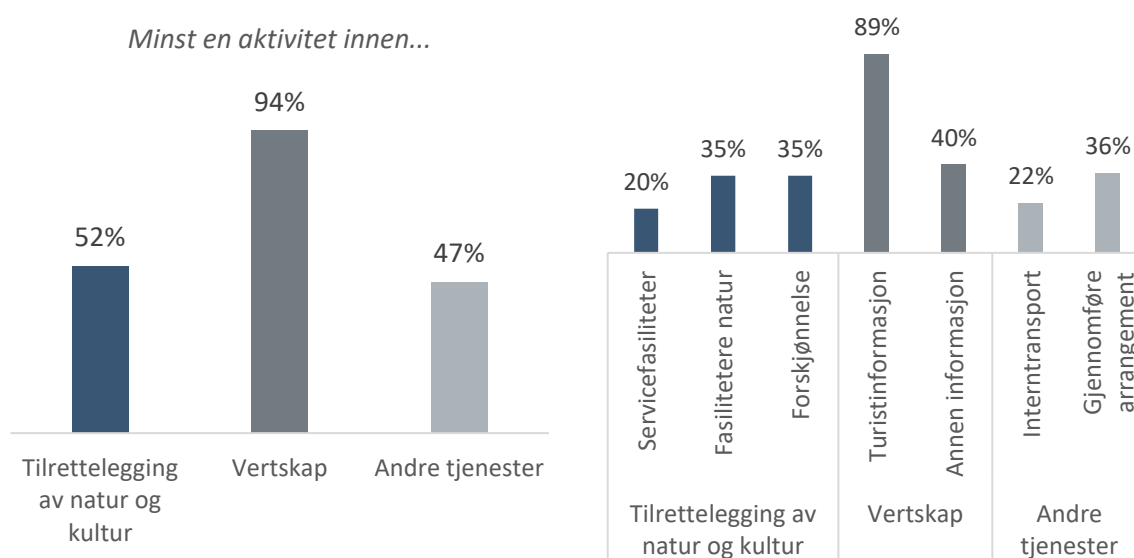
Destinasjonsselskaper gjennomfører også aktiviteter knyttet til vertskapsrollen, både turistinformasjon og annen informasjonsformidling. Turistinformasjon er en ekskluderbar tjeneste for brukerne, det er fullt mulig å ta betalt for formidling av informasjon, eksempelvis gjennom å legge aktivitetskalendere på internett bak betalingsmur. Dette er imidlertid ikke vanlig, både fordi folk selv kan lete opp informasjonen gratis, slik at betalingsvilligheten er lav for en slik tjeneste, og fordi *nyttan av gratis formidling av informasjon er større for reiselivsbedriftene enn kostnadene med å formidle informasjonen*. Destinasjonsselskapenes vertskapsaktiviteter blir derfor i praksis et fellesgode for lokalbefolkningen og turistene.

Destinasjonsselskaper utfører også andre tjenester som intertransport på destinasjonen og gjennomføring av arrangementer. Slike tjenester er *ikke* fellesgoder, fordi det er fullt mulig å ta betalt for både bussturer og konserter. Det kan likevel være hensiktsmessig at slike tjenester gjennomføres av destinasjonsselskapene, for å forbedre opplevelsen av destinasjonen gjennom å tilby et av reiselivsnæringens delprodukter, *transport* eller *opplevelse*. En god intertransport er bra for både bedriftene på destinasjonen fordi slike tjenester er komplementære med bedriftene, og lokalbefolkning og turistene vil ha glede av slike tjenester. At ingen av de kommersielle aktørene på destinasjonen tilbyr disse tjenestene kan for eksempel skyldes at aktivitetene isolert sett ikke er bedriftsøkonomisk lønnsomme, selv om destinasjonen som helhet tjener på at de gjennomføres.²

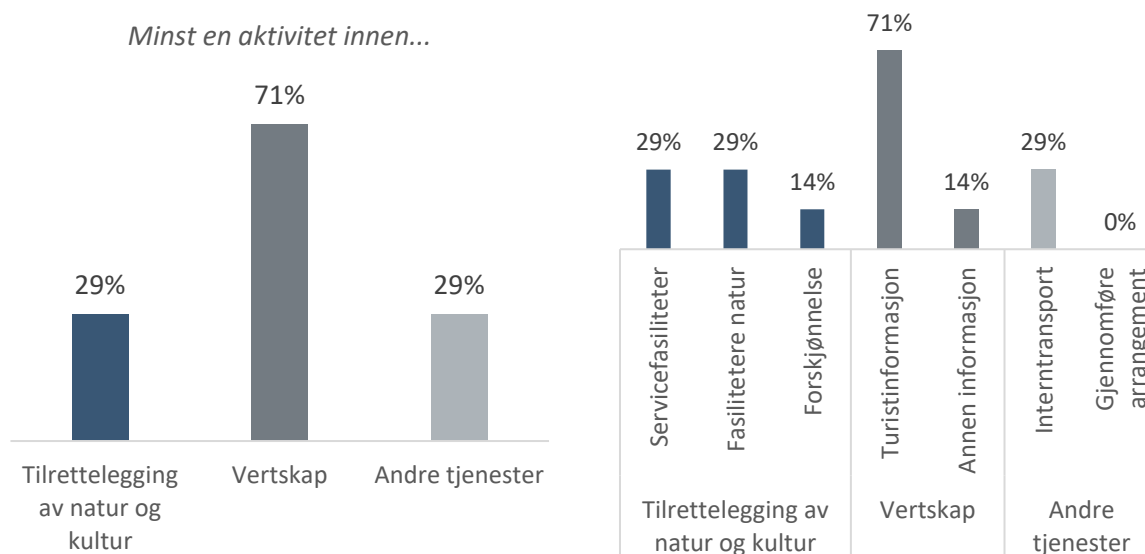
Figuren nedenfor viser hvor stor andel av destinasjonsselskapene som utfører de tre hovedtypene av aktiviteter, og hvor stor andel som utfører hver enkelt av aktivitetene. Figuren viser både resultatene fra en nasjonal undersøkelse av 99 reisemålselskaper i 2011 og dagens situasjon i de sju destinasjonsselskapene som står bak denne rapporten. Metode og datagrunnlag er beskrevet nærmere i en egen boks lenger ned.

Figur 3 – Andel av destinasjonsselskap, reiselivslag og reiselivsråd som til nytte for turister og lokalbefolkning i 2011 (N=81) og 2021 (N=7) a) gjennomførte minst en aktivitet innen de tre hovedaktivitetene, og b) gjennomførte aktivitet.

2011



² Denne formen for markedssvikt kalles gjerne koordineringssvikt, eventuelt et kollektivt handlingsproblem.



