



TØI rapport
329/1996

Jens Kr. Steen Jacobsen
Petter Dybedal
Ole Skalpe

FOREDLINGSSTRATEGIER I NORSK REISELIV

Evaluering av SNDs satsing på videreforedlings-
apparatet i reiselivsnæringen

Oslo, mai 1996

ISSN 0802-0175
ISBN 82-7133-976-1

Tittel: *Foredlingsstrategier i norsk reiseliv. Evaluering av SNDs satsing på videreforedlingsapparatet i reiselivsnæringen.*

Forfattere: *Jens Kr. Steen Jacobsen
Petter Dybedal
Ole Skalpe*

TØI rapport 329/1996
Oslo, mai 1996
154 sider
ISBN 82-7133-976-1
ISSN 0802-0175

Finansieringskilde: Statens nærings- og distriktutviklingsfond, Transportøkonomisk institutt

Prosjekt: O-2194 Evaluering av SNDs satsing på videreforedlingsapparatet i reiselivsnæringen

Prosjektleder: Petter Dybedal

Emneord: Reiseliv
Markedsføring
Organisering
Bransjeanalyse
Kollektivt gode
Strategi

Sammendrag:

SND har siden 1990, som et ledd i den offentlige reiselivsstrategi, gitt betydelige tilskudd til foredlingsapparatet i reiselivsnæringen. Dette omfatter landsdelsselskaper, destinasjonsselskaper, kongresselskaper, turoperatører, kjeder og andre typer nettverkssamarbeid. Rapporten drøfter effekter av SNDs satsing på videreforedlings-selskapene levedyktighet, lønnsomhet og verdiskaping i næringen, samt markeds-makt og konkurransekraft. Videre drøftes effekter på organisasjonsmønsteret og arbeidsoppgaver i reiseliv-Norge med hensyn til strukturelle endringer, arbeidsdeling og effektivitet i markedsføring, produktutvikling og finansiering av fellesgoder.

Title: *Strategies in Norwegian Tourism Industry. An Evaluation of Public Financial Support to Tourism Organisations.*

Authors: *Jens Kr. Steen Jacobsen
Petter Dybedal
Ole Skalpe*

TØI Report 329/1996
Oslo, May 1996
154 pages
ISBN 82-7133-976-1
ISSN 0802-0175

Financed by: The Norwegian Industrial and Regional Development Fund (SND), Institute of Transport Economics

Project: O-2194 Evaluation of SND's Support and Strategies towards Tourism Organisations

Project manager: Petter Dybedal

Key words: Tourism
Marketing
Organisation
Industry analysis
Public good
Strategy

Summary:

Since 1990 the Norwegian Industrial and Regional Development Fund (SND) has, in association with a national tourism strategy, given considerable financial support to the development of sales and marketing organisations and networks in Norwegian tourism industry. This report examines the effects of the strategy and support on the financial strength of these organisations and networks, the profitability and production in the tourism sector, and the market power and competitiveness of the Norwegian tourism industry. Furthermore, effects on organisational structures, division of labour and effectiveness in developing and marketing Norwegian tourism products are analysed.

Language of report: Norwegian

*Rapporten kan bestilles fra:
Transportøkonomisk institutt, biblioteket,
Postboks 6110 Etterstad, 0602 Oslo
Telefon 22 57 38 00 - Telefaks 22 57 02 90*

*This report can be ordered from:
Institute of Transport Economics, the library,
PO Box 6110 Etterstad, N-0602 Oslo, Norway
Telephone +47 22 57 38 00 Telefax +47 22 57 02 90*

Forord

Hovedformålet med denne rapporten har vært å foreta en evaluering av den satsing Statens nærings- og distriktsutviklingsfond (SND) har gjort for å utvikle videreforedlingsapparatet i reiselivsnæringen, som ledd i en nasjonal reiselivsstrategi.

Analysen er initiert av Statens nærings- og distriktsutviklingsfond. Kontaktpersoner i SND har vært Nina Andresen, Tore Blikom, Ragnvald Jacobsen og Gunhild Notaker. Nina Andresen og Gunhild Notaker takkes spesielt for innsiktsfulle kommentarer til tidligere utkast til denne rapporten.

Prosjektet har videre hatt en egen referansegruppe bestående av:
Hans Christian Bestum, Soria Moria Konferansesenter
Tor Sannerud, Oslo Promotion
Jarle Tronslien, Feriebussen
Edmund Harris Utne, Hotel Ullensvang
Arild Øien, Selbusjøen Hotell & Gjestegård

Referansegruppen takkes for verdifulle innspill og kommentarer underveis i arbeidet med prosjektet. Takk også til førsteamanuensis Arvid Viken ved Høgskolen i Finnmark og amanuensis Øystein Jensen ved Høgskolen i Bodø, for kommentarer til undersøkelsesopplegget.

Hoveddelene av rapporten er utarbeidet av mag art Jens Kr. Steen Jacobsen og cand oecon Petter Dybedal, med sistnevnte som prosjektleder. Regnskapsanalysene i kapitlene 7 og 8 er utført av siviløkonom HA Ole Skalpe ved Institutt for markedsøkonomi, Norges Handelshøyskole. Forskningsleder Jan Vidar Haukeland har vært prosjektmedarbeider. Cand polit Morten Stenstadvold har bistått i utarbeidelsen av avsnittet om evalueringsforskning. Arild Krogh, Statistisk sentralbyrå, har framskaffet nødvendige data om utviklingen i overnattingsnæringen. Omslagsutformingen er ved Josef Leupi.

Oslo, mai 1996
Transportøkonomisk institutt

Knut Østmoe
instituttssjef

Jan Vidar Haukeland
forskningsleder

Innhold

Sammendrag

1 Innledning	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Problemstillinger	2
1.3 Innholdet i rapporten	2
2 Begreps- og teorigrunnlag	4
2.1 Innledning.....	4
2.2 Reiselivsnæringen, dens kunder og produkter.....	4
2.3 Bedriftene i reiselivet	9
2.4 Organisasjoner.....	9
2.5 Nettverk.....	10
2.6 Organisering og finansiering av fellesgoder i reiselivet.....	11
2.7 Reiselivsorganisering – et internasjonalt bilde.....	12
2.8 Organisasjonene i norsk reiselivsnæring	14
2.9 Organisasjoners overlevelse	15
2.10 Konkurransestrategier og konkurransekraft	15
3 Metode og gjennomføring	20
3.1 Hovedtrekk i faglig tilnærming	21
3.2 Opplegget for intervjuer med selskaper i videreforedlingsapparatet	21
3.3 Spesielle forhold ved evalueringsforskning	22
4 Strategi og engasjementer	25
4.1 Nasjonal reiselivsstrategi – hovedtrekk.....	25
4.2 SNDs strategi og tilpasning til nasjonal strategi.....	28
4.3 Oversikt over SNDs engasjementer.....	33
4.4 Holdninger til SNDs strategi i det øvrige forvaltningsapparat og i reiselivsnæringen.....	41
5 Intervjuanalyse, geografiske foredlingsorganisasjoner	45
5.1 Innledning.....	45
5.2 Bruken av SND-midlene	46
5.3 Tidsbruk i selskapene	47
5.4 Selskapenes overlevelsessevne	48
5.5 Oppslutning om og aksept for selskapene	51
5.6 Oppfatninger av ny organisasjonsstruktur	52
5.7 Selskapenes forhold til SNDs reiselivsstrategi.....	54

5.8	Konkurransesituasjonen for bedriftene som selskapene betjener.....	59
5.9	Arbeidsdeling og selskapenes betydning for bedriftene de betjener.....	63
5.10	Selskapenes omgivelser.....	66
5.11	Oppsummering - intervjuer med reiselivsorganisasjoner.....	70
6	Intervjuanalyse, kjedeselskaper og turoperatører.....	75
6.1	Innledning.....	75
6.2	Kjedenes og turoperatørens bruk av SND-midlene.....	75
6.3	Kjedenes og turoperatørens overlevelsessevne.....	77
6.4	Kjedenes/turoperatørens forhold til SNDs reiselivsstrategi....	78
6.5	Konkurransesituasjonen for kjedenes medlemsbedrifter.....	81
6.6	Arbeidsdeling og kjedenes/nettverkens betydning for deltakerbedriftene.....	85
6.7	Nettverkens omgivelser.....	88
6.8	Oppsummering kjede- og turoperatør-intervjuer.....	92
7	Nettverksordningen og etablering av livskraftige selskaper.....	95
7.1	Kort om nettverksordningen.....	95
7.2	Tilskudd til nettverk og utviklingen av selskaper.....	96
7.3	Økonomisk vurdering av videreføringsselskaper.....	100
8	Utviklingstrekk i reiselivsnæringen 1990-95.....	104
8.1	Økonomisk tilstandsanalyse av reiselivsnæringen.....	104
8.2	Utvikling i etterspørselen etter overnatting 1991-1995.....	120
9	Drøfting og konklusjoner.....	128
9.1	SNDs strategi og rolle innenfor den nasjonale reiselivsstrategi.....	128
9.2	Etablering av livskraftige selskaper innen videreføringssleddet.....	129
9.3	Strukturelle effekter; organisering, markedsrett og arbeidsdeling.....	133
9.4	Konsekvenser for lønnsomhet og verdiskaping i reiselivsnæringen.....	139
9.5	Forholdet til næring og forvaltningsapparat.....	141
9.6	Videreutvikling av strategi; design på videre offentlig medvirkning.....	144

Litteratur

Sammendrag:

Foredlingsstrategier i norsk reiseliv

Siden 1990 har Industrifondet/Distriktenes utbyggingsfond og senere Statens nærings- og distriktsutviklingsfond (SND), som et ledd i regjeringens nasjonale reiselivsstrategi fra 1989, gjennomført en strategi som spesielt har vært rettet mot videreforedlingsapparatet i reiselivet.

Videreforedlingsapparatet består for det første av en geografisk orientert del, som omfatter landsdelsselskaper, kongresselskaper og destinasjonsselskaper. Sammen med overnattingskjeder og temabaserte nettverk utgjør de geografiske foredlingselskapene den *produsentstyrte* delen av videreforedlingsapparatet. Videre omfatter videreforedlingsleddet en *frittstående* del som omfatter blant annet turoperatører og andre arrangører. SNDs satsing har vært rettet mot alle disse segmentene.

Utvikling og omdanning av det geografiske videreforedlingsapparat har vært sentrale premisser for SNDs satsing. Tidligere besto dette (og består noen steder fortsatt) av reiselivslag (på kommunalt og interkommunalt nivå) og reiselivråd (på fylkesnivå). Reiselivsnæringens ønsker om en mer rasjonell utnyttning av ressursene og økt videreforedling, samt markedets krav til produktområder, ledet til etablering av landsdelsselskaper, kongresselskaper og destinasjonsselskaper. Denne prosessen ble initiert gjennom lanseringen av en nasjonal reiselivsstrategi i 1989.

SNDs strategi skal virke til å oppnå en lønnsom og markedsorientert reiselivsnæring. Stikkord er markedsstilpassete produkter, økt kompetanse/kvalitet, samt økt videreforedling og strategiske allianser. SNDs handlingsplan består av hovedelementene samarbeidsstrukturer (reiselivsnettverk og etablering av landsdelsselskaper/kongresselskaper), markedsorientert produktutvikling, testmarkedsføring og internasjonalisering, samt kvalitets-sikring/kompetanseheving. SNDs rolle i den nasjonale strategien har siden 1993 først og fremst vært knyttet til iverksettelse av handlingsplanen.

Hovedformålet med denne rapporten er å foreta en evaluering av SNDs satsing. Rapporten fokuserer spesielt på hvordan videreforedlingselskapene fungerer som egne selskaper og som katalysatorer for næringen. Satsingen og den generelle utviklingen i reiselivet i perioden har endret rollefordelingen i norsk reiseliv. SND er oppmerksom på at dette skaper diskusjoner og motforestillinger i næringen såvel som i forvaltningsapparatet. Blant annet på denne bakgrunn mener man at det er hensiktsmessig å evaluere satsingen og dens effekter så langt. En evaluering gir et kunnskapsmessig fundament for å utforme den videre strategi overfor videreforedlingsdelen av næringen. Prosjektet bygger på følgende grunnlagsmateriale:

Rapporten kan bestilles fra:

Transportøkonomisk institutt, Postboks 6110 Etterstad, 0602 Oslo

Telefon: 22 57 38 00 Telefaks: 22 57 02 90

- Intervjuer med ledelsen i 21 videreforedlingsselskaper
- Intervjuer med et utvalg fylkeskommuner.
- Regnskapstall for reiselivsbedrifter generelt og for et utvalg videreforedlingsselskaper.
- Bearbeidet informasjon fra SNDs bedriftsarkiv om anvendelse av midler og om selskapetableringer innenfor SNDs programmer.
- FoU-rapporter, relevant faglitteratur og offentlige dokumenter.

Dessuten er utviklingen i reiselivsnæringen i Norge belyst gjennom materiale fra Statistisk sentralbyrås gjestestatistikker

Foredlingselskaper og livskraftighet

En sentral problemstilling i prosjektet er selskapenes overlevelsessevne. Rapporten belyser den økonomiske situasjon i de etablerte selskapene og deres utviklingsmuligheter, hvordan selskapene fungerer og hva som kan være avgjørende for at selskap skal være livskraftige.

Synspunkter fra de intervjuete selskapene

Tre firedeler av de geografiske foredlingselskapene (destinasjonsselskaper, kongresselskaper og landsdelsselskaper) som omfattes av undersøkelsen vurderer sine overlevelsesmuligheter i de nærmeste fem årene som gode eller meget gode. En tredel mener at overlevelsesmulighetene vil være dårlige dersom offentlige midler til driften skulle falle bort, for eksempel kommunale kjøp av vertskapsoppgaver. En del av de mindre selskapene ville bli ganske små dersom de skulle bli rendyrkede «kommersielle» selskaper, slik at de eventuelt ville bli mer sårbare. Samlet sett tyder undersøkelsen på at man har klart å etablere ganske livskraftige forretningsmessige enheter, men samtidig har noen av de geografiske foredlingselskapene hatt betydelige økonomiske problemer.

Intervjuene gir uttrykk for at man i dagens Norge trenger offentlig støtte til vertskapsoppgaver. Vertskapsoppgavene til selskapene inngår i deres «salg av tjenester», men denne virksomheten oppfattes likevel i liten grad som kommersiell i ordets egentlige betydning. Mange selskaper genererer i dag relativt lite inntekter fra de tilsluttete reiselivsbedriftene. Tre firedeler av selskapene oppgir at de regner med å øke salget av tjenester til bedriftene. I flere tilfeller antas det at kommunene vil øke sine bidrag til vertskapsoppgaver. Gjennomgående understrekes avhengigheten av offentlige midler.

Mange av de nye aksjeselskapene befinner seg i en relativt tidlig fase. Derfor er det vanskelig å finne klare grunner til at selskapene lykkes eller ikke. Personavhengigheten er meget stor i de fleste destinasjons-, kongress- og landsdelsselskapene. En del selskaper er personavhengige fordi de er relativt små, nyetablerte, og fordi driften forutsetter personale med mange kvaliteter. Uklar finansiering gir de ansatte en usikker arbeidssituasjon og kan utløse gjennomtrekk av medarbeidere. I noen tilfeller synes det som om eierne av selskapene ikke har et tilstrekkelig langsiktig perspektiv på sine engasjementer. Klarhet omkring offentlig finansiering av vertskapsoppgaver har

stor betydning. Struktureringen av selskapene synes også viktig for å sikre overlevelsessevnen, blant annet gjennom reduserte driftsomkostninger.

Kjennetegn ved nye, geografiske foredlingselskaper (ds, ks, ls) som har vist seg særlig levedyktige er blant annet at de ikke er for små, at de har god oppslutning fra lokalt næringsliv, og at det er en veldefinert reiselivsnæring i området. Godt samarbeidsklima er en nødvendighet.

Sentrale suksesskriterier for reiselivsorganisasjoner er at de er etablert på et sunt forretningsmessig grunnlag, har tilstrekkelige resurser, er høyt ansett og oppfyller sine mål. En betydelig del av de nye, geografiske selskapene er etablert på et sunt grunnlag. Mange har imidlertid *ikke* tilstrekkelige resurser. Anseelsen til selskapene er stigende, men ikke alltid spesielt høy. Intervjuene tyder på at selskapene i ganske høy grad når sine mål på en rekke områder, særlig når man vurderer det i forhold til selskapenes resurser. For de geografiske foredlingselskaperne synes forretningsideen å være viktig for overlevelse.

Både geografiske foredlingselskaper (ds, ks, ls) og kjeder peker på at SNDs vanlige tidsramme med driftsstøtte i to til tre år ofte vil være for kort tid til å etablere konkurransekraftige og levedyktige tiltak. Selskapene antyder at tre til fem år kunne være en rimelig tidsramme for SNDs etableringstilskudd.

For flertallet av selskapene mener ledelsen at den geografiske avgrensingen passer svært bra. Bare ett selskap mener at avgrensingen ikke passer særlig bra. I forhold til kundene kan det være interessant med større enheter, mens selskapenes størrelse kan passe bra for å få til et effektivt samarbeid mellom bedrifter. Særlig rundreisemarkedet gjør det mer aktuelt å utvikle samarbeide ut fra turistenes reiseruter enn ut fra administrative grenser.

Utviklingen av selskaper gjennom SNDs program

Analysen av SNDs engasjementer innenfor nettverksordningen omfatter 101 selskaper/nettverk utenom landsdelsselskaper og kongresselskaper. 87 av dem som har mottatt tilskudd i fase en eller to, og av disse igjen er det 21 nettverk som har fått tilskudd i fase tre (etablerings- og driftsfase). I tillegg kommer 14 selskaper som er etablert gjennom fase tre-tilskudd uten først å ha vært igjennom fase en og to. Rundt en tredel (35 selskaper) av nettverksengasjementene er utviklet til selskaper eller er under etablering. Av disse er 22 antatte destinasjonsselskaper, sju er kjeder og tre turoperatører.

Totalt er drøyt 40 millioner kr gitt som nettverksmidler eller andre typer tilskudd til de 101 engasjementene. Ca 75 prosent av tilskuddene er gitt til de nettverkene/selskapene som er kommet til fase tre eller videre.

SNDs strategi med mange engasjementer i tidlige faser og utsiling gjennom krav til lønnsomhet og forretningspotensial frem mot reell selskapseablering, ser ut til å virke etter intensjonene. Strategien styrke er først og fremst at den muliggjør etablering av selskaper som har relativt stor sannsynlighet for å overleve.

Analysen av 1994-regnskapene for 25 selskaper etablert gjennom nettverksordningen, samt for landsdelsselskapene og kongresselskapene, viser at tjenestemarginen er lav og gjennomsnittlig nær 0. Det må imidlertid understrekes at selskapene i stor grad er nonprofit-foretak, som ikke har overskudd som et økonomisk suksessmål.

Destinasjonsselskaper og kongresselskaper ser ut til å ha størst overlevelsessevne. Netto resultat er positivt og egenkapitalandelen er høy. Det samme gjelder landsdelsselskapene. De øvrige selskapene i undersøkelsen – hvorav de fleste er kjeder og turoperatører – har negativt totalresultat (i gjennomsnitt) og noe lavere egenkapitalandel.

Relativt høy egenkapitalandel i videreforedlingsselskapene må ses i lys av at de fleste selskapene er relativt nyetablerte. Utfordringen fremover vil være å unngå at svake resultater reduserer egenkapitalen. Regnskapene for 1994 inkluderer SND-tilskudd på til sammen 13,3 millioner kroner til selskapene i utvalget, mens samlet netto overskudd i selskapene var snaut 700,000 kroner. Tilskuddene utgjorde i 1994 imidlertid kun 6.5 prosent av samlet omsetning, og aktiviteten i selskapene er sannsynligvis tilpasset nivået på tilskuddene. Selskapenes kan likevel være ganske sårbare på lengre sikt. For de fleste selskapene vil videre utvikling bero på økt salg til medlemsbedrifter og av salgavtaler med fylkeskommuner og kommuner (vertskapskostnader).

Strukturelle effekter; organisering, markedsrett og arbeidsdeling

Konkurranseskraft og markedsrett

En av hensiktene med intervjuanalysen er å se på foredlingsselskapenes effekt for reiselivsnæringens konkurransevne, herunder styrken i næringsnettverk og endringer på konkurransearenaene. Konkurranseskraft betegner her en bedrifts evne til å konkurrere med andre tilsvarende bedrifter. Konkurranseskraften er oftest knyttet til en bedrifts evne til å opprettholde eller øke markedsandeler.

For bedriftene som eier og betjenes av de geografiske foredlingsselskapene, har SND-midlene særlig medvirket til å øke konkurransestyrken i forhold til tilsvarende tilbud i Norge, utvikling av nye produkter/reiseopplegg, samt styrking av konkurransestyrken i forhold til tilsvarende tilbud i utlandet. Tre firedele av de geografiske selskapene oppgir at SND-tilskudd i høy grad har muliggjort en innsats som har styrket deltaker-/eierbedriftenes konkurransevne. Når bare to av selskapene mener at deres virksomhet har særlig betydning for bedriftenes evne til overlevelse, må dette forstås i lys av at flere av selskapene er relativt nyetablerte og at eierbedriftene foreløpig ikke har lagt særlig mange oppgaver til selskapene. Hovedinntrykket er at konkurransestyrken til bedriftene som eier eller betjenes av de geografiske selskapene er *noe* styrket.

For overnattingskjedene er de viktigste konkurransearenaene internasjonal konkurranse og konkurranse innen den regionen der den enkelte overnattingsbedrift befinner seg. For turoperatør-nettverkene er konkurransen innen Norge den vesentligste. Nasjonal og internasjonal *konkurransekraft* for bedriftene i overnattingskjedene oppgis å være mest styrket når det gjelder utvikling av pakker/rundreiser og liknende. Videre er konkurransekraften ganske mye styrket med hensyn til samarbeid og forhandlingsstyrke overfor turoperatører/distribusjonsledd, samt salg i forhold til individuelle kunder/direktesalg. Kjedene i overnattingssektoren har siden 1990 hatt sterk fremgang på turistmarkedet.

Halvparten av de intervjuete kjedene i overnattingssektoren mener at konkurransekraften til deltakerbedriftene er blitt *svært styrket* gjennom 1990-årene, mens den andre halvparten mener at konkurransekraften er *noe styrket*. Turoperatørene oppgir at konkurransekraften for de deltakende bedriftene samlet sett er *svært styrket*. Konkurransekraften til bedriftene i turoperatør-nettverkene er særlig styrket for utvikling av nye reiseopplegg. Halvparten av overnattingskjedene mener at kjedesamarbeidet er svært viktig for medlemsbedriftenes evne til overlevelse. Noen relativt nyetablerte overnattingskjeder synes at det er for tidlig å si noe sikkert om kjedenes bidrag til medlemsbedriftenes overlevelsessevne.

Arbeidsdeling og effektivitet

De geografiske foredlingselskapene utfører en god del oppgaver som bedriftene selv tok seg av tidligere, eller som ikke ble gjort. Blant oppgaver foredlingselskapene utfører for bedriftene, brukes det særlig mye tid på utvikling av pakker, innhenting av markedsinformasjon, samt produktutvikling. Hovedinntrykket er likevel at bedriftene ikke har flyttet særlig mange markedsførings- og salgsoppgaver til de geografiske foredlingsorganisasjonene. Nye tilbud som de geografiske foredlingsorganisasjonene har utviklet i løpet av 1990-årene, synes foreløpig bare i begrenset grad å ha blitt omsatt i økt salg til bedriftene.

Langvarige gjensidige avhengigheter er veven som holder nettverk sammen. Den gjensidige avhengigheten ser ennå ikke ut til å være nok utviklet innenfor flere av de geografiske fordelingselskapene. Det tar tid å skape samstemte nettverk. En del salgsoppgaver, som for eksempel utenlandsreiser, oppfattes som frynsegoder i en del bedrifter, noe som kan medvirke til at enkelte bedrifter er nølende med å overlate markedsførings- og salgsoppgaver til de (nye) geografiske foredlingselskapene.

Effektivisering som følge av arbeidsdeling mellom reiselivsbedrifter og geografiske foredlingselskaper gjør seg særlig gjeldende innenfor produktutvikling, utvikling av pakker, samarbeid og salg i forhold til distribusjonskanaler, samt brosjyreproduksjon. Effektivisering i arbeidsdeling som følge av kjededannelser innen overnatting og turoperasjon gjelder spesielt brosjyreproduksjon, samarbeid og salg i forhold til distribusjonskanaler, samt innhenting av markedsinformasjon.

Organisasjonsmønsteret i videreforedlingsapparatet

SNDs satsing innebærer oppbygging og styrking av både eksisterende og nye organisasjonsledd innen markedsføring og produktutvikling. Dels skjer dette innen et slags hierarki, dels som rene nettverk. Organisasjonsstrukturen i Norge er fortsatt nokså komplisert og «mangehodet». Det er oppstått mange ulike nettverksdannelser, og i det at leddene i hierarkiet står på ulike utviklingstrinn og fungerer svært forskjellig i forhold til hverandre og i forhold til de øvrige nivåer. Dessuten beholdes i stor grad de opprinnelige reiselivslag på ulike geografiske nivåer.

Organisasjonsmønsteret oppfattes rimelig nok ikke som klart hierarkisk. Flertallet av geografiske foredlingselskaper vurderer Nortravel Marketing (NORTRA) som overordnet, mens et stort mindretall betrakter NORTRA som sidestilt i forhold til egen virksomhet. De geografiske foredlingselskapene i betydelig grad er påvirket av NORTRAs innsats, og følger opp NORTRAs kampanjer. Både organisasjonsmessig og økonomisk synes det å være spenninger mellom NORTRA og landsdelsselskapene. Dette kan henge sammen med en økende *fokusering på regioner* i reiselivsmarkedsføringen.

To tredeler av kjedeselskapene/nettverkene vurderer NORTRA som sidestilt, men bare en tredel betrakter NORTRA som overordnet i forhold til egen virksomhet. Kjedeselskapene/-nettverkene er noe påvirket av NORTRA og følger til dels opp NORTRAs kampanjer.

Undersøkelsen tyder på at det kan være vanskelig for destinasjonsselskapene – som bedriftsnettverk – å dekke store geografiske områder. Administrative grenser, som kommune- og fylkesgrenser, har fortsatt ganske stor betydning innen reiselivsorganisasjoner som hovedsakelig er produktorienterte. Det synes enklere for kunde- eller markedsføringsorienterte selskaper å dekke større geografiske områder. Dette uttrykkes blant annet ved at turoperatører ser landsdelsselskapene som spesielt interessante og nyttige samarbeidspartnere. Særlig i forhold til turoperatører og det individuelle rundreisemarkedet synes det ønskelig med geografiske foredlingselskaper eller andre typer samarbeidsordninger som kan dekke ganske store områder. Dette kan komme i konflikt med både administrative grenser og ønsket om en viss geografisk nærhet mellom bedrifter som nettverksdeltakere. Mange selskaper har en ganske sterk orientering mot distribusjonskanalene/verdikjeden for gruppereiser, og det fokuseres relativt lite på for eksempel salg til det individuelle rundreisemarkedet.

Kommersialisering og kundeorientering

Ifølge intervjuene har den nye organiseringen med geografiske videreforedlingsorganisasjoner som aksjeselskaper bidratt til mer kundeorientering og et klarere fokus mot utvikling av en mer lønnsom reiselivsnæring. Samtidig må det påpekes at norsk reiselivsnæring, inkludert videreforedlingsapparatet, fortsatt må oppfattes som svært *produktorientert*. Det synes å være langt frem til en situasjon med sterk kunde- og markedsføringsorientering, og konkret salgsorientering synes ennå ikke spesielt sterk i de geografiske foredlingselskapene. Mye av virksomheten er knyttet til promosjon, mer enn til markedsføring i streng forstand. Kompetansen i selskapene ser stort

sett ut til å være betydelig sterkere når det gjelder nettverksferdigheter i forhold til distribusjonskanaler og verdikjeden, enn for eksempel forståelse av individuelle kunder og håndtering av individorientert markedsføring.

Majoriteten av geografiske foredlingselskaper peker på at aksjeselskaper er en egnet form, mens en del hevder at selskapsformen i praksis har liten betydning. Derimot er det tydelig at SNDs krav til forpliktende medvirkning fra næringsliv og forvaltning har hatt vesentlig betydning for utviklingen av destinasjonsselskapene. Omorganisering og navneskifter kan likevel være et problem, ved at det kan bety brudd i kontinuiteten i forholdet til samarbeidspartnere.

Finansiering av produksjon av fellesgoder

Ved produksjon av fellesgoder i reiselivet står man overfor mange av de samme problemene som ved langsiktige *investeringer i infrastruktur*. Slike investeringer kan i visse tilfeller skje gjennom brukerbetaling, men ofte er dette vanskelig og upraktisk. Foredlingselskapene produserer i stor grad tjenester som kan betegnes som fellesgoder, tiltak som kjennetegnes ved at nytten ikke kan gjøres eksklusiv for dem som er villige til å betale. Dette er fellesgoder både for næringslivet og det reisende publikum. Rapporten konkluderer med at det ikke finnes noen «riktig» måte å organisere kollektiv handling på. Vel kan man hevde at næringen selv må se slike tjenester som del av verdikjeden og dermed være villig til å kjøpe dem. Men det finnes ikke noe incitament for enkeltbedrifter til å betale for tjenester som ikke kan stykkes opp i målbare, eksklusive enheter. Avtaler om tjenestekjøp mellom de geografiske foredlingselskaper og myndigheter vil derfor fortsatt være et kritisk punkt for selskapenes overlevelsessevne.

Konsekvenser for lønnsomhet og verdiskaping i reiselivsnæringen

SNDs foredlingsstrategi har foreløpig særlig bidratt til lønnsomheten for bedrifter tilknyttet kjeder og turoperatør-nettverk. Ifølge intervjuene har SND-midlene hatt *stor betydning* for lønnsomheten til bedriftene i tre av kjede- og turoperatør-nettverkene som er intervjuet, mens man i ytterligere fire slike nettverk mener at tilskuddene fra SND har hatt *en del innvirkning* på lønnsomheten. Nær halvparten av overnattingskjedene oppgir at *kapasitetsutnyttelsen* til medlemsbedriftene er blitt mye bedre siden kjedens etablering.

En tredel av de geografiske foredlingselskapene oppgir at SND-midlene har hatt *en del innvirkning* på lønnsomheten til de bedriftene som eier og betjenes av selskapene, mens ingen oppgir at SND-midlene har hatt *stor betydning* for lønnsomheten til medlemsbedriftene. Dette skyldes særlig at det vil ta en viss tid før bedriftene fullt ut merker virkninger av satsingen.

Når SNDs reiselivsstrategi er fokusert mot å bidra til mer lønnsomme bedrifter, står man overfor en betydelig utfordring. Ut fra Michael Porters teo-

rier om konkurransestrategier er det *verste tilfellet* for en bransje når etableringshindringene for nye bedrifter er lave og avviklingshindrene for eksisterende bedrifter er høye. Mye tyder på at norsk reiselivsnæring befinner seg i en slik situasjon, med avviklingshindre som medfører at marginale bedrifter blir værende, mens nye bedrifter kommer til i tider preget av oppgang og optimisme. Til dette bildet hører også at det er mange ulike offentlige aktører på banen og at en felles finansieringsstrategi stort sett mangler. Det kan derfor være vanskelig å gjøre noe vesentlig med lønnsomheten i den norske reiselivsbransjen som helhet, selv om det er mulig for eksempel å styrke den internasjonale konkurransekraften til mange av bedriftene.

Intervjuene med de geografiske foredlingsorganisasjonene gir inntrykk av at det særlig er opplevelsesbedrifter som sitter igjen med en stor del av fortjeningen i de tilfellene det er volumøkninger i salget av reiselivsprodukter. For øvrig oppfatter man det slik at overnattingsbedrifter og utenlandske turoperatører tilegner seg en stor del av merverdien. Intervjuene med de geografiske foredlingselskapene tyder på at de norske overnattingsbedriftene jevnt over har ganske betydelig markedsmakt. Intervjuene med kjeder/nettverk innen overnatting og turoperasjon bekrefter i stor grad et slikt inntrykk: Her antydes det at særlig hotellkjedene sitter igjen med en stor del av fortjeningen i de tilfellene der det er volumøkninger i salget av reiselivsprodukter. Imidlertid mener ledelsen i kjedene at også serveringsbedrifter, opplevelsesbedrifter og andre overnattingsbedrifter (enn hotellkjeder) tilegner seg en betydelig del av merverdien.

Forholdet til næring og forvaltningsapparat

Næringens tilpasning

Alle de geografiske selskapene som omfattes av intervjuanalysen har i noen grad tilpasset seg SNDs reiselivsstrategi, i den betydning at det er foretatt justeringer eller endringer som har vært nødvendige for å få tilskudd. Svarene tyder på en rimelig balansert tilnærming til SNDs tilskudd. Selskapene gjør visse tilpasninger, men de fleste lar seg ikke uten videre friste til omfattende omlegginger for å sikre seg slike tilskuddsmidler. Generelt har de geografiske selskapene en ganske sterk fokusering på offentlige finansieringsløsninger.

Vel halvparten av kjedene/nettverkene har i noen grad tilpasset seg SNDs reiselivsstrategi, slik de har oppfattet den. Ingen selskaper har foretatt omfattende tilpasning til SNDs virkemidler. Bare én av kjedeetableringene synes å være *delvis* betinget av SNDs støtteordninger.

Forutsetter man at kriteriene for tilskudd er «riktige» i forhold til hva norsk reiselivsnæring trenger, burde det være en målsetting at søkerne innretter seg etter virkemiddelapparatet og danner selskaper og tiltak i tråd med SNDs handlingsplan. Eventuell opportunistisk tilpasning fra næringens utøvere vil sannsynligvis kunne forekomme, men man har ikke i dette prosjektet kunnet undersøke om SNDs tilskuddsordninger gir rom for uheldig strategisk tilpasning. Det vil si at tiltak gjennomføres eller selskaper oppret-

tes som det ikke ville vært tilstrekkelig interesse for dersom ikke tilskuddsmidlene fantes.

Fylkeskommunenes aksept og oppfølging av SNDs strategi

Fylkene hevder at de er lojale mot den nasjonale strategien. Intervjuene viser imidlertid at fylkene i praksis stiller spørsmålstegn ved deler av den nasjonale strategien, og at de også handler ut fra eget syn på reiselivsstrategien. Lojaliteten ligger blant annet i at innen de fleste fylker er overgangen fra fylkesvise til fylkesovergripende organisasjoner akseptert, og dette uttrykkes ved at fylkene har inngått avtaler med landsdelsselskapene. Slik sett følger fylkene opp den nasjonale strategien.

Det er imidlertid gjennomgående uenighet om hvilke organisasjonsnivåer som skal gjøre hvilke oppgaver. Blant annet uttrykkes skepsis til om landsdelsselskapene skal utføre for eksempel steds- og produktutviklingsoppgaver. Primært oppfattes landsdelsselskapet som et profileringsorgan. I de fleste av de intervjuete fylker støtter man organisasjoner innen fylket med både direkte tilskudd og kjøp av tjenester. Fylkene støtter i stor grad selskaper og prosjekter utover det SND sentralt gjør, uten at det nødvendigvis fremkommer klare motsetninger. Fylkenes strategi er i regelen basert på flere politiske variable og er i første rekke knyttet opp til målsettinger i fylkesplanen.

Tilsynelatende mangelfull lojalitet og aksept indikerer fortsatte samordningsproblemer. Sannsynligvis kan man ikke forvente sammenfall og koordinering av virkemidler når fylkene og SND sentralt faktisk opererer to atskilte virkemiddelapparater. Fylkesmyndighetene ønsker å opptre selvstendig på vegne av næringen i eget fylke. Fylkene mener at deres tilskuddspolitikker støtter opp under den nasjonale strategien, men ser ikke at det skal være nødvendig å binde seg lojalt opp til hvordan SND sentralt utøver strategien.

En nødvendig, men ikke tilstrekkelig betingelse for en fornuftig samordning av virkemidler og oppfølging fra fylkenes side, er god kommunikasjon mellom SND sentralt og fylkene, med gjensidig informasjon om tildelingssaker. Flertallet av fylkene mener at denne kommunikasjonen med SND er for dårlig. Samtidig oppleves det i SND sentralt at informasjonen fra fylkene ikke er tilfredsstillende. For øvrig mener fylkene at de har bedre lokalkunnskap og kompetanse med hensyn til å kunne koordinere virkemiddelbruken innen hvert fylke.

Videreutvikling av strategi for videre offentlig medvirkning

Reiselivssatsingen til SND sentralt synes i hovedsak vellykket og rimelig virkningsfull innenfor de rammer som var gitt for norsk reiselivsnæring i 1990-årene. Effektene av SNDs satsing svekkes imidlertid en del av spesielle forhold i reiselivsbransjen og dens omgivelser. Mye av dette er aspekter som ikke er SNDs ansvar, og som SND sentralt bare indirekte kan påvirke. Det synes å være en svakhet at betydelige deler av det geografiske foredlingsapparatet i stor grad fungerer som et produksjonssystem, uten å inter-

venere tilstrekkelig med distribusjonssystemer, kanskje særlig i forhold til individualiserte eller halvorganiserte reiser.

Flere forhold ved reiselivsnæringens omgivelser kan forbedres for å styrke lønnsomheten. Bedre markedskunnskaper som infrastrukturtiltak ville gjøre reiselivsnæringen mer «gjennomsiktig» og kan videre bidra til å gjøre næringen og videreforedlingsleddet mer *kundeorientert og salgsorientert*, blant annet gjennom en mer empirisk fundert diskusjon av strategi og satsingsområder. Skal produktutviklingen gi ønskete resultater, kreves bedre markedsovervåkning, forbedret kundekommunikasjon og sterkere salgsorientering.

Tilskudd fra SND sentralt har styrket både konkurransekraft og til dels også lønnsomheten for selskaper og nettverk. Trolig kan man vente ytterligere resultater etter hvert som flere tiltak gir effekt, spesielt dersom innsatsen innenfor produktutvikling omsettes i aktivt salg. Det synes likevel problematisk – i alle fall på kort sikt – å ha for store ambisjoner i retning av en generell lønnsomhetsforbedring for norsk reiselivsnæring, uten at man gjør noe med for eksempel avviklingshindre eller andre sentrale problemer for en fragmentert bransje som reiseliv.

At den offentlige reiselivsstrategien *ikke* fullt ut er enhetlig og koordinert, oppfattes som et problem i deler av næringen. Tilskudd fra andre offentlige kilder, som ikke direkte er tilpasset til eller omfattet av den nasjonale strategien, kan virke konkurransevridende for veletablerte bedrifter. Dette kan medvirke til eller forsterke næringens generelle lønnsomhetsproblemer. Slike problemer med samordning og avklaring av ansvars- og rollefordeling er forhold som man finner også i andre land.

Samarbeidsoppgavene i reiselivet kan altså være vanskelige, men må likevel løses for å utvikle og effektivisere produktutvikling, markedsføring/ promosjon og salg. I intervjuene pekes det på mulighetene for å øke reiselivsnæringens anseelse gjennom å gi den bredere plass og større oppmerksomhet i sentralforvaltningen. Videre kan løpende evalueringsforskning ha betydning for å etablere nødvendig støtte til reiselivsorganisasjonene.

Intervjuene tyder på at det vil være mulig å styrke lønnsomheten til en god del av de norske reiselivsbedriftene gjennom riktigere satsing på produktutviklings siden. Økt verdiskaping kan være en mulig strategi, for eksempel at man innfører mer service der det harmonerer med kundenes ønsker. I deler av norsk overnattingsnæring er man i stand til å gi ganske omfattende service med et fåtall ansatte, noe som kan ha betydning for internasjonal konkurransekraft innenfor delmarkeder. Satsing på enkle basisprodukter kan også være en mulig delstrategi, både innen overnatting og servering.

Norsk reiseliv som fragmentert bransje synes preget av høyt kreativt innhold, uensartete kundeønsker og høy grad av image-basert produkt differensiering. Det er derfor paradoksalt at markedsføringsforskning og kundeforståelse fortsatt er et av de svakeste punktene i næringen, slik det fremgår av intervjuene.

Markedsføringsforskning, kundeanalyser og forskningsbasert kunnskap innrettet mot nasjoner og regioner er kanskje blant de mest typiske eksempler på fellesgoder, slik at det ikke er overraskende at dette er et problem. I norsk sammenheng er det neppe mulig å etablere en tilfredsstillende turismeforskning uten innsats fra sentrale institusjoner som NORTRA, Nærings- og energidepartementet og SND, og muligens også landsdelsselskapene og noen av fylkene. Norske foredlingselskaper har stort sett ikke egne, operative forskningsavdelinger, slik man finner i flere andre land. Sammenlikner man med andre nasjoner, har det hittil vært utført relativt lite reiselivsforskning ved norske universiteter. Spesialutdanning i reiseliv har særlig foregått ved mindre høyskoler, der forskning har vært lite vektlagt.

Summary:

Strategies in Norwegian Tourism Industry

An evaluation of Public Financial Support to Tourism Organisations

This report evaluates the strategies of the Norwegian Industry and Regional Development Fund (SND) and the effects of the financial support allocated by the SND to various types of tourism organisations in Norwegian Tourism.

The organisations in question represent what can be described as «the value adding link», i.e. the commercial organisations that are marketing, selling and developing tourist products (accommodation, food services, transport, activities and attractions etc.) which are produced by the basic tourism industries.

The SND provide financial support to such organisations (they may also be supported by other public sources). The organisations comprise a new generation of geographical, *commercial* marketing organisations, initiated through the presentation of a national tourism strategy in 1989. They include five regional companies, a number of local (destination) organisations and the conference organisations in five major cities. In the SND financial support programmes towards the «value adding link» also chains and tour operators are included.

The SND tourism strategy includes a sub-strategy that is directed towards the development of such organisations. Thus an essential part of the financial support is also allocated to various geographical and/or branch networks, with the aim of developing commercial marketing and promotion organisations from these networks.

The SND tourism strategy is derived from a national tourism strategy outlined by the Ministry of Industry and Energy (in co-operation with the Tourism Industry) and from the overall SND strategy towards industrial and regional development. The strategy emphasises the development of economically healthy enterprises and a market orientated tourism industry. The major elements in the SND action plan are (i) establishment of co-operation structures (networks and commercial organisations), (ii) development of national, regional and local tourism products, (iii) pilot marketing projects and internationalisation, and (iv) quality control and improved level of competence.

The public efforts towards the tourism industry and the development in the industry itself have changed the organisational structures, which in turn have created discussions and criticism from the industry as well as from the various governmental bodies. On this background an evaluation of performance is considered highly appropriate and necessary to provide information for the purpose of possible strategy adjustments.

The report is particularly focusing on how the SND supported organisations function as independent enterprises based on commercial principles, and as catalysts for the tourism industry. The topics that are discussed include the financial strength and survival possibilities of the organisations, the profitability in the tourism industry in general, the competitive power in the international markets, the changes in organisational structures and the efficiency in promotion of the Norwegian tourism products.

The project is based on the following main sources of information:

- Interviews with representatives of 21 tourist organisations, chains and tour operators,
- interviews with representatives of five counties and of the Ministry of Industry and Energy,
- information on tourism enterprises' accounts from the National Accounts Register
- prepared information from the SND files on the use of funds and on the tourism companies and organisations supported under the SND strategy programmes,
- accommodation statistics from Statistics Norway.

Besides, the project is based on comprehensive studies of national and international literature on the organisation and the promotion of the tourism industry.

The SND financial support programmes can be said to be reasonably successful. The observed effects seem acceptable in view of the strategic aims and the framework within which the national tourism industry has operated in the 1990s. Apparently, the effects are somewhat reduced by particular conditions within the industry, conditions that the SND may influence indirectly only.

One particular weakness is that essential parts of the promotion work in (particularly) the geographical tourism organisations have the character of a production system linked to the organised tours markets, failing to direct the promotion sufficiently towards the individual markets.

Another observed weakness is that the public tourism strategies are not sufficiently co-ordinated, which is also considered as a problem by the industry itself. The overall national strategy presuppose a co-ordination on both geographical levels and between the various public financing sources, and this aim has not yet been fulfilled. Problems that arise from this include on one hand the existence of parallel organisation systems, which in many cases

causes confusion as regards work tasks and responsibilities. In turn, this restricts efficiency, although many organisations report improved efficiency. Secondly, there are profitability problems in the basic industry caused by for instance surplus capacity, which in turn may be an effect of easy access to public finance.

The success of the strategy include SND's part in the establishment of a new organisation network in the value adding link. Many of the organisations have developed from the SND network programme, which is three-phased. Of approximately 100 networks given initial support, one third is considered to have proved business potential and been selected to further financial support to develop an organisation or a company.

The strategy has improved both the market power and also partly the profitability of the organisations. However, the survival of these organisations depend on their ability to finance their activities through long term agreements with local authorities and tourism enterprises. It is very essential, and to some extent difficult, to establish a stable finance model for the production of promotion and host services, which often have the characteristics of public goods.

The profitability in the basic tourism industries in Norway have increased in the 1990s. It has most likely been affected by the SND efforts because of the strengthening of the marketing link, but the report does not include any attempt to examine partial effects of the SND strategy. The project has, however, revealed some important measures concerning improvement of the profitability.

One obvious problem, particularly in the hotel sector, is the easy entry of new capacity *into* the market and the obstacles to withdraw excess capacity *from* the market. This makes it difficult to improve balances even in times of fast increasing demand.

Another particular measure is better knowledge of the various market segments. Improved market surveillance and better customer communication should lead to more customer orientated marketing and product development activities. As an example, the report points out that there seems to be a need for further development and promotion of products for the individual traveller. Marketing research may be looked upon as a kind of infrastructure or public good, which require more concentrated efforts by central public institutions like the Ministry of Industry and Energy, Nortravel Marketing (NORTRA), and the SND itself.

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Hovedformålet med dette prosjektet har vært å foreta en evaluering av den satsing Statens nærings- og distriktsutviklingsfond (SND) har gjort på det såkalte videreforedlingsapparatet i reiselivsnæringen. Siden 1990 har Industrifondet/Distriktenes utbyggingsfond og senere SND, som et ledd i regjeringens nasjonale reiselivsstrategi fra 1989, gjennomført en strategi som spesielt har fokusert på utvikling av videreforedlingsdelen.

Videreforedlingsapparatet består av en geografisk orientert del som omfatter landsdelsselskaper, kongresselskaper og destinasjonsselskaper. Sammen med overnattingskjeder og temabaserte nettverk utgjør disse det man kan oppfatte som den produsentstyrte delen av apparatet. Videre omfatter videreforedlingsleddet en frittstående del bestående av turoperatører og andre arrangører.

Omleggingen og utviklingen av det geografiske videreforedlingsapparatet har vært sentral i SNDs satsing. Tidligere besto dette (og består noen steder fortsatt) av reiselivslag (på kommunalt og interkommunalt nivå) og reiselivsråd (på fylkesnivå). Næringens ønsker om en mer rasjonell utnyttning av ressursene og økt videreforedling, samt markedets krav om mer naturlige produktområder, ledet til etablering av landsdelsselskaper, kongresselskaper og destinasjonsselskaper. Denne prosessen ble initiert gjennom lanseringen av den nasjonale reiselivsstrategi i 1989.

Samtidig er det blitt fokusert sterkere på utvikling av andre samarbeidsstrukturer, både temabaserte nettverk, kjedesamarbeid og nettverk på destinasjonsnivå.

Satsingen og den generelle utviklingen i reiselivet i perioden har endret rollefordelingen i norsk reiseliv. SND er oppmerksom på at dette skaper diskusjoner og motforestillinger i næringen såvel som i forvaltningsapparatet. Blant annet på denne bakgrunn mener man det er hensiktsmessig å evaluere satsingen og dens effekter til nå. En annen hovedgrunn er å fremskaffe et grunnlag for å utforme den videre strategi overfor videreforedlingsdelen av næringen.

1.2 Problemstillinger

Statens nærings- og distriktsutviklingsfond har i utgangspunktet definert hvilke problemstillinger man spesielt ønsket å belyse gjennom dette analysearbeidet. Disse problemstillingene er lagt til grunn for arbeidet, og har også vært styrende for innretningen av studien som helhet. Problemstillingene er operasjonalisert som følgende problemområder:

- En generell vurdering av bruken av SND-midler til videreforedlingsapparatet
- Utviklingen av videreforedlingselskaper - en analyse med fokusering på om man har lyktes med å etablere livskraftige selskaper og under hvilke forutsetninger selskapene kan eksistere som selvstendige forretningsmessige enheter
- En analyse av hvilke strukturelle effekter som har oppstått i videreforedlingsapparatet; organisatoriske endringer, effektivitet og arbeidsdeling
- En analyse av effekter på norske reiselivsforetaks markedsrett og konkurransekraft i nasjonale og internasjonale konkurransearenaer
- Drøfting av konsekvenser av satsingen på videreforedlingsleddet for lønnsomhet og verdiskapning i reiselivsnæringen
- En gjennomgang av hvordan SNDs strategi og forvaltning av virkemidler oppfattes og eventuelt aksepteres, forstås og følges opp av næringen og forvaltningsapparatet ellers.

Prosjektet drøfter også hvordan man kan videreutvikle den offentlige medvirkning på finansieringssiden for at satsingen skal gi best mulig effekt på lønnsomhet/verdiskapning og konkurransevne i reiselivsnæringen.

1.3 Innholdet i rapporten

Rapporten er inndelt i kapitler etter hvordan problemstillingene er drøftet operasjonelt, det vil si etter hvilke delstudier prosjektarbeidet er basert på. Det vil derfor være slik at flere problemstillinger kan drøftes innenfor samme kapittel, kapitlene følger ikke nødvendigvis inndelingen i problemstillinger slik den er referert i avsnitt 1.2.

Kapittel 2 gir en gjennomgang av begreps- og teorigrunnlaget i prosjektet. Man gjennomgår reiselivsnæringen og dens karakteristika; produkter, kunder, bedrifter, nettverk og organisasjoner. Videre drøftes forhold rundt organisering innen næringen, og det gis en gjennomgang av begrepene konkurransestrategier og konkurransekraft.

I kapittel 3 beskrives metode, datagrunnlag og gjennomføring av prosjektet.

Kapittel 4 omfatter en beskrivelse av hovedtrekkene i den nasjonale reiselivsstrategi og hvordan innholdet i strategien har gitt grunnlaget for SNDs satsing på videreforedlingsleddet. Videre drøftes hvordan SNDs strategi er formulert, både som selvstendig strategi og som delstrategi innenfor ram-

men av den nasjonale strategi. Kapitlet omfatter også en oversikt over SNDs engasjementer; fordeling over tid, på geografiske områder og etter typer av mottakere. Til slutt i kapitlet drøftes holdninger til SNDs strategi i forvaltningsapparatet og i reiselivsnæringen.

Kapittel 5 og 6 utgjør de sentrale elementene i prosjektet. Her vises resultatene av intervjuanalysene gjennomført blant henholdsvis geografiske foredlingsorganisasjoner og kjedebedrifter/turoperatører. I et omfattende analyseopplegg drøftes alle hovedproblemstillingene i prosjektet på bakgrunn av svar og synspunkter fra selskapene.

I kapittel 7 drøftes spørsmålet om etablering av livskraftige selskaper ut fra to kvantitative tilnærminger, først en gjennomgang av utviklingen i samarbeidsstrukturer som er støttet av SNDs, deretter en analyse av regnskapsresultater for 1994 i et utvalg foredlingselskaper.

Kapittel 8 gir utfyllende bakgrunnskunnskap for prosjektet i form av oversikt over utviklingen i norsk reiselivsnæring på 1990-tallet. Første del omfatter en økonomisk tilstandsanalyse av norsk reiselivsnæring for perioden 1990-1994. Deretter drøftes utviklingen i gjestedøgn og kapasitetsutnyttning i norske hoteller 1990-1995. Begge analyser gir resultater for hver landsdel (etter inndelingen i landsdelsselskaper) og for noen utvalgte destinasjonsområder.

I kapittel 9 samles trådene fra de ulike delstudiene. Her oppsummeres drøftinger og konklusjoner i prosjektet, gruppert etter hver av hovedproblemstillingene i arbeidet.

2 Begreps- og teorigrunnlag

2.1 Innledning

Dette kapitlet tar sikte på å gi en plattform for forståelse av reiselivsnæringen, dens kunder og produkter, samt konkurransestrategier og verdikjeder i reiselivet. Det fokuseres særlig på teorier og begreper som er utgangspunkt for den konkrete analysen av nettverk, organisasjoner og kjeder i reiselivsnæringen, og effektene av tilskuddene fra Statens nærings- og distriktsutviklingsfond for bedriftenes lønnsomhet gjennom blant annet strategiutvikling, klare forretningsideer og dermed også større konkurransekraft.

2.2 Reiselivsnæringen, dens kunder og produkter

For å kunne si noe om reiselivsnæringen vil det være fruktbart og nyttig først å si noe om hva som er reiseliv. Det er ingen enighet om definisjonen av verken reiseliv eller turisme, annet enn at det handler om en bevegelse bort fra hjemstedet. Opprinnelig betydde ordet turist nærmest det man upresist kan si er en som reiser for sin fornøyelse. Et av de tidlige samfunnsvitenskapelige forsøkene på å avklare hva en turist er, finnes hos Ogilvie (1934), som definerer en turist som:

... en hvilken som helst person hvis bevegelser oppfyller to betingelser; for det første at fraværet fra hjemmet er forholdsvis kort, og for det andre, at pengene som brukes under fraværet er skaffet til veie hjemmefra og ikke opptjente på de stedene som er besøkt.

Ogilvie beskriver altså turistene delvis i økonomiske termer, som konsument, noe som kan være et fruktbart utgangspunkt i forhold til bestemmelse av en næring. Ogilvies definisjon inkluderer ikke bare lystreiser, men også personer som reiser i yrkesmessige sammenhenger, for eksempel tjenestereiser, studiereiser, kurs- og konferansereiser osv.

Mange definisjoner forutsetter en intensjon hos den reisende om å vende tilbake til utgangspunktet for reisen (hjemstedet). I flere statistiske sammenhenger er det videre en forutsetning at man overnatter for å bli definert som turist (se Rideng 1994), mens andre inkluderer alle reiser utenfor hjemstedet og den hjemlige hverdagssfare som reiseliv. I praksis synes det allment sett vanskelig å opprettholde et meningsfullt skille mellom turist og ekskursjonist. Oppsummert innbefatter altså reiseliv og turisme i vid forstand relativt kortvarige bevegelser bort fra hjemmet i forbindelse med fritid, studier eller arbeid, for personer som har til hensikt å returnere til hjemstedet.

Likedan finnes det ikke noen allment akseptert definisjon av reiselivsnæringen. En streng definisjon vil omfatte det som også betegnes som reiselivets *kjernenæring*, nemlig overnattingsvirksomheter. En videre avgrensning vil omfatte det man gjerne kaller *vertskapsindustri*. Morrison (1989: 4) benytter betegnelsen *vertskaps- og reiseindustri*, og definerer dette som «innbyrdes forbundne organisasjoner som besørger personlige tjenester til kunder som er borte fra hjemmet». Reiselivsnæringen kan også defineres *ut fra kundene*. Reiselivsnæringen bestemmes da ut fra de varer og tjenester som benyttes for å gjennomføre en reise. Med et slikt utgangspunkt vil for eksempel deler av virksomheter som varehandel, kioskvirksomhet, bensinstasjoner og museer inkluderes i reiselivsnæringen. En undersøkelse av norske og utenlandske turisters forbruk gir ganske gode indikasjoner på hva som kan defineres som reiselivsnæring i forhold til fritidsreisende i sommersesongen (se Haukeland & Grue 1996). Man kan også skille mellom to hovedtyper av varer og tjenester som konsumeres av turister, nemlig *turismeorienterte produkter*, som omfatter det som direkte er relatert til reiselivsnæringen, og *innbyggerorienterte produkter*, som primært tilbys for og benyttes av befolkningen i vertssamfunnet (Jafari 1989: 440).

Middleton har en forståelse av reiselivsprodukter som synes svært relevant i forhold til hva som er tema for denne rapporten. Ifølge Middleton (1989) kan reiselivsprodukter bli forstått på to nivåer; nemlig det totale reiselivsproduktet og delprodukter.

Det totale reiselivsproduktet omfatter en kombinasjon av alle tjenesteelementer som en turist konsumerer i løpet av reisen. Dette produktet er en ide, en forventning, eller en mental konstruksjon i kundens bevissthet, i kjøpsøyeblikket.

Spesifikke, hovedsakelig kommersielle produkter inngår som *komponenter* i det totale reiselivsproduktet, slik som produkttilbud med hensyn til underbringelse, transport, attraksjoner og andre fasiliteter for turister, som for eksempel bilutleie og skiutleie.

En forestilling om det totale reiselivsproduktet kan være til hjelp i markedsføring og strategiutvikling, blant annet fordi dette begrepet innbyr til en kundeorientert tenkemåte. Markedsførere kan, om de har kjennskap til hvordan en typisk reise foregår, så å si sette seg i kundens sted. Siden turistproduktene i stor grad er ideer i kundenes sinn, så er markedsforskning nødvendig både for å avdekke produktoppfattelser og som fundament for å utvikle nye produkter eller produktattributter. Problemet med et begrep som det totale reiselivsproduktet er selvsagt at det er svært omfattende og kanskje favner for mye. For å gjøre begrepet mer anvendelig, kan man kanskje heller tale om det *helhetlige reiseproduktet*, der man nøyer seg med å inkludere de for kundene viktigste opplevelsene og tjenesteelementene i en reise.

Om det totale reiselivsproduktet splittes opp i enkelte komponenter, står man overfor elementer som inngår i flere slags tjenesteprodukter, ikke bare reiser. Middleton (1989) deler det totale reiselivsproduktet inn i de følgende fem elementene:

- attraksjoner
- fasiliteter
- tilgjengelighet
- image
- pris

Ut fra en produksjonsorientert tilnærming til reiseliv kan næringsvirksomhetene beskrives som en *verdikjede*, der videreforedlings- eller distribusjonsvirksomhetene i mange tilfeller er ledd i en slik verdikjede. Overnatting, servering, aktiviteter, attraksjoner og transport utgjør delprodukter eller råstoffer som kan syes sammen til en pakke eller en helhetlig reise som har større salgsverdi enn om kunden skulle gjøre alt arbeid med å sette sammen elementene selv. Pakkingen utføres for eksempel av turoperatører, regionale salgsselskaper og reisebyråer. En *turoperatør* er et foretak som tilbyr pakker eller turer som inkluderer nødvendig transport, guidetjenester og/eller reisemålstjenester.

Verdien på produktene øker videre dersom de går gjennom distribusjonsledd som grossister og agenter (jf Nondal & Birkeland 1993: 13). En grossist er i denne sammenhengen et foretak som planlegger, forbereder, markedsfører og administrerer reisepakker, vanligvis basert på kombinasjon av tjenester fra flere tilbydere og transportører (Morrison 1989). Grossistene i verdikjeden i reiselivet kan kategoriseres ut fra hvilken funksjon de har for de norske produsentene. Blant noen karakteriseres disse som *incoming operatører* eller *Norge-spesialister*, som har særlig godt kjennskap til norske reiselivsprodukter i forhold til vanlige markedsoperatører. Blant andre kategoriseres de som *generalagent*, *hovedagent* og *vanlig agent*, ut fra hvilke samarbeidsforhold som eksisterer mellom partene (Nondal & Birkeland 1993: 27).

Verdiskapningen øker altså for hvert nytt ledd på produktets gang til markedet. En slik foredlingsprosess finnes særlig for tjenestereiser og den delen av fritidsreisene som gjerne omtales som organiserte reiser. Verdien på produktet blir, ut fra denne målemetoden, altså mindre når kunden gjør en del av arbeidet med å organisere en reise selv. En stor del av reiselivet i Norge utgjøres imidlertid av individuelle reiser, som kan være *halvorganiserte* (en delvis bruk av videreforedlingsbedrifter), eller de kan være fullt ut selvorganiserte, uten bruk av mellomledd. Ifølge en utvalgsundersøkelse gjennomført av Transportøkonomisk institutt (TØI) hadde sju prosent av de individuelle utenlandske bilturistene som var i Norge sommeren 1994 kjøpt sin reise hos en turarrangør eller fått et reisebyrå til å lage reiseopplegget. 13 prosent hadde hentet viktig informasjon hos et reisebyrå, 12 prosent hadde fått viktig informasjon fra en bilistorganisasjon, mens seks prosent av de utenlandske bilturistene hadde fått vesentlig informasjon fra en turoperatør eller reisearrangør (jf Jacobsen & Haukeland 1994). En god del av turistene ønsker helt klart å arrangere det meste av reisen selv, mens det hos en del kan være klangbunn for kjøp av pakker, spesielt dersom dette også er for-

bundet med vesentlige praktiske eller økonomiske fordeler (se Jacobsen 1993: 32).

Med utgangspunkt i en kundeorientert definisjon av reiselivsnæringen fokuserer Jacobsen (1992: 7-8) på *immobiler tjenester*. De immobile tjenestenes verdi er direkte knyttet til stedet der de produseres. Ifølge Jacobsen er dette de egentlige reiselivsproduktene, som gjør at konsumenter blir reiselivskunder. Det skjelnes mellom tre typer av immobile tjenester: 1. stemning/atmosfære, 2. folklore, og 3. natur/klima.

Teorien om immobile tjenester er problematisk av flere grunner. For det første fokuserer den på aspekter som strengt tatt ikke er produkter eller tjenester, og som heller ikke alltid kan produseres i kommersiell forstand. Det er snarere *tilgangen* til og *oppholdsmulighetene* på stedene som er produsert, men dette skjer like ofte gjennom en generell samfunnsmessig infrastruktur som gjennom reiselivsnæringens innsats. For eksempel kommenterer en god del besøkende i Lofoten at de verdsetter mange av stedene der fordi de *ikke* er rene turiststeder, men levende fiskevær. Mange turister er altså opptatt av autentiske steder, som jo ikke direkte kan produseres av reiselivsnæringen (se Jacobsen 1992: 69-70, 124; MacCannell 1976), men som snarere er resultat av en langvarig samfunnsutvikling. Mennesker er ofte den viktigste delen av det som beskrives som atmosfære eller miljø. Bygninger og bygningsmiljøer kan ha stor betydning, og i norsk sammenheng er også landskaper viktige. Kamfjord (1993: 40-41) kaller dette «reiselivets paradoks», at aktiviteter og attraksjoner som tilfredsstiller turistenes ønsker om opplevelser oftest er knyttet til frie eller delvis frie goder (sol, snø, landskaper osv), eller goder i andre sektorer, som museer og gallerier. Pengestrømmene i betydelige deler av reiselivet er hovedsakelig forbundet med kjøp av transport eller drivstoff, forbruksvarer og tjenester som er nødvendige for forflytning og livsopphold (Haukeland & Grue 1996). Kamfjord (1993: 40-41) reiser spørsmålet om en del goder oppsøkes nettopp fordi de er «frie». I praksis er det kundenes vurderinger som avgjør hva som verdsettes, slik at forståelse av reiseopplevelser må ta utgangspunkt i relevante kundeanalyser.

Det synes mest tjenlig å definere produkter i forhold til den kommersielle delen av reiselivet. For eksempel definerer Kotler (1992: 398) produkter som alt som kan tilbys på et marked. Kotlers oppfatning av produkter inkluderer både fysiske gjenstander, tjenester, personer, steder, organisasjoner og ideer. Kotler skiller også mellom flere produktnivåer, der det utvidete produkt er særlig viktig, fordi man her inkluderer de tjenester og fordeler som skiller et tilbud fra konkurrentene. Kotler diskuterer også forskjeller mellom produkter ut fra hvor stor grad av tjenesteytelser det inngår i dem.

Reiselivsprodukter kan være både materielle og immaterielle, om man tenker på produkter som kjøpes av turister. I det praktiske liv synes det å herske mange slags forståelser av reiseprodukter. En tradisjon synes å sette den turistiske opplevelsen i fokus, og går ut fra at reisebransjen ofte bare tilbyr perifere tjenester som er nødvendig for opplevelser som for eksempel er frie goder (se på landskaper) eller tjenester fra andre sektorer (museer). En an-

nen tradisjon er svært fasilitetsorientert, og setter de enkelte bedriftenes delprodukter i fokus.

Det er vanlig å si at reiselivsprodukter (og tjenesteyting generelt) er karakterisert ved at *forbruk og produksjon skjer samtidig*. Det har tidligere vært mye fokusert på at reiselivsprodukter stort sett ikke kan lagres. Betydningen av dette er blitt redusert, særlig som følge av fokusering på økonomistyring i all slags produksjon og produksjon av bestemte produktvarianter i forhold til gitte leveringstider (just-i-tide). Det har derfor i praksis ikke så stor betydning om et produkt kan lagres, så lenge det likevel er for dyrt å holde lager. Et annet kjennetegn er at reiselivsproduktene både må produseres og forbrukes på helt bestemte steder. Det betyr blant annet at *kunden må oppsøke produksjonsstedet* (jf Urry 1990). Reiseliv er altså en eksportvirksomhet som ikke sender noe ut av de områdene der produksjonen finner sted. Bortsett fra suvenirer og enkelte andre innkjøpte gjenstander tar altså kundene bare med seg fotografier og minner (se Atlantic Provinces Economic Council 1987: 135). Det kan videre legges til at kundene i mange sammenhenger *deltar i produksjonen*, både ved at de selv er sentrale elementer i reisemiljøet (tonen og atmosfæren), og ved at de også medvirker til å frembringe en del av tjenestene (prosumpsjon).

Særlig for fritidsreiser er det videre i stor grad tale om kjøp av *symbolprodukter*, med en tilhørende *komplisert motivstruktur*. I markedsføringslitteraturen fremgår det at kjøp av produkter med vesentlige symbolske aspekter skiller seg fra kjøp av produkter som hovedsakelig oppfattes som «funksjonelle» (jf Midgley 1983: 82; Jacobsen 1993: 8). Det er ofte komplisert å få oversikt over alle aspektene ved kjøp av symbolske produkter, fordi man må ta hensyn til så mange forskjellige hensikter og produktelemtener for ulike kundetyper.

Det er ofte *særpregete aspekter* ved steder som kan utnyttes kommersielt og benyttes i markedsføring (se for eksempel Jacobsen 1992: 8). Dette er opplagt et sentralt poeng, at visse steder som oppleves som interessante og som dermed besøkes av turister, skaper et grunnlag for kommersiell virksomhet. Det synes å være et gjennomgående trekk ved mange turistattraksjoner i moderne samfunn at de er *arenaer for konsum* samtidig som de er «*hellige steder*» (*ekstraordinære og opphøyete*) eller representerer en særlig ettertraktet atmosfære. Reiselivets utfordringer er ikke så mye knyttet til en vanlig sammenstilling av det kommersielle og det opphøyete (hellige), men at disse elementene for enkelte besøkende kan komme litt for tett inn på hverandre?

Generelt kan det sies så enkelt som at reiselivsforbruk er forbruk utenfor hjemstedet eller utenfor ens daglige miljø. En slik definisjon er selvsagt heller ikke uproblematisk, da en del mennesker har en ganske stor daglig aksjonsradius. Slike avgrensingsproblemer vil man imidlertid få nærmest uansett hva slags definisjoner som benyttes. Det vil alltid være en viss vilkårlighet i forhold til hvordan man trekker grenser.

2.3 Bedriftene i reiselivet

For statistiske formål er norske bedrifter klassifisert ut fra bransjetilknytning. Vanligvis regnes overnattings- og serveringsvirksomheter med til reiselivsnæringen, og oftest inkluderes også reisebyråer. Når det gjelder transportvirksomheter, er det ofte mer uklart om de inkluderes i helt eller delvis i reiselivsnæringen. Flere forfattere er inne på det problematiske i å benytte en bransjemessig inndeling når man skal definere reiselivsbedrifter. Jakobsen (1992: 9) peker særlig på at en bransjemessig klassifisering av reiselivsbedrifter vil samsvare dårlig med en kundeorientert definisjon av reiseliv. Trolig er det bare et fåtall bedrifter som henter sine inntekter utelukkende fra et reisende publikum. En forbruksundersøkelse blant norske og utenlandske turister i Norge om sommeren viser at en stor del av utgiftene er knyttet til varekjøp, ofte hos bedrifter som i mange sammenhenger ikke inkluderes i reiselivsnæringen (Haukeland & Grue 1996: 20-21). Mange bedrifter innenfor det man kaller reiseliv har også et lokalt kundegrunnlag, særlig for serveringstjenester og møtelokaler (vertskapsindustri). Jakobsen (1992: 9) benytter betegnelsen *delprodusent* om de virksomheter som har inntekter fra reiselivskunder, og det trekkes et skille mellom bedrifter som har hovedinntektene knyttet til reiselivskunder, og dem som har hovedinntektene fra andre kunder.

2.4 Organisasjoner

Denne studien er knyttet både til reiselivets bedrifter (delprodusenter) og samordnings- eller videreforedlingsorganisasjoner, som til dels også er bedrifter. Alle disse virksomhetene kan analyseres som varianter av *organisasjoner*. Organisasjoner blir oppfattet på en rekke forskjellige måter. For eksempel nevner Scott (1992: 21-26) tre hovedmåter å definere en organisasjon på, nemlig som et rasjonelt system, et naturlig system, og et åpent system. Oppfatninger av organisasjon som et *rasjonelt system* legger særlig vekt på to aspekter som skiller organisasjoner fra andre typer av kollektive sammenhenger, nemlig at organisasjoner er innrettet mot å forfølge relativt spesifikke mål, samt at organisasjoner har en relativt høy grad av formalisering (Scott 1992: 22-23). Organisasjon som et *naturlig system* defineres som et kollektiv der deltakerne har felles interesse i at systemet overlever, og der man er med i uformelt strukturerte, kollektive aktiviteter for å sikre måloppnåelsen. De to foregående definisjonene tenderer mot å betrakte en organisasjon som et lukket system. Men ifølge Scott er organisasjoner ikke lukkede, men *åpne* for og avhengige av strømmer av personale, resurser og informasjon fra utsiden. Ut fra dette perspektivet blir organisasjoner både skapt, støttet og infiltrert av omgivelsene (Scott 1992: 25).

Et viktig aspekt ved bedrifter som organisasjoner er det som gjerne betegnes som *integrasjon*. Gómez & Sinclair (1991: 67) peker på at integrasjon kan ta forskjellige former, fra totalt eller delvis eierskap av «produksjons»-aktiviteter, til kontraktmessige arrangementer mellom firmaer som har separate eiere. Innen reiselivet i Norge finner man integrasjon særlig mellom reisebyråer, turoperatører, transportselskaper, samt serverings- og overnattingsvirksomheter. *Vertikal integrasjon* innebærer en koordinering av produksjonen til virksomheter som har forskjellige slags produkter innen en produksjonssekvens, der innsatsfaktoren til noen av virksomhetene er input for andre (jf Gómez & Sinclair 1991: 68). Porter (1987) skjelner i denne sammenhengen mellom integrasjon bakover (leveranser og input til virksomheten) og integrasjon fremover (markedsføring, reservasjon, distribusjon osv). *Horisontal integrasjon* finner sted når bedrifter med samme type produksjon koordinerer sin produksjon. Innen reiselivet tar horisontal integrasjon ofte form av kjededannelser av ulike typer. Tradisjonelle økonomiske teorier understreker ofte betydningen av sammenslåinger og kjededannelser for å *øke markedsrett, priser og lønnsomhet*. Videre pekes det gjerne på potensielle effekter av større effektivitet og lavere kostnader som en konsekvens av stordriftsfordeler og synergi-effekter (se Gómez & Sinclair 1991: 69). Alternative teorier argumenterer blant annet for at hovedhensikten ved fusjoner er å *redusere usikkerhet* og øke virksomhetens *kontroll* over omgivelsene (Aaronovitch & Sawyer 1975). Kjeder kan betegnes både som organisasjoner og som nettverk (se nedenfor), avhengig av hva slags kjededannelser det er tale om.

2.5 Nettverk

En del av Industrifondets og senere SNDs reiselivsstrategi er å bidra til utvikling av nettverk mellom bedrifter, som et ledd i alliansebygging og styrking av *bedriftenes konkurransekraft*. Uttrykket *nettverk* kommer fra sosiologisk forskning, og ble opprinnelig brukt om personers tilknytning til andre. Senere er nettverk benyttet i en rekke andre sammenhenger. Innen organisasjonsteori er det også blitt populært å tale om og fokusere på nettverk, og svært ofte ser det ut til at nettverk betraktes som hovedløsningen på bedrifters utfordringer. Forståelsen av virksomheter som til dels åpne systemer går i alle fall tilbake til 1960-årene, selv om det vanligste fortsatt er å betrakte en virksomhet som en egen enhet.

Flere forskere tar utgangspunkt i både endrete markedsbetingelser og endret forståelse av markeder for å belyse utviklingen av nye samarbeidsformer som nettverk (se Grandori & Soda 1995). For eksempel betraktes ikke lenger på pris som den eneste relevante informasjons- og koordineringsmekanisme, slik det var tilfelle i nyklassisk økonomisk teori. Nettverk er heller ikke bare noe som man aktivt tilstreber å etablere, nettverk er også et system som bedrifter av ren nødvendighet befinner seg i (jf Haukeland, Ludvigsen, Ryntveit 1994).

Nettverk skiller seg både fra tradisjonelle oppfatninger av markeder og er også forskjellige fra hierarkier. Thompson (1991: 171) hevder for eksempel at i motsetning til hierarki og marked så koordinerer nettverk gjennom *mindre formelle, mer egalitære og mer samarbeidende måter*. Ifølge Grabher (1993) er *gjensidig avhengighet* en basisegenskap ved nettverk. Mattson (1984) peker på at langvarige gjensidige avhengigheter er veven som holder nettverkene sammen. Nettverk er altså *forpliktende* for deltakerne. Men tilpascningsprosesser og samarbeid innen nettverk er ikke nødvendigvis symmetrisk. Nettverk er ikke bare preget av harmoni og overensstemmelse, slik man lett kan få inntrykk av fra deler av nyere ledelseslitteratur.

Bedriftsnettverk er blant annet definert som en *mellomform* eller en *hybrid* når det gjelder organisering av økonomisk aktiviteter. Flere forskere har etter hvert fraveket et tidligere skarpt skille mellom marked og byråkrati. I flere sammenhenger blir nettverk også betraktet som en egen form for organisasjon, som blant annet kan være et alternativ til oppkjøp, kjededannelser og fusjoner.

Haukeland, Ludvigsen og Ryntveit (1994: 8) peker på at blant annet kompleksiteten i reiselivssystemets organisering fører til at enkeltaktører velger å samarbeide med flere andre aktører. Mange aktører søker å samordne sin virksomhet, og dermed oppstår nettverksdannelser. Det synes å bli stadig vanligere å betegne relativt løse samarbeidsformer mellom bedrifter som nettverk. En del av samarbeidsformene mellom organisasjonene i reiselivet kan også betegnes som interorganisasjonsmessige nettverk (jf Pearce 1992: 19).

2.6 Organisering og finansiering av fellesgoder i reiselivet

Et sentralt aspekt ved denne rapporten er å belyse problemstillinger knyttet til organisering og finansiering av *fellesgoder* innen reiseliv som næringsvirksomhet (jf Nesheim, Jakobsen, Haugland 1993; Jakobsen 1994a; 1994b). Fellesgoder er tiltak som alle eller de fleste reiselivsvirksomhetene i et område kan tjene på, og som er av en slik karakter at nytten ikke kan forbeholdes bare de virksomhetene som bidrar finansielt til etablering og videreføring av fellesgoder. En del fellesgoder er romlig begrensete, og kan omtales som *lokale fellesgoder* (jf Atkinson & Stiglitz 1980: 522). Mange av fellesgodene i reiselivet er knyttet til steder og regioner, mens en del av fellesgodene er knyttet til nasjonen som helhet. Fellesgoder i norsk reiseliv betraktes oftest som viktige, blant annet fordi betydelige deler av det publikum man markedsfører seg overfor og betjener, er på rundreiser som omfatter flere regioner, store deler av landet, eller til og med flere land. De individuelle turistene benytter seg en god del av offentlig finansierte fellesgoder som turistinformasjonskontorer, brosjyrer og oppdaterte oversikter over overnattingssteder (jf Jacobsen & Haukeland 1994; Jacobsen & Rideng 1994). En god del av de tjenestene det reisende publikum benytter seg av, kan betegnes som *komplementære*, slik at bruk av en tjeneste ofte forutsetter at en annen eksisterer. Det synes å være et særtrekk ved reiselivs- og vert-

skapsnæringen at man mer enn i andre bransjer er avhengig av komplementære organisasjoner (Morrison 1989: 35-36).

Et av problemene knyttet til fellesgoder er det som gjerne omtales som «*gratispassasjerer*», foretak som lar være å bidra til fellesskapet fordi de uansett kan dra nytte av de andres innsats. Dilemmaet med fellesgoder er særlig knyttet til kollektiv handling, slik som for eksempel utvikling og promosjon/markedsføring av en region som reisemål. Ifølge Pearce (1992: 8) har problemene med gratispassasjerer forkludret destinasjons- eller områdemarkedsføringen mange steder. En rekke forfattere har pekt på at myndighetene må engasjere seg i frembringelsen av goder som er av en slik art at de kan benyttes av mange gratispassasjerer (se for eksempel Fridgen 1991: 132). Ostrom (1990: 49) skriver at man for produksjonen av fellesgoder står overfor de samme problemene som ved langsiktige *investeringer i infrastruktur*. I Norge er dette ganske tydelig, da vegnettet og en del annen infrastruktur, særlig innen samferdsel og kultur, er forutsetninger for den omfattende bil- og bussturismen.

En stor del av turistenes forbruk i Norge er spredt på en rekke mindre virksomheter som bensinstasjoner, kiosker, bygdemuseer ol (se Haukeland & Grue 1996). Jeffries (1989: 79) understreker at det er ganske upraktisk for private organisasjoner å innkreve passende avgifter fra alle dem som har nytte av turismens multiplikator-effekter. Blant forsøkene på å løse problemene med finansiering av fellesgoder finner man også en spesiell beskatning, «kurtax», som innebærer at (deler av) kostnadene til produksjon av fellesgoder betales som en avgift på de tjenester og eventuelt også varer som turistene kjøper. Jeffries (1989) ser på skattesystemet som den eneste praktiske måten å innkreve i det minste noe av det som er nødvendige midler til finansiering av reiselivets fellesgoder. En privatisering av arbeidet som utføres av en nasjonal reiselivsorganisasjon ville kunne svekke turismen fra utlandet, hevder Jeffries.

På et lokalt eller regionalt nivå kan man tenke seg offentlig finansiering av *fellesgoder som infrastruktur* både for turister og næringsutøvere. Dette kommer for eksempel til uttrykk i form av *serviceavtaler* som kommuner og fylkeskommuner gjør med geografiske foredlingselskaper som destinasjonsselskaper.

2.7 Reiselivsorganisering – et internasjonalt bilde

Ser man på den internasjonale situasjonen, finnes det et ganske stort mangfold av organisasjonsmodeller for reiselivsnæringen, både når det gjelder vertskapsoppgaver og promosjon/markedsføring/salg. I de fleste land er turisme og reiseliv kjennetegnet av en gjensidig avhengighet mellom de forskjellige sektorene av reiselivet, av en generelt stor andel småbedrifter, og en markedsmessig fragmentering (se Pearce 1992: 5). Denne situasjonen tilsier at det vil være interessant å danne reiselivsorganisasjoner, både av hensyn til næringsutøverne og kundene som skal betjenes. Kunder er i denne sammenhengen både virksomheter utenfor reisemålene og personer på

reise. Den gjensidige avhengigheten innen reiselivet har særlig medvirket til dannelse av organisasjoner på reisemålene. Disse organisasjonene har særlig vært knyttet til oppgaver som planlegging, utvikling, promosjon og markedsføring.

En god del av det promosjonsarbeidet som utføres av organisasjonene innenfor viderefordelingsapparatet i reiselivet kan kanskje ikke betegnes som markedsføring i streng forstand, blant annet fordi verken lokale eller nasjonale reiselivsorganisasjoner har kontroll med produktene som tilbys (jf March 1994: 411-415; Jeffries 1989: 75).

Det som særlig skiller reiselivsorganisasjonene i en del land er i hvilken grad de er sammenbundet i et nettverk eller et klart hierarki. I enkelte land, som for eksempel Irland, er reiselivsorganiseringen hovedsakelig hierarkisk. Den nasjonale reiselivsorganisasjonen – Bord Fáilte – har støttet utviklingen av regionale organisasjoner, som i prinsippet er selvstendige, men som i praksis er avhengig av Bord Fáilte, både økonomisk og på andre måter. I New Zealand støttet den nasjonale reiselivsorganisasjonen New Zealand Tourist and Publicity Department (NZTP) utviklingen av regionale reiselivsorganisasjoner, som alltid har vært uavhengige (Pearce 1992: 195).

I Europa ser man i midten av 1990-årene en økende fokusering på regioner i reiselivsmarkedsføringen, noe som også kan tyde på en relativ styrking av regionale reiselivsorganisasjoner.

Blant annet i USA finnes en blanding av hierarki og nettverk. En betydelig del av reiselivsorganisasjonene, særlig i de største byene, befinner seg på siden av et nasjonalt hierarki, samtidig som disse byorganisasjonene har store resurser sammenliknet med den nasjonale organisasjonen (jf Pearce 1992).

Det er ikke gjort studier som fokuserer spesielt godt på hva som kjennetegner suksessrike land og områder med hensyn til organisering av reiselivet. Pearce (1992: 198) peker likevel på at en suksessrik turismeorganisasjon kan være en som er *etablert på et sunt grunnlag, som har tilstrekkelige resurser, som er høyt ansett, og som oppfyller sine mål.*

Analysen til Pearce tyder på at de fleste reiselivsorganisasjoner *ikke* har tilstrekkelige resurser, blant annet fordi turisme ofte *ikke* har bred politisk støtte. I de fleste tilfeller er nasjonale politikker for turisme ganske nye og med betydelige svakheter. Siden offentlige tilskudd er den betydeligste finansieringskilden for mange turistorganisasjoner, så innebærer mangel på politisk støtte og anerkjennelse et betydelig problem. Et annet problem er at det ikke er så lett å måle effektiviteten til reiselivsorganisasjoner, slik at det kan være problemer med å få aksept også for organisasjoner som gjør en bra innsats (Pearce 1992: 199).

Det er dessuten ganske store forskjeller i reisemønster mellom ulike land. Det kan synes som om det næringsmessig er enklest å håndtere oppholdsturisme, altså de tilfellene der turistene oppholder seg det meste av

tiden på ett eller to steder, og oftest har forhåndsreservert overnatting. Særlig oppholdsturisme som er basert på flytransport synes å gi store muligheter for å produsere verdiøkende tjenester, men ofte gjøres dette av organisasjoner som har sin basis i de områdene/landene der kundene befinner seg. I norsk sammenheng er det grunn til å tro at man vil få en sterkere regionalisering av rundreisemarkedet, blant annet ved at kombinasjonen fly og leiebil er i vekst, mens for eksempel det rent bussbaserte rundreisemarkedet synes å stagnere eller svekkes.

2.8 Organisasjonene i norsk reiselivsnæring

I Norge har det i lang tid vært et omfattende organisasjonssystem innen reiselivet, særlig i forhold til såkalte vertskapsoppgaver, men til dels også i forhold til promotjon og markedsføring (videreforedling). Man finner flere nivåer i denne organiseringen, der reiselivslag vanligvis er den minste enheten. Reiselivslagene har stort sett vært tilknyttet en fylkesorganisasjon, ofte reiselivsråd. På nasjonalt nivå har Nortravel Marketing (NORTRA) i de siste årene vært den sentrale aktør.

I de siste årene er det vokst frem tre nye typer organisasjoner innenfor det man kan kalle *geografiske foredlingsorganisasjoner*: For det første finner man destinasjonsselskaper (ds), for det andre landsdelsselskaper (ls). Videre har man også fått kongresselskaper (ks) i fem store byer. Slike geografiske selskaper betegnes også som *koordineringsorganisasjoner*, ifølge Nondal & Birkeland (1993: 20). Hensikten med den nasjonale reiselivsstrategien på dette området har vært å erstatte de tradisjonelle koordineringsselskapene innen det som betegnes som «tyngre og naturlige produktområder» med nye selskaper når det gjelder markedsførings- og salgsoppgaver. Blant annet har man tatt sikte på å nedtone administrative grenser, og i større grad ta utgangspunkt i kundenes interesser. