

Kortversjonen av hovedrapporten

Reiselivsorganiseringen i Hordaland



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

www.kaizen.no

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
1. Analyse av dagens forretningsmodeller	s.	4
2. Sentrale forutsetninger for ny struktur	s.	4
3. Ny struktur i Hordaland	s.	6

1. Analyse av dagens forretningsmodeller

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 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 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.

2. Sentrale forutsetninger for ny struktur

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 Sund/Fjell/Øygarden samt aktører som ikke er omfattet av denne analysen, kan utnytte disse merkevarerne 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 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.
- 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.

3. Ny struktur i Hordaland

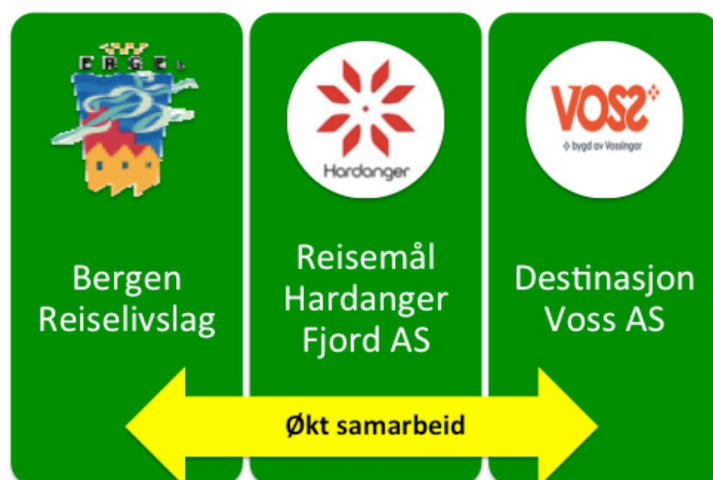
Bergen Reiselivslag, Reisemål Hardanger Fjord AS og Destinasjon Voss AS foreslås som de fremtidige virksomhetene som skal organisere og gjennomføre fellesoppgavene for reiselivsnæringene i Hordaland. Dette betyr at dagens markedsføringsaktiviteter i Samarbeidsrådet for Sunnhordland og Kysteventyret flyttes.

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 for 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.



Figur 1. Forslaget til ny struktur basert på tre destinasjonsselskap

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 Reismål 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 Reismål 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 besøksstruktur og næringens og kommunenes ambisjonsnivå mht. reismåls-

¹ Der gjesten møter det private og offentlige vertskapet

utviklingen. Ressursbruken på dette nivået kommer i tillegg til driften av felles-funksjonene 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.



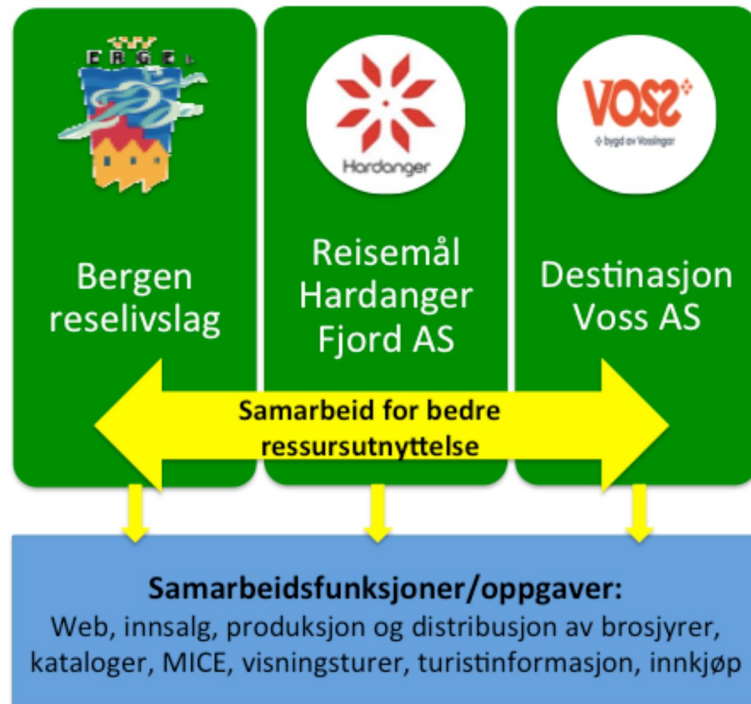
Figur 2. Forslaget til ny struktur basert på tre destinasjonsselskap og sentrale strategiske produkt/markedsprosjekt

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.

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.



Figur 3. Forslaget til ny struktur basert på tre destinasjonsselskap og økt samarbeid for bedre