

Reiselivsorganiseringen i Hordaland



**Analyse av dagens forretningsmodeller
og forslag til ny destinasjonsstruktur**

Forord

Med utgangspunkt i den forrige regjeringens forslag til ny reiselivsstrategi "Destinasjon Norge" ble det satt i gang prosesser for å utvikle en ny struktur for organisering av selskapene som gjennomførte de tradisjonelle fellesoppgavene i reiselivet som markedsføring, produktkoordinering og vertskapsfunksjoner.

Hordaland fylkeskommune som oppdragsgiver på vegne av Forum Reiseliv, engasjerte Kaizen AS for å lage et forslag til ny struktur for organiseringen av reiselivet i Hordaland basert på en analyse av dagens situasjon og fremtidige behov. Det har ikke vært en del av mandatet å analysere organisasjonene på lokalt nivå. Forslaget som er utarbeidet gjelder kun organiseringen av reiselivssamarbeidet og ikke samarbeidet mellom kommunene. Kommunesamarbeidet forutsettes å fortsette som nå gjennom de ulike regionrådene i fylket.

Lederne av de fem aktive destinasjonsselskapene i fylket har fungert som en faglig arbeidsgruppe for Kaizen AS. I tillegg har Forum Reiseliv fungert som prosessgruppe.

Analysene og forslaget som presenteres i denne rapporten er det Kaizen AS alene som er ansvarlig for. Vi vil takke destinasjonsselskapene og representantene for fylkeskommunen for konstruktive og kreative innspill i denne prosessen samtidig som vi ønsker oppdragsgiver lykke til videre med prosessen med for å etablere en ny struktur for organisering av fellesfunksjonen for reiselivet i Hordaland.

Bergen, 2.6.2014

Rolf E. Akselsen, prosjektleder
Linda Løvfall

Innhold

Forord	s.	2
Innhold	s.	3
Sammendrag	s.	5
1. Innledning, bakgrunn og målsetting	s.	10
1.1. Bakgrunn og kravspesifikasjon	s.	10
1.2. Gjennomføring	s.	10
2. Destinasjonene i Hordaland i dag	s.	13
2.1. Forretningsmodellen til Destinasjon Voss AS	s.	15
2.1.1. Kundesegmentene eller hvor inntektene kommer fra....	s.	15
2.1.2. Verdiforslaget eller hvilke verdier som skapes for kundene	s.	15
2.1.3. Kommunikasjonskanaler	s.	16
2.1.4. Kunderelasjoner	s.	16
2.1.5. Inntektsstrømmer	s.	16
2.1.6. Nøkkellressurser	s.	17
2.1.7. Nøkkelaktiviteter	s.	17
2.1.8. Partnere	s.	17
2.1.9. Kostnadsstruktur	s.	18
2.1.10. Oppsummering	s.	19
2.2. Forretningsmodellen til Samarbeidsrådet for Sunnhordland	s.	20
2.2.1. Kundesegmentene eller hvor inntektene kommer fra	s.	21
2.2.2. Verdiforslaget eller hvilke verdier som skapes for kundene	s.	21
2.2.3. Kommunikasjonskanaler	s.	22
2.2.4. Kunderelasjoner	s.	22
2.2.5. Inntektsstrømmer	s.	22
2.2.6. Nøkkellressurser	s.	23
2.2.7. Nøkkelaktiviteter	s.	23
2.2.8. Partnere	s.	23
2.2.9. Kostnadsstruktur	s.	23
2.2.10. Oppsummering	s.	24
2.3. Forretningsmodellen til Reiseråd Hardanger Fjord AS	s.	25
2.3.1. Kundesegmentene eller hvor kommer inntektene fra....	s.	26
2.3.2. Verdiforslaget eller hvilke verdier som skapes for kundene	s.	26
2.3.3. Kommunikasjonskanaler	s.	26
2.3.4. Kunderelasjoner	s.	27
2.3.5. Inntektsstrømmer	s.	27
2.3.6. Nøkkellressurser	s.	27
2.3.7. Nøkkelaktiviteter	s.	28
2.3.8. Partnere	s.	28
2.3.9. Kostnadsstruktur	s.	29
2.3.10. Oppsummering	s.	29
2.4. Forretningsmodellen til Nordhordland Reiselivslag	s.	30

2.5.	Forretningsmodellen til Bergen Reiselivslag	s.	31
2.5.1.	Kundesegmentene eller hvor inntektene kommer fra.....	s.	31
2.5.2.	Verdiforslaget eller hvilke verdier som skapes for kundene	s.	32
2.5.3.	Kommunikasjonskanaler	s.	33
2.5.4.	Kunderelasjoner	s.	33
2.5.5.	Inntektsstrømmer	s.	33
2.5.6.	Nøkkelressurser	s.	34
2.5.7.	Nøkkelaktiviteter	s.	34
2.5.8.	Partnere	s.	35
2.5.9.	Kostnadsstruktur	s.	36
2.5.10.	Oppsummering	s.	36
2.6.	Forretningsmodellen til Kysteventyret	s.	38
2.6.1.	Kundesegmentene eller hvor inntektene kommer fra.....	s.	38
2.6.2.	Verdiforslaget eller hvilke verdier som skapes for kundene.....	s.	38
2.6.3.	Kommunikasjonskanaler	s.	39
2.6.4.	Kunderelasjoner	s.	39
2.6.5.	Inntektsstrømmer	s.	39
2.6.6.	Nøkkelressurser	s.	39
2.6.7.	Nøkkelaktiviteter	s.	39
2.6.8.	Partnere	s.	40
2.6.9.	Kostnadsstruktur	s.	40
2.6.10.	Oppsummering	s.	41
2.7.	Oppsummering og analyse av alle forretningsmodellene ...	s.	43
2.7.1.	Kundesegment, verdiforslag og inntektsstrømmer	s.	44
2.7.2.	Kommunikasjonskanaler og kunderelasjoner	s.	45
2.7.3.	Nøkkelressurser og -aktiviteter samt kostnadsstruktur	s.	45
2.7.4.	Partnere	s.	46
2.7.5.	Oppsummering og konklusjoner	s.	46
2.8	SWOT-analysen	s.	47
2.8.1.	Hva kjennetegner et godt destinasjonsselskap?	s.	48
2.8.2.	Sterke sider	s.	51
2.8.3.	Svake sider	s.	52
2.8.4.	Muligheter	s.	52
2.8.5.	Trusler	s.	53
2.8.6.	Konklusjoner og strategiske utfordringer	s.	53
3.	Ny struktur i Hordaland	s.	55
3.1.	Innledning	s.	55
3.2.	En modell basert på å utnytte styrkene til Bergen, Hardanger og Voss	s.	57
3.2.1.	Ny struktur for Bergen Reiselivslag gjennom etablering av Bergen Coast	s.	59
3.2.2.	Ny struktur for Reismål Hardanger Fjord AS med økt fokus på Folgefonna	s.	60
3.2.3.	De andre kommunene i Hordaland	s.	60
3.2.4.	Samarbeid mellom de tre selskapene for å bedre ressursutnyttelsen	s.	61
3.2.5.	Fokus på vertskaps- og verdiskapings nivået	s.	63

Sammendrag

Status for de fem operative destinasjonsselskapenes i Hordaland ble gjort gjennom kartlegging av deres forretningsmodeller. Ut fra denne kartleggingen kan det konkluderes med at det er mange likheter i forretningsmodellene. En av hovedkonklusjonene på denne gjennomgangen av forretningsmodellene er at destinasjonsselskapene i meget stor grad har fokus på sine kunder for å gi disse verdiforslaget eller "value for money".

De forskjellene som ble funnet i forretningsmodellene kan forklares ut fra omfanget på reisemålet og de geografiske avstandene innen reisemålet. Her tenker vi spesielt på:

- Salg og formidling av tjenester og varer til publikum og besøkende knyttet opp til driften av turistinformasjon på Voss og Vertskapssenteret i Bergen (sisteleds-markedsføring og salg)
- Destinasjon Voss AS, Bergen Reiselivslag og Kysteventyret sin bygging av "tett på" relasjoner mellom personale og kundene ved å etablere gode møtearenaer og aktiviteter

En annen faktor som skiller forretningsmodellene, er andelen av variable kommersielle inntekter som ikke kommer fra avtaler med bedrifter, kommuner, næringsfond o.l. For Bergen Reiselivslag utgjør disse variable kommersielle inntektene hele 87% av de totale inntektene. For Destinasjon Voss AS utgjør de 70%, for Samarbeidsrådet for Sunnhordland vel 55% og for Reisemål Hardanger Fjord AS knapt 50%.

Gjennomgangen viser også at mange av inntektspostene ikke er direkte overførbare. Dette gjelder spesielt bidragene fra lokale- og regionale kraft- og næringsfond. Disse har vedtekter o.l. som setter klare føringer på hvor og hva tilskuddene skal kunne brukes til.

Vi kan også med denne gjennomgangen avkrefte eventuelle hypoteser om at destinasjonsselskapene i Hordaland er overadministrerte og lite operative. I gjennomsnitt er kun mellom 10% og 15% av kostnadene inkl. eget personell knyttet til administrasjon. Dette betyr at mellom 85% og 90% av ressursene er knyttet til inntektsgivende og operative aktiviteter. Disse aktivitetene skaper verdi for kundene.

Basert på SWOT-analysen og de faglige vurderingene av suksesskriterier for destinasjonsselskap, har vi konkludert med følgende strategiske utfordringer for destinasjonene i Hordaland og som vil være sentrale faglige innspill til en ny struktur for organisering av fellesfunksjoner innen fylkets reiseliv:

- Det er en sterk vilje og evne til endring og samarbeid mellom dagens destinasjoner i Hordaland for å styrke konkurransevnen både i forhold til andre destinasjoner utenfor fylket og internasjonalt, gjennom en ny struktur som både styrker merkevarene, utløser synergieffekter og bedrer ressursutnyttelsen.
- Fokus på de eksisterende sterke merkevarene Bergen, Hardanger og Voss: Hvordan kan disse styrkes og samtidig utnyttes for andre. Bedrifter og steder i Sunnhordland, i Nordhordland og i Sund/Fjell/Øygarden samt aktører som ikke er omfattet av denne analysen, kan utnytte disse merkevarene ved aktivt å bli en del av dem.

- Det er et spesielt behov for å styrke kystområdene som i dag faller utenfor den sterke merkevarer FJORDENE og aktivitetene spesielt knyttet til Bergen, Hardanger og Voss. Produkt- og markedsmessig antas kystområdene å ha et potensial både nasjonalt og internasjonalt.
- Behovet for "tett på" relasjoner skaper behov for nye kommunikasjonsarenaer og samarbeidsrelasjoner. Her er det store muligheter med å fokusere både på tema/aktivitet og geografi gjennom utviklingsprosjekt, bruk av web/sosiale medier og aktivisering av lokale turistinformasjoner
- Videreføring av dagens strategiske reislivsplaner både på fylkes- og destinasjonsnivå vil være en styrke for både næringsaktørene og stedene i Hordaland. En ny organisasjonsstruktur må inkluderes i nye planer for å skape forankring og entusiasme i forhold til felles visjoner, mål og strategier.
- Videreutvikle og styrke forholdet til samarbeidspartnere både geografisk og tematisk i forhold til Fjord-Norge regionen, nasjonalt og internasjonalt. Samarbeidet må defineres som et virkemiddel for å oppnå egne mål på bedrifts- og destinasjonsnivå.
- Hva betyr de nye kommunikasjonsformene? De skaper helt nye utfordringer og muligheter der kunden gjør en stadig større del av jobben. Samtidig er det minst like viktig å bli funnet på nettet og selv finne de "rette" kundene. Denne effektive kommunikasjonsformen blir også fort en trussel dersom man ikke leverer som forventet. Negativ informasjon spres like fort som positiv informasjon. Derfor vil kompetanse på Internett, webutvikling og drift samt kvalitetssikring være viktige tema for destinasjonsselskapene også i fremtiden.

Andre viktige faktorer som er lagt til grunn for forslaget til ny struktur er:

- Bedriftenes vilje til å betale for fellesfunksjoner og prosesser er omvendt proporsjonal med avstanden til fellesapparatet eller organisasjonen. Nærheten til de som skal forvalte og bruke pengene gir større mulighet til kontroll på ressursbruken.
- "Never change a winning team" – det er alltid en risiko å endre ting som fungerer meget bra og skaper positive resultater. Bergen Reiselivslag fungerer i dag meget godt og jobber tett på både næringen i Bergen og kommunen. Hva skjer når man i tillegg skal ha jobbe med f.eks. bedriftene og ni kommuner i Nordhordland?
- Koordineringsnivået vil alltid være avhengig av at verdiskaping- og vertskapsnivået fungerer godt. Dette betyr at en godt fungerende gjestebehandling og økonomisk verdiskaping alltid vil være en forutsetning for langsiktig suksess. Dette er oppgaver som ikke kan flyttes til koordineringsnivået.
- Vi må kunne tenke langs to akser – geografi og tema. Prosjektet "Aktiv hele året" er et meget godt eksempel på dette. Prosjektet ledes av Destinasjon Voss AS og har i tillegg deltakere fra både Hardanger og Sogn.
- Et selskap skulle kunne administrere tre slike merkevarer. Behovet for å være "tett på" og sikre en lokal finansiering og kvalitetssikring taler imidlertid mot kun et selskap i Hordaland.

Et sentralt mål for forslaget til ny struktur er å utnytte dagens ressurstilgang mer effektivt, styrke eksisterende merkevarer, bli blant de beste på å utnytte mulighetene på Internett og web og samtidig bidra til å gi gjestene en opplevelse minst som forventet.

Bergen Reiselivslag, Reismål Hardanger Fjord AS og Destinasjon Voss AS foreslås som de fremtidige virksomhetene som skal organisere og gjennomføre fellesoppgavene for reiselivsnæringene i Hordaland. Dette betyr at dagens markedsføringsaktiviteter i Samarbeidsrådet for Sunnhordland og Kysteventyret flyttes.

De tre destinasjonsselskapene og merkevarene vil i vårt forslag ha følgende geografiske innhold:

- **Merkevaren Hardanger** styrkes ved at Kvinnherad inngår et samarbeid med Reisemål Hardanger Fjord AS. Samtidig oppnås en vinn-vinn situasjon ved at Kvinnherad kan utnytte merkevaren Hardangerfjord.

Hovedbegrunnelsen for dette ligger i at Rosendal som det viktigste reiselivsstedet i Kvinnherad, hører naturlig sammen med merkevaren Hardangerfjorden og vil sannsynligvis ikke passe like godt inn som en del av kystområdene. Investeringene i Jondalstunnelen har gjort at Jondal og Kvinnherad utgjør et naturlig produktområde. Flere av bedriftene operer allerede på tvers av kommunegrensene og sett med kundenes øyne vil dette være en del av Hardangerfjorden. Verdiskapingsprogrammet i naturarven har også et bidratt til et fokus på Folgefonnhalvøya som et felles produkt- og opplevelsesområde.

- **Merkevaren Voss** vil måtte styrkes gjennom det finansielle og faglige grunnlaget Destinasjon Voss AS har opparbeidet. Både den faglige og prosjektmessige kompetansen virksomheten har bygget opp rundt prosjektet "Aktiv hele året", bør utnyttes i hele fylket og på tvers av destinasjonsgrensene.
- **Merkevaren Bergen** styrkes gjennom at kystområdene blir et nytt produktområde bestående av kommunene i Nordhordland, i Sund/Fjell/Øygarden og kommunene i Sunnhordland unntatt Kvinnherad, Etne og Sveio. Samtidig kan bedriftene og stedene langs kysten utnytte den sterke merkevaren Bergen representerer.

Vi har ikke tilsvarende faglige argumenter for å anbefale hvilken løsning man bør velge i Etne og Sveio. Underveis i prosessen med dette prosjektet har det kommet signaler om at bedrifter i Etne og Sveio allerede har et godt samarbeid med Destinasjon Haugesund og Haugalandet AS.

Det må være et mål at det øvrige kommunesamarbeidet i regionene ikke skades av de strukturelle endringene innen reiselivet. Vi foreslår derfor følgende prosess for å skape den nye strukturen:

1. Samarbeidsrådet for Sunnhordland inngår på vegne av Kvinnherad kommune en 5-årig avtale med Reisemål Hardanger Fjord AS om et årlig tilskudd til drift og profilering. Utfordringene her blir samordningen av finansieringsavtalene da Hardanger kommunene i dag betaler mer for sin reiselivssatsing enn Kvinnherad gjør i dag gjennom samarbeidsrådet.
2. Gjennom Verdiskapingsprogrammet for Naturarven har kommunene og aktørene rundt Folgefonnhalvøya etablert et samarbeid for forretningsmessig utvikling. For å videreutvikle dette og plassere den reiselivsmessige utviklingen i et selskap, foreslår vi at settes i gang et utviklingsprosjekt for å ytterligere styrke Folgefonna som produkt- og markedsområde. Dette bør ledes av Reisemål Hardanger Fjord AS i nært samarbeid med Folgefonna Nasjonalparksenter i Rosendal.
3. Regionrådet for Nordhordland, Gode Sirklar og Samarbeidsrådet for Sunnhordland (på vegne av Austevoll, Tysnes, Stord, Fitjar og Bømlo) inngår 5-årig samarbeidsavtale med Bergen Reiselivslag om et årlig tilskudd til drift og profilering. De tre førstnevnte

stopper egne markedsføringsaktiviteter. De årlige driftstilskuddene bør harmoniseres med tilsvarende tilskudd fra Bergen kommune målt pr. innbygger. Dette er om lag på samme nivå i dag og bør derfor ikke by på store problemer.

4. Bergen Reiselivslag, Samarbeidsrådet for Sunnhordland, Gode Sirklar og Regionrådet for Nordhordland etablerer et 3-årig utviklingsprosjekt eller program foreløpig kalt "Bergen Coast". Hovedformålet med dette skal være å løfte frem kystområdet mellom Sognefjorden og Bømlafjorden både produkt- og markedsmessig. Ledelsen bør skje gjennom Bergen Reiselivslag. Samtidig som bedriftene og stedene langs denne kysten kan utnytte merkevaren Bergen, får Bergen også et nytt fantastisk "produkt" som kan styrke deres merkevare. For å sikre "tett på" relasjonene bør ressurspersonene i Kysteventyret, Samarbeidsrådet og Regionrådet engasjeres i et slikt prosjekt/program.
5. Bedriftene i de respektive kommunene bør inngå medlemskap med henholdsvis Reismål Hardanger Fjord AS og Bergen Reiselivslag.
6. I forbindelse med denne nye organiseringen i Hordaland bør det settes i gang prosesser med å videreutvikle de lokale vertskaps- og verdiskapingsnivåene¹ med nye kostnadseffektive løsninger. Dette bør igjen tilpasses både dagens lokale besöksstruktur og næringens og kommunenes ambisjonsnivå mht. reisemålsutviklingen. Ressursbruken på dette nivået kommer i tillegg til driften av fellesfunksjonene som de tre destinasjonsselskapene vil få ansvar for.
7. Enten Etne og Sveio blir en del av Haugalandet, Hardanger eller Bergen, så bør avtalene gå gjennom samarbeidsrådet for å ikke svekke regionsamarbeidet. Som for Bergen og Hardanger er det viktig at finansieringsmodellene harmoniseres.
8. De øvrige kommunene i Hordaland som ikke er berørt av dette arbeidet fordi de ikke inngikk i noe destinasjonsselskap, vil i fremtiden ha valget mellom å bli en del av merkevaren Bergen, Hardanger eller Voss.

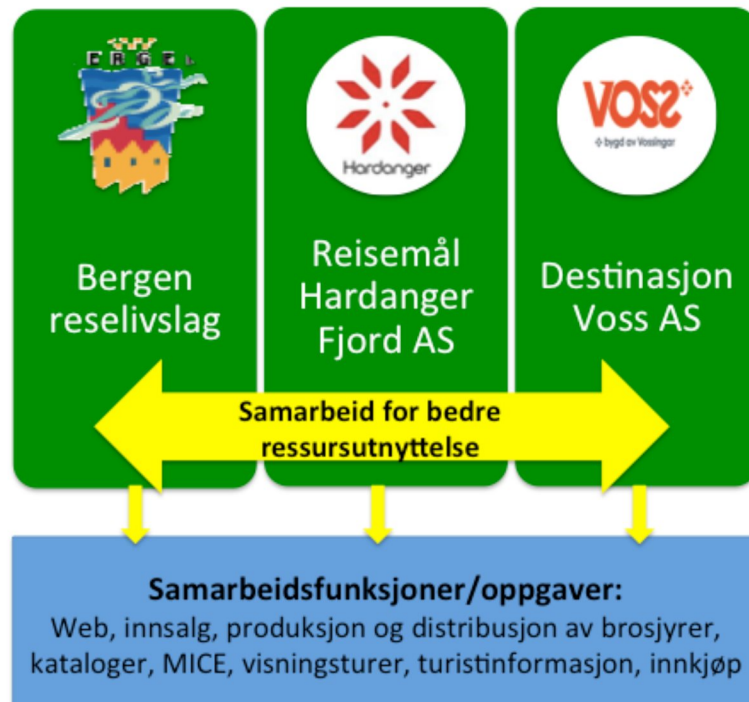
Gjennom prosessen i dette prosjektet har destinasjonsselskapene satt fokus på heve egen effektivitet og bedre ressursutnyttelse i tillegg til de strukturelle endringene innenfor geografi. Følgende arbeidsoppgaver ble trukket frem med potensial for samordning mellom de tre selskapene:

- Webutvikling og drift for å styrke konkurransevnen og ha tilgang på kompetanse og kapasitet
- Innsalg, produksjon og distribusjon av brosjyrer, kataloger o.l.
- MICE-satsingen
- Visningsturer for både turoperatører, presse og media
- Fortsatt drift av Hordalandsranken på Vertskapssenteret på Fisketorget i Bergen for å spre trafikken ut fra Bergen til de andre kommunene i fylket
- Utvikle et felles servicekonsept for de lokale turistinformasjonene med bl.a. "Post i butikk"-løsninger der museer, kafeer, gjestehavner, informasjonssenter o.l. står for driften
- Se på muligheter for felles innkjøp for å oppnå rabatter o.l.

¹ Der gjesten møter det private og offentlige vertskapet

For nærmere å kartlegge potensialet og se hvordan disse felles arbeidsoppgavene kan organiseres, bør destinasjonsselskapene så raskt som mulig sette i gang prosesser som griper fatt dette. Dette kan skje uavhengig av den strukturelle prosessen som vil kreve mer tid mht. beslutningsprosessen.

Den nye strukturen i Hordaland er illustrert i figuren nedenfor.