Av destinasjonsselskaperes tre hovedaktiviteter som gjennomføres til nytte for turister og lokalbefolkningen, viser undersøkelsen fra 2011 at nesten alle destinasjonsselskapene utfører aktiviteter knyttet til vertskap. Tilrettelegging av natur og kultur og andre tjenester er arbeidsområder det ikke ble jobbet like mye med: drøyt halvparten av destinasjonsselskapene gjennomførte denne typen aktiviteter. Vi har spurt destinasjonsselskapene i fokus for denne rapporten hvorvidt viktigheten av aktiviteter knyttet til de tre arbeidsområdene har endret seg de siste fire til seks årene. Destinasjonsselskapene uttrykker følgende:

- **Noe viktigere:** Utvikling, tilrettelegging og vedlikehold av fellesgoder på destinasjonen
- **Noe viktigere:** Vertskap (presse, turistinfo på nett/fysisk osv.)
- **Uendret:** Formidling og/eller gjennomføring av arrangementer, aktiviteter o.l. som helt eller delvis benyttes av lokalbefolkningen

Destinasjonsselskapene gir uttrykk for at oppgaver knyttet til tilrettelegging av natur og kultur og vertskapsrollen har blitt noe viktigere de siste fire til seks årene. Likevel viser figur 3 at en lavere andel av destinasjonsselskapene gjennomfører aktiviteter innen de tre arbeidsområdene i 2021 enn i 2011. Det kan enten skyldes at destinasjonsselskapene i større grad enn tidligere fokuserer på aktiviteter innen færre arbeidsområder eller forklaringen kan ha sammenheng med at det er ulike destinasjonsselskaper som er undersøkt i 2011 og 2021, og at resultatene i de ulike årene derfor ikke er direkte sammenliknbare.

En tredje forklaring kan være at destinasjonsselskapene mener at tilrettelegging av natur og kultur, samt vertskapsoppgaver, har blitt viktigere, men at de selv ikke har tilstrekkelig finansiering til å gjennomføre denne typen aktiviteter.

2.2 Aktiviteter til nytte for bedriftene

Destinasjonsselskapene gjør en rekke aktiviteter til direkte nytte for bedriftene på destinasjonen, og slik sett til indirekte nytte for lokalsamfunnet. Tabellen under viser elleve aktiviteter som kommer bedriftene til gode, gruppert etter type aktivitet.

Tabell 2 - Gruppering av aktivitetene til nytte for bedriftene

Type aktivitet	Aktiviteter
Markedsaktivitet	Profilering og markedsføring (kampanjer, presseturer, visningsturer, vertskap etc.)
	Utforming, trykking og distribusjon av reklamemateriell
	Booking og salg av reiselivstjenester
	Varesalg
	Messedeltakelse
	Internettside/sosiale medier
Konseptuering og pakking av opplevelser	Konseptuering/pakking
Kompetanseutvikling	Markedskunnskap (statistikk, gjesteundersøkelser, tilgang på markedsdata, etc.)
	Tiltak knyttet til kompetanseheving (vertskapskurs, servicekurs etc.)
Annet	Næringspolitikk overfor kommuner og fylkeskommune
	Andre oppgaver

Vi grupperer de elleve aktivitetene inn i fire typer: *markedsaktiviteter*, *konseptuering og pakking av opplevelser*, *kompetanseutvikling* og *annet*.

Markedsaktiviteter er en blanding av fellesgodeproduksjon (profilering av destinasjonen gjennom markedsføring, messedeltakelse og sosiale medier) og kommersielle tjenester (booking og salg, samt varesalg). Profileringen er kanskje det klareste fellesgodet for reiselivet på en destinasjon. Oppmerksomhet om attraktive fellesgoder kommer alle reiselivsrelaterte bedrifter på destinasjonen til gode. Ofte kobles imidlertid profilering av fellesgoder med salg av konkrete kommersielle produkter for å kapre etterspørsel generert av profileringen. I Innovasjon Norges internasjonale profilmarkedsføring av Norge bruker man offentlig finansiering til profilering, og så kan bedrifter betale for å koble seg på kampanjer med komplementære produkter som eksempelvis flybilletter til Norge. Det kan altså være synergier knyttet til å koble sammen profileringsarbeid og kommersielle tjenester.

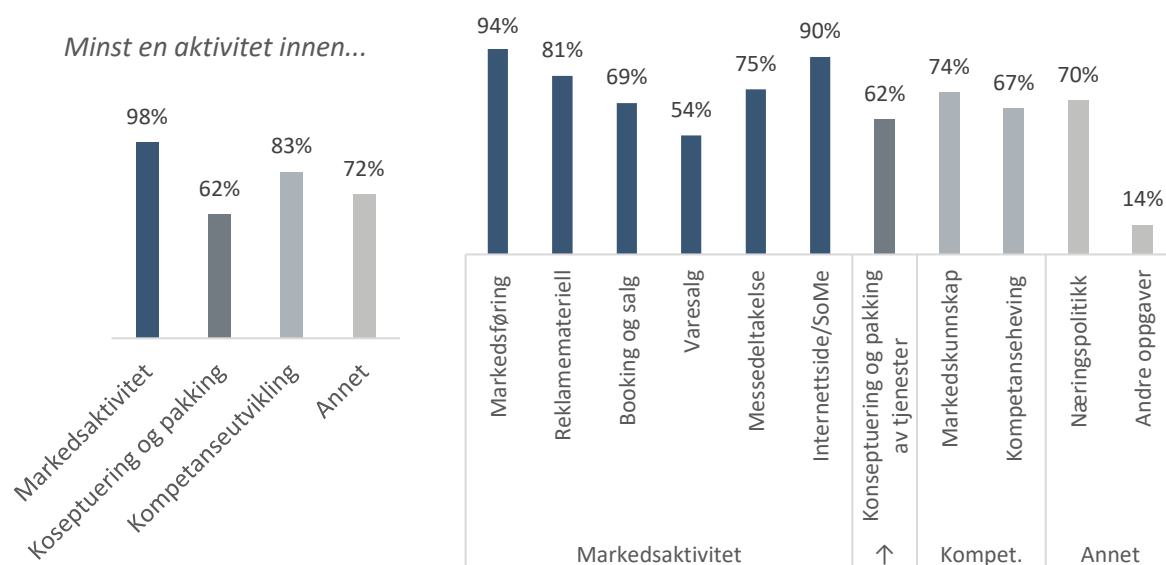
Konseptuering og kompetanseutvikling er ikke fellesgoder for reiselivsnæringen i seg selv, men på grunn av den sterke komplementariteten mellom bedriftene kan et bedret reiselivsprodukt komme hele reiselivsnæringen til gode på en destinasjon. Store bedrifter vil gjerne utvikle produkter og kompetanse internt, mens små bedrifter gjerne har større nytte av destinasjonsselskapets aktiviteter knyttet til pakking av turistprodukter, utarbeiding av statistikk, og kursing av ansatte.

I tillegg jobber destinasjonsselskaper med andre oppgaver som blant annet næringspolitikk. Dersom destinasjonsselskapene løfter fellesinteresser for flest mulig reiselivsbedrifter på destinasjonen vil denne type arbeid være fellesgode *for næringen* og potensielt nyttig for lokalsamfunnet som sådan,

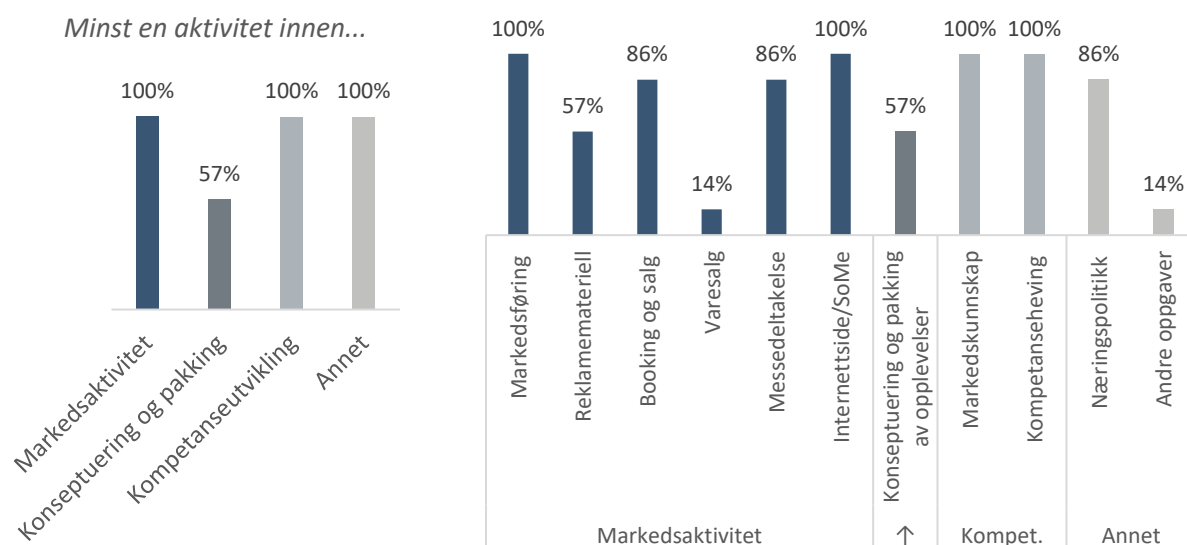
men hvis resultatet av påvirkningsarbeid innebærer at offentlige ressurser feilprioriteres, vil aktivitetene være negativt for lokalsamfunnet.

Figur 4 – Andel av destinasjonsselskap, reiselivslag og reiselivsråd som gjennomførte hovedaktiviteter til nytte for bedrifter i 2011 (N=81) og 2021 (N=7)

2011



2021



Figur 4 viser at en betydelig andel av destinasjonsselskapene utfører aktiviteter innen de fire hovedområdene innrettet mot bedriftene. Undersøkelsen fra 2011 viser at så godt som alle destinasjonsselskaper utførte en eller annen form for markedsaktiviteter, hvorav 94 prosent drev med markedsføring (profilering, presseturer, visningsturer, osv.). Allerede den gang hadde 9 av 10

destinasjonsselskaper internettsider og/eller var aktive på sosiale medier³. De aller fleste drev med booking og salg og deltok på salgsmesser. De største endringene fra 2011 til i dag er at alle er aktive på sosiale medier, og at andelen som driver med varesalg og utforming av reklamemateriell har gått kraftig ned.

De fleste destinasjonsselskaper drev med tiltak knyttet til kompetanseheving, for eksempel vertskapskurs, servicekurs etc. i 2011, og samtlige sju destinasjonsselskaper i årets undersøkelse utfører denne typen aktiviteter i dag. Det ser også ut til å ha vært en betydelig økning knyttet til markedskunnskap (statistikk, gjesteundersøkelser, tilgang på markedsdata, etc.).

Destinasjonsselskapene i årets undersøkelse ble bedt om å vurdere hvordan arbeidsoppgavene som er rettet mot bedriftene har blitt endret de siste 4-6 årene. Svarene kan oppsummeres som følger:

- **Viktigere:** Markedskampanjer i egen regi
- **Viktigere:** Markedsarbeid mot avgrensede målgrupper, for eksempel gjennom sosiale medier
- **Viktigere:** Bidrag til produkt-/opplevelsesutvikling på destinasjonen (initiere, koordinere, gi råd)
- **Viktigere:** Kompetanseutvikling (kurs, seminarer) for medlemmer
- **Uendret:** Kjøp av plass i andres markedskampanjer (Fjord Norge, IN osv.)
- **Mindre viktig:** Betalbare tjenester på destinasjoner (arrangementer, internt transport, salg av suvenirer osv.)

Markedsoppgaver står svært sentralt i destinasjonsselskapenes aktiviteter, og markedsføringsformene har endret seg betydelig de siste årene. Brede forbrukerkampanjer har blitt mindre viktig, mens målrettet kommunikasjon mot spesifikke kundegrupper, ikke minst på sosiale medier, basert på detaljerte data om kundenes interesser og preferanser, blir stadig viktigere. Det er derfor ikke overraskende at samtlige destinasjonsselskaper i årets undersøkelse har svart bekræftende på at de utfører markedskampanjer på sosiale medier og at samtlige leverer markedskunnskap i form av statistikk, gjesteundersøkelser og tilgang på markedsdata. Det er også interessant at destinasjonsselskapene oppgir at de i større grad enn tidligere bidrar til produkt- og opplevelsesutvikling på destinasjonen – i form av å initiere, koordinere og gi råd til bedriftene. Dette er i tråd med en trend og ønsket utvikling om at destinasjonsselskapene i større grad skal bli Destination Management Organisations⁴.

³ Facebook ble lansert internasjonalt i 2006.

⁴ UNWTO skriver følgende: *Though DMOs have typically undertaken marketing activities, their remit is becoming far broader, to become a **strategic leader in destination development**. This is a vital ingredient for success in every tourism destination and many destinations now have DMOs to lead the way.* Kilde: <https://www.unwto.org/policy-destination-management>.

3 Destinasjonsselskapenes utfordringer og muligheter

3.1 Hovedutfordring: Uforutsigbar og ressurskrevende finansiering

Fordelene av samarbeid på en destinasjon kan være store, men problemet er at mange av fordelene fra samarbeidsaktivitetene tilfaller hele reiselivsnæringen, uavhengig av hvorvidt bedriftene bidrar til samarbeidet. Profilmarkedsføring, tilrettelegging av natur- og kulturgoder og vertskap er eksempler på aktiviteter som de fleste reiselivsbedrifter på en destinasjon nyter godt av, i stor grad uavhengig av bedriftenes bidrag til finansiering.

Destinasjonsselskapenes verdiøkende aktiviteter er vanskelig å tallfeste og synliggjøre. Selv om verdiene ikke lett kan tallfestes, kommer aktivitetene som utføres for felleskapet til nytte for både lokalbefolkning og reiselivsnæringen, og manglende langsiktig finansiering har en negativ konsekvens for det samme felleskapet.

Det er ikke et problem i seg selv at noen er gratispasasjerer. Problemet er at hvis tilstrekkelig mange bedrifter velger å være gratispasasjerer, vil fellesgodene bli produsert i for liten mengde. Det klassiske gratispasasjerproblemet går ut på at «alle» ønsker at et fellesgode skal bli produsert, men at «ingen» har insentiver til å gjøre det selv. Prinsippet bør være slik at de som har nytte av fellesgoder er med på å betale. De vanligste «brukerne» av fellesgoder i reiselivet er først og fremst reiselivsbedriftene, men også handelsstanden, næringslivet generelt, lokalbefolkning og hytteeiere nyter godt av fellesgodene.

Destinasjonssamarbeid er det vanligste virkemiddelet for å skape reiselivsvekst i dag, men destinasjonsselskap løser ikke gratispasasjer- og prioriteringsproblemet av seg selv. På reiselivssteder hvor bedriftene har relativt like interesser, og hvor det er synlighet rundt hvem som bidrar, kan fellesskapsfølelsen og sosiale mekanismer være tilstrekkelig for å skape oppslutning om destinasjonsselskapet. På steder med interessemotsetninger vil man ikke nødvendigvis lykkes med å etablere godt samarbeid. Når det i tillegg er stor variasjon i aktivitetene som destinasjonsselskapene utfører, kan manglende synliggjøring av verdien for reiselivsnæringen og lokalsamfunnet bidra til å forsterke utfordringene. Kjennskap til gratispasasjerer vil gjerne svekke «moralen», og svekket tillit blant bedriftene kan fort lede til en forvitring av samarbeidet.

Destinasjonsselskapene forsøker å overkomme gratispasasjerproblemet, men utfordringene er store. Spørreundersøkelsen fra 2011 viste at:

- **70 prosent av destinasjonsselskapene mente at det var for mange gratispasasjerer.**
→ Halvparten av destinasjonene vi har informasjon om på Vestlandet oppgir det samme i år.
- **40 prosent av destinasjonsselskapene måtte ofte velge oppgaver med kortsiktige gevinster for å få finansiert driften, selv om prioriteringene var uheldige på lengre sikt.**
→ Hele to av tre destinasjoner vi har informasjon om på Vestlandet oppgir det samme i år.

Konklusjonen er at for få bedrifter bidrar i destinasjonssamarbeidet, og at det får konsekvenser for finansieringen og driften til destinasjonsselskapene. I 2011 oppga destinasjonsselskapene at 30 prosent av arbeidstiden går med til innsalg mot bedrifter, kommune og fylkeskommune, mens kun

40 prosent av tiden brukes til operative aktiviteter. Tall innhentet blant destinasjonsselskapene på Vestlandet tyder på at situasjonen er noe bedre nå: **Andelen av arbeidstiden brukt på innsalg ligger på rundt 25 prosent, mens operative aktiviteter tar rundt 55 prosent av arbeidstiden.** Arbeidstid brukt på administrasjon er også lavere blant destinasjonsselskapene på Vestlandet i dag enn det var nasjonalt i 2011 (10 prosent i dag mot 20 prosent i 2011). En mulig årsak til denne positive utviklingen kan være at destinasjonsselskapene på Vestlandet har blitt færre de siste årene. I kartleggingen i 2011 (se vedlegg) identifiserte vi 30 reisemålselskaper på Vestlandet (destinasjonsselskaper, frittstående turistinformasjonskontorer og tematiske organisasjoner). I dag er antall destinasjonsselskaper på Vestlandet redusert til 12. Selv om kartleggingen fra 2011 definerte reisemålselskaper noe bredere, er det ingen tvil om at antallet er blitt kraftig redusert. Likevel er ikke destinasjonsselskapene blitt større de siste 10 årene. Faktisk er antall faste ansatte og produserte årsverk lavere i de sju destinasjonsselskapene som inngår i årets undersøkelse sammenlignet med landsgjennomsnittet i 2011.⁵ Dette tyder på at finansieringen av destinasjonsselskapene på Vestlandet har falt de siste 10 årene – til tross for at inntekter og antall ansatte i reiselivsnæringen har vokst betydelig.

Finansieringsutfordringen er en sentral utfordring for destinasjonsselskapene. Når omtrent en tredjedel av arbeidstiden går med til å finansiere organisasjonen, bør effektiviseringspotensialet være stort. Til sammenligning viser en tilsvarende kartlegging at daglig leder i autoriserte besøkssentre i Norge bruker 17 prosent av sin tid på finansiering (søke tilskudd, sponsorinntekter eller andre inntekter), mens øvrige ansatte i slike sentre bruker 8 prosent av tiden på dette (Handberg mfl. 2021).

Destinasjonsselskapene oppgir i vår spørreundersøkelse at inntektene oppleves som usikre. Særlig inntektene fra bedrifter kan variere mye. Flere destinasjonsselskap opplever også kommunale og fylkeskommunale inntekter som usikre: Årlige budsjettprosesser, stram kommuneøkonomi og kommune- og fylkessammenslåinger setter finansieringen i spill. Usikre inntekter kan føre til at destinasjonsselskapene må bruke mer tid på å sikre finansiering av videre drift gjennom innsalg mot bedriftene, kommune og fylke, og da får mindre tid til å bruke på operative aktiviteter.

3.2 Hvordan kan utfordringene løses?

Destinasjonsselskapene må kontinuerlig arbeide for å bedre samarbeidet og redusere antall gratisspassasjerer i deres område. En god finansieringsordning kan bidra til dette. Forutsigbar finansiering vil effektivisere destinasjonsselskapenes tidsbruk og potensielt kunne øke nytten av destinasjonsselskapene betraktelig. Mer effektive destinasjonsselskap vil øke tilliten blant bedriftene og bidra til bedre samarbeid på destinasjonen.

Destinasjonsselskapenes prioriteringsproblem handler om å avgjøre hvilke aktører som skal få gjennomslag for sine ønsker og oppfatninger i en felles strategi. På mange destinasjoner vil lokalbefolkning, reiselivsnæringen, hytteutbyggere og cruiserederier ha sterke interesser i utvikling og

⁵ Antall destinasjonsselskaper er også redusert i andre regioner i Norge. Så vidt vi vet finnes det ingen informasjon/statistikk over den samlede finansieringen (offentlige og private utgifter) til destinasjonsselskaper i Norge, men datagrunnlaget i denne rapporten tyder på at den samlede finansieringen er betydelig lavere i dag enn det var for 10 år siden. Sagt på en annen måte ser det ut til at destinasjonsselskapenes budsjetter totalt sett er redusert i perioden.

forvaltning av området, og det er naturlig at aktørene har ulike oppfatninger om hva som skal prioriteres. Jo større forskjeller det er mellom aktørene på en destinasjon, desto større blir prioriteringsproblemet, og desto svakere blir oppslutningen om destinasjonssamarbeidet. En viktig oppgave for destinasjonsselskapene er å gjøre prioriteringer som er markedsorienterte, bidrar til langsiktig vekst og lønnsomhet for destinasjonen – og som samtidig oppleves som rimelige og rettferdige blant reiselivsbedriftene og lokalbefolkningen.

Den optimale løsningen på prioriteringsproblemet vil være å sørge for gode og forankrede prioriteringer som bidrar til at bedriftene frivillig blir med i destinasjonssamarbeid gjennom langsiktige forpliktende avtaler. Andre løsninger kan være å innføre en såkalt turistskatt for å tvinge bedrifter til å betale for destinasjonsselskapets arbeid, eller at myndighetene tar hovedansvaret for finansieringen, mens bedriftene i større grad slipper å betale.

3.2.1 Hvordan kan destinasjonsselskap finansieres?

Bedriftene betaler litt hver – gjennom samarbeidsavtaler mellom reiselivsbedriftene, hvor slike modeller kan spenne fra uformelt og uforpliktende til formelt og forpliktende samarbeid. En løsning er å legge en frivillig avgift på kjøp av tjenester på reiselivsstedet, for eksempel et prosentvis påslag på bedriftenes omsetning eller verdiskaping. Denne løsningen er en indirekte måte å sørge for at gjestene betaler for fellesgodene. I forbindelse med bygging av hytter og leilighetskomplekser er det også mulig å stille krav om at utbyggere og/eller hytteeiere skal bidra til finansieringen av fellesgoder. Problemet med samarbeidsavtaler er at de ikke løser gratispassasjerproblemet.

Myndighetene betaler – ved at offentlige myndigheter tar ansvaret for å finansiere, men ikke nødvendigvis produsere, fellesgodene. I dag bidrar myndighetene med relativt store summer til fellesgodeproduksjon for reiselivsnæringen. Fordelen med at myndighetene finansierer fellesgodene er at gratispassasjerproblemet blir løst. Ulempen er at dette kan svekke markedsorienteringen og koblingene mellom bedrifter og destinasjonsselskapet.

Turistskatt: En tredje finansieringsløsning er å legge en turistskatt på kjøp av tjenester på reiselivsstedet, for eksempel et prosentvis påslag på bedriftenes omsetning. Per i dag har ikke kommuner eller andre forvaltningsorganer hjemmel til å etablere slike ordninger, men det har i mange år vært en debatt i reiselivsnæringen og i det generelle politiske ordskiftet om kommuner bør gis en slik hjemmel.⁶ Fordelen med en tvungen påslagsordning er at man løser gratispassasjerproblemet; ingen kan nyte uten å yte. På lik linje med en frivillig påslagsordning vil en tvungen ordning fremstå som resultatbasert for destinasjonsselskapene: Jo bedre konkurranseevne i reiselivet, desto større potensiell omsetning – og dermed desto mer penger til videre finansiering av destinasjonsselskapet.

⁶ I den nasjonale reiselivsstrategien som ble levert fra Innovasjon Norge til NFD 6. mai ble følgende tiltak formulert: «Etablere en pilotsatsing for en helhetlig utprøving av en integrert modell for fellesgodefinansiering Dette bør gjøres som en søknadsbasert utprøving (på regionalt nivå), med treårige løp for flere piloter og påfølgende evaluering. Målet med pilotene skal også være å utvikle en modell for en nasjonal ordning som kan innføres basert på bestemte kriterier og definerte behov.» Kilde: <https://business.visitnorway.com/no/nyheter/2021/nasjonal-reiselivsstrategi-skal-bidra-til-tusenvis-av-nye-jobber-og-halvere-klimautslippene-i-reiselivet/>.

Problemet med turistskatt er at tvang kan gå ut over samarbeidsviljen i næringslivet. En høy grad av tillit og vilje til å finne felles løsninger er en forutsetning for å løse prioriteringsproblemet i det lokale reiselivet.

3.2.2 Frivillig omsetningspåslag kombinert med offentlige tilskudd

Med dagens regelverk er den beste måten å sikre reiselivsnæringens fellesgoder og koordinering å bidra til at reiselivsnæringen selv finner sammen i en markedsorientert organisering. Med forutsigbar finansiering er det mulig å bygge kompetanse og utvikle langsiktige strategier for bærekraft og verdiskaping.

En måte å håndtere prioriteringsproblemet på er å *markedsorientere* beslutningene. Det vil si at et reisemålsselskap utformer valgte aktiviteter for å sikre at inntekter totalt sett maksimeres gitt en valgt ressursinnsats – innenfor en bærekraftig ramme. Markedsorientering av prioriteringer gjøres mest effektivt gjennom å knytte fellesgodene opp mot en felles bestemt strategi for utviklingen av reisemålet. Følgende faktorer er nyttig for å vurdere prioriteringen av destinasjonsselskapenes aktiviteter:

- Hvor mange aktører nyter godt av fellesgodet eller tjenesten?
- Hvor *gunstig* er fellesgodet eller tjenesten for bedriftene generelt og for den «mest begunstigede» spesielt?
- Hvorvidt det er mulig å gjøre fellesgodet eller tjenesten ekskluderbart; om det er mulig å utestenge noen fra å benytte seg av fellesgodet eller tjenesten
- Hvorvidt bedriftenes handlinger er synlige for hverandre. Har man mulighet til å kontrollere hverandres handlinger gjennom gulrot og pisk?

Med en felles forståelse av utfordringer og muligheter, strategier og tiltak vil det være enklere å identifisere hvilke fellesgoder som er avgjørende for bærekraft og konkurranseevne – og å identifisere hvem som har nytte av at fellesgodene blir produsert. Da kan man i felleskap enes om hvilke aktiviteter som bør prioriteres ved ulike ambisjonsnivå.

Menon har utviklet en fellesgodemodell som skisserer hvordan ulike aktører, deriblant reiseliv, handelsnæringen, bygg og anlegg, utbyggere, kommune og fylkeskommune bidrar til finansiere felles prioriterte aktiviteter. Finansieringsløsningen for bedriftene er å legge en frivillig påslagsordning på kjøp av tjenester på reiselivsstedet, for eksempel et prosentvis påslag på bedriftenes omsetning eller verdiskaping. Som ved en turistskatt vil en frivillig omsetnings- eller verdiskapingsavgift være resultatbasert for destinasjonsselskapet, og gi gode insentiver blant bedrifter og destinasjonsselskap. Problemet med lokale frivillige påslagsordninger er imidlertid at de ikke løser gratispassasjerproblemet i seg selv, ordningen vil avhenge av evnen til å få med seg bedriftene inn i et forpliktende samarbeid. Ideelt sett bør arbeidet med å utvikle en modell for en lokal frivillig påslagsordning vurderes som siste element i en felles strategiprosess.

Fellesgodemodeller må oppfattes som enkle, rettferdige og inkluderende. Dersom en modell ikke er tydelig og forståelig for alle, skaper det ofte usikkerhet og mistenksomhet. Fellesgodemodellen bestemmes av noen få endringsvariabler:

- Samlet fellesgodebetaling for destinasjonen: Beløp
- Andel bidrag fra næring vs. kommune
- Reiselivsvekting av ulike næringer
- Innbetaling per regulerte fritidstomt og -eiendom

Modellen legger deretter opp til at man velger hvor stor del av kostnadene som skal finansieres av utbyggere, hytteeiere, næring og kommune. Næringenes kostnader fordeles ved at man blir enig om en vekt for reiselivets betydning for hver enkelt nærings verdiskaping på destinasjonen.

3.3 Kan destinasjonsselskapene skape større verdi enn i dag – gitt at utfordringene blir løst?

Selv om vi ikke kjenner kroneverdien av destinasjonsselskapenes arbeid, vet vi at destinasjonsselskapenes aktiviteter kommer til nytte for lokalbefolkningen, turistene og reiselivsbedriftene. Tur- og turistopplevelser forbedres når en sti blir merket og et skilt blir satt opp, markedsføringskampanjer gir flere mennesker bedre kjennskap til destinasjonen og gjennomføring av kurs forbedrer kompetansen blant deltakere. Nytttevirkningene er imidlertid vanskelig å tallfeste.

Vi vet hvilke aktiviteter destinasjonsselskapene prioriterer og nedprioriterer, både fra spørreundersøkelsen til destinasjonsselskaper i hele landet i 2011 og datainnsamling fra de vestlandske destinasjonsselskapene som deltar i dette prosjektet. Stort sett alle destinasjonsselskaper driver med markedsarbeid, nesten alle destinasjonsselskaper driver også med kompetanseutvikling og omtrent fire av fem destinasjonsselskaper tar vertskapsrollen for sin region. Vi finner at relativt få destinasjonsselskaper driver med tilrettelegging av natur og kultur; cirka hver tredje organisasjon i 2021. Kun hvert tredje destinasjonsselskap driver med produksjon av delprodukter som internt transport og arrangement på destinasjonen. Det kan synes som destinasjonsselskaper først og fremst er innrettet mot reiselivsbedriftenes behov, mens tilrettelegging av fellesgoder til direkte nytte for lokalbefolkning og turister⁷ i mindre grad er prioritert.

Destinasjonsselskapene produserer fellesgoder for reiselivsnæringen. Fellesgoder blir ofte underprioritert, fordi «alle» nyter godt av godet uavhengig om man betaler. Fellesgoder er dermed vanskelig å få finansiert i tilstrekkelig grad. Finansieringsproblemet var et tydelig funn fra spørreundersøkelsen i 2011, og dagens destinasjonsselskaper på Vestlandet melder om det samme problemet. Dette fører til to begrensninger på aktiviteten for destinasjonsselskapene:

- **Usikre inntekter gir mindre aktivitet.**
 - Opp mot 30 prosent av tiden går med til å innhente finansiering, mens bare 55 prosent av tiden går til operative aktiviteter.

⁷ Turistinformasjon er et klart unntak her.

- **Lave inntekter fra medlemmer gir mindre aktivitet.**

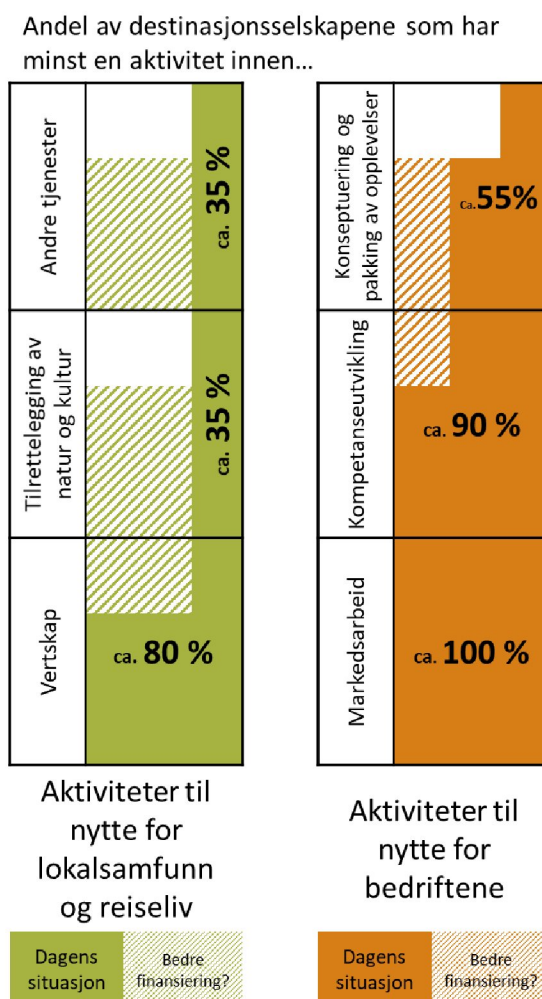
→ Bedriftene bidrar kun med i underkant av 25 prosent av inntektene, mens offentlige myndigheter står for nærmere 60 prosent.

Tallene over forteller om et forbedringspotensial for lokalt samarbeid i reiselivet. Hvis destinasjonsselskapene hadde langsiktige avtaler der bedriftene forpliktet seg til å bidra med like mye som offentlige myndigheter, ville usikkerheten knyttet til finansiering reduseres og friske midler til fellessatsinger tilgjengeliggjøres. En enkel gjennomregning tydeliggjør potensialet: Reduksjon av andel av kostnader knyttet til finansiering og administrasjon fra 30 prosent til 15 prosent kombinert med 35 prosent høyere inntekter fra økte bedriftsbidrag ville medføre **cirka 60 prosent økte midler til operative aktiviteter og markedsføringskjøp**. Økte bedriftsbidrag bør først og fremst dekkes gjennom at flere bidrar til destinasjonsselskapet både blant reiselivsbedriftene, og andre som får glede av reiselivets fellesgoder, som butikker, tomte-selgere, byggefirma og hytteeiere. Eventuelle økte kostnader for dagens bidragsytere bør dekkes gjennom prispåslag til kundene.

Destinasjonsselskap med 60 prosent mer midler tilgjengelig for operative aktiviteter og markedsføringskjøp ville kunne utføre flere og kvalitativt bedre aktiviteter enn i dag.

Dagens finansiering synes å ha ført til at destinasjonsselskapene tvinges til å prioritere markedsrettede aktiviteter hvor effektene for enkeltbedrifter er synlige (for eksempel konverteringsrater på digitale kampanjer), på bekostning av oppgaver som skaper langsiktige gevinster for fellesskapet. Bedre finansiering vil frigjøre midler til at flere destinasjonsselskap kan utføre aktiviteter til direkte nytte for lokalbefolkningen og turister, som illustrert i figur 5. Slike aktiviteter gir dobbel nytte: Tilrettelegging av natur og kultur skaper glede for alle brukere i et område – både lokalbefolkning og gjester – og bidrar dermed til et bedre helhetsprodukt og økt konkurranseevne for reiselivsnæringen. I tillegg kan bedre finansiering gjøre at flere destinasjonsselskaper bidrar med produktutvikling og andre tjenester.

Figur 5 – Destinasjonsselskapenes prioritering av aktiviteter per i dag og potensiell prioritering ved bedre finansiering. Kilde: Menon (2021)



Langsiktige avtaler med større bedriftsbidrag vil sannsynligvis styrke destinasjonsselskap som kompetansemiljø. Undersøkelsen i 2011 viste at destinasjonsselskap med bedre finansiering samarbeider mer med andre organisasjoner, opplever å ha mer kreative fagmiljø med mer

kunnskapsdeling, og oppgir samtidig å i mindre grad måtte gjøre uheldige kortsiktige prioriteringer for å finansiere drift.

Problemet med destinasjonsselskapenes verdiøkende rolle er at verdiene er vanskelig å tallfeste og synliggjøre, noe som videre kan bidra til å forsterke gratispassasjerproblemet. Selv om verdiene ikke lett kan tallfestes, kommer aktivitetene som utføres for felleskapet til nytte for både lokalbefolkning og reiselivsnæringen, og manglende langsiktig finansiering har en negativ konsekvens for det samme felleskapet.

Vedlegg: Datagrunnlag og fakta om destinasjonsselskaper

Destinasjonsselskapene på Vestlandet

Reiselivet i Norge er organisert på forskjellige måter i ulike deler av landet. På regionalt nivå er reiselivet kjennetegnet av organisering og samarbeid innenfor fylker eller landsdeler, ofte i form av landsdelsselskaper og destinasjonsselskaper. Landsdelsselskapene fungerer som en paraplyorganisasjon for destinasjonsselskapene. Det foreligger totalt fem landsdelsselskaper og Fjord Norge er ett av dem. Fjord Norge er landsdelsselskapet for de tre Vestlandsfylkene: Vestland, Rogaland og Møre og Romsdal. Destinasjonsselskapene som hører innunder Fjord Norge er følgende:

- **Destinasjon Haugesund & Haugalandet**
- **Visit Nordvest (Nordmøre & Romsdal)**
- **Visit FjordKysten**
- **Visit Sognefjord**
- **Visit Sunnhordland**
- **Destinasjon Ålesund & Sunnmøre**
- **Reisemål Ryfylke**
- Visit Bergen
- Visit Hardanger
- Sunnfjord Utvikling
- Visit Voss
- Region Stavanger

Destinasjonsselskapene merket med grønn skrift har bidratt med data til denne rapporten.

Datagrunnlag fra NHO Reiselivs strukturutvalg 2011

Hovedtyngden av det empiriske datagrunnlaget i denne rapporten ble samlet inn i forbindelse med det såkalte Strukturutvalget som ble satt ned av daværende Næringsminister Trond Giske i 2010. NHO Reiseliv fikk i oppdrag å sette sammen et bredt utvalg som skulle vurdere «om dagens strukturer er tilpasset framtidens behov for målrettet og effektiv organisering av fellesoppgaver».⁸ I forbindelse med utvalgets arbeid fikk Menon i oppdrag å «kartlegge dagens strukturer innen eierskap, styring, finansiering, oppgaver og kompetanse». Dette resulterte i den mest omfattende undersøkelsen av norske destinasjonsselskaper, landsdelsselskaper og tematiske reisemålselskaper som er blitt gjennomført i Norge etter århundreskiftet. Av om lag 120 organisasjoner i Norge besvarte 100 spørreundersøkelsen.

⁸ Fra forordet i sluttrapporten: *Hvordan skal strukturen for reisemålselskapene være i fremtiden? NHO Reiselivs strukturutvalg.*

Organisasjonsform, antall medlemmer og størrelse

Destinasjonsselskaper kan ha ulike organisasjonsformer, enten det er et aksjeselskap, en medlemsorganisasjon eller er en reiselivssatsing under et IKS (interkommunalt selskap). Det mest vanlige blant de undersøkte destinasjonsselskapene er aksjeselskap som organisasjonsform. Vår undersøkelse av sju destinasjonsselskaper i år viser at fem av destinasjonsselskapene er aksjeselskap. Ett av destinasjonsselskapene er organisert som medlemsorganisasjon, og den siste er reiselivssatsing under et IKS. Fordelingen er omtrent lik som undersøkelsen fra 2011 viser.

Det varierer fra region til region hvor mange medlemsbedrifter de ulike destinasjonsselskapene har. I snitt representerer hvert destinasjonsselskap 125 medlemmer, hvorav 60 prosent av selskapene har mellom 60 og 100 medlemmer og de resterende 40 prosentene har mellom 185 og 200 medlemmer. Andelen offentlige eiere varierer sterkt mellom de forskjellige destinasjonsselskapene. Noen av selskapene er heleide av sine respektive kommuner, noen har en kombinasjon av privat og offentlig eierskap, mens andre er kun eid av private aktører. I gjennomsnitt ligger offentlige aktørers eierandel på 60 prosent. I undersøkelsen fra 2011 var andelen betydelig lavere, med et gjennomsnitt på 35 prosent offentlig eierskap.

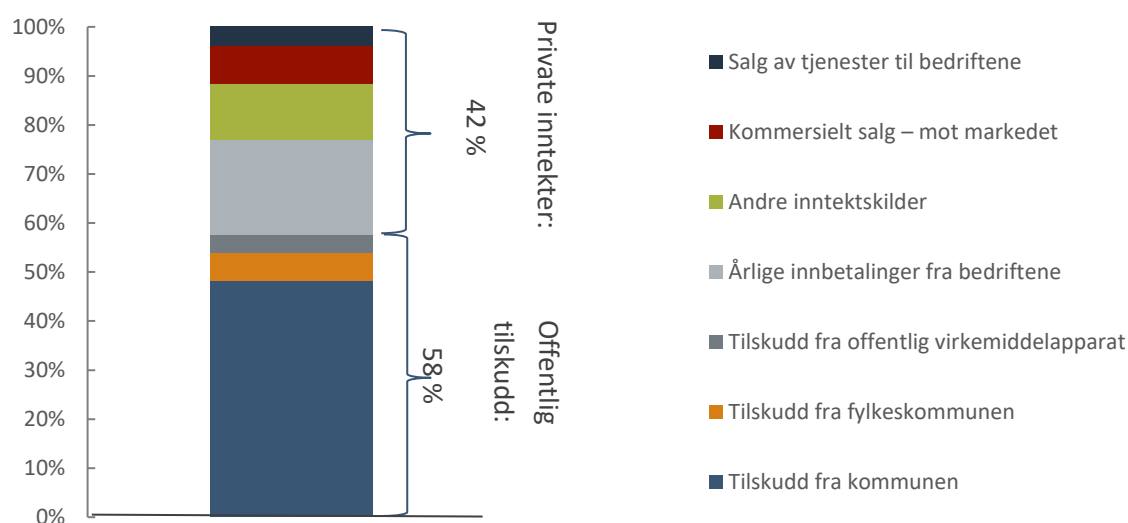
I gjennomsnitt hadde destinasjonsselskapene i 2011 fire faste ansatte, og det ble i gjennomsnitt utført 6 årsverk i organisasjonene. De sju destinasjonsselskapene som inngår i vår undersøkelse i 2021 produserer i gjennomsnitt 4,2 årsverk og har 3,7 faste ansatte. Gjennomsnittsstørrelsen har med andre ord gått noe ned siden 2011.

Det er tydelig sammenheng mellom antall medlemsbedrifter og antall utførte årsverk.

Økonomi

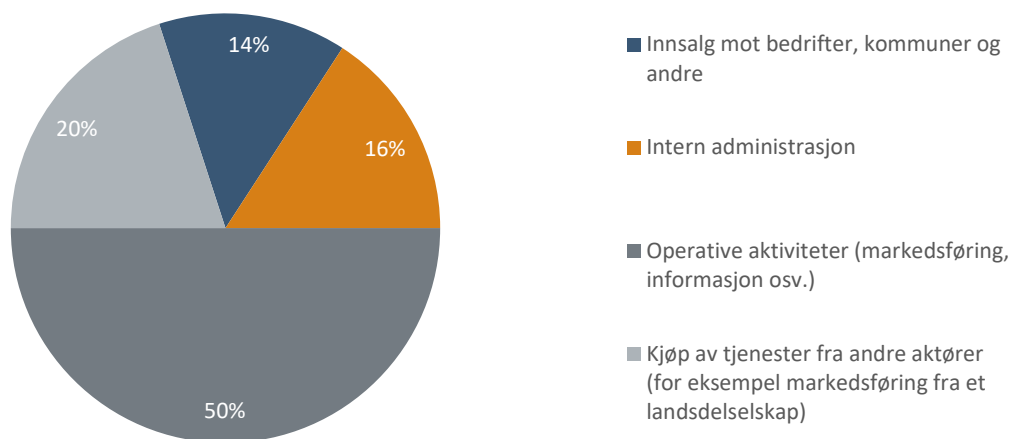
Destinasjonsselskapene er avhengig av inntekter for å kunne være en støtteorganisasjon for reiselivet, som tar seg av oppgaver som markedsføring, kunnskapsutvikling, rådgivning og produktutvikling. I vårt utvalg varierer destinasjonsselskapenes inntekter fra i underkant av 2 millioner kroner til 12 millioner kroner. Destinasjonsselskapene har i gjennomsnitt inntekter på 6,7 millioner kroner, hvilket er noe lavere enn det undersøkelsen fra 2011 viser, med et snitt på 7,5 millioner kroner. Destinasjonsselskapene får sine inntekter gjennom to kanaler: offentlige tilskudd og private midler. Offentlige tilskudd består av tilskudd fra kommunen, fylkeskommunen og det offentlige virkemiddelapparatet, mens private inntekter kommer gjennom årlige innbetalinger fra medlemsbedriftene, kommersielt salg, salg av tjenester til bedriftene og andre inntektskilder. Figur V-1 viser fordelingen av inntekter til de utvalgte destinasjonsselskapene. Som det framkommer av figuren blir nærmere 60 prosent av destinasjonsselskapene finansiert gjennom offentlige tilskudd, hvorav tilskudd fra kommunen utgjør nesten 50 prosent alene. I overkant av 40 prosent av destinasjonsselskapenes inntekter kommer gjennom private inntekter. Årlige innbetalinger fra bedriftene utgjør omtrent halvparten av disse inntektene, men står kun for 20 prosent av destinasjonsselskapenes samlede finansiering.

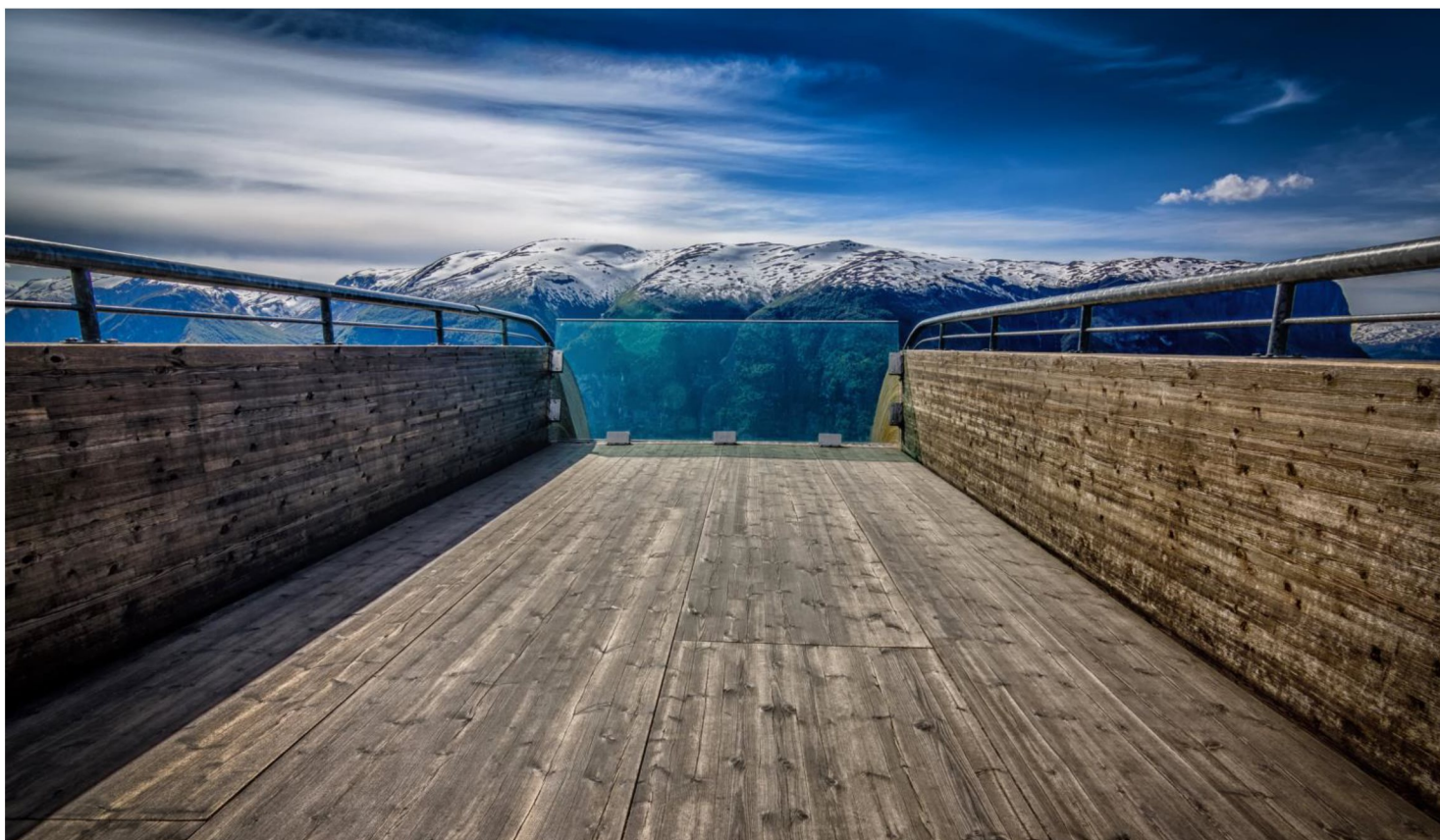
Figur V-1: Fordelingen av inntektene til utvalgte destinasjonsselskaper. Kilde: Menons kartlegging i 2021



De fleste destinasjonsselskaper opplever å ha uforutsigbar finansiering, enten det gjelder offentlig tilskudd eller private midler, og for mange er det derfor en stor utfordring å legge langsiktige planer. Figur V-2 viser hvordan kostnadene til destinasjonsselskaper fordeler seg mellom ulike aktiviteter. Som det framkommer av figuren bruker destinasjonsselskapene nesten 15 prosent av kostnadene sine på innsalg mot bedrifter, kommuner og andre for å sikre eller øke sin finansiering. Det er også knyttet en del administrativt arbeid til destinasjonsselskapenes rolle, da 15 prosent av kostnadene går til intern administrasjon. Omtrent 20 prosent av kostnadene brukes til kjøp av tjenester fra andre aktører.

Figur V-1: Fordeling av utvalgte destinasjonsselskapers kostnader. Kilde: Menons kartlegging i 2021.





Menon Economics analyserer økonomiske problemstillinger og gir råd til bedrifter, organisasjoner og myndigheter. Vi er et medarbeidereiet konsultentselskap som opererer i grenseflatene mellom økonomi, politikk og marked. Menon kombinerer samfunns- og bedriftsøkonomisk kompetanse innenfor fagfelt som samfunnsøkonomisk lønnsomhet, verdsetting, nærings- og konkurranseøkonomi, strategi, finans og organisasjonsdesign. Vi benytter forskningsbaserte metoder i våre analyser og jobber tett med ledende akademiske miljøer innenfor de fleste fagfelt. Alle offentlige rapporter fra Menon er tilgjengelige på vår hjemmeside www.menon.no.