Figur. Forslaget til ny struktur basert på tre destinasjonsselskap og økt samarbeid for bedre ressursutnyttelse mellom selskapene

1. Innledning, bakgrunn og målsetting

1.1. Bakgrunn og kravspesifikasjon

Hordaland fylkeskommune på vegne av Forum Reiseliv ba i anbudsinnbydelsen om at å få utarbeidet en rapport som skulle vurdere følgende (sitat):

1. Kartleggje status for reiselivsorganiseringa i Hordaland i dag. Under dette skal ein kartleggje organisasjonane sine forretningsmodellar, økonomiske situasjon, kompetansenivå og fordeling av ressursar til løysing av prioriterte oppgåver. Ein må ta stilling til tilhøvet mellom innsats og resultat og kort vise regionen si utvikling. Prosessleiar vil få tilgang til bakgrunnsinformasjon om organisasjonane og utvikling av regionen (SSB, NHO Reiseliv Strukturutvalg og Telemarkforskning)
2. Utarbeide ein SWOT-analyse av gjeldande organiseringsmodell der utgangspunktet er arbeidsoppgåvene som er definert i «Destinasjon Norge» og korleis desse blir løyst i dag. Kva for arbeidsoppgåver som skal vurderast, som vil inkludere heile verdikjeden, skal presiserast i første møtet av prosesskonsulenten og arbeidsgruppa
3. Vurdere og rangere løysingar for alternativ organisering i tråd med den nasjonale reiselivsstrategien sin forventning av ein reduksjon i talet på destinasjonsselskap, og/eller forslag til nye realistiske former for organisering av oppgåver
4. Inkludere ei anbefaling for oppgåvefordeling og organisering av reiselivsorganisasjonane i Hordaland.

Anbudsinnbydelsen satte følgende forutsetning for gjennomføringsprosessen (sitat):

- Prosessen må involvere dei eksisterande destinasjonsselskapa i fylket samt regionråda i dei regionane der det ikkje er destinasjonsselskap i dag (Nordhordland og Osterfjorden).
- Offentleg sektor og alle dei offentlege verkemiddelaktørane må vere innstilte på å delta i planlegginga og medverke til å setje planen ut i livet
- Kunnskapsaktørar/FoU må trekkjast med i prosessen for å stimulere til kunnskapsdreven utvikling
- Næringsaktørane sin kompetanse og kunnskap er svært viktig, og dei må få reell påverknad i prosessen

1.2. Gjennomføringen

I første fase av prosjektet ble det utarbeidet en analyse av nåsituasjon:

1. Dette starter med forberedelser og et møte med oppdragsgiver og arbeidsgruppen den 13. desember 2013 for avklaring av møtedatoer og møtesteder. Her ble det også besluttet at man ikke skulle legge for store føringer i forhold til strategiene i

”Destinasjon Norge”. Det ble samtidig avklart at Bjørnefjorden og Osterfjorden ikke hadde noen formell organisasjon og dermed ikke skulle inngå i kartleggingsarbeidet.

2. For å få frem dagens forretningsmodeller, ressurser i form av kompetanse og økonomisk plattform for å løse prioriterte arbeidsoppgaver ble daglig leder og eventuelt styreleder i de enkelte selskap/organisasjoner i Hordaland intervjuet gjennom et besøk ved virksomheten. Respondentene hadde på forhånd mottatt det teoretiske rammeverket med spørsmål knyttet til Osterwalder & Pigneur² sin forretningsmodell for å kunne forberede seg til besøket. Modellen er benyttet i beskrivelsen av de enkelte forretningsmodellene. Besøkende og intervjuene ble gjennomført i løpet av januar 2014.
3. Resultatene ble sendt ut til destinasjonsselskapene for å avklare eventuelle feiltolkninger o.l. før alt ble presentert på møte nr. 2 den 14. februar 2014 med arbeidsgruppa.
4. I SWOT-analysen ble de ulike destinasjonsselskapene eller virksomhetene analysert med utgangspunkt i innsamlet informasjon ved besøkene pluss kunnskap om suksesskriterier for destinasjonsselskaper (sekundærdata) og noen av arbeidsoppgavene definert i den nasjonale strategien.
5. Resultatet fra SWOT-analysen ble presentert og diskutert med arbeidsgruppa den 24. mars 2014. Her ble det bestemt at det ikke var nødvendig med en detaljert analyse av hver virksomhet, men at det skulle være en samlet presentasjon av henholdsvis sterke og svake sider, muligheter og trusler.

Forslag til fremtid organisering ble presentert for arbeidsgruppa. Videre kom arbeidsgruppa med konstruktive forslag til mulige samarbeidsoppgaver for å utnytte synergieffekter og få til en bedre ressursutnyttelse. Konsulenten fikk klarsignal for å jobbe videre med dette for å presentere dette Forum Reiseliv på neste møtet.

6. Prosessen nasjonalt ble endret som følge av nye signaler fra Næringsministeren. Nå skulle den nasjonale prosessen endres. Man skulle snu fra en ”top down” prosess til en ”bottom up” prosess. Den sentrale prosessen i Fjord Norge ble også endret der nye aktører ble trukket inn.

Prosessen i Hordaland som i utgangspunktet hadde en prosess nedenfra og opp med utgangspunkt i eksisterende destinasjonsselskap skulle fortsette som planlagt med arbeidsseminaret med Forum Reiseliv for å presentere forslag til ny struktur den 5. mai 2014.

7. Konsulenten utarbeidet forslaget til ny organisasjonsstruktur basert på forrige møte i destinasjonsgruppa. Dette ble presentert på arbeidsseminaret den 5. mai. Forslaget hadde med endringer som både skal kunne styrke merkevarerne i Hordaland, konsentrere kompetansen, utnytte synergieffekter innenfor dagens finansielle rammer.

² Osterwalder, A og Pigneur, Y (2010): ”Business Model Generation”, John Wiley & Son, New Jersey

Forum Reiseliv ga sin tilslutning til den foreslåtte løsningen. Konsulenten utarbeidet deretter sluttrapport som presenterer forretningsmodellene, SWOT-analysen og den foreslått nye organisasjonsstrukturen i Hordaland. Dette forslaget har også en idéskisse til prosess for å få til en slik omorganisering.

Rapporten ble sendt ut til destinasjonsgruppa eller arbeidsgruppa for gjennomgang eller kvalitetssikring før den publiseres. Innholdet i rapporten er det konsulenten som har det faglige ansvaret for.

8. Det er oppdragsgiver Hordaland fylkeskommune på vegne av Forum Reiseliv som må ta stilling til hvordan rapporten brukes videre.

2. Destinasjonsselskapene i Hordaland

Destinasjonene eller reisemålene i Hordaland er satt sammen av naturen, arkitekturen og bygningsmiljøet, attraksjonene, severdighetene, aktivitetene og arrangementene, serveringsstedene, folkelivet, de ulike overnattingstilbudene samt handels- og servicetilbud forøvrig. Konkurransesevnen til destinasjonene eller reisemålene er påvirket av kvaliteten på disse elementene eller tilbudene og hvordan de organiseres, markedsføres og selges³

Andre viktige elementer som bidrar til å gjøre reisemålene konkurransedyktige er alle kommunikasjonsmulighetene med omverden – enten det er fly fra Oslo, London og København til Flesland, tog til Bergen via Voss fra Oslo, hurtigbåtrutene eller Kystbussen fra Haugesund og Stavanger samt alle fergene. Disse kommunikasjonsmulighetene sammen med de sentrale vegsystemene E134, E16, E39, Rv7 og Rv 13 bidrar til å gjøre reisemålene tilgjengelig for potensielle besøkende, men også til å gi de besøkende muligheter for sentrale natur- og kulturopplevelser innen hele fylket uavhengig av hvor de overnatter eller bor.

Følgende seks destinasjoner eller reisemål i Hordaland inngår i denne analysen:

- Voss
- Hardanger
- Sunnhordland
- Nordhordland
- Bergen
- Fjell, Sund og Øygarden

I dette kapitlet skal vi presentere forretningsmodellene for de selskapene som har ansvar for å organisere fellesfunksjoner o.l. i disse seks reisemålene som er nevnt ovenfor. Vi har benyttet det teoretiske rammeverket til Osterwalder & Pigneur⁴ når vi skal beskrive de enkelte forretningsmodellene. De seks selskapene eller organisasjonene er:

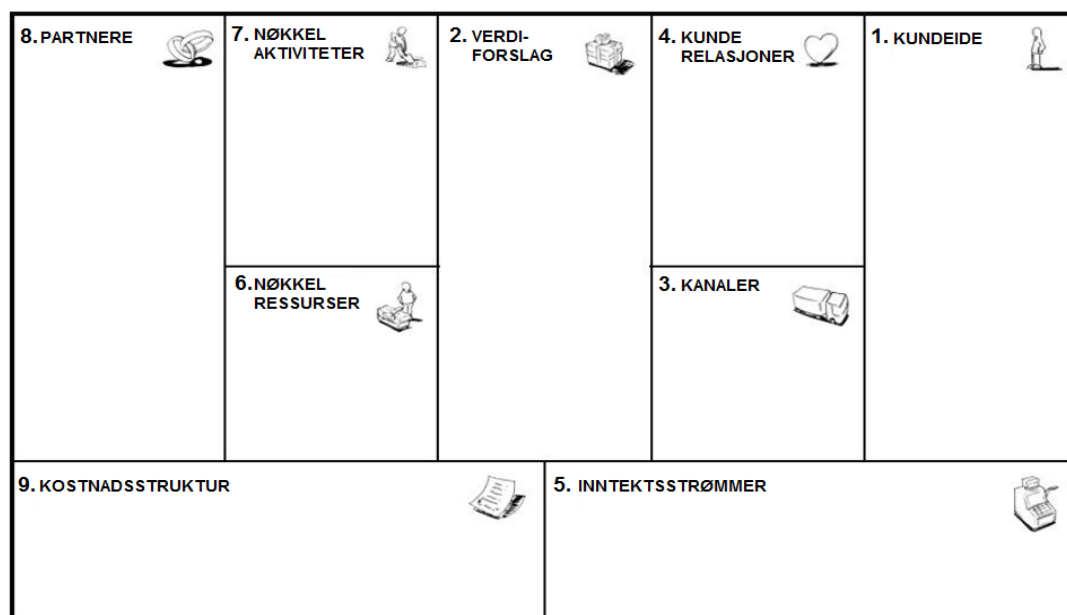
- Destinasjon Voss AS
- Samarbeidsrådet for Sunnhordland
- Reisemål Hardanger Fjord AS
- Nordhordland Reiselivslag
- Bergen Reiselivslag
- Kysteventyret

Disse forretningsmodellene vil være sentrale i forbindelse med å vurdere dagens organisering i forhold til både suksesskriterier for destinasjonsselskap og behovet for en mer kostnadseffektiv drift av denne typen selskap. Dette er en sentral del av SWOT-analysen som presenteres i neste kapittel. På neste side har vi en kort beskrivelse av de ni elementene som utgjør strukturen i Osterwalder & Pigneurs forretningsmodell og de

³ Ritchie, J.R.B. og Crouch, G.I. (2003) "The Competitive Destination – A sustainable tourism Perspective" Cabi Publishing, London

⁴ Osterwalder, A og Pigneur, Y (2010): "Business Model Generation", John Wiley & Son, New Jersey

spørsmålene som ble benyttet for å kartlegge modellen til de seks destinasjons-selskapene. I presentasjonen av forretningsmodellene i de følgende punktene vil vi derfor ta utgangspunkt i modellstrukturens ni elementer og svarene på spørsmålene.



Figur 1. Osterwalder & Pigneurs forretningsmodell

Elementer & tema	Hovedspørsmål
Elementer:	
1. Kundesegment	Hvem er deres viktigste kunder? Hva er de viktigste «jobbene» dere hjelper kundene å utføre?
2. Verdiforslag	Hvilke verdi skaper dere for kundene? Hvilke “pakke” av produkter og tjenester tilbyr dere til hvert kundesegment?
3. Kanaler	Gjennom hvilke kanaler når dere kundene, for å formidle og levere verdiforslaget?
4. Kunderelasjoner	Hvordan opprettholder og utvikler dere relasjonene med deres kunder?
5. Inntektsstrømmer	Hvilke inntektsstrømmer har dere?
6. Nøkkelressurser	Hva er de viktigste nøkkelressursene for å kunne skape og levere verdiforslaget?
7. Nøkkelaktiviteter	Hva er de viktigste nøkkelaktivitetene for å kunne skape og levere verdiforslaget?
8. Partnerskap	Hvem er deres viktigste partnere og leverandører?
9. Kostnadsstruktur	Hva er de viktigste kostnadene iboende i forretningsmodellen?

Figur 2. Sentrale spørsmålsstillinger i Osterwalder & Pigneurs forretningsmodell

2.1. Forretningsmodellen til Destinasjon Voss AS

Destinasjon Voss AS er et reisemåls- og utviklingselskap. Hovedoppgaven er å koordinere og markedsføre reiselivet på Voss samt arbeide med prosjektutvikling innen reiselivet. Selskapets største aksjonær er Canica AS med 50%. Even Rokne AS og Skigitane AS eier henholdsvis 3% og 2%. I tillegg er det 45 mindre aksjonærer med 1% hver. Selskapet har 4 ansatte pluss sesongansatte.

Her følger en beskrivelse av de ni elementene i forretningsmodellen til Destinasjon Voss AS. Etter beskrivelsene vil forretningsmodellen visualiseres og oppsummeres.

2.1.1. Kundesegmentene eller hvor inntektene kommer fra

Destinasjon Voss AS sitt eksistensgrunnlag er knyttet til fire kundegrupper:

- Egne bedriftsmedlemmer
- Voss kommune
- Medlemmer av sentrumsforeningen (handels- og servicebedrifter)
- Prosjekteiere og -deltakere

2.1.2. Verdiforslaget eller hvilke verdier som skapes for kundene

Det overordnede verdiforslaget er delvis beskrevet i forretningsidéen som er å koordinere og markedsføre reiselivet på Voss. Gjennom dette skal man skape følgende verdier for sine ulike kunder:

Felles for alle kundegruppene er at man gjennom Destinasjon Voss AS kan organisere et handlekraftig spleiselag som er forhandlingsdyktig både internt på reisemålet og utad i forhold til samarbeidspartnere o.l.

2.1.2.1 Egne medlemsbedrifter

Den viktigste verdien er å skape grunnlag for vekst og lønnsomhet gjennom kostnadseffektive fellestiltak for å gjøre bedriftene og reisemålet synlig i prioriterte markeder/kundegrupper. I dette ligger også driften av felles vertskapsfunksjoner for å gjøre bedriftene synlig hos de besøkende.

Skaffe tilgang til riktig markeds kunnskap som kan brukes både til forbedring av eksisterende og utvikling av nye tilbud, er også en viktig verdi for reiselivsbedriftene.

Det å bli inkludert i en distribuert pakke eller organisert tilbud på reisemålet og deretter bli formidlet til distribusjonsapparatet (turoperatører, reisebyrå, transportselskap o.l.) er en viktig verdi for medlemsbedriftene.

2.1.2.2 Voss kommune

En sentral verdi for kommunen er å få organisert kostnadseffektive felles vertskapsfunksjoner på stedet som er lett tilgjengelig for besøkende.

Et bidrag til vekst og verdiskaping i reiselivs- og handelsbedriftene som både gir flere arbeidsplasser og bedre service for egen befolkning sees også som en viktig verdi for kommunen i denne sammenhengen.

2.1.2.3 Medlemmer av sentrumsforeningen (handels- og servicebedrifter)

Økt synlighet hos alle besøksgrupper inkl. brukere av private feriehus slik at omsetningen eller overrisslingseffektene øker er en verdi som er helt sentral for handels- og servicebedriftene i Voss.

2.1.2.4. Prosjekteiere og -deltakere

Tilgang på kompetent og effektiv prosjektledelse eller bidrag med faglig kapasitet som prosjektdeltakere er verdien for disse kundene.

2.1.3. Kommunikasjonskanaler

Personlig bedriftsbesøk er den viktigste kommunikasjonskanalen for kundene. Da bygges det personlige relasjoner som er helt sentralt i forhold gjensidig tillit. I tillegg ønsker bedriftene å delta på mindre faglige arrangement o.l. der de treffer medarbeidere i DV samtidig som de treffer andre bedrifter i Voss.

Bransjenettverk og nyhetsbrev er også nødvendig, men mindre viktig enn det personlige møtet.

2.1.4. Kunderelasjoner

Kundesegmentene forventer at de personlige relasjonene etableres og videreutvikles. Ellers er Reiselivsrådet som nå er gått inn i en ny driftsfase en viktig arena for utvikle og vedlikeholde kunderelasjonene.

En annen viktig kunderelasjon skjer gjennom Destinasjon Voss AS sitt styret der kundesegmentene er representert. Kommunen vil ikke sitte i selskapets styre. For tiden sitter Erik Østli som politisk representant i kommunestyret og får på den måten direkte kommunikasjonskontakt med andre politikere.

2.1.5. Inntektsstrømmer

De totale inntektene til Destinasjon Voss AS var på knapt 10,6 mill. kroner. Knapt 1,0 mill. kroner eller 9% kommer fra bedriftsmedlemmene.

Inntektsstrømmen fordeler seg slik på følgende poster:

• Markedsbidrag, bedriftsmedlemmer	kr.	979.000	9,2%
• Driftstilskudd 1, Voss kommune	kr.	650.000	6,1%
• Salg av medietjenester, annonser, web, kampanjer o.l.	kr.	1.700.000	16,0%
• Rammetilskudd Hordaland fylkeskommune	kr.	203.000	1,9%
• Tilskudd regionalt næringsfond og kraftfond	kr.	375.000	3,5%
• Driftstilskudd 2, Voss kommune	kr.	1.026.000	9,7%
• Salg/formidling av utflukter, billetter, booking, skipass, profilartikler o.l.	kr.	2.395.000	22,6%
• Kommersielle prosjekt- og oppdragsinntekter	kr.	3.270.000	30,9%

Dette betyr at Voss kommune bruker vel 117 kr. pr. innbygger på tilskudd til Destinasjon Voss AS. Totalt utgjør inntektene fra kommunen knapt 16% av inntektene.

Rammetilskuddet fra Hordaland fylkeskommunen, tilskuddet fra det regionale næringsfondet og kraftfondet er viktig, men utgjør en beskjeden andel av totalfinansieringen med til sammen vel 5%.

De kommersielle inntektene består av salg av medietjenester til bedriftene i regionen, salg/formidling av utflukter, billetter, booking, profilartikler til besøkende samt prosjekt- og oppdragsinntekter. Samlet utgjorde disse inntektene knapt 70% av de totale inntektene.

2.1.6. Nøkkelressurser

For å kunne levere det kunden forventer er den viktigste ressursen til Destinasjon Voss AS personalet og den kunnskapen og erfaringen de til enhver tid besitter. Verdiene som skal tilføres kundene er noe forskjellig og krever tverrfaglighet i staben.

En annen viktig ressurs for å levere verdiforslaget er det personlige nettverket personalet sitter på på både internt på reisemålet og eksternt i forhold til samarbeids-partnere og markedet.

2.1.7. Nøkkelaktiviteter

For å kunne levere verdiforslaget til de ulike kundegruppene er aktivitetene knyttet til koordinering av deltakelse i ulike markeds kampanjer gjennom samarbeidspartnerne sentrale. Gjennom selskapets samarbeidsnettverk blir bedriftene synlig i ulike publikasjoner, kataloger og på nett.

Aktiviteter som kontinuerlig nettverksbygging og bygging av nye samarbeidsrelasjoner, skaper muligheter for operativ jobbing i helt nye markeder. Dette er derfor en prioritert aktivitet i destinasjonsselskapet. "Co-branding" er også en viktig aktivitet (eks. Smiths Optics).

Gjennom prosjektaktiviteten får bedriftene tilgang på både interne og eksterne nettverk samt helt ny markeder.

2.1.8. Partnere

Jobbing i nettverk, enten formelle eller uformelle, er en meget viktig aktivitet i selskapet. Derfor er alle **nettverkspartnerne** helt sentrale og viktige for Destinasjon Voss AS. Dette er både reiselivsbedrifter, destinasjonsselskap, kommuner, turoperatører eller ulike transportselskap.

En viktig partner for Destinasjon Voss AS er **Hordaland fylkeskommune** som gjennom prosjektrettede virkemidler bidrar til sentrale utviklingsprosesser på reisemålet mht. produktutvikling og markedsføring – for eksempel "Aktiv hele året" og "Ski hele året".

Prosjekt Hordaland er et meget viktig samarbeid mellom de fem destinasjonsselskapene i fylket som finansieres av fylkeskommunen. Samarbeidet skal fokusere på nasjonal markedsføring, kompetanseheving, regional utvikling, samhandling og oppgaver knyttet til produktutvikling.

Ellers trekkes **turoperatører** fram som helt sentrale samarbeidspartnere for å koble bedriftene/tilbyderne på Voss til et distribusjonssystem og dermed konkret salg.

Fjord Norge AS er også en viktig samarbeidspartner i forhold til internasjonal markedsføring og dermed gjøre Voss som reisemål mer synlig i prioriterte markeder. Gjennom Fjord Norge skapes også grunnlag for prosjektsamarbeid på tvers av destinasjons- og fylkesgrenser, for eksempel "Ski Fjord Norge".

NCE Tourism skal være en samarbeidspartner på utviklingen av opplevelses og aktivitetstilbud. Man får ikke utnyttet dette systemet godt nok pga. stor turnover på personalet og dermed mangel på kontinuitet i utviklingsprosessene.

Innovasjon Norge er en viktig samarbeidspartner for bedriftene på Voss. Voss sin deltakelse i Innovasjon Norge sine kampanjer på de internasjonale markedene koordineres i hovedsak gjennom Fjord Norge AS.

Lokalt Kraftfond og **regionalt næringsfond** er viktige samarbeidspartnere på finansieringssiden og bidrar til at selskapet får mer ressurser til markedsføring av Voss.

2.1.9. Kostnadsstruktur

Det sentrale for Destinasjon Voss AS er å tilpasse kostnadene til inntektene. Det er ikke noe mål å akkumulere kapital. Ressursene skal brukes på markedsføring og utvikling av reiselivet i Voss.

Dagens budsjett går derfor i null med totale kostnader på 10,6 mill. kroner. Kostnadene til kampanjedeltakelse og ekstern markedsføring utgjør vel 4,1 mill. kroner (39%). Dette inkluderer ikke arbeidsinnsatsen fra eget personale. De totale personal-kostnadene utgjør vel 3,0 mill. kroner (28%). Varer og tjenester knyttet til eget salg, formidling, booking o.l. utgjør vel 0,7 mill. kroner (7%).

De øvrige kostnadene er knyttet til drift og administrasjon (inkl. prosjektrelaterte kostnader ekskl. personalinnsatsen) og utgjør knapt 2,8 mill. kroner (26%).

Kostnadene fordeler seg slik:

• Varer og tjenester til eget salg/formidling	kr.	712.000	6,7%
• Kostnader kampanjedeltakelse, ekstern markedsføring	kr.	4.140.000	39,0%
• Personalkostnader	kr.	3.005.000	28,3%
• Andre drifts- og administrasjonskostnader	kr.	2.765.000	26,0%

2.1.10. Oppsummering

Forretningsmodellen til Destinasjon Voss AS retter seg i hovedsak mot å betjene medlemsbedrifter, handels- og servicebedrifter og Voss kommune. Gjennom de ulike markedsaktivitetene som destinasjonsselskapet gjennomfører oppnår disse kundene økt synlighet i de prioriterte kundegruppene/markedene på en kostnadseffektiv måte.

Denne økte synligheten skal gi de kommersielle aktørene økt besøk og dermed økt omsetning og lønnsomhet. For Voss kommune vil de utadvendte markedsføringsaktivitetene og merkevarebyggingen av Voss bidra til bedre omdømme både blant egen befolkning og andre.

Både ledelse og deltakelse i ulike utviklingsprosjekt er en viktig del av forretningsmodellen til Destinasjon Voss AS. Derfor er både prosjekteiere og andre prosjekt-deltakere viktige kunder for destinasjonsselskapet. Et godt eksempel på dette er prosjektet "Aktiv Hele Året". Verdiforslaget til disse kundene kan være tilgang på ledelse og faglige impulser.

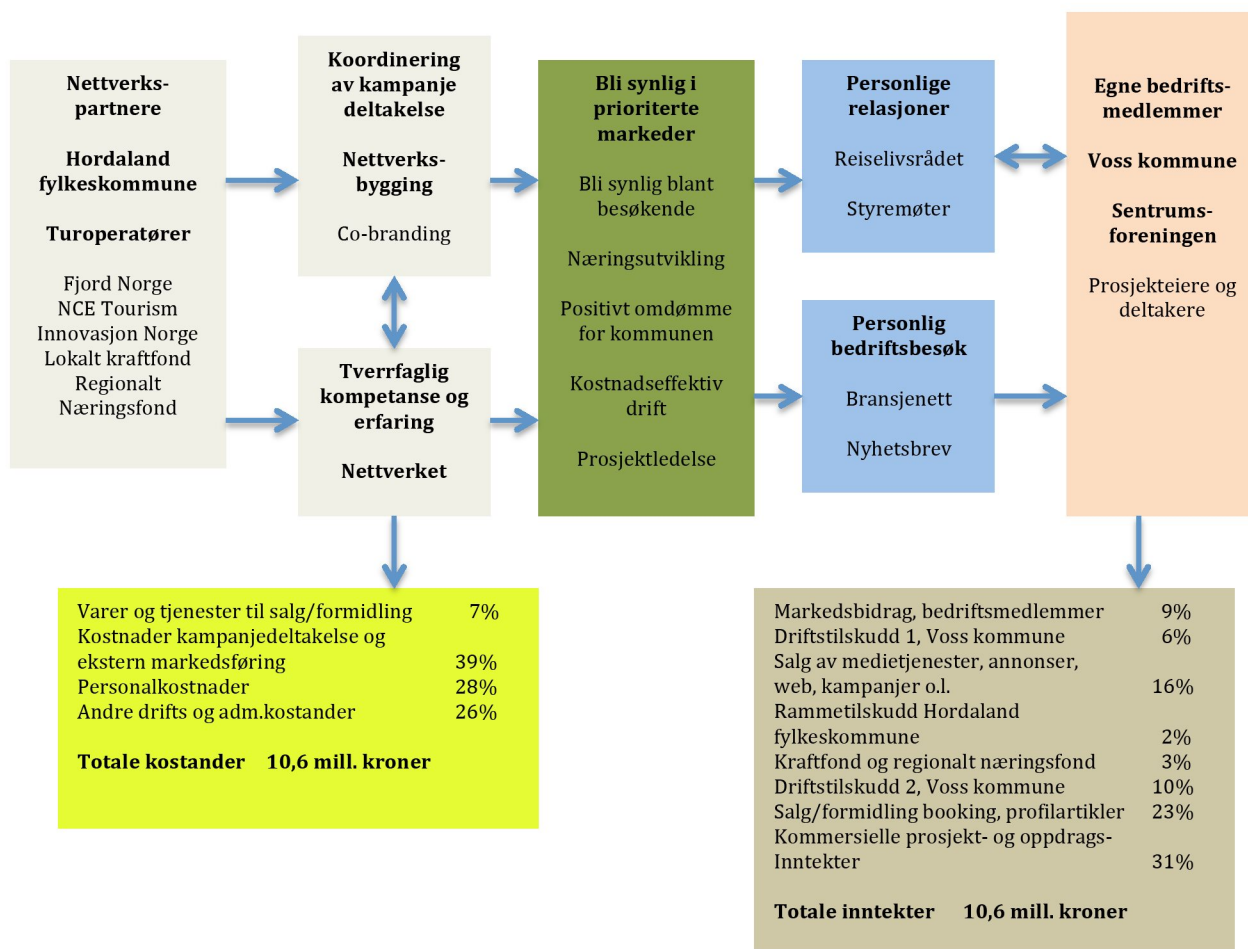
En annen viktig del av forretningsmodellen er salg og formidling av utflukter, billetter, skipass, booking og salg av profilartikler til besøkende på turistkontoret eller vertskapskontoret.

For å opprettholde og videreutvikle relasjonene til kundene sine er de personlige relasjonene mellom medarbeiderne i destinasjonsselskapet og kundene helt sentrale. Dette fører til at man er "tett på" kundene og dermed kan ta og gi signaler om sentrale utfordringer kundene står ovenfor og aktiviteter som er planlagt.

Medarbeidernes kompetanse, erfaring, kapasitet, og ikke minst nettverk, er de viktigste ressursene for å kunne gi kundene den verdien de forventer. De viktigste aktivitetene er egne markedstiltak, koordinering og deltakelse i markeds kampanjer nasjonalt og internasjonalt sammen med viktige samarbeidspartnere som turoperatører, Fjord Norge og Innovasjon Norge.

Gjennom ulike prosjekt- og nettverksbyggingsaktivitetene skapes det gode relasjoner til andre reiselivsbedrifter, destinasjonsselskap og Hordaland fylkeskommune.

Figuren på neste side illustrerer Destinasjon Voss AS sin forretningsmodell på hvordan de skaper og kaprer verdier basert på data og opplysninger gitt fra selskapet selv gjennom intervju og skriftlige kilder.



Figur 3. Forretningsmodellen til Destinasjon Voss AS

2.2. Forretningsmodellen til Samarbeidsrådet for Sunnhordland

Reisemål Sunnhordland er en del av det interkommunale selskapet Samarbeidsrådet for Sunnhordland. Det er en ansatt med hovedansvar for reiseliv.

Samarbeidsrådet er regionrådet for de 8 kommunene i Sunnhordland: Austevoll, Bømlo, Etne, Fitjar, Kvinnherad, Stord, Sveio og Tysnes. I tillegg er kommunene Fusa, Haugesund og Vindafjord observatører. Ordførere og rådmenn i kommunene utgjør Samarbeidsrådet for Sunnhordland.

Formålet med selskapet er interkommunalt samarbeid på generell basis med særlig vekt på alle typer tiltaksarbeid og utviklingsarbeid. Selskapet skal ta opp saker som kan fremme utviklingen av Sunnhordland, og legge dem fram til drøfting og utredning.

Formålet konkretiseres bl.a. gjennom disse oppgavene:

- Fremme Sunnhordlands interesser
- Fremme og samordne tiltaksarbeid i Sunnhordland med særlig vekt på regional utvikling, næringsutvikling og infrastruktur
- Være pådriver for forbedring av kommunikasjonsforholdene i Sunnhordland
- Utvikle en samordnet og effektiv markedsføring av Sunnhordland
- Være pådriver for kultur – og identitetsskapende tiltaksarbeid
- Arbeide for kommunenes rammevilkår

Hovedoppgavene i reiselivsarbeidet i Sunnhordland er:

- Markedsføring og informasjon
- Produktutviklingsprosjekt
- Kontakt med kommuner, bedrifter og andre

Her følger en beskrivelse av de ni elementene i forretningsmodellen til Reisemål Sunnhordland. Etter beskrivelsene vil forretningsmodellen visualiseres og oppsummeres.

2.2.1. Kundesegmentene eller hvor inntektene kommer fra

Reisemål Sunnhordland sitt eksistensgrunnlag er knyttet til tre kundegrupper:

- Reiselivsbedrifter
- Kommunene Austevoll, Bømlo, Etne, Fitjar, Kvinnherad, Stord, Sveio og Tysnes.
- Prosjekteiere og – deltakere, blant andre Hordaland Fylkeskommune.

2.2.2. Verdiforslaget eller hvilke verdier som skapes for kundene

Det overordnede verdiforslaget er delvis beskrevet i forretningsidéen som er produktutvikling og markedsføring av reiselivet i Sunnhordland. Gjennom dette skal man skape følgende verdier for sine ulike kunder:

Felles for alle kundegruppene er at man kan organisere et handlekraftig spleiselag som er forhandlingsdyktig både internt på reisemålet men også utad i forhold til samarbeidspartnere o.l.

2.2.2.1 Egne medlemsbedrifter

Ved å stå sammen f.eks. om markedsførings materiellet kan man må lenger ut i et marked med større markedsføringsaktiviteter enn bedriftene ville kunne klare hver for seg. Bedriftene får billigere og bedre markedsføring, som igjen kan bidra til økt lønnsomhet i bedriftene. Man får også anledning til nettverksbygging, og knytte kontakter i regionen som man kan utveksle erfaringer med.

2.2.2.2 Kommunene

Kommunene er stolte av kommunen sin og produktene sine, vil gjerne ha hjelp til å vise det frem. Man vil også ha en fellesskapsfølelse i forhold til attraksjoner på tvers av kommunegrensene. Det er politisk interesse i regionen i forhold til temaer kommunene er interessert i f.eks. geopark og mat. I forhold til mat finnes det bl.a. en stor oppdrettsnæring i regionen, og flere svært flinke kokker (med Geir Skeie på Leirvik og Ørjan Johannessen på Bekkjarvik i spissen).

2.2.2.3 Prosjekteiere og -deltakere

Tilby en kompetent og effektiv prosjektledelse eller bidra med faglig kapasitet som prosjektdeltakere. Spesielt Samarbeidsrådets spisskompetanse på prosjektøkonomi er av verdi av betydning her.

2.2.3. Kommunikasjonskanaler

Samarbeidsrådet arrangerer årlige samlinger som man har fått gode tilbakemeldinger på. Nye kunder kontaktes pr. telefon, epost og brev, eksisterende kunder kontaktes via epost og Facebook. Ellers er årsmøtet en viktig kommunikasjonsarena, i tillegg til at kommunene ved kommunerepresentantene møtes på samlingene.

2.2.4. Kunderelasjoner

Kundeselementene forventer at de personlige relasjonene etableres og videreutvikles på:

- årlige samlinger
- kompetanseheving
- direkte kontakt med enkeltaktører: epost, telefon, nyhetsbrev (man har ikke ressurser til å reise rundt til hver enkelt bedrift)
- nyhetsbrev
- prosjektkommunikasjon: her er styringsgruppemøtene viktigst

2.2.5. Inntektsstrømmer

Samarbeidsrådet for Sunnhordland har et reiselivsbudsjett med totale inntekter på vel 4,4 mill. kroner i 2013. Grunnfinansieringen for virksomheten er inntektene fra kommunene med knapt 0,8 mill. kroner (17%) og markedsbidraget fra medlemsbedriftene med vel 0,2 mill. kroner (6%). Samlet utgjør denne grunnfinansieringen knapt 23% av de totale inntektene. Kommunene betaler kr. 12 pr. innbygger, mens medlemsbedriftene betaler i forhold til bransje og størrelse. Inntektsstrømmen fordeler seg slik på følgende poster:

• Markedsbidrag, bedriftsmedlemmer	kr.	247.000	5,6%
• Driftstilskudd, kommunene	kr.	757.000	17,1%
• Salg av medietjenester, annonser, web, kampanjer o.l.	kr.	204.000	4,6%
• Rammetilskudd Hordaland fylkeskommune	kr.	203.000	4,6%
• Tilskudd regionalt næringsfond	kr.	789.000	17,9%
• Salg/formidling av utflukter, billetter, booking, profilartikler, sykkelkart o.l.	kr.	19.000	0,4%
• Kommersielle prosjekt- og oppdragsinntekter	kr.	2.200.000	49,8%

Rammetilskuddet fra Hordaland fylkeskommunen og tilskuddet fra det regionale næringsfondet er viktig og utgjør knapt 23% av totalfinansieringen. Tilskuddet fra næringsfondet er frie prosjektmidler som ikke skal brukes til lønn/drift.

De kommersielle inntektene består i hovedsak av variable prosjekt- og oppdragsinntekter (50%). Salg av medietjenester, annonser, web, kampanjedeltakelse pluss

bookinger og salg av sykkelkart er noe mer beskjedent (5%). Samlet utgjorde disse kommersielle inntektene 55% av de totale inntektene.

2.2.6. Nøkkelressurser

Finansielle ressurser: her er kommuneinntekter og regionalt næringsfond de viktigste. Når det gjelder kompetanse er Samarbeidsrådet spesielt gode på bedriftsutvikling og prosjektlederkompetanse inkl. prosjektøkonomi, men også generell reiselivskompetanse og god kjennskap til regionen. Kompetanseområdene er spesielt viktig med tanke på å levere verdiforslaget til de ulike kundegruppene.

2.2.7. Nøkkelaktiviteter

For å kunne levere verdiforslaget til de ulike kundegruppene er spesielt et opplegg for plangjennomføring viktig. Herunder gjennomføring av markedsføring med markedsplan. Også nettverksbygging og kompetanseinnhenting, samt spille på andre slik at man ikke trenger gjøre alt selv. Dette gjelder både internt i regionen og eksternt i resten av landet.

2.2.8. Partnere

De viktigste partnerne for Samarbeidsrådet og Reisemål Sunnhordland er **Hordaland Fylkeskommune** med **Forum Reiseliv** og **destinasjonsgruppa** blant de viktigste.

Også **de 8 kommunene** er svært viktige samarbeidspartnere gjennom samarbeidet på reiselivssatsingen.

Fjord Norge AS er også en viktig samarbeidspartner i forhold til internasjonal markedsføring og bidra til å gjøre Sunnhordland mer synlig i prioriterte markeder.

NCE Tourism skal være en samarbeidspartner på utviklingen av opplevelses- og aktivitetstilbud.

Innovasjon Norge er en viktig samarbeidspartner for bedriftene, og deltakelsen i Innovasjon Norge sin innsats på de internasjonale markedene koordineres i hovedsak gjennom Fjord Norge AS.

Lokalavisene trekkes også frem som en samarbeidspartner.

2.2.9. Kostnadsstruktur

Dagens budsjett skal gå i null med totale kostnader på knapt 4,4 mill. kroner. Kostnadene til kampanjedeltakelse og eksterne markedsføring utgjør knapt 1,2 mill. kroner (26%). Dette inkluderer ikke arbeidsinnsatsen fra eget personale. De totale personalkostnadene utgjør 1,0 mill. kroner (23%). Av dette er det kun 30% som går til administrasjon.

De øvrige kostnadene er knyttet til drift og administrasjon samt prosjekter og utgjør til sammen knapt 2,3 mill. kroner (51%). Av dette er hele 2,0 mill. kroner (46%) prosjektrelaterte kostnader.

Kostnadene fordeler seg slik:

• Kostnader kampanjedeltakelse, ekstern markedsføring	kr.	1.173.000	26,3%
• Personalkostnader	kr.	1.000.000	22,5%
• Andre drifts- og administrasjonskostnader	kr.	2.280.000	51,2%
(Herav prosjektkostnader	kr.	2.030.000	45,6%)

2.2.10. Oppsummering

Forretningsmodellen til Samarbeidsrådet for Sunnhordland sin reiselivsjobbing retter seg i hovedsak mot å betjene medlemsbedrifter og de åtte kommunene. Gjennom de ulike markedsaktivitetene virksomheten gjennomfører oppnår disse kundene økt synlighet i de prioriterte kundegruppene/markedene på en kostnadseffektiv måte.

Denne økte synligheten skal gi de kommersielle aktørene økt besøk og dermed økt omsetning og lønnsomhet. For de åtte kommune vil de utadvendte markedsføringsaktivitetene og merkevarebyggingen av regionen bidra til bedre omdømme både blant egen befolkning og andre.

Både ledelse og deltakelse i ulike utviklingsprosjekt er en viktig del av forretningsmodellen til samarbeidsrådet. Derfor er både prosjekteiere og andre prosjektdeltakere viktige kunder for virksomheten. Et godt eksempel på dette er prosjektet "Sykkel i Hordaland". Verdiforslaget til disse kundene kan være tilgang på ledelse og faglige impulser.

Kommunikasjonen med kundesegmentene skjer gjennom årlige samlinger, styringsgruppemøter samt direkte kontakt med medlemmene via nyhetsbrev, e-post og telefon. Det blir ressurskrevende å besøke hver enkelt bedrift.

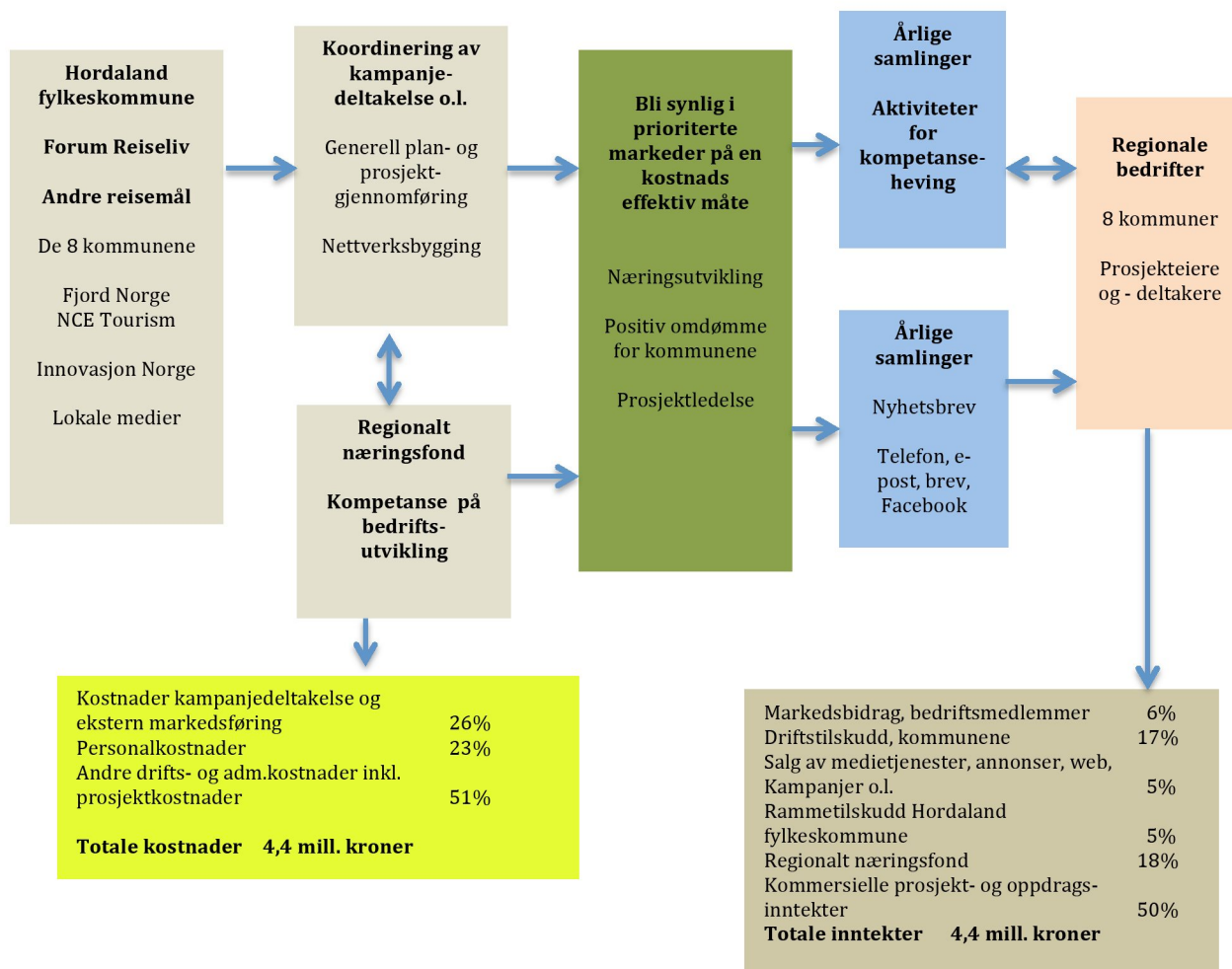
Den viktigste ressursen for å kunne levere verdiene til kundesegmentene er finansieringsmodellen med store inntekter fra de åtte kommunene og det regionale næringsfondet.

Medarbeidernes kompetanse og erfaring fra bedriftsutvikling er viktig i tillegg til prosjektlederkompetanse og reiselivskompetanse.

De viktigste aktivitetene er egne markedstiltak, koordinering og deltakelse i markeds kampanjer nasjonalt og internasjonalt sammen med viktige samarbeidspartnere som Fjord Norge og Innovasjon Norge.

Gjennom de ulike prosjekt- og nettverksbyggingsaktivitetene skapes det gode relasjoner til reiselivsbedrifter utenfor regionen, destinasjonsselskap og Hordaland fylkeskommune.

Figuren på neste side illustrerer Samarbeidsrådet for Sunnhordland sin forretningsmodell på hvordan de skaper og kaprer verdier basert på data og opplysninger gitt fra selskapet selv gjennom intervju og skriftlige kilder.



Figur 4. Forretningsmodellen til Samarbeidsrådet for Sunnhordland

2.3. Forretningsmodellen til Reisemål Hardanger Fjord AS

Selskapet eies av 7 kommuner⁵ i Hardanger (42%) og 162 private bedrifter (58%). Reisemål Hardanger Fjord AS skal på oppdrag for aktørene i Hardangerregionen samordne markedsføringen og andre tiltak som kan bidra til å styrke reiselivsnæringen i regionen. Selskapet har 3 ansatte.

Selskapet ble engasjert av Kvam kommune for å drive Kvam Turistinformasjon i 2011, 2012, 2013 og 2014.

Her følger en beskrivelse av de ni elementene i forretningsmodellen til Reisemål Hardanger Fjord AS. Etter beskrivelsene vil forretningsmodellen visualiseres og oppsummeres.

⁵ Følgende kommuner: Odda, Ullensvang, Eidfjord, Ulvik, Granvin, Kvam og Jondal

2.3.1. Kundesegmentene eller hvor inntektene kommer fra

Reisemål Hardanger Fjord AS sitt eksistensgrunnlag er knyttet til **egne medlemmer** (100). Dette er den viktigste kundegruppen for virksomheten fordi uten disse ville man ikke hatt samme forankringen hos de 7 kommunene i Hardanger. I dag er seks av de syv **kommunene** viktige kunder og bidragsyttere til selskapet.

Selskapet driver også en omfattende prosjektvirksomhet. Dette betyr at **prosjekteiere og -deltakere** også er en viktig kundegruppe for virksomheten. Dette kan f.eks. være medlemsbedrifter, andre destinasjoner, kommunene og Hordaland fylkeskommune.

2.3.2. Verdiforslaget eller hvilke verdier som skapes for kundene

Reisemål Hardanger Fjord AS skaper verdier for sine ulike kundegrupper gjennom de ulike oppgavene og aktivitetene selskapet gjennomfører. Gjennom dette skapes følgende verdier for sine ulike kunder:

2.3.2.1. Egne medlemsbedrifter

Gir medlemsbedriftene synlighet i de ulike prioriterte markeder – ikke minst i salgsleddene eller distribusjonskanalene - gjennom kostnadseffektive fellestiltak. Dette gir bedriftene verdi framfor at de måtte gjøre dette hver for seg.

Gjennom de ulike nettverkene selskapet deltar i, får medlemmene tilgang på markeds-kunnskap på en kostnadseffektiv måte. Denne kunnskap kan brukes både til forbedring av eksisterende og utvikling av nye tilbud.

2.3.2.2. Kommunene

Aktivitetene bidrar til vekst og verdiskaping i reiselivs- og handelsbedriftene som både gir flere arbeidsplasser og bedre service for egen befolkning. Samtidig bidrar dette til å gjøre både egne innbyggere stolte av egen kommune og bosted samtidig som det gir positive signaler til innflytting og etableringer i kommunene.

2.3.2.3. Prosjekteiere og -deltakere

Får tilgang på en kompetent og effektiv prosjektledelse samtidig som deltakerne får tilgang til faglige impulser og nettverk.

2.3.3. Kommunikasjonskanaler

De viktigste kanalene for kommunikasjon med bedriftsmedlemmene er gjennom informasjonsskriv om kampanjer o.l., tilbudsbrev og deltakelse på Haustkonferansen.

Kommunikasjonen med kommunene skjer gjennom møter med Hardangerrådet og personlige møter hos kommunene (formannskap/kommunestyre). Haustkonferansen er også en viktig arena for kommunikasjon med politikerne.

Lokale medier brukes også for å informere politikere og medlemmer om positive ting som blir gjort. Dette er en viktig del av omdømmebyggingen for Reisemål Hardanger Fjord AS.

Kommunikasjonen med prosjekteiere og –deltakere er gjennom digitale medier samt prosjekt møter.

2.3.4. Kunderelasjoner

Relasjonene i forhold til de ulike kundesegmentene opprettholdes f.eks. gjennom den årlige Høstkonferansen, generalforsamlingen og styremøter.

2.3.5. Inntektsstrømmer

Reisemål Destinasjon Hardanger Fjord AS har totale inntekter på 6,1 mill. kroner i 2013. Grunnfinansieringen for selskapet er tilskuddene fra kommunene med vel 2,2 mill. kroner (37%) og markedsbidraget fra medlemsbedriftene med knapt 1,0 mill. kroner (16%). Samlet utgjør denne grunnfinansieringen knapt 53% av de totale inntektene. Kommunene betaler i forhold til reiselivets betydning og antall innbyggere, mens medlemsbedriftene betaler i forhold til bransje og størrelse. Kommunenes bidrag utgjør i gjennomsnitt ca. 96 kroner pr. innbygger.

Inntektsstrømmen fordeler seg slik på følgende poster:

• Markedsbidrag, bedriftsmedlemmer	kr.	980.000	16,1%
• Driftstilskudd, kommunene	kr.	2.222.000	36,6%
• Salg av medietjenester, annonser, web, kampanjer o.l.	kr.	1.591.000	26,2%
• Rammetilskudd Hordaland fylkeskommune	kr.	203.000	3,3%
• Tilskudd regionalt næringsfond	kr.	144.000	2,4%
• Inntekter for driften av turistinformasjon i Kvam kommune	kr.	370.000	6,1%
• Kommersielle prosjekt- og oppdragsinntekter	kr.	560.000	9,2%

Rammetilskuddet fra Hordaland fylkeskommunen og tilskuddet fra det regionale næringsfondet er viktig, men utgjør en beskjeden andel av totalfinansieringen med til sammen knapt 6%.

De kommersielle inntektene består av salg av medietjenester til bedriftene i regionen, booking, driften av turistinformasjonen og prosjekt- og oppdragsinntekter. Samlet utgjorde disse inntektene vel 41% av de totale inntektene. Salg og formidling av utflukter, billetter og profilartikler o.l. inngår ikke i forretningsmodellen til Reisemål Hardanger Fjord AS.

2.3.6. Nøkkelressurser

For å kunne levere det kundene forventer er den viktigste ressursen til selskapet de ansatte og den **kunnskapen, erfaringen og kapasiteten** de til enhver tid besitter.

En annen viktig ressurs for å levere verdiene til kundene er det **personlige nettverket** personalet sitter på i forhold til samarbeidspartnere og ulike markeder.

2.3.7. Nøkkelaktiviteter

For å kunne levere de forventede verdiene til kundene er det flere aktiviteter som er helt sentrale:

- Destinasjonsmarkedsføringen og markedsføringen mot turoperatører o.l. (B2B)
- Koordinering av deltakelse i ulike kampanjer
- Aktivt arbeid mot presse- og media, visningsturer for turoperatører som en del av vertskapsrollen for regionen
- Deltakelse på workshoper og messer
- Produksjon og distribusjon av publikasjoner som Hardangerguiden, Hardanger Ferietips og Produktmanualen (til turoperatører)
- Nettverks- og prosjektjobbing
- Omfattende satsing på digital medier
- Koordinering av lokale turistinformasjoner

2.3.8. Partnere

Reisemål Hardanger Fjord AS har flere sentrale partnere som er viktige for å lykkes med å leveransene av verdier til de ulike kundegruppene.

Fjord Norge AS er en viktig samarbeidspartner for gjennomføring av markedsføring og kampanjer o.l. i prioriterte internasjonale ferie- og fritidsmarkeder. Selskapet eier aksjer i Fjord Norge AS (0,7%) som ble etablert for å koordinere og gjennomføre internasjonale markedsaktiviteter på vegne av destinasjonene og bedriftene i de fire fjordfylkene. **NCE Tourism** er en samarbeidspartner på utviklingen av opplevelses- og aktivitetstilbud.

Innovasjon Norge er en meget viktig samarbeidspartner når det gjelder markedsføring og kampanjer rettet mot det norske og internasjonale markedet.

Helt sentrale samarbeidspartnere for å skaffe medlemsbedriftene både synlighet og salg i de internasjonale markedene er samarbeidet med de riktige **turoperatørene** og **reise-arrangørene** i disse markedene. Nasjonale og internasjonale **presse-** og **medieaktører** er også viktige partnere i denne sammenhengen.

Cruise Destination Hardangerfjord har ansvaret for å markedsføre Hardangers cruisehavner. Dette selskapet samarbeider med Cruise Norway AS.

Lokale reiselivslag og kommuner i Hardanger med ansvar for turistinformasjoner er viktige samarbeidspartnere. Det samme gjelder **Hardangerrådet**.

Gjennom samarbeid med **andre destinasjonsselskap** både i Hordaland og i nabofylkene har man gjennomført ulike utviklings- og markedsføringsprosjekter.

Hordaland fylkeskommune er en viktig samarbeidspartner mht. prosjekt. Sammen med de andre destinasjonene fylket har dette ført til økt satsing i det nasjonale markedet (Aktiv, Frisk og Spennende), samarbeid om webutvikling og en felles Hordalandsskranke på turistinformasjonen på Fisketorget i Bergen.

Statens vegvesen er en sentral samarbeidspartner knyttet til konseptet Nasjonal Turistvei.

2.3.9. Kostnadsstruktur

Det er ikke noe mål for selskapet å få overskudd eller akkumulere kapital i virksomheten. Ressursene skal brukes på markedsføring og utvikling av reiselivet i Hardanger.

Regnskapet for virksomheten viser at av de totale kostnadene, utgjorde kostnadene til kampanjedeltakelse og eksterne markedsføring knapt 2,5 mill. kroner (41%). Dette inkluderer ikke arbeidsinnsatsen fra eget personale. De totale personalkostnadene utgjorde knapt 2,7 mill. kroner (44%). De øvrige kostnadene er knyttet til drift og administrasjon (inkl. prosjektrelaterte kostnader ekskl. personalinnsatsen). Kostnadene fordeler seg slik:

• Kostnader kampanjedeltakelse, ekstern markedsføring	kr.	2.468.000	40,5%
• Personalkostnader	kr.	2.664.000	43,7%
• Andre drifts- og administrasjonskostnader	kr.	962.000	15,8%

2.3.10. Oppsummering

Forretningsmodellen til Reismål Hardanger Fjord AS retter seg i hovedsak mot å betjene medlemsbedrifter og kommunene i Hardanger. Gjennom de ulike markedsaktivitetene destinasjonsselskapet gjennomfører oppnår disse kundene økt synlighet i de prioriterte kundegruppene/markedene på en kostnadseffektiv måte.

Denne økte synligheten skal gi de kommersielle aktørene økt besøk og dermed økt omsetning og lønnsomhet. For Hardangerkommunene vil de utadvendte markedsføringsaktivitetene og merkevarebyggingen av Hardanger bidra til bedre omdømme både blant egen befolkning og andre.

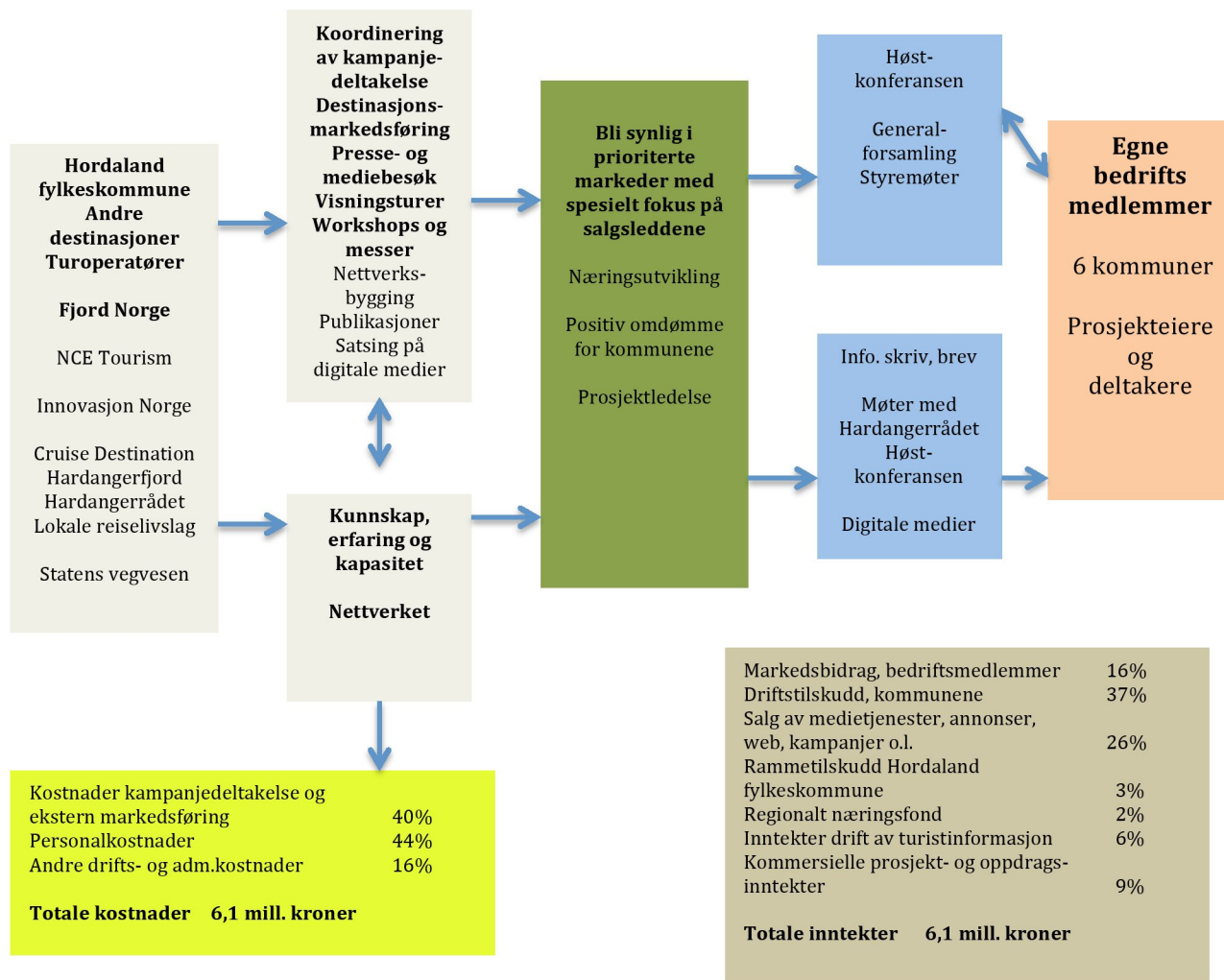
Både ledelse og deltakelse i ulike utviklingsprosjekt er en viktig del av forretningsmodellen til Reismål Hardanger Fjord AS. Derfor er både prosjekteiere og andre prosjektdeltakere viktige kunder for destinasjonsselskapet. Et godt eksempel på dette er prosjektet "Opplev frukt og bær i Hardanger". Verdiforslaget til disse kundene kan være både tilgang på ledelse og faglige impulser.

Haustkongressen, møter med Hardangerrådet, pressemeldinger, digitale medier og info. skriv er viktige kommunikasjonskanaler mot kundene. Dette bidrar også til å befeste og videreutvikle relasjonene med de ulike kundesegmentene.

Medarbeidernes kompetanse, erfaring, kapasitet og ikke minst nettverk er de viktigste ressursene for å kunne gi kundene den verdien de forventer. De viktigste aktivitetene er egne markedstiltak, koordinering og deltakelse i markeds kampanjer nasjonalt og internasjonalt sammen med viktige samarbeidspartnere som turoperatører, Fjord Norge AS og Innovasjon Norge.

Gjennom ulike prosjekt- og nettverksbyggingsaktiviteter skapes det gode relasjoner til andre reiselivsbedrifter, destinasjonsselskap og Hordaland fylkeskommune.

Figuren nedenfor illustrerer Reisemål Hardanger Fjord AS sin forretningsmodell på hvordan de skaper og kaprer verdier basert på data og opplysninger gitt fra selskapet selv gjennom intervju og skriftlige kilder.



Figur 5. Forretningsmodellen til Reisemål Hardanger Fjord AS

2.4. Forretningsmodellen til Nordhordland Reiselivslag

Nordhordland Reiselivslag var en medlemskapsorganisasjon som ble lagt i 2013.

Sentrale reiselivsaktører i Nordhordland har besluttet å forhandle med Bergen Reiselivslag om fremtidig samarbeid der formålet er at kommunene gjennom regionrådet og

bedriftene individuelt blir en integrert del av samarbeidet i Bergen Reiselivslag. Noen av bedriftene i Nordhordland er allerede medlemmer i Bergen Reiselivslag.

Regionrådet for Nordhordland IKS⁶ samordner reiselivsinteressene i regionen inntil denne prosessen er slutført.

Derfor blir det ingen beskrivelse av forretningsmodellen for tidligere Nordhordland Reiselivslag eller Regionrådet for Nordhordland IKS.

For å illustrere pengestrømspotensialet fra Nordhordland regionen kan vi bruke årsregnskap 2011 for Nordhordland Reiselivslag som viser at virksomheten hadde en totalomsetning på vel 1,1 mill. kroner. Regnskapet viser dessverre ikke hvor inntektene kommer fra. Men notene sier at dette er en kombinasjon av kommunale bidrag, medlemsavgifter fra bedriftene og prosjektinntekter. Lønnskostnadene utgjorde 0,5 mill. kroner, mens markedsførings- og administrasjonskostnadene utgjorde 0,6 mill. kroner.

2.5. Forretningsmodellen til Bergen Reiselivslag

Bergen Reiselivslag er en medlemskapsorganisasjon der årsmøtet velger styret. Reiselivslaget skal være det organ som ivaretar fellesoppgaven for destinasjonen og medlemsbedriftene. Det er 15 faste ansatte pluss ca. 30 sesongansatte. Fellesoppgavene omfatter følgende virksomhetsområder:

- Destinasjonsmarkedsføring nasjonalt og internasjonalt
- Markedsføring mot turoperatører i ferie- og fritidsmarkedet
- Markedsføring mot møte- og arrangementsarrangører
- Vertskapsfunksjon for media og distribusjonsnett/turoperatører, møte- og arrangementsarrangører o.l.
- Salgsutløsende informasjonsutvikling mot besøkende i Vertskapssenteret
- Forretningsdrift i Vertskapssenteret
- Produktkoordinering, organisering og pakking

Her følger en beskrivelse av de ni elementene i forretningsmodellen til Bergen Reiselivslag. Etter beskrivelsene vil forretningsmodellen visualiseres og oppsummeres.

2.5.1. Kundesegmentene eller hvor inntektene kommer fra

Bergen Reiselivslag sitt eksistensgrunnlag er primært knyttet til **egne medlemmer** (350) som er kommersielle bedrifter og ulike organisasjoner innen næring, kultur og opplevelser. Dette er derfor den viktigste kundegruppen for virksomheten.

Reiselivslaget driver også en omfattende prosjektvirksomhet for eksterne aktører. Dette betyr at **prosjekteiere og -deltakere** også er en viktig kundegruppe for virksomheten. Dette kan f.eks. være medlemsbedrifter, andre destinasjoner, Bergen kommune og Hordaland fylkeskommune.

⁶ Følgende kommuner: Austrheim, Fedje, Radøy, Meland, Lindås, Osterøy, Modalen, Masfjorden og Gulen

Gjennom drift av Vertskapssenteret på Fisketorget er Reiselivslaget engasjert i omfattende serviceaktiviteter direkte rettet mot publikum og besøkende. Denne forretningsvirksomheten tilsier at også **publikum og besøkende** er en viktig kundegruppe.

Dette Vertskapssenteret benyttes av **Hordaland fylkeskommune** for å informere om andre destinasjoner i fylket og av **Sogn Reiselivsråd** for å profilere og informere om sine ulike tilbud og muligheter. Dette er også kunder for Reiselivslaget.

2.5.2. Verdiforslaget eller hvilke verdier som skapes for kundene

Bergen Reiselivslag skaper verdier for sine ulike kundegrupper gjennom de ulike fellesoppgavene eller virksomhetsområdene. Gjennom dette skal man skape følgende verdier for sine ulike kunder:

2.5.2.1 Egne medlemsbedrifter

Gir medlemsbedriftene og reisemålet synlighet i de ulike prioriterte markeder og kundegrupper med et spesielt fokus på høyprissegmentene. Gjennom kostnadseffektive fellestiltak gir dette bedriftene verdi framfor at de måtte gjøre dette hver for seg.

Gjennom de ulike nasjonale og internasjonale nettverkene Reiselivslaget deltar i, får medlemmene tilgang på markeds- og produktkunnskap på en kostnadseffektiv måte. Denne kunnskap kan brukes både til forbedring av eksisterende og utvikling av nye tilbud.

Gjennom de tiltakene reiselivslaget gjennomfører får reiselivsnæringen i Bergen bedre omdømme både som verdiskaper og aktiv bidragsyter til en levende og trivelig by. Dette er en meget viktig verdi for alle medlemsvirksomhetene.

2.5.2.2. Prosjekteiere og -deltakere

Får tilgang på en kompetent og effektiv prosjektledelse samtidig som deltakerne får tilgang til faglige impulser og nettverk.

2.5.2.3 Publikum og besøkende

Gjennom drift av Vertskapssenteret får publikum og besøkende informasjon på om hva de kan gjøre på reisemålet, kjøp av utflukter o.l., hjelp til booking og valutaveksling på et lett tilgjengelig sted.

2.5.2.4 Hordaland fylkeskommune og Sogn Reiselivsråd

Gjennom det sentralt plasserte Vertskapssenteret får de informert om ulike tilbud og muligheter for opplevelser i sine områder til et stort publikum på en meget kostnadseffektiv måte.

2.5.2.5. Bergen kommune

Selv om Bergen kommune ikke kjøper tjenester fra Bergen Reiselivslag gjennom sine bevilgninger av tilskudd til markedsføringen av byen og driften av reiselivslaget, kan de betraktes som en kunde som gjennom reiselivslaget får en gjenytelse i form av reiselivs-kompetanse og nettverk.

2.5.3. Kommunikasjonskanaler

De viktigste kanalene for kommunikasjon med medlemmene er gjennom informasjonsskriv, nyhetsbrev, pressemeldinger, sosiale medier, medlemsmøter, samarbeidsmøter, workshoper, studieturer og bedriftsbesøk både nasjonalt og internasjonalt.

Kommunikasjonen med prosjekteiere og –deltakere skjer gjennom digitale medier samt prosjekt – og nettverksmøter.

Kommunikasjonen med publikum og besøkende skjer gjennom digitale og trykte medier samt serviceinnstilte medarbeidere i Vertskapscenteret.

2.5.4. Kunderelasjoner

I tillegg til årsmøtet holdes det flere samrådsmøter, informasjons- og markedssamlinger for mindre grupperinger av medlemsmassen som f.eks. bookingmøter med hotellene, dialog med de store festivalene, møter med cruiseaktørene.

Bergen Reiselivslag er organisert ulike markedsorienterte team eller avdelinger (som f.eks. ferie og fritid, møter og arrangement, turistinformasjonen). Disse har en tett kommunikasjon med de aktuelle bedriftsmedlemmene som fokuserer på disse markedene. Gjennom denne kommunikasjonen og møteplassene utvikles gode og konstruktive relasjoner mellom medarbeiderne i reiselivslaget og medlemmene.

Møte- og arrangementsforum fungerer f.eks. som møteplass for møtenæringen i Bergen der formålet er å styrke samarbeidet og kollegialt nettverk innen gruppen. Her diskuteres aktuelle problemstillinger, trender og utvikling i markedet samtidig som det settes fokus på Bergen som arrangementssted. Møte- og arrangementsavdelingen i reiselivslaget informerer her om status for arbeidet, nye prosjekter og planlegging av fellesarrangement med næringen.

I tillegg deltar Bergen Reiselivslag på møter med Forum Reiseliv Hordaland og Bergen kommune.

De korte reiseavstandene innen destinasjonen gir vanligvis god oppslutning på fellesmøter o.l. som igjen fører til gode relasjoner og personlige kontakter både mellom reiselivslaget og medlemmene og ikke minst medlemmene seg i mellom.

2.5.5. Inntektsstrømmer

Den totale pengestrømmen gjennom reiselivslaget utgjør hele 73 mill. kroner med alle projektinntekter, brutto formidlingssalg o.l. på Vertskapscenteret. Medlemmene bidrar med markedsføringsstøtte gjennom ulike satser i forhold til bransje, størrelse og beliggenhet. Totalt utgjør dette ca. 6,3 mill. kroner (9%). Tilskuddet fra Bergen kommune til generell drift utgjør 3,0 mill. kroner (4%). Summen av disse tradisjonelle bidragene til markedsføring og drift utgjør kun 13% av den totale pengestrømmen. Basert på 270.00 innbyggere utgjør tilskuddet fra Bergen kommune kr. 11 pr. innbygger.

Bedriftsmedlemmene betaler ulike satser i forhold til bransje, størrelse og beliggenhet.

Forretningsmodellen til Bergen Reiselivslag fokuserer på en høy andel kommersielle inntekter og utgjorde vel 63 mill. kroner (87%). De kommersielle inntektene gjennom de ulike aktivitetene på Vertskapscenteret på Fisketorget utgjorde knapt 40 mill. kroner (54%). Salg av medietjenester, annonser, web, kampanjedeltakelse o.l. utgjorde til sammen på 7,8 mill. kroner (11%). Kommerielle prosjekt-, oppdrags- og konsulentinntekter utgjorde vel 16,4 mill. kroner (23%).

Inntektsstrømmen fordeler seg slik på følgende poster:

• Markedsbidrag, bedriftsmedlemmer	kr.	6.300.000	8,6%
• Driftstilskudd, Bergen kommune	kr.	3.000.000	4,1%
• Salg av medietjenester, annonser, web, kampanjer o.l.	kr.	7.800.000	10,7%
• Rammetilskudd Hordaland fylkeskommune	kr.	203.000	0,3%
• Salg/formidling av utflukter, billetter, booking, valuta, profilartikler o.l. til de besøkende	kr.	39.500.000	53,9%
• Kommerielle prosjekt- og oppdragsinntekter	kr.	16.400.000	22,4%

2.5.6. Nøkkelressurser

For å kunne levere det kundene forventer er den viktigste ressursen til Bergen Reiselivslag de ansatte og den **kunnskapen, erfaringen og serviceinnstillingen** de til enhver tid besitter - enten de jobber i stab, vertskapscenteret, ferie- og fritidsavdelingen, møte- og arrangementsavdelingen eller på ulike prosjekt.

En annen viktig ressurs for å levere verdiene til kundene er det **personlige nettverket** personalet sitter på både internt på reisemålet og eksternt i forhold til samarbeidspartnere og ulike markeder.

Den **sentrale lokaliseringen av og kapasiteten** på Vertskapscenteret på Fisketorget vurderes også som en nøkkelressurs for å levere verdier for flere viktige kundegrupper.

2.5.7. Nøkkelaktiviteter

For å kunne levere de forventede verdiene til de ulike kundegruppene er det flere aktiviteter som er helt sentrale. Her vil vi trekke fram de viktigste:

- Destinasjonsmarkedsføringen og markedsføringen mot turoperatører o.l. (B2B)
- Koordinering av deltakelse i ulike kampanjer
- PR- og medieservice, pressebesøk
- Cruisesatsingen og samarbeidet med Cruise Norway
- Bergenskortet
- Produksjon og distribusjon av de offisielle Bergenspublikasjonene
- Markedsføring av Bergen som arrangementssted og innsalg i forhold til MICE arrangører
- Deltakelse i internasjonale organisasjoner og nettverk
- Driften av Vertskapscenteret
- Omfattende satsing på digital medier
- Deltakelse i sentrale prosjekt for utvikling av Bergensregionen

2.5.8. Partnere

Bergen Reiselivslag har flere sentrale partnere som er viktige for å lykkes med å leveransene av verdier til de ulike kundegruppene.

Norway Convention Bureau (NCB) er en sentral partner i forhold til satsingen på MICE-segmentet. Her jobbes det sammen med de andre store byene i Norge, hotellkjedene, Hurtigruta og SAS.

Sammen med noen andre universitets- og kunnskapsbyer i Norden og SAS har man etablert **Alliance of Brain Cities (ABC alliance)** for å få flere nordiske kongresser.

Fjord Norge AS er en viktig samarbeidspartner for gjennomføring av markedsføring og kampanjer o.l. i prioriterte internasjonale ferie- og fritidsmarkeder. Bergen Reiselivslag er største aksjonær og eier 13% av Fjord Norge AS som ble etablert for å koordinere og gjennomføre internasjonale markedsaktiviteter på vegne av destinasjonene og bedriftene i de fire fjordfylkene mot det internasjonale turistmarkedet.

Helt sentrale samarbeidspartnere for å skaffe medlemsbedriftene både synlighet og salg i de internasjonale markedene er samarbeidet med de riktige **turoperatørene** og **reisearrangørene** i disse markedene. Nasjonale og internasjonale presse- og **medieaktører** er også viktig partnere i denne sammenhengen.

I forhold til cruisesatsingen er både **Cruise Norway AS** og **Bergen Havn** sentrale samarbeidspartnere.

Med tanke på å skape aktiviteter og større attraksjonskraft i Bergen sentrum er Bergen Reiselivslag også medeier med 17% i selskapet **Bergen Sentrum AS**. Med samme bakgrunn har man også 25% eierskap i reiselivsmessen **Reiseklar AS**.

Bergen kommune er en helt sentral samarbeidspartner knyttet til utvikling av Bergen som reisemål og arrangementsby. Gjennom en positiv dialog skapes det forståelse for reiselivets behovet for bedre infrastruktur og tilrettelegging.

Gjennom samarbeid med de **andre destinasjonsselskapene i Hordaland** og **Hordaland fylkeskommune** har man gjennomført prosjekter som både har økt synligheten i det norske markedet, fått på plass en Hordalandsskranke på Verstskapsenteret, økt kompetanse om og bedre synligheten på web.

Jobbing i nettverk, enten formelle eller uformelle, er en meget viktig aktivitet. Derfor er alle **nettverkspartnerne** helt sentrale og viktige for Bergen Reiselivslag.

NCE Tourism skal være en samarbeidspartner på utviklingen av opplevelses og aktivitetstilbud. Man får ikke utnyttet dette systemet godt nok pga. stor turnover på personalet og dermed mangel på kontinuitet i utviklingsprosessene. Avvikling av kultursatsingen har heller ikke bidratt til økt samarbeid.

2.5.9. Kostnadsstruktur

Det sentrale for Bergen Reiselivslag er å tilpasse kostnadene til inntektene. Det er ikke noe mål i seg selv å akkumulere kapital i virksomheten.

Basert på en total ressursbruk på ca. 73 mill. kroner utgjør kostandene til kjøp av varer og tjenester knyttet til salg og formidling ved Vertskapscenteret 40,6 mill. kroner (56%). Kostnadene til kampanjedeltakelse og eksterne markedsføring utgjør 15,9 mill. kroner (22%). Dette inkluderer ikke arbeidsinnsatsen fra eget personale.

De totale personalkostnadene utgjør om lag 12,0 mill. kroner (16%). De øvrige kostnadene er knyttet til drift og administrasjon (inkl. prosjektrelaterte kostander ekskl. personalinnsatsen) og utgjør 4,5 mill. kroner (6%).

Kostnadene fordeler seg slik:

• Varer og tjenester til eget salg/formidling	kr.	40.600.000	55,6%
• Kostnader kampanjedeltakelse, ekstern markedsføring	kr.	15.900.000	21,8%
• Personalkostnader	kr.	12.000.000	16,4%
• Andre drifts- og administrasjonskostnader	kr.	4.500.000	6,2%

2.5.10. Oppsummering

Forretningsmodellen til Bergen Reiselivslag retter seg i hovedsak mot å betjene de ulike typene av medlemsbedrifter. Gjennom de ulike markedsaktivitetene reiselivslaget gjennomfører oppnår disse kundene økt synlighet i de prioriterte kundegruppene/ markedene på en kostnadseffektiv måte. Samtidig bidrar disse aktivitetene til en positiv omdømme for reiselivsnæringene blant kommunen og regionens innbyggere og politikere.

Denne økte synligheten skal gi de kommersielle aktørene økt besøk og dermed økt omsetning og lønnsomhet.

En annen viktig del av forretningsmodellen er salg og formidling av utflukter, billetter, valutaveksling, booking og salg av profilartikler o.l. til publikum og besøkende på turistkontoret eller vertskapscenteret på Fisketorget.

Både ledelse og deltakelse i ulike utviklingsprosjekt er en viktig del av forretningsmodellen til Bergen Reiselivslag. Derfor er både prosjekteiere og andre prosjekt-deltakere viktige kunder for reiselivslaget. Gode eksempler på dette er prosjektene "Barnas Bergen" og "Fly BGO". Verdiforslaget til disse kundene kan være tilgang på prosjektledelse og faglige impulser.

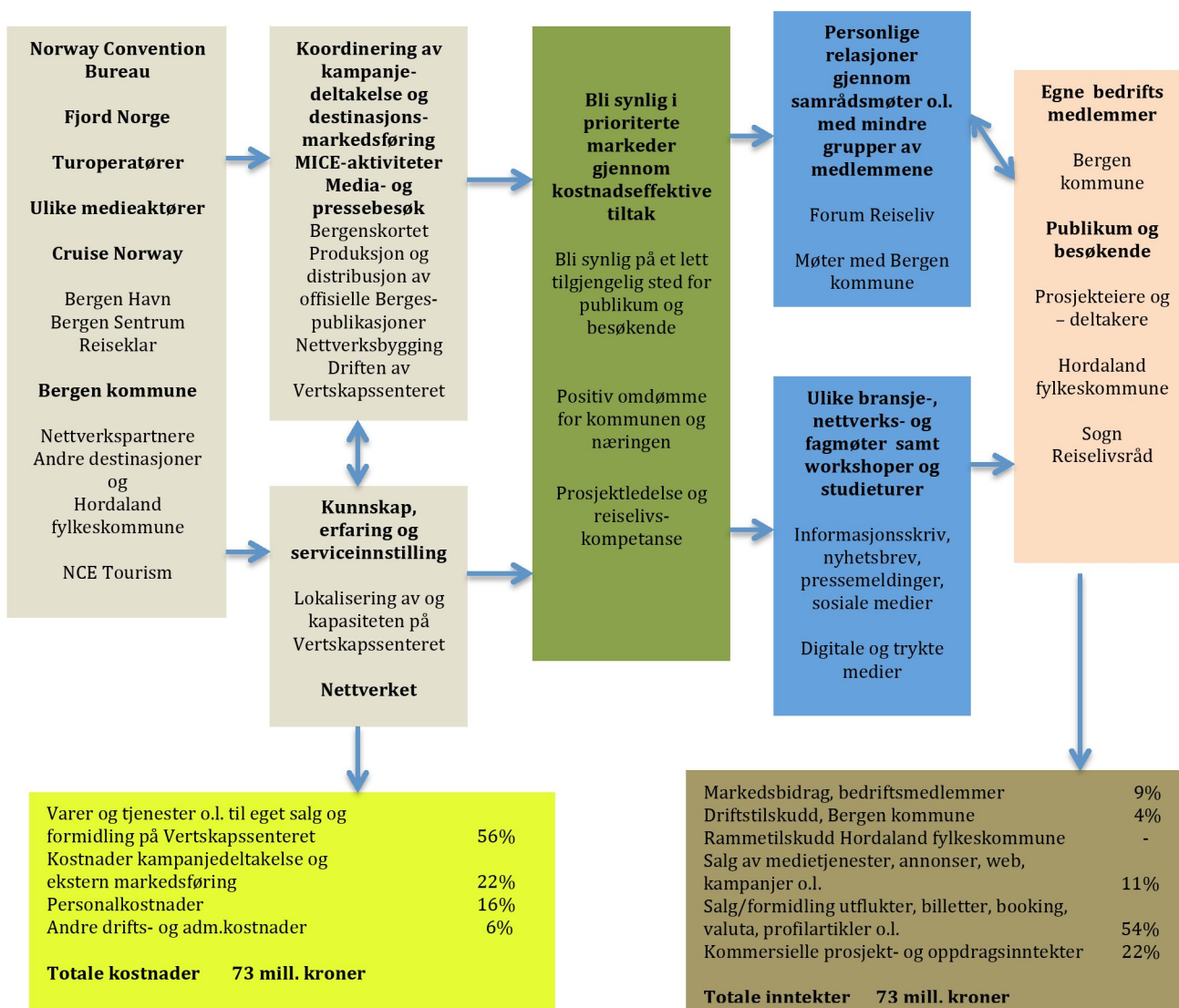
For å opprettholde og videreutvikle relasjonene til medlemmene sine er de personlige relasjonene med medarbeiderne i reiselivslaget helt sentrale. Disse møteplassene som er opprettet skaper også gode samarbeidsrelasjoner mellom medlemsbedriftene. Dette fører til at reiselivslaget er "tett på" kundene og dermed kan ta og gi signaler om sentrale utfordringer kundene står ovenfor og hvilke aktiviteter som er planlagt.

Medarbeidernes kompetanse, erfaring, kapasitet og ikke minst nettverk er de viktigste ressursene for å kunne gi kundene den verdien de forventer. De viktigste aktivitetene er egne markedstiltak, koordinering og deltakelse i markeds kampanjer nasjonalt og internasjonalt sammen med viktige samarbeidspartnere som turoperatører, Norway Convention Bureau, Cruise Norway og Fjord Norge.

Gjennom ulike prosjekt- konsulentoppdrag- og nettverksbyggingsaktivitetene skapes det gode relasjoner til andre reiselivsbedrifter, destinasjonsselskap og Hordaland fylkeskommune.

Den sentrale lokaliseringen av og kapasiteten på Vertskapssenteret på Fisketorget er en nøkkelressurs for reiselivslaget i forhold til å betjene publikum og besøkende for dekke deres behov for informasjon, kjøp av billetter, utflukter, veksling o.l.

Figuren nedenfor illustrerer Bergen Reiselivslag sin forretningsmodell på hvordan de skaper og kaprer verdier basert på data og opplysninger gitt fra selskapet selv gjennom intervju og skriftlige kilder.



Figur 6. Forretningsmodellen til Bergen Reiselivslag

2.6. Forretningsmodellen til Kysteventyret

Kysteventyret er organisert som et prosjekt der formålet er å organisere, markedsføre og utvikle reiselivet i de tre kommunene Sund, Fjell og Øygarden. Dette reiselivs-samarbeidet ble i sin tid initiert av næringsutviklingselskapet Gode Sirklar og Vest Næringsråd. På mange måter har Kysteventyret samme funksjon som et destinasjons-selskap. Kysteventyret driver imidlertid ingen vertskapsfunksjon eller turist-informasjon. Det er ca. et årsverk engasjert gjennom Kysteventyret.

Her følger en beskrivelse av de ni elementene i forretningsmodellen til Kysteventyret. Etter beskrivelsene vil forretningsmodellen visualiseres og oppsummeres.

2.6.1. Kundesegmentene eller hvor inntektene kommer fra

Kysteventyret sitt eksistensgrunnlag er primært knyttet til **lokale reiselivs- og opplevelsesbedrifter** i de tre kommunene. I dag er det 40-50 i hovedsak små bedrifter som er med i samarbeidet. Det er identifisert ca. 100 aktører i regionen. Det er derfor et potensial for å få med flere bedrifter i samarbeidet.

De tre kommunene er viktige kunder gjennom Gode Sirklar.

Kysteventyret driver også prosjektvirksomhet. Dette betyr at **prosjekteiere og -deltakere** også er en viktig kundegruppe for virksomheten. Dette kan f.eks. være bedrifter, andre destinasjoner, kommunene og Hordaland fylkeskommune. Et viktig delprosjekt under Kysteventyret er f.eks. Fiskarbondens marknad. Her er det 5-6 sentrale aktører som deltar. Totalt deltar mellom 12 og 25 deltakere på de ulike markedsarrangementene.

2.6.2. Verdiforslaget eller hvilke verdier som skapes for kundene

Kysteventyret skaper verdier for sine ulike kundegrupper gjennom de ulike tiltakene og delprosjektene man jobber med.

2.6.2.1 Lokale bedrifter

Gir bedriftene og reisemålet synlighet både på web og i tradisjonelle trykksaker i de ulike prioriterte markeder og kundegrupper. Her er hele Bergensregionen et meget viktig markedet. Gjennom kostnadseffektive fellestiltak gir dette bedriftene verdi framfor at de måtte gjøre dette hver for seg.

2.6.2.2. De tre kommunene

Kommunene blir også synlige utad og får med dette et godt omdømme både i forhold til egen befolkning, potensielle tilflyttere, etablerere o.l. Gjennom Gode Sirklar får også kommunene tilgang på reiselivskompetanse som er viktig i næringsutviklingsarbeidet i regionen (f.eks. tilrettelegging av vandringsløyper og aktiviteter).

2.6.2.3. Prosjekteiere og -deltakere

Får tilgang på en kompetent og effektiv prosjektledelse samtidig som deltakerne får tilgang til faglige impulser og nettverk.

2.6.3. Kommunikasjonskanaler

De viktigste kanalene for kommunikasjon med kundene er gjennom personlige besøk og eposter ved behov. Ellers er workshoper, ulike samlinger og studieturer viktige kommunikasjonsarenaer.

2.6.4. Kunderelasjoner

Gjennom de nevnte kanaler og arenaer opprettholdes og videreutvikles relasjonene mellom Kysteventyret og bedriftene.

2.6.5. Inntektsstrømmer

Totalt har Kysteventyret inntekter på knapt 1,0 mill. kroner. Av dette er 0,2 mill. kroner (20%) rammetilskudd fra Hordaland fylkeskommune. Markeds- og driftsbidrag fra bedriftene og kommunene utgjorde til sammen 0,6 mill. kroner (60%). De kommersielle inntektene består av prosjekt- og oppdragsinntekter, salg og formidling. Disse inntektene utgjorde til sammen 0,2 mill. kroner (20%).

Inntektsstrømmen fordeler seg slik på følgende poster:

• Markedsbidrag , medlemsbedrifter	kr.	166.000	16,5%
• Driftstilskudd fra kommunene	kr.	434.000	43,1%
• Rammetilskudd Hordaland fylkeskommune	kr.	203.000	20,1%
• Salg/formidling av utflukter, billetter, booking,			
• Profileringsartikler o.l.	kr.	3.000	0,3%
• Salg av medietjenester, annonser, web, kampanjedeltakelse o.l.	kr.	40.000	4,0%
• Kommersielle prosjekt- og oppdragsinntekter	kr.	162.000	16,0%

2.6.6. Nøkkelressurser

Prosjektlederen sin erfaring, kompetanse og personlige nettverk er den viktigste ressursen for å kunne levere det kundene forventer. Prosjektlederen er engasjert på kommersielle vilkår av Gode Sirklar. Det er også tilgang på spisskompetanse ved behov.

Det totale kompetansemiljøet gjennom Gode Sirklar og Vest Næringsråd utgjør også en ressursbase for Kysteventyret.

2.6.7. Nøkkelaktiviteter

For å kunne levere de forventede verdiene til de ulike kundegruppene er det flere aktiviteter som er helt sentrale. Her vil vi trekke fram de viktigste:

- Ulike nettverksaktiviteter
- Drift og utvikling av web-sidene
- Aktiv på sosiale medier
- Markedsføring og drift av konseptet "Vestlandsforteljingar"

- Organisering og pakketering

2.6.8. Partnere

Kysteventyret har flere sentrale partnere som er viktige for å lykkes med å leveransene av verdier til de ulike kundegruppene.

Som tidligere nevnt er **Vest Næringsråd** en meget viktig partner for Kysteventyret sammen med **Gode Sirklar**. **Sartor Senter** er også en viktig partner. De driver også den lokale turistinformasjonen og er viktig for gjennomføringen av Fiskarbondens marknad.

Lie-gruppen er en viktig sponsor og dermed også som samarbeidspartner.

Bergen Reiselivslag er en helt sentral samarbeidspartner i forhold til markedsføring av reiselivstilbudene i regionen. Kysteventyret og Bergen Reiselivslag har i dag en formell samarbeidsavtale.

Gjennom samarbeid med de **andre destinasjonsselskapene i Hordaland** og **Hordaland fylkeskommune** har man gjennomført prosjekter som både har økt synligheten i det norske markedet, fått på plass en Hordalandsskranke på Verstskapsenteret, økt kompetanse om og bedret synligheten på web.

Fjord Norge AS er en samarbeidspartner innenfor noen få områder. **NCE Tourism** skal være en samarbeidspartner på utviklingen av opplevelses og aktivitetstilbud. Kysteventyret har nå trukket seg ut pga. for liten egenkapasitet til å utnytte NCE.

Kysteventyret samarbeider med **Innovasjon Norge** gjennom deltakelse i Norgeskampanjen.

Man samarbeider også med **Raddison Blu** med tilrettelegging av aktiviteter o.l. for kurs- og konferansemarkedet.

2.6.9. Kostnadsstruktur

Regnskapet for Kysteventyret viser at av de totale kostnadene, utgjorde kostnadene til kampanjedeltakelse og eksterne markedsføring knapt 0,3 mill. kroner (26%). Dette inkluderer ikke egen arbeidsinnsats. De totale personalkostnadene utgjorde knapt 0,6 mill. kroner (59%). De øvrige kostnadene er knyttet til drift og administrasjon (inkl. prosjekterrelaterte kostnader ekskl. personalinnsatsen). Kostnadene fordeler seg slik:

• Kostnader kampanjedeltakelse, eksterne markedsføring	kr.	261.000	25,9%
• Personalkostnader	kr.	591.000	58,6%
• Andre drifts- og administrasjonskostnader	kr.	156.000	15,5%

2.6.10. Oppsummering

Forretningsmodellen til Kysteventyret og Gode Sirklar AS sin reiselivsjobbing retter seg i hovedsak mot å betjene lokale reiselivs- og opplevelsesbedrifter og de tre kommunene.

Gjennom de ulike aktivitetene som gjennomføres oppnår disse kundene økt synlighet både på web og i trykte medier i forhold til de prioriterte kundegruppene/markedene på en kostnadseffektiv måte.

Denne økte synligheten skal gi de kommersielle aktørene økt besøk og dermed økt omsetning og lønnsomhet. For de tre kommune vil de utadvendte markedsføringsaktivitetene og merkevarebyggingen av regionen bidra til bedre omdømme både blant egen befolkning og andre.

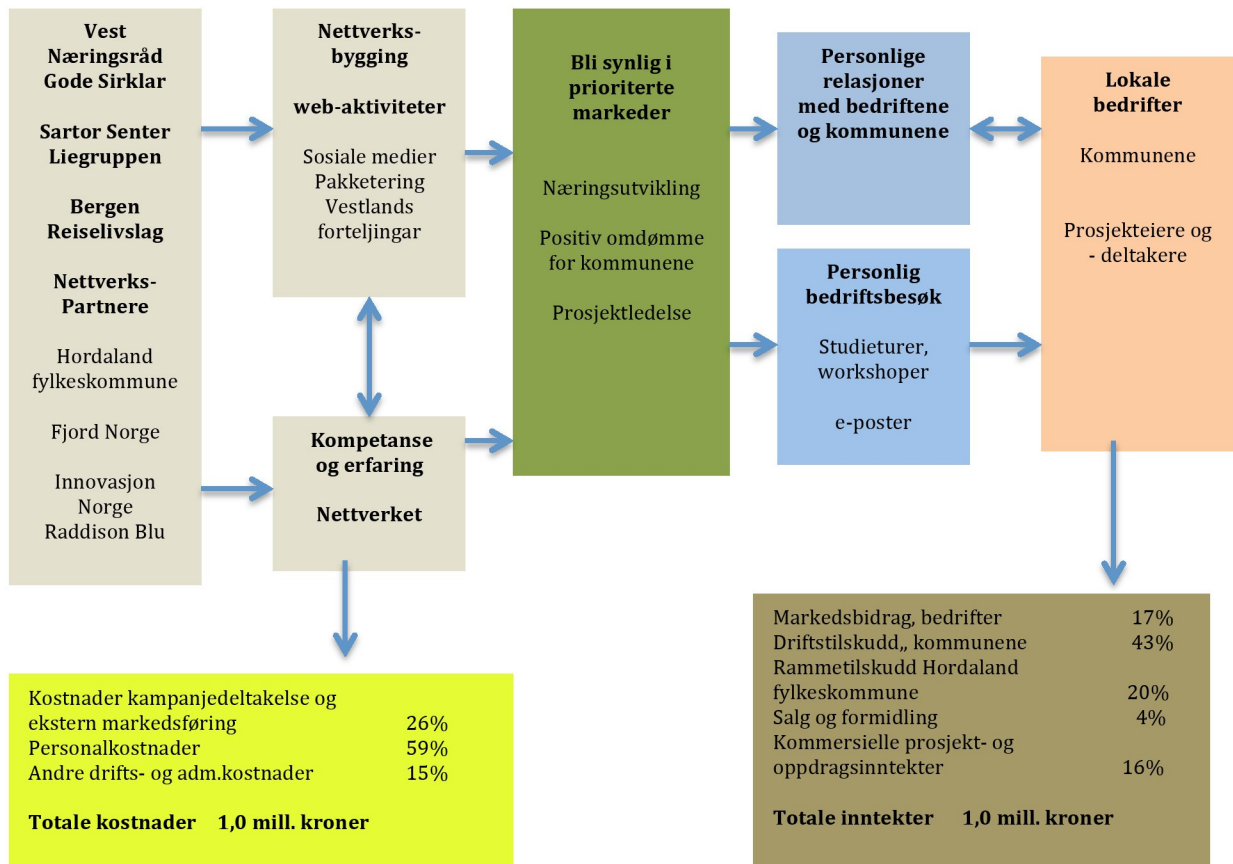
Både ledelse og deltakelse i ulike utviklingsprosjekt er en viktig del av forretningsmodellen til Kysteventyret. Derfor er både prosjekteiere og andre prosjektdeltakere viktige kunder for virksomheten. Et godt eksempel på dette er prosjektet "Fiskarbondens marknad". Verdiforslaget til disse kundene kan være tilgang på ledelse, faglige impulser og synlighet.

Kommunikasjonen med kundesegmentene skjer gjennom bedriftsbesøk, studieturer, workshoper og e-poster ved behov. Gjennom disse arenaene skapes det personlige relasjoner mellom bedriftene og medarbeiderne i Kysteventyret.

Den viktigste ressursen for å kunne levere verdiene til kundesegmentene er medarbeidernes kompetanse og erfaring samt deres personlige nettverk både intern på reisemålet og ut mot eksterne samarbeidspartnere.

Gjennom ulike prosjekt- og nettverksbyggingsaktiviteten skapes det gode relasjoner til reiselivsbedrifter, andre destinasjonsselskap og Hordaland fylkeskommune.

Figuren på neste side illustrerer Kysteventyret sin forretningsmodell på hvordan de skaper og kaprer verdier basert på data og opplysninger gitt fra selskapet selv gjennom intervju og skriftlige kilder.



Figur 7. Forretningsmodellen til Kysteventyret

2.7. Oppsummering og analyse av alle forretningsmodellene

Forretningsmodellene til de seks selskapene eller virksomhetene vi har kartlagt foran er oppsummert i tabellen under og på neste side. Denne tabellen blir benyttet i analysen som følger etter.

	Destinasjon Voss AS	Samarbeidsrådet for Sunnhordland	Reisemål Hardanger Fjord AS	Bergen Reiselivslag	Kysteventyret
Kunde-segment	Egne bedrifts-medlemmer Voss kommune Sentrumsforeningen Besøkende Prosjekteiere og -deltakere	Egne bedrifts-medlemmer 8 kommuner Prosjekteiere og -deltakere	Egne bedrifts-medlemmer 6 kommuner Prosjekteiere og -deltakere	Egne bedrifts-medlemmer Bergen kommune Publikum og besøkende Prosjekteiere og -deltakere Hordaland fylkeskommune Sogn reiselivsråd	Lokale bedrifter Gode Sirklar/ 3 kommuner Prosjekteiere og -deltakere
Verdi-forslag	Bli synlig i prioriterte markeder Bli synlig blant besøkende Næringsutvikling Positivt omdømme for kommunen Prosjektledelse	Bli synlig i prioriterte markeder Næringsutvikling Positivt omdømme for kommunene Prosjektledelse	Bli synlig i prioriterte markeder med spesielt fokus på salgsleddene Næringsutvikling Positivt omdømme for kommunene Prosjektledelse	Bli synlig i prioriterte markeder Bli synlig på lett tilgjengelig sted for publikum og besøkende Positivt omdømme for kommunen og næringen Prosjektledelse og reiselivskompetanse	Bli synlig i prioriterte markeder Næringsutvikling Positivt omdømme for kommunene Prosjektledelse
Kanaler	Personlig bedriftsbesøk Bransjenett Nyhetsbrev	Årlige samlinger Nyhetsbrev Telefon, e-poster, brev, Facebook	Informasjonsskriv Pressemeldinger Hardangerrådet Høstkonferansen Digitale medier	Ulike bransje-, nettverks- og fagmøter Workshoper og studieturer Informasjonsskriv, nyhetsbrev, pressemeldinger, sosiale medier Digitale og trykte medier	Personlig bedriftsbesøk Studieturer, workshoper e-poster
Kunde-relasjoner	Personlige relasjoner Reiselivsrådet Styremøter	Årlige samlinger Aktiviteter for kompetanseheving	Høstkonferansen Generalforsamlingen Styremøter	Personlige relasjoner gjennom samrådsmøter o.l. med mindre grupper av medlemmene Forum Reiseliv Møter med Bergen kommune	Personlige relasjoner med bedriftene og kommunene
Inntekts-strømmer	Markedsbidrag, bedriftsmedlemmer 9% Driftstilskudd Voss kommune 16% Rammetilskudd 2% Kraft- og næringsfond 3% Salg av medietjenester 16% Salg/formidling til besøkende 23% Prosjekt og oppdragsinntekter 31% Totale inntekter 10,6 mill.kr.	Markedsbidrag, bedriftsmedlemmer 6% Driftstilskudd kommunene 17% Rammetilskudd 5% Næringsfond 18% Salg av medietjenester 5% Prosjekt- og oppdragsinntekter 50% Totale inntekter 4,4 mill. kr.	Markedsbidrag, bedriftsmedlemmer 16% Driftsbidrag kommunene 37% Salg av medietjenester 26% Rammetilskudd 3% Næringsfond 2% Drift turistinfo 6% Prosjekt og oppdragsinntekter 22% Totale inntekter 6,1 mill. kr.	Markedsbidrag, bedriftsmedlemmer 9% Driftstilskudd Bergen kommune 4% Rammetilskudd -% Salg av medietjenester 11% Salg/formidling til besøkende 54% Prosjekt og oppdragsinntekter 22% Totale inntekter 73,0 mill.kr.	Markedsbidrag bedrifter 17% Driftstilskudd kommunene 43% Rammetilskudd 20% Salg/formidling 4% Prosjekt- og oppdragsinntekter 16% Totale inntekter 1,0 mill.kr.

	Destinasjon Voss AS	Samarbeidsrådet for Sunnhordland	Reisemål Hardanger Fjord AS	Bergen Reiselivslag	Kysteventyret
Nøkkel-ressurser	Tverrfaglig kompetanse og erfaring Nettverket	Regionalt næringsfond Kompetanse på bedriftsutvikling	Kunnskap, erfaring og kapasitet Nettverket	Kunnskap, erfaring og serviceinnstilling Lokalisering og kapasitet på Vertskapssenteret Nettverket	Kompetanse og erfaring Nettverk
Nøkkel-aktiviteter	Koordinering av kampanjedeltakelse Destinasjons-markedsføring Drift vertskapssenter Sisteledds-markedsføring/salg Nettverksbygging Co-branding	Koordinering av kampanjedeltakelse Generell plan- og prosjekt-gjennomføring Nettverksbygging	Koordinering av kampanjedeltakelse Destinasjons-markedsføring Nettverksbygging Digitale medier Pressebesøk	Koordinering av kampanjedeltakelse Destinasjons-markedsføring MICE-aktiviteter Medie- og pressebesøk Bergens korter Produksjon og distribusjon av publikasjoner Nettverksbygging Drift av Vertskapssenteret Sisteledds-markedsføring/salg	Nettverksbygging Webaktiviteter Pakketering Vestlandsforteljingar
Partnere	Nettverkspartnere Fylkeskommunene Turoperatører Fjord Norge NCE Tourism Innovasjon Norge Lokalt kraftfond Regionalt næringsfond	Fylkeskommunen Forum Reiseliv Andre destinasjoner Kommunene, Fjord Norge, NCE Tourism, Innovasjon Norge Lokale medier	Fylkeskommunen Turoperatører Fjord Norge NCE-tourism Innovasjon Norge Cruise Destination Hardangerfjord Statens vegvesen	NCB Fjord Norge Turoperatører Medieaktører Cruise Norway Bergen Havn Bergen Sentrum Reiseklar Bergen kommune Nettverkspartnere Andre destinasjoner og fylkeskommunen NCE- Tourism	Vest Næringsråd Gode Sirklar Sartor Senter Liegruppen Bergen Reiselivslag Nettverks-partnere Hordaland fylkeskommune Fjord Norge Innovasjon Norge Raddison Blu
Kostnadsstruktur	Varer og tjenester til salg/formidling 7% Kampanjedeltakelse og ekstern markedsføring 39% Personalkostnader 28% Andre drifts- og adm.kostnader 26% Totale kostnader 10,6 mill.kr.	Kampanjedeltakelse og ekstern markedsføring 26% Personalkostnader 23% Andre drifts- og adm.kostnader 51% Totale kostnader 4,4 mill.kr.	Kampanjedeltakelse og ekstern markedsføring 40% Personalkostnader 44% Andre drifts- og adm.kostnader 16% Totale kostnader 6,1 mill.kr.	Varer og tjenester til salg/formidling 56% Kampanjedeltakelse og ekstern markedsføring 22% Personalkostnader 16% Andre drifts- og adm.kostnader 6% Totale kostnader 73 mill.kr.	Kampanjedeltakelse og ekstern markedsføring 26% Personalkostnader 59% Andre drifts- og adm.kostnader 15% Totale kostnader 1,0 mill. kroner

Ingen av virksomhetene har som mål å gå med overskudd for å akkumulere kapital eller betale utbytte. Alle ressursene skal gå til markedsføring og utvikling av reiselivet på eller i destinasjonene.

2.7.1. Kundesegment, verdiforslag og inntektsstrømmer

Alle virksomhetene har medlemsbedrifter som betaler en årlig avgift avhengig av bransje og størrelse. Disse bedriftene er derfor en viktig kundegruppe. Betydningen av inntektene fra dette kundesegmentet varierer mye mellom de enkelte virksomhetene – fra 17% for Kysteventyret til 6% for Samarbeidsrådet for Sunnhordland.

Kommunen(e) er også viktige bidragsytere for alle disse virksomhetene. Betydningen varierer noe – fra hele 37% i Reisemål Hardanger Fjord AS til 4% i Bergen Reiselivslag.

Bedriftskundene og kommunene forventer å bli synlige i prioriterte markeder gjennom de kostnadseffektive tiltakene virksomhetene utfører. I dette ligger omdømmebyggingen sentralt for kommunene – både i forhold til egne innbyggere og andre.

Et annet fellestrekk er at virksomhetene har kommersielle prosjekt og oppdrag som en viktig del av forretningsmodellen. Dette er en kombinasjon av egne initierte prosjekt og oppdrag fra andre som for eksempel Hordaland fylkeskommune, Innovasjon Norge o.a. Disse kommersielle prosjekt- og oppdragsinntekter utgjør hele 51% av inntektene for Samarbeidsrådet for Sunnhordland, mens de utgjør 31% for Destinasjon Voss AS. For Bergen Reiselivslag og Reisemål Hardanger Fjord AS utgjorde disse inntektene 22% av totalen. For prosjekteiere og –deltakere ligger det en forventning om effektiv prosjektledelse og kompetanseheving som viktigste verdiforslag.

Både Bergen Reiselivslag og Destinasjon Voss AS har kommersielle salgs- og formidlingsaktiviteter som sentrale deler av sin forretningsmodell. De definerer disse aktivitetene som sisteleddsmarkedsføring. Derfor er publikum og besøkende en viktig kundegruppe for disse virksomhetene. For Bergen Reiselivslag utgjør disse kommersielle inntektene hele 54% av de totale inntektene. For Destinasjon Voss AS utgjør disse inntektene 23% av totalen.

Gjennom koordinering av deltakelse i kampanjer og destinasjonsmarkedsføringen selger noen av virksomhetene medietjenester til bedrifter o.l.. Disse kommersielle inntektene utgjør 26% av inntektene for Reisemål Hardanger Fjord AS, 16% for Destinasjon Voss AS og 11% for Bergen Reiselivslag.

2.7.2. Kommunikasjonskanaler og kunderelasjoner

Noe som skiller virksomhetene er hvordan de jobber med sine kunderelasjoner. I forretningsmodellen til Bergen Reiselivslag, Destinasjon Voss AS og Kysteventyret er det fokusert på å etablere møteplasser og arenaer for befeste og videreutvikle personlige relasjoner til de viktigste kundegruppene – spesielt bedriftene. Denne "tett på" relasjonen er en sentral del av forretningsmodellen for disse virksomhetene.

2.7.3. Nøkkelressurser og -aktiviteter samt kostnadsstruktur

For å kunne levere verdi til kundene er de ansattes kompetanse og erfaring sentral nøkkelressurs. Det samme gjelder deres nettverk både internt på reisemålet og utad mot samarbeidspartnere o.l. For Samarbeidsrådet for Sunnhordland er det regionale næringsfondet og finansieringsmulighetene derfra, en meget viktig ressurs for å kunne levere verdi til kundene. For Bergen Reiselivslag er den sentrale lokaliseringen av og kapasiteten på Vertskapscenteret på Fisketorget en meget viktig ressurs i denne sammenhengen.

Koordinering av markeds kampanjer, destinasjonsmarkedsføring, nettverksbygging og arbeid med digitale medier er sentrale aktiviteter for alle virksomhetene. Både Bergen Reiselivslag, Destinasjon Voss AS og Reisemål Hardanger Fjord AS har også presse- og mediebesøk som en viktig aktivitet i forretningsmodellen. Bergen Reiselivslag skiller seg ut fra de andre med en spesiell høy aktivitet med tiltak mot MICE-markedet.

Kostnadsstrukturen forteller mye om forretningsmodellene. De operative kostnadene knyttet til kampanjedeltakelse og ekstern markedsføring varierer fra 40% i Reisemål Hardanger Fjord AS til 22% i Bergen Reiselivslag. Bruk av eget personale i disse aktivitetene er ikke inkludert. Personalkostnadene totalt utgjør kun 16% i Bergen Reiselivslag, mens de utgjør 59% i Kysteventyret. Andre drifts- og administrasjonskostnader inneholder også stor andel prosjekterrelaterte aktiviteter. Samarbeidsrådet for Sunnhordland som har den største andelen prosjektinntekter har også den største andel på andre drifts- og administrasjonskostnader. Forklaringen er at 85% av disse kostnadene er knyttet direkte til inntektsgivende prosjektgjennomføring.

2.7.4. Partnere

For å levere verdi til sine kunder er alle virksomhetene avhengig av samarbeidspartnere. Alle har et samarbeid med Fjord Norge når det gjelder internasjonalt samarbeid i forhold til ferie og fritidsmarkedene. NCE Tourism oppgis som en samarbeidspartner, men effektene er foreløpig vært beskjedne. Innovasjon Norge oppgis også som en samarbeidspartner både i forhold til kampanjer og utviklingsprosjekt.

Bergen Reiselivslag og Reisemål Hardanger Fjord AS gjennom Cruise Destination Hardangerfjord jobber aktivt med cruiseturismen og samarbeider med Cruise Norway AS.

Samarbeidet internt i Hordaland mellom destinasjonene er viktig for alle. Her har Hordaland fylkeskommune en sentral rolle som partner for alle. Dette gjelder både i forhold til faglige møtearenaer, prosjektfinansiering og rammetilskudd.

2.7.5. Oppsummering og konklusjoner

Ut fra denne gjennomgangen kan det konkluderes med at det er svært mange likheter i forretningsmodellene til de fem virksomhetene som er kartlagt. Forskjellene kan forklares ut fra omfanget på reisemålet og de interne geografiske avstandene. Her tenker vi spesielt på:

- Salg og formidling av tjenester og varer til publikum og besøkende knyttet opp til driften av turistinformasjon på Voss og Vertskapsenteret i Bergen (sisteleddsmarkedsføring og salg)
- Destinasjon Voss AS, Bergen Reiselivslag og Kysteventyret sin bygging av "tett på" relasjoner mellom personale og kundene ved å etablere gode møtearenaer og aktiviteter

En annen faktor som skiller forretningsmodellene er også andelen av variable kommersielle inntekter som ikke kommer fra avtaler med bedrifter, kommuner, næringsfond o.l.

For Bergen Reiselivslag utgjør disse variable kommersielle inntektene hele 87% av inntektene. For Destinasjon Voss AS utgjør de 70%, for Samarbeidsrådet for Sunnhordland vel 55% og for Reisemål Hardanger Fjord AS knapt 50%.

Gjennomgangen viser også at mange av inntektspostene ikke er direkte overførbare. Dette gjelder spesielt bidragene fra lokale- og regionale kraft- og næringsfond. Disse har vedtekter o.l. som setter klare føringer på hvor og hva tilskuddene skal brukes til.

En av hovedkonklusjonene på denne gjennomgangen av forretningsmodellene er at destinasjonsselskapene i meget stor grad har fokus på sine kunder for å gi disse verdiforslaget eller "value for money".

Vi kan også med denne gjennomgangen avkrefte eventuell hypotese om at destinasjonsselskapene i Hordaland er overadministrerte og lite operative. I gjennom snitt er kun mellom 10% og 15% av kostnadene inkl. eget personell knyttet til administrasjon. Dette betyr at mellom 85% og 90% av ressursene er knyttet til inntektsgivende og operative aktiviteter. Disse aktivitetene skaper verdi for kundene.

2.8. SWOT-analysen

I SWOT-analysen skal vi gjennomgå de ulike destinasjonsselskapene/organisasjonene med utgangspunkt i følgende arbeidsoppgavene definert i den nasjonale strategien "Destinasjon Norge":

- Produktutvikling
- Booking og salg
- Reisemålsutvikling
- Kompetanseheving
- Markedskunnskap
- PR

Signalene i prosessen så langt i dette prosjektet er helt klare på at disse arbeidsoppgavene også vil være sentrale i en fremtidig struktur i Hordaland. Derfor vil disse også være inkludert i forslagene til ny destinasjonsstruktur i fylket:

- Markedsføring
- Vertskap og informasjon

Det var kun Samarbeidsrådet for Sunnhordland som jobbet aktivt med kompetansehevingstiltak for sine medlemmer. De øvrige selskapene definerte ikke dette som en del av sine forretningsmodeller da det var andre aktører innenfor destinasjonen som jobbet aktivt med dette. – f.eks. NHO Reiseliv, Innovasjon Norge, ulike utdanningsinstitusjoner o.l. Derfor behandles ikke dette i denne analysen.

Det ligger også usikkerhet knyttet til resultatet av prosessene med kommunesammenstillinger som foregår rundt om i fylket. Resultatene dette vil både kunne fungere som en positiv mulighet for destinasjonsselskapene og en trussel for å bli nedprioritert mht. finansiell støtte.

I de følgende punktene skal vi presenterer resultatene av SWOT-analysen med henholdsvis sterke sider, svake sider, muligheter og trusler.

Bakgrunnen for vurderingene av SWOT'en for de ulike destinasjonsselskapene ligger i en kombinasjon av den informasjonen vi hentet inn hos selskapene, de diskusjonene vi har

hatt med "destinasjonsgruppa" i løpet av prosessen, samt kunnskap som er blitt tilgjengelig knyttet til andres studier av suksesskriterier for destinasjonsselskap. Dette siste fungerer som sekundærdata i vår analyse. Derfor vil vi først presentere hovedpunktene i disse sekundærkildene før vi presenterer SWOT'en.

2.8.1. Hva kjennetegner et godt destinasjonsselskap?

I den nasjonale strategien "Destinasjon Norge" som foreslår en helt ny struktur for organiseringen av fellesfunksjoner o.l. har man ikke basert dette på forskning og kunnskap om hva som kjennetegner vellykkede destinasjonsselskaper. Fra 1997 til 2000 ble det gjennomført et forskningsprosjekt regi av Høgskolen i Lillehammer knyttet til destinasjonsutvikling og organisering på stedsnivå (ref. Ørjansen, Dag og Rønningen, Martin m.fl.). Noe av konklusjonene mht. organisering var utfordringene knyttet til rekruttering av dyktige ledere og kontinuitet i lederskapet. Noe av forklaringen var små og fragmenterte selskaper der målsettingene ikke sto i forhold til hva man faktisk hadde av ressurser til gjennomføre fellestiltak o.l. på destinasjonsnivået.

EU-kommisjonen satte i gang et større forskningsprogram noen år senere. Resultatet av dette var bla. tre doktorgrader⁷ pluss 3 hovedrapporter med førtifem "best practice"⁸. Dette programmet startet med å evaluere 91 ulike destinasjoner i forhold til ni kriterier. Fokuset var: "Hva skapes av resultater, og hvordan jobber man med å skape disse". Ut fra evalueringsprosessen valgte man ut de femten beste bydestinasjonene, de femten beste kystdestinasjonene og de femten beste distriktdestinasjonene. Programmet omfattet ikke fjelldestinasjonene. Følgende fem suksesskriterier ble resultatet av dette programmet:

- **Synlighet og kontinuitet i et verdibasert lederskap**

De har etablert et sterkt, strukturert og institusjonelt basert lederskap som disponerer finansielle og menneskelige ressurser til å vise både handlekraft og ansvarlighet og med støtte både fra lokalt næringsliv og lokale myndigheter.

Lederskapet er basert på følgende verdigrunnlag: "Reiseliv dreier seg om en samhandling mellom bedriftene og deres gjester, deres ansatte, lokalsamfunnet hvor de er lokalisert og det ressursgrunnlaget virksomheten er basert på. Alle disse elementene er avhengig av hverandre. Suksess i reiselivet er avhengig av evnen til å møte og balansere behovene til alle partene i denne samhandlingsprosessen."

- **Jobber tett på den lokale næringen og lokale myndigheter**

De har utviklet et partnerskap basert på tett og forpliktende samarbeid med sentrale involverte interessenter med definerte felles resultatmål og forpliktelser. Relasjonsbyggingen er helt sentral i partnerskapet.

- **Sterk samarbeidsvilje med andre destinasjonsselskap**

For å oppnå synergier og effektiv ressursutnyttelse samarbeider man når situasjonen

⁷ Frank Og (2003), Robert Govers (2003) og Megan Woods (2005). Se også Og, Frank og Govers, Robert (2000): "Integrated Quality management for Tourist Destinations: a European perspective on achieving competitiveness", Tourism Management 21/2000 og Woods, Megan og Deegan, Jim (2003): "A Warm Welcome for Destination Quality Brands: the Example of the Pyrenean Region", International Journal of Tourism Research Vol 5 (4).

⁸ European Commission (2000): "Towards quality urban tourism", "Towards quality coastal tourism" og "Towards quality rural tourism", Enterprise Directorate-General Tourism Unit, Brussel

tilsier det både regionalt, nasjonalt og enkelte ganger internasjonalt. Formålet er å realisere egne målsettinger.

- **Jobber mot felles visjon, mål og strategier**

Det er vedtatt en felles plan for destinasjonen som alle relevante aktører kjenner til og har forstått konsekvensene av for sine egne aktiviteter. Det drives aktiv resultatmåling av sentrale resultatkrITERIER for å vurdere eventuelle behov for justeringer av fellestiltakene. Det er også etablert insentivordninger for å fremme en positiv kvalitetsutvikling hos de private aktørene.

- **De sentrale og viktigste prosessene er definert og beskrevet**

Man har satt fokus på en prosessenkning framfor kun funksjoner og arbeidsoppgaver. De viktigste prosessene er å (1) skape gjenkjøp og anbefalinger i markedet, (2) finne og nå de rette nye kundene for å gi dem kunnskap om og lyst til å besøke destinasjonen, (3) forbedre eksisterende tilbud og skape attraktive nye tilbud samt (4) øke miljøeffektiviteten på hele destinasjonen.

Mye av denne forskningen er senere blitt bekreftet av andre. Blant annet har Ritchie og Crouch⁹ dokumentert en utviklingen der destinasjonsselskapene (DMO) endrer seg fra å være Destination **Marketing** Organisations til Destination **Management** Organisations. Dette viser at man i større grad jobber med prosesser (funksjoner og arbeidsoppgaver) som også bidrar til å heve konkurranseevnen gjennom å stimulere til forbedringer av eksisterende tilbud, miljøeffektiviteten og utvikling av helt nye kundetilpassede tilbud. Dette understrekes også i en studie i innovasjon og entreprenørskap der kunnskapen til ansatte i destinasjonsselskapet og den lokale organiseringen kan ha positive effekter på utvikling av helt nye tilbud¹⁰.

Det er gjort mange studier av vintersportsdestinasjonene der det har vært en utvikling i retning av at store private eiere tar styringen over både markedsføringen, kvalitetsstyringen og produktutviklingen gjennom å eie skiheissystemene, bookingselskapene og noen ganger overnattingsbedriftene (eks. Skistar med Åre¹¹, Sälen, Trysil og Hemsedal). Dette lokale resortselskapet blir et slags Destination Management selskap med kontroll over markedsføring, kvalitetsutvikling og produkt-utviklingen. Den lokale turistinformasjonsfunksjonen er ofte det som overlates til de lokale myndighetene og andre små private aktører. Andre studier av vintersportdestinasjoner i både Europa og USA som ikke er eierkontrollert på samme måte, viser at destinasjonsselskapene er meget "tett på" både de lokale myndighetene og de lokale bedriftene med kommunikasjon og samarbeidsarenaer (ref. National Ski Areas Association (NSAA), USA).

Ut fra de nevnte EU-studiene samt teoriene til Ritchie og Crouch kan man konkludere med at man i destinasjonssammenheng opererer med to ulike nivåer:

- **Verdiskapings- og vertskapsnivået** – der gjestene møter vertskapet.

⁹ Ritchie, J.R.B. og Crouch, G.I. (2003) "The Competitive Destination – A sustainable tourism Perspective" Cabi Publishing, London

¹⁰ Gibson, L. (2006): "Learning Destinations. The complexity og tourism development" Karlstad University Studies 41/2006

¹¹ Bohlin, M. Og Elbe, J. (2007): "Utveckla turistdestinasjoner – ett svenskt perspektiv", Uppsala Publ. House

- **Koordineringsnivået** – der flere verdiskapings- og verskapssteder ser at hver for seg blir de for små for å gjøre seg synlig i visse markeder og dermed velger å samarbeide for å få tilgang på mer ressurser. Dette forutsetter at koordineringsnivået vurderes som en attraktiv samarbeidsarena mht. naturlig produktområde sett med kundenes øyne, og besitter spisskompetanse innen markedsføring og distribusjon.

Skillet mellom disse nivåene er viktig når man skal vurdere destinasjonsselskapenes arbeidsoppgaver. Dette bekreftes også av flere forskere som har jobbet med disse problemstillingene¹²

Diverse gjesteundersøkelser både i Norge og utlandet viser at anbefalinger fra venner, kjente, familie o.l. er den viktigste informasjonskilden når det gjelder valg av reisemål. Ofte baseres beslutningene på en miks av informasjonskilder. Den store EU-studien vinteren 2014¹³ viser at hele 56% oppga venner, kjente og familie som viktigste informasjonskilde. Men er disse anbefalingene negative eller kritiske, blir destinasjonen sjelden valgt. Dette tilsier også at destinasjonsselskapene bør ha fokus på systemer som bidrar til kvalitetssikring.

Hva skjer med destinasjonsmarkedsføringen internasjonalt? En undersøkelse utført i 2012¹⁴ av Destination Marketing Association International (DMAI) viste at destinasjonsselskapene brukte om lag 30% av markedsføringsbudsjettet på Internett. Halvparten av destinasjonsselskapene hadde eller hadde planlagt å ha egne app'er i løpet av 2012. Like mange oppga at de allerede hadde en person i staben som primært skulle jobbe som webredaktør. En annen studie gjennomført i Europa viste at de europeiske byene i gjennomsnitt brukte 50% av markedsbudsjettet online (European Cities Marketing (ECM)).

Alt dette viser at websatsingen allerede er helt sentral for destinasjonsselskapene i deres kommunikasjonsstrategier og vil sannsynligvis bli ytterligere prioritert i fremtiden.

Samtidig viser et dansk forskningsarbeid¹⁵ at personlig besøk ved turistinformasjonene har vært noenlunde uendret over tid både i Danmark og andre land til tross for stadig mer bruk av ny teknologi som informasjonsplattform. Dette arbeidet konkluderte også med at de fysiske turistinformasjonene i stigende grad flytter sammen med andre typer informasjons-, service- eller opplevelsessteder. For de besøkende betyr denne turist-servicen mye for inspirasjonen til å besøke attraksjoner og delta på utflukter o.l.

Ut fra denne gjennomgangen kan vi oppsummere med følgende suksesskriterier for destinasjonsselskaper:

- Har synlighet og kontinuitet i lederskapet som disponer tilstrekkelig med ressurser finansielt og kompetansemessig
- Jobber tett på med gode relasjoner til lokale bedrifter og myndigheter

¹² Kozak, M. (2004): "Destination benchmarking", Cabi Publishing, London og European Tourism University Partnership (2001): "Resort Management in Europe – Case studies and Learning Materials", Continuum, London

¹³ www.travelnews.no/2014/03/26/tourism-etc/stor-eu-studie-personlig-rad-viktigst/

¹⁴ Modiano, Daisy (2012): "The Destination Marketing Landscape: The Role of DMOs", Destination Marketing, Digital Tourism, Research & Studies, Abouttourism Destinations Consultants, USA

¹⁵ Hjalager, Anne-Mette: "Gæster ved turistservice og deres behov", Advance/1, Incuba Science Park, Aarhus

- Sterk samarbeidsvilje med andre destinasjonsselskap for å oppnå synergier og effektiv ressursutnyttelse
- Jobber mot felles visjoner, mål og strategier
- Et sterkt prosessfokus både mht. kvalitetsutvikling, markedsføring, nye tilbud og miljøeffektivitet

For å oppnå mye av dette må destinasjonsselskapene utnytte mulighetene som ligger innen web. Dette vil kreve tilgang på og utvikling av kompetanse som igjen vil kreve finansielle ressurser – enten helt nye eller gjennom synergier og samarbeid.

2.8.2. Sterke sider

Ut fra en gjennomgang og vurdering av disse oppgavene kan vi trekke fram følgende **sterke sider** ved destinasjonsselskapene i Hordaland:

- Både Bergen Reiselivslag, Reisemål Hardanger Fjord AS og Destinasjon Voss AS har gjennom målrettet arbeid over lang tid etablert disse stedene/regionene som "merkenavn" innenfor sine prioriterte målgrupper og markeder. Dette gjelder både nasjonalt og internasjonalt. I tillegg til egne aktiviteter har de i stor grad valg riktige samarbeidspartnere i dette markedsarbeidet.
- Deler av Sunnhordland og Sund/Fjell/Øygarden har fått etablert en merkevare i forhold til det internasjonale fisketurismemarkedet. Dette arbeidet har skjedd gjennom samarbeid mellom tilbyderne og turoperatører. Destinasjonsselskapene har i mindre grad fokusert på dette.
- Spesielt Bergen Reiselivslag har et meget høyt aktivitetsnivå på arbeidet med presse og media. Dette har vært en meget viktig del av merkevarebyggingen. For Reisemål Hardanger Fjord AS og Destinasjon Voss AS har dette også vært prioriterte oppgaver, men har ikke hatt de samme ressursene for å gjennomføre dette.
- Gjennom samarbeidspartnerne Fjord Norge og Innovasjon Norge får alle destinasjonsselskapene tilgang på nasjonal og internasjonal markedsinformasjon. Spesielt Bergen Reiselivslag, Reisemål Hardanger Fjord AS og Destinasjon Voss AS har hatt ressurser til å gjøre denne informasjonen tilgjengelig for sine medlemsbedrifter.
- Både Bergen Reiselivslag, Reisemål Hardanger Fjord AS, Destinasjon Voss AS, Samarbeidsrådet for Sunnhordland og Kysteventyret har jobbet aktivt med "pakking" og utvikling av produktkonsepter slik at bedriftene/aktørene har blitt mer tilgjengelig i markedene. Det å ha ressurser til å jobbe "tett på" med bedriftene er meget viktig i denne sammenheng. Samarbeidsrådet har i stor grad jobbet med sykkelturisme.
- Destinasjonsselskapene tilbyr alle online booking uten at man driver med konkrete salgstiltak i de markedene der potensielle kunder bor. Dette er en form for "passivt" salg og en service ovenfor potensielle kunder og besøkende. Direkte salg til publikum og besøkende er en meget sterk side ved Bergen Reiselivslag og Destinasjon Voss AS – dette er sentralt både som en inntektskilde og som en service til besøkende.
- Bergen, Voss og Sunnhordland hadde egne strategiske reiselivsplaner (også Nordhordland). Hardanger har kun en felles markedsplan for regionen. På grunn av nærheten til kommunene har både Bergen Reiselivslag og Destinasjon Voss AS

engasjert seg sterkt i ulike prosesser knyttet til stedsutviklingen. Kysteventyret har også deltatt i prosesser knyttet til lokal stedsutvikling.

- Gjennom TEAM Hordaland har destinasjonsselskapene deltatt i felles kompetanseoppbygging og utvikling på web. Her har Hordaland fylkeskommune hatt en sentral rolle i finansieringen som har bidratt til at destinasjonsselskapene i dag har en konkurransedyktig faglig plattform innenfor websatsingen i fremtiden. Dette er også et godt eksempel på samarbeid mellom destinasjonsselskapene for å skape synergieffekter og bedre ressursutnyttelse.
- Bergen Reiselivslag og Destinasjon Voss AS driver egne helårlege vertskapscenter. Alle kommunene i Hardanger regionen og Sunnhordland regionen har sesongåpne turistinformasjoner som et minimum – noen er også helårlege. Dette betyr at kommunene er bevisst på sin vertskapsrolle i forhold til besøkende.

Noen kommuner i de andre regionene har også sesongdrift på turistinformasjonen (f.eks. Masfjorden med Bjørn West museet). De fleste har også gjort turistinformasjonen tilgjengelig på Internett med strukturerte hjemmesider.

2.8.3. Svake sider

Følgende **svake sider** ved destinasjonsselskapene i Hordaland kan vi trekke fram:

- Det som går igjen som en svak side for mange av oppgavene i destinasjonsselskapene, er mangelen på økonomiske ressurser til å utføre oppgavene på et ønskelig nivå. Selskapene må tilpasse sitt aktivitetsnivå til dette. Dette begrenser for eksempel markedsføringen, gjør at kompetansehevingen ikke prioriteres, felles miljøratsing settes på vent osv.
- Manglende ressurser gjør også at de regionale destinasjonsselskapene i Hardanger og Sunnhordland ikke har muligheter til å jobbe "tett på" bedriftene og kommunene.
- I forhold til den lokale turistinformasjonsvirksomheten rundt om i de fleste kommunene er det behov for en mer felles koordinering og kvalitetssikring. I dag er det ikke ressurser til dette. Her er det ønskelig med både en profesjonalisering, samarbeid på tvers mellom destinasjonene og regionene, og ikke minst økt fokus på salg som et ledd i sisteleddsmarkedsføringen.

2.8.4. Muligheter

Følgende **muligheter** for destinasjonsselskapene i Hordaland:

- Den nasjonale og internasjonale befolkningens bruk av Internett som informasjonskilde og bookingskanal vil bli enda viktigere i fremtiden. Internett sin betydning som konkurransearena for markedsføring av reiser og opplevelser vil derfor fortsatt øke. Dette gir store muligheter for destinasjonsselskapene i Hordaland ved å fortsatt satse på å være i ledende mht. kompetanse og bruk av teknologien.
- Alle destinasjonsselskapene kan spare ressurser gjennom samarbeid innen markedsføringen som for eksempel websatsingen, innsalg, produksjon og distribusjon

av kataloger, brosjyrer o.l., turistinformasjonen, generelt innkjøp. Her er det allerede en meget positiv vilje til samarbeid.

- Destinasjonene som ikke har noen tydelig og sterk merkevare, kan søke samarbeid med andre for derigjennom kunne bli en del av en sterk merkevare. Her har både kommuner og bedrifter i Sunnhordland, Sotra og Nordhordland muligheter til å knytte seg til for eksempel Bergen, Voss og Hardanger. Dette gjelder også for kommuner som ikke er omfattet noen av dagens destinasjonsselskap.
- Produktutvikling, tematisk konsept- og kvalitetsutvikling kan som tidligere skje gjennom prosjekter og andre utviklingstiltak der destinasjonsselskapene har en sterk koordinerende funksjon. Deres kompetanse og kapasitet er sentrale ressurser. Finansieringsløsninger gjennom Innovasjon Norge, NCE Tourism og Hordaland fylkeskommune må også som nå utnyttes i fremtiden.
- Behovet for lokal turistinformasjon og vertskap bør kunne løses gjennom kostnads- effektive "post i butikk"-konsepter og en felles koordinering av kvalitetsstandarder o.l. mht. til "servicekonseptet" med bruk av Internett, kompetent personale, profileringsmaterieil o.l. I dette ligger det også et sterkt fokus på salg som igjen krever mer "pakking" for å gjøre tilbudene bookbare.

2.8.5. Trusler

Vi trekke fram følgende **trusler** for destinasjonsselskapene i Hordaland:

- Mulighetene for lett tilgjengelige prissammenligninger og spredning av informasjon om kvalitet o.l., gjør at befolkningens økte bruk av produktevalueringer i sosiale medier også kan bli en trussel dersom man ikke leverer "value for money".
- Endring i de politiske prioriteringene både på nasjonalt, regionalt og lokalt nivå som vil gi mindre ressurser til finansiering av driften av fellesgoder og utviklingstiltak for reiselivs- og opplevelsesnæringene.
- Sviktende interesse hos reiselivsaktørene for deltakelse i fellestiltak knyttet til reisemålsutvikling, kvalitetssikring og destinasjonsmarkedsføring

2.8.6. Konklusjoner og strategiske utfordringer

Basert på SWOT-analysen og de faglige vurderingene av suksesskriterier for destinasjonsselskap, har vi konkludert med følgende strategiske utfordringer for destinasjonene i Hordaland og som vil være sentrale faglige innspill til en ny struktur for organisering av fellesfunksjoner innen reiselivet i fylket:

- Det er en sterk vilje og evne til endring og samarbeid mellom dagens destinasjoner i Hordaland for å styrke konkurranseevnen både i forhold til andre destinasjoner utenfor fylket og internasjonalt, gjennom en ny struktur som både styrker merkevarene, utløser synergieffekter og bedrer ressursutnyttelsen. Vellykket utløsning av synergieffekter og bedre ressursutnyttelse kan skje gjennom samarbeid gjennom aktiviteter og funksjoner som:
 - webutvikling og drift
 - innsalg, produksjon og distribusjon av kataloger, brosjyrer, guider o.l.

- forsterke og utnytte kompetansen til Bergen Reiselivslag innenfor MICE-satsingen
 - koordinering og drift av turistinformasjonene for både å heve kvaliteten, øke salgsfokuset og mulig frigjøre ressurser til utviklingstiltak
 - andre innkjøp – større volum bør gi lavere priser og reduserte transaksjonskostnader
- Fokus på de eksisterende sterke merkevarene Bergen, Hardanger og Voss – hvordan kan disse styrkes og samtidig utnyttes for andre. Bedrifter og steder i Sunnhordland, i Nordhordland og Sund/Fjell/Øygarden, samt aktører som ikke er omfattet av denne analysen, kan utnytte disse merkevarene ved aktivt å bli en del av dem. Det er et spesielt behov for å styrke kystområdene som i dag faller utenfor den sterke merkevaren FJORDENE og AKTIVITETENE spesielt knyttet til Bergen, Hardanger og Voss. Produkt- og markedsmessig antas kystområdene å ha et potensial.
 - Behovet for "tett på" relasjoner skaper behov for nye kommunikasjonsarenaer og samarbeidsrelasjoner. Her er det store muligheter med å fokusere både på tema/aktivitet og geografi gjennom utviklingsprosjekt, bruk av web/sosiale medier og aktivisering av lokale turistinformasjoner.
 - Videreføring av dagens strategiske reiselivsplaner både på fylkes- og destinasjonsnivå vil være en styrke for både næringsaktørene og stedene i Hordaland. En ny organisasjonsstruktur må inkluderes i nye planer for å skape forankring og entusiasme i forhold til felles visjoner, mål og strategier. En sentral utfordring er å gjøre dette operativt i forhold til både næringsutøvere, kommuner og fylkeskommunen. Resultatmåling og oppfølging er viktige tiltak.
 - Videreutvikle og helst styrke forholdet til samarbeidspartnere både geografisk og tematisk i forhold til Fjord Norge regionen, nasjonalt og internasjonalt. Samarbeidet må defineres som et virkemiddel for å oppnå egne mål på bedrifts- og destinasjonsnivå.

Hva betyr disse nye kommunikasjonsformene? De skaper helt nye utfordringer og muligheter der kunden gjør en stadig større del av jobben. Samtidig er det minst like viktig å bli funnet på nettet og selv finne de "rette" kundene. Denne effektive kommunikasjonsformen blir også fort en trussel dersom man ikke leverer som forventet. Negativ informasjon spres like fort som positiv informasjon. Derfor vil kompetanse på Internett, webutvikling og drift samt kvalitetssikring være viktige tema for destinasjonsselskapene også i fremtiden.

3. Ny struktur i Hordaland

3.1. Innledning

Status for de fem operative destinasjonsselskapene i Hordaland ble gjort gjennom kartlegging av deres forretningsmodeller. Ut fra denne kartleggingen kan det konkluderes med at det er mange likheter i forretningsmodellene. En av hovedkonklusjonene på denne gjennomgangen av forretningsmodellene er at destinasjonsselskapene i meget stor grad har fokus på sine kunder for å gi disse verdiforslaget eller "value for money".

De forskjellene som ble funnet i forretningsmodellene kan forklares ut fra omfanget på reisemålet og de geografiske avstandene innen reisemålet. Her tenker vi spesielt på:

- Salg og formidling av tjenester og varer til publikum og besøkende knyttet opp til driften av turistinformasjonene på Voss og Vertskapscenteret i Bergen (sisteleds-markedsføring og salg)
- Destinasjon Voss AS, Bergen Reiselivslag og Kysteventyret sin bygging av "tett på" relasjoner mellom personale og kundene ved å etablere gode møtearenaer og aktiviteter

En annen faktor som skiller forretningsmodellene, er andelen av variable kommersielle inntekter som ikke kommer fra avtaler med bedrifter, kommuner, næringsfond o.l. For Bergen Reiselivslag utgjør disse variable kommersielle inntektene hele 87% av de totale inntektene. For Destinasjon Voss AS utgjør de 70%, for Samarbeidsrådet for Sunnhordland vel 55% og for Reisemål Hardanger Fjord AS knapt 50%.

Gjennomgangen viser også at mange av inntektspostene ikke er direkte overførbare. Dette gjelder spesielt bidragene fra lokale- og regionale kraft- og næringsfond. Disse har vedtekter o.l. som setter klare føringer på hvor og hva tilskuddene kan brukes til.

Vi kan også med denne gjennomgangen avkrefte eventuelle hypoteser om at destinasjonsselskapene i Hordaland er overadministrerte og lite operative. I gjennomsnitt er kun mellom 10% og 15% av kostnadene inkl. eget personell knyttet til administrasjon. Dette betyr at mellom 85% og 90% av ressursene er knyttet til inntektsgivende aktiviteter.

Basert på SWOT-analysen og de faglige vurderingene av suksesskriterier for destinasjonsselskap, har vi konkludert med følgende strategiske utfordringer for destinasjonene i Hordaland og som vil være sentrale faglige innspill til en ny struktur for organisering av fellesfunksjoner innen fylkets reiseliv:

- Det er en sterk vilje og evne til endring og samarbeid mellom dagens destinasjoner i Hordaland for å styrke konkurransevnen både i forhold til andre destinasjoner utenfor fylket og internasjonalt, gjennom en ny struktur som både styrker merkevarene, utløser synergieffekter og bedrer ressursutnyttelsen.

- Fokus på de eksisterende sterke merkevarene Bergen, Hardanger og Voss – hvordan kan disse styrkes og samtidig utnyttes for andre. Bedrifter og steder i Sunnhordland, i Nordhordland og i Sund/Fjell/Øygarden samt aktører som ikke er omfattet av denne analysen, kan utnytte disse merkevarene ved aktivt å bli en del av dem.
- Det er et spesielt behov for å styrke kystområdene som i dag faller utenfor den sterke merkevaren FJORDENE og aktivitetene spesielt knyttet til Bergen, Hardanger og Voss. Produkt- og markedsmessige antas kystområdene å ha et potensial både nasjonalt og internasjonalt.
- Behovet for "tett på" relasjoner skaper behov for nye kommunikasjonsarenaer og samarbeidsrelasjoner. Her er det store muligheter med å fokusere både på tema/aktivitet og geografi gjennom utviklingsprosjekt, bruk av web/sosiale medier og aktivisering av lokale turistinformasjoner.
- Videreføring av dagens strategiske reiselivsplaner både på fylkes- og destinasjonsnivå vil være en styrke for både næringsaktørene og stedene i Hordaland. En ny organisasjonsstruktur må inkluderes i nye planer for å skape forankring og entusiasme i forhold til felles visjoner, mål og strategier. En sentral utfordring er å gjøre felles planer operative både for næringsutøvere, kommuner og fylkeskommunen. Resultatmåling og oppfølging er viktige tiltak.
- Videreutvikle, og helst styrke, forholdet til samarbeidspartnere både geografisk og tematisk i forhold til Fjord Norge-regionen, nasjonalt og internasjonalt. Samarbeidet må defineres som et virkemiddel for å oppnå egne mål på bedrifts- og destinasjonsnivå.
- Hva betyr disse nye kommunikasjonsformene? De skaper helt nye utfordringer og muligheter der kunden gjør en stadig større del av jobben. Samtidig er det minst like viktig å bli funnet på nettet og selv finne de "rette" kundene. Denne effektive kommunikasjonsformen blir også fort en trussel dersom man ikke leverer som forventet. Negativ informasjon spres like fort som positiv informasjon. Derfor vil kompetanse på Internett, webutvikling og drift samt kvalitetssikring være viktige tema for destinasjonsselskapene også i fremtiden.

Andre viktige faktorer som er lagt til grunn for forslaget til ny struktur er:

- Bedriftenes vilje til å betale for fellesfunksjoner og prosesser er omvendt proporsjonal med avstanden til fellesapparatet eller organisasjonen. Nærheten til de som skal forvalte og bruke pengene gir større mulighet til kontroll på ressursbruken. Bedriftene for eksempel på Voss vil være mer villig til å bruke penger på Destinasjon Voss AS enn å sende dem til Bergen.
- "Never change a winning team" – det innebærer alltid en risiko når man endrer ting som fungerer meget bra og skaper positive resultater. Bergen Reiselivslag fungerer i dag meget godt og jobber tett på både næringen i Bergen og kommunen. Hva skjer når man i tillegg skal jobbe med f.eks. bedriftene og ni kommuner i Nordhordland?
- Koordineringsnivået vil alltid være avhengig av at verdiskaping- og vertskapsnivået fungerer godt. Dette betyr at en godt fungerende gjestebehandling og økonomisk

verdiskaping alltid vil være en forutsetning for langsiktig suksess. Dette er oppgaver som ikke kan flyttes til koordineringsnivået.

- Vi må kunne tenke langs to akser – geografi og tema. Prosjektet "Aktiv hele året" er et meget godt eksempel på dette. Prosjektet ledes av Destinasjon Voss AS og har i tillegg deltakere fra både Hardanger og Sogn.
- Hordaland har tre sterke geografiske merkenavn nasjonalt og internasjonalt: Bergen, Hardanger og Voss med til dels ulikt innhold. Det er ikke alle fylkene i Fjord-Norge som har et slikt godt utgangspunkt.

Sunnhordland, Sund/Fjell/Øygarden og Nordhordland har ikke etablert noen sterke destinasjons merkevarer. Man har noen sterke stedsnavn som f.eks. Stølsheimen, Folgefonna og Rosendal. Det kan være muligheter for bedrifter og steder i disse regionene å utnytte en eller flere av disse sterke destinasjonsmerkevarene.

- Et selskap skulle kunne administrere tre slike merkevarer. Behovet for å være "tett på" og sikre en lokal finansiering og kvalitetssikring taler imidlertid mot kun ett selskap i Hordaland.

3.2. En modell basert på å utnytte styrkene til Bergen, Hardanger og Voss

Et sentralt mål for dette forslaget er å utnytte dagens ressurstilgang mer effektivt, styrke eksisterende merkevarer, bli blant de beste på å utnytte mulighetene på Internett og web og samtidig bidra til å gi gjestene en opplevelse minst som forventet.

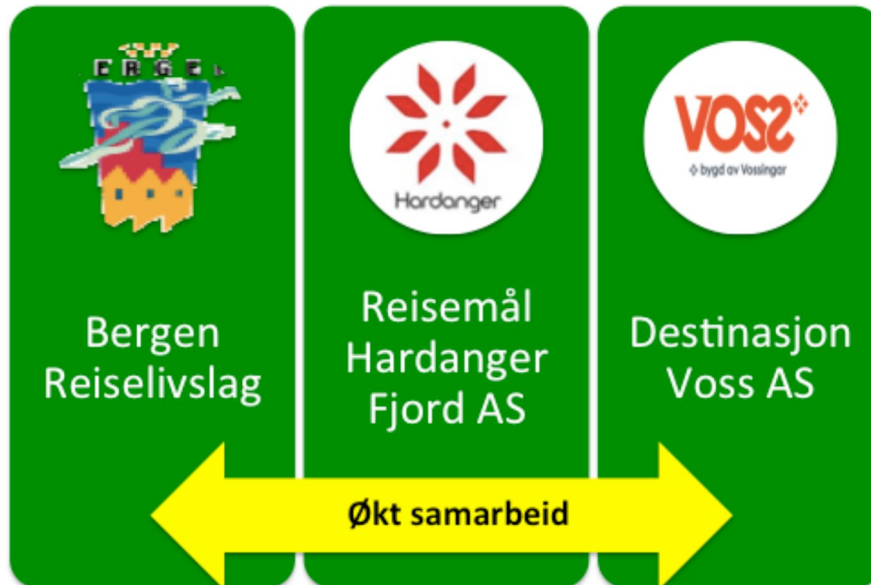
Bergen Reiselivslag, Reisemål Hardanger Fjord AS og Destinasjon Voss AS skal være de fremtidige virksomhetene som skal organisere og gjennomføre fellesoppgavene for reiselivsnæringene i Hordaland. Dette betyr f.eks. at dagens markedsføringsaktiviteter i Samarbeidsrådet for Sunnhordland og Kysteventyret avvikles.

Følgende suksessfaktorer ligger til grunn for forslaget:

- Dette kan gjennomføres innenfor **dagens finansieringssystem**. Man trenger ikke å bruke ressurser på å lage helt nye finansieringsformer. Erfaringene med forsøk på innføring av kurtax o.l. har ikke lyktes i Norge. Dersom man skal vente på nye felles finansieringsløsninger i Norge, vil framdrift og suksess knyttet til omorganiseringen bli meget usikker.
- Det finnes **tilstrekkelig med kompetanse** i organisasjonene. Både kompetanse og kapasitet er viktig suksessfaktorer for den nye organisasjonsstrukturen. Dette er i dag på plass i destinasjonsselskapene i Bergen, Hardanger og Voss. Dersom man i tillegg kan utnytte erfaring og kompetanse fra de andre selskapene, vil man være meget godt rustet til møte framtidige utfordringer.
- Skal bidra til å **styrke merkevarene** både blant de lokale og regionale aktørene og ut i markedene ved å fokusere på Bergen, Hardanger og Voss. Flere kan knytte seg til en av disse merkevarene samtidig som endringene skal bidra til å styrke "produktet". En

litt mer konsentrasjon av bruken av markedsressursene bidrar også til å styrke merkevarene i fylket.

- Gode muligheter til å **jobbe "tett på"** næringen og kommunene er helt sentralt for å få vertskaps- og verdiskapingsnivået til å fungere best mulig. De gode kanaler og arenaer for kommunikasjon som i dag er etablert, skal videreutvikles.
- Meget **godt samarbeidsklima** mellom de tre selskapene i Bergen, Voss og Hardanger gir gode muligheter for samarbeid og koordinering som sikrer kostnadseffektivitet og forhandlingsstyrke.



Figur 8. Forslag til ny struktur basert på tre destinasjonsselskaper

De tre destinasjonsselskapene og merkevarene vil i vårt forslag ha følgende geografiske innhold:

- **Merkevaren Hardanger** styrkes ved at Kvinnherad inngår et samarbeid med Reismål Hardanger Fjord AS. Samtidig oppnås en vinn-vinn situasjon ved at Kvinnherad kan utnytte merkevaren Hardangerfjord på en mer effektiv måte.

Hovedbegrunnelsen for dette ligger i at Rosendal som det viktigste reiselivsstedet i Kvinnherad, hører naturlig sammen med merkevaren Hardangerfjorden og vil sannsynligvis ikke passe like godt inn som en del av kystområdene. Investeringene i Jondalstunnelen har gjort at Jondal og Kvinnherad nå utgjør et naturlig produktområde. Flere av bedriftene operer allerede på tvers av kommunegrensene, og sett med kundenes øyne vil dette være en del av Hardanger. Verdiskapingsprogrammet for Naturarven har også bidratt til fokus på Følgefonnhelvøya som et felles produkt- og opplevelsesområde.

- **Merkevaren Voss** vil måtte styrkes gjennom det finansielle og faglige grunnlaget som Destinasjon Voss AS har opparbeidet. Både den faglige og prosjektmessige kompetansen virksomheten har bygget opp rundt prosjektet "Aktiv hele året", bør utnyttes i hele fylket og på tvers av destinasjonsgrensene.

- **Merkevaren Bergen** styrkes gjennom at kystområdene blir et nytt produktområde bestående av kommunene i Nordhordland, i Sund/Fjell/Øygarden og kommunene i Sunnhordland unntatt Kvinnherad, Etne og Sveio. Samtidig kan bedriftene og stedene langs kysten utnytte den sterke merkevaren Bergen representerer.

Hva med bedriftene og stedene som ikke naturlig tilhører kystområdene? Her må bedriftene sine behov komme i fokus. Samtidig vil man være avhengig av at de enkelte kommunene høres i denne sammenheng. Når det gjelder bedriftene og kommunene (Modalen og Masfjorden) knyttet til Stølsheimen, har man allerede kommet med sterke signaler om et samarbeid med Bergen Reiselivslag.

Vi har ikke tilsvarende faglige argumenter for å anbefale hvilken løsning man bør velge i Etne og Sveio. Underveis i prosessen med dette arbeidet har det kommet signaler om at bedrifter i Etne og Sveio allerede har et godt samarbeid med Destinasjon Haugesund og Haugalandet AS. Disse kommunene og bedriftene har derfor et valg om et formelt samarbeid med andre aktører på Haugalandet eller om Etne velger samarbeidet rundt Folgefonna/Hardanger, og Sveio inngår som en del av kystområdene som knyttes til Bergen.

Dette viser at Sunnhordland blir delt, da noen kommuner blir en del av produktområdet til Bergen, mens de andre enten blir en del av Hardanger eller Haugalandet. Dette kan by på utfordringer mht. selve gjennomføringen. Det må være et mål at det øvrige kommunesamarbeidet gjennom Samarbeidsrådet for Sunnhordland ikke skades av de strukturelle endringene innen reiselivet.

Det kan være visse utfordringer knyttet til gjennomføringen av endringene selv om viljen er stor. I noen kommuner innenfor regionene er naturgrunnlaget forskjellig i forhold til produktprofil o.l.

I de følgende punktene vil vi beskrive hvordan en slik prosess kan gjennomføres med fokus på endringene knyttet spesielt til Bergen og Hardanger.

3.2.1. Nye struktur for Bergen Reiselivslag gjennom etableringen av Bergen Coast

Vi foreslår følgende prosess for å skape den nye strukturen rundt Bergen Reiselivslag:

1. Regionrådet for Nordhordland, Gode Sirkler og Samarbeidsrådet for Sunnhordland (på vegne av Austevoll, Tysnes, Stord, Fitjar og Bømlo) inngår 5-årig samarbeidsavtale med Bergen Reiselivslag om et årlig tilskudd til drift og profilering. De tre førstnevnte avvikler egne markedsføringsaktiviteter. De årlige driftstilskuddene bør harmoniseres med tilsvarende tilskudd fra Bergen kommune målt pr. innbygger. Dette er om lag på samme nivå i dag og bør derfor ikke by på store problemer.
2. Bedriftene i disse tre regionene bør inngå medlemskap med Bergen Reiselivslag på linje med tilsvarende bedrifter i Bergen. Flere av bedriftene i regionene er allerede medlemmer i Bergen Reiselivslag.
3. Deretter etablerer de fire samarbeidspartnerne et 3-årig utviklingsprosjekt eller program foreløpig kalt "Bergen Coast". Hovedformålet med dette skal være å løfte

frem kystområdet mellom Sognefjorden og Bømlafjorden både produkt- og markedsmessig. Ledelsen bør skje gjennom Bergen Reiselivslag. Samtidig som bedriftene og stedene langs denne kysten kan utnytte merkevaren Bergen, får Bergen også et nytt fantastisk "produkt" som kan styrke deres merkevare. Flere av tilbudene innen fisking, padling, sykling, vandring, fugletitting, dykking, kystkultur, lokal mat og ikke minst innenfor fritidsbåtsegmentet har i dag høy kvalitet, men kan klart videreutvikles gjennom felles satsing. Disse tilbudene kan også være med på å styrke Bergen innen MICE-segmentet.

Et slikt utviklingsprosjekt som skal gå både på tema/aktiviteter og geografi, vil klart ha behov for "tett på" relasjoner og kunnskap om både bedriftene og stedene. I prosjektfasen bør derfor kompetansen og kapasiteten som finnes i Samarbeidsrådet, Gode Sirkler og Regionrådet utnyttes. Finansieringen av oppstarten av et slikt prosjekt eller program kan skje innenfor dagens virkemidler i fylkeskommunen, Innovasjon Norge, NCE Tourism og de fire samarbeidspartnerne.

Gjennom prosjektfasen skal aktørene få dokumentert både samarbeidsgevinstene og hvilke barrierer som dukker opp. Etter prosjektfasen er det et mål at bedriftene og stedene skal være naturlige produktelementer under Bergen Reiselivslag og Bergen Coast. Dersom sluttevalueringen viser at samarbeidet ikke har fungert som planlagt, bør det eventuelt avvikles.

3.2.2. Ny struktur for Reismål Hardanger Fjord AS med økt fokus på Folgefonna

Med utgangspunkt i det som er et naturlig produktområde og muligheten for styrking av merkevaren Hardangerfjorden, anbefaler vi at Kvinnherad kommune og bedriftene der inngår et samarbeid med Reismål Hardanger Fjord AS. Vi foreslår følgende prosess for å skape den nye strukturen:

1. Samarbeidsrådet for Sunnhordland inngår på vegne av Kvinnherad kommune en 5-årig avtale med Reismål Hardanger Fjord AS etter mønster fra tilsvarende med Bergen Reiselivslag. Utfordringene her blir samordningen av finansieringsavtalene da Hardanger kommunene i dag betaler mer for sin reiselivssatsing enn Kvinnherad gjør i dag gjennom samarbeidsrådet.
2. Bedriftene i Kvinnherad bør inngå medlemskap med Reismål Hardanger Fjord AS på linje med tilsvarende bedrifter i Hardanger.
3. Folgefonna som attraksjon har også et potensial for ytterligere utvikling. Gjennom Verdiskapingsprogrammet for Naturarven har kommunene og aktørene rundt Folgefonna etablert et samarbeid for forretningsmessig utvikling. For å videreutvikle dette og plassere den reiselivsmessige utviklingen i et selskap, foreslår vi at det også settes i gang et utviklingsprosjekt for å ytterligere styrke Folgefonna som produkt- og markedsområde. Dette bør ledes av Reismål Hardanger Fjord AS i nært samarbeid med Folgefonna Nasjonalparksenteret i Rosendal. Nasjonalparksenteret eies av de fem kommunene rundt Folgefonna.



Figur 9. Forslag til ny struktur basert på tre destinasjonsselskaper og sentrale strategiske produkt/markedsprosjekt

3.2.3. De andre kommunene i Hordaland

Enten Etne og Sveio blir en del av Haugalandet, Hardanger eller Bergen, så bør avtalene gå gjennom samarbeidsrådet. Som for Bergen og Hardanger er det viktig at finansieringsmodellene harmoniseres.

De øvrige kommunene i Hordaland som ikke er berørt av dette arbeidet fordi de ikke inngikk i noe destinasjonsselskap, vil i fremtiden ha valget mellom å bli en del av merkevaren Bergen, Hardanger eller Voss.

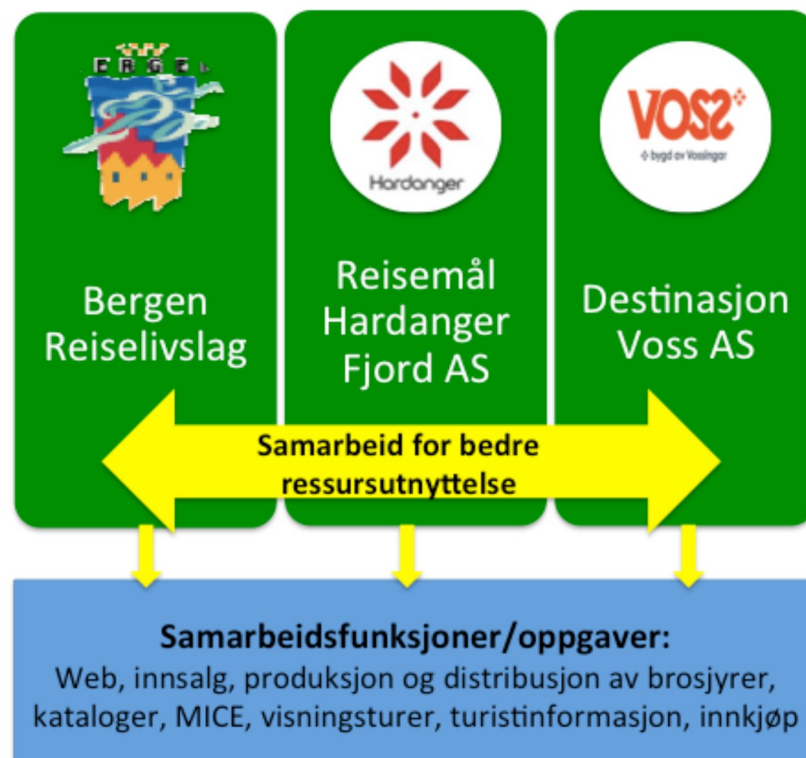
3.2.4. Samarbeid mellom de tre selskapene for å bedre ressursutnyttelsen

Det er som tidligere nevnt avdekket et meget godt samarbeidsklima mellom selskapene. En av forklaringene på dette er de positive effektene man har oppnådd gjennom fellesstillingen finansiert av Hordaland fylkeskommune. Felles webutvikling og kompetanseheving gjennom etablering av Team Hordaland kan trekkes fram som meget positivt. Det samme gjelder samarbeidet i Norgeskampanjen "Aktiv, frisk og spennende". Felles Hordalandskranke i det nye vertskapscenteret på Fisketorget har også bidratt til å styrke samarbeidsånden mellom destinasjonene og samtidig styrket distribusjonen av gjester ut fra Bergen til kommunene rundt.

Gjennom prosessen har destinasjonsselskapene satt fokus på å heve effektiviteten og bedre ressursutnyttelsen i tillegg til de strukturelle endringene innenfor geografi. Følgende arbeidsoppgaver ble trukket frem med potensial for samordning mellom selskapene:

- Webutvikling og drift for å styrke konkurransevnen og ha tilgang på kompetanse og kapasitet
- Innsalg, produksjon og distribusjon av brosjyrer, kataloger o.l.
- MICE-satsingen
- Visningsturer for både turoperatører, presse og media
- Fortsatt drift av Hordalandskranken på Vertskapssenteret på Fisketorget i Bergen
- Utvikle et felles servicekonsept for de lokale turistinformasjonene:
 - Hovedsakelig finansiert av vertskapskommunene
 - "Post i butikk"-løsninger med formål å være "tett på" og gi de besøkende god service når der er på stedet. Åpningstider og omfang skal avspeile kommunenes vertskapsnivå
 - Økt fokus på salg og sisteleddsmarkedsføring
 - Felles kvalitetsstandarder for hele fylket (jfr. NHO Reiseliv)
 - Koordineringsfunksjonene i forhold til den lokale driften bør ligge i destinasjonsselskapene uten at de har arbeidsgiveransvaret
- Se på muligheter for felles innkjøp for å oppnå rabatter o.l.

For nærmere å kartlegge potensialet og se hvordan disse felles arbeidsoppgavene kan organiseres, bør destinasjonsselskapene så raskt som mulig sette i gang prosesser som griper fatt i dette. Dette kan skje uavhengig av den strukturelle prosessen som vil kreve mer tid mht. beslutningsprosessen.



Figur 10. Forslag til ny struktur basert på tre destinasjonsselskaper og økt samarbeid for bedre ressursutnyttelse mellom selskapene

3.2.5. Fokus på vertskaps- og verdiskapingsnivået

I analysen av forretningsmodellene foran trakk vi frem de positive sidene ved at destinasjonsselskapene jobbet tett på næringsaktørene og at man hadde aktiviteter knyttet til å yte besøkende og publikum service. Forskjellene mellom selskapene i Hordaland kunne forklares ut fra destinasjonenes geografiske størrelse og hvilke finansielle og menneskelige ressurser man disponerte.

Dette nivået der gjestene møter vertskapene skjer de økonomiske transaksjonene som bidrar til verdiskapingen i reiselivsnæringen. Viktigheten av dette nivået trekkes også fram i diverse internasjonale analyser og studier. Et godt fungerende vertskaps- og verdiskapingsnivå sees som en av suksesskriteriene for de beste destinasjonsselskapene. Ansvar for å skape gjenkjøp og anbefalinger i markedet ligger på dette nivået. Dette vil kanskje være en av de viktigste markedsføringsaktivitetene i fremtiden. Det har ikke ligget i mandatet for dette prosjektet å analysere dette vertskaps- og verdiskapingsnivået i Hordaland.

I forslaget til ny struktur for Hordaland får både Bergen Reiselivslag og Reisemål Hardanger Fjord AS "ansvaret" for større geografiske områder enn tidligere. Derfor er det meget viktig at man organiserer dette lokale vertskaps- og verdiskapingsnivået på en kostnadseffektiv, fleksibel og kundefokusert måte. Både behovet og mulighetene vil variere fra sted til sted. Dette bør igjen tilpasses både dagens lokale besøksstruktur og næringens og kommunenes ambisjonsnivå mht. reisemålsutviklingen. Ressursbruken på dette nivået kommer i tillegg til driften av fellesfunksjonene beskrevet foran. Sentrale aktiviteter og funksjoner på dette nivået er:

- Skilting og merking
- Turistinformasjon
- Kontakt med næringsaktørene
- Rydding og renhold
- Tilgang på dagligvarer og annen service
- Servicemedarbeidere med kunnskap om stedet og regionen de er en del av
- Et system for kontinuerlig forbedring for å øke den lokale attraksjonskraften.

På dette nivået er det også helt nødvendig med et fokus på bærekraft og miljø.

Driften av fellesfunksjoner på dette nivået trenger ikke å organiseres i egne selskaper. Det finnes mange gode eksempler i både Hordaland og resten av landet på **"post i butikk"-konsepter** som er kostnadseffektive, fleksible og som bidrar til et høyt nivå på de lokale vertskapsfunksjonene. Samtidig gir disse konseptene viktige impulser til den lokale næringsutviklingen. Av de gode eksemplene vil vi nevne Bjørn West-museet i Matre, Pernillekafeen på Fedje, Fitjar Fjordhotell, Juklafjord i Jondal og Folgefonna Nasjonalparksenter i Rosendal. I tillegg til å drive lokal turistinformasjon og egen forretningsvirksomhet, er driverne av disse virksomhetene engasjert i prosesser med både stedsutvikling og utvikling av nye aktiviteter og servicetilbud til de besøkende. I løpet av denne prosjektprosessen har Glesvær Kafe i Sund kommune flere ganger blitt nevnt som eksempel på et sted som burde hatt disse funksjonene.

Flere kommuner i fylket har etablert og finansierer driften av egne helårlege turistkontor som en del av sin lokale reiselivssatsing. I mange av tilfellene er det kommunene som

fungerer som arbeidsgiver. Disse lokale turistkontorene utfører viktige funksjoner og bør finne sine samarbeidspartnere i et av de tre fremtidige destinasjonsselskapene i Hordaland. Mange av disse kommunene bør også vurdere om de kan få en mer fleksibel og kostnadseffektiv drift av disse kontorene ved å satse på et "post i butikk"-konsept.

Det finnes både behov og muligheter for denne typen virksomheter på vertskaps- og verdiskapingsnivået i Hordaland. Både museer, betjente trafikknutepunkt, kafeer, gjestehavner, kunstgallerier, kjøpesenter, ferger, overnattingssteder, bensinstasjoner, butikker og nasjonalparksenter kan utnyttes i slike sammenhenger dersom driverne har den rette kompetansen, interesse for stedsutvikling, kapasiteten og beliggenhet i forhold til trafikkstrømmer o.l. Suksessen forutsetter et konstruktivt samarbeid med kommune og andre næringsaktører. I tillegg vil det være en fordel om man samarbeider med andre steder og aktører både i og utenfor egen region. Noen andre steder i utlandet er det eksempler på at deler av slike virksomheter er basert på franchising-konsepter.

I forbindelse med den nye organiseringen i Hordaland bør det settes i gang prosesser med å videreutvikle vertskaps- og verdiskapingsnivå med nye kostnadseffektive "post i butikk"-konsepter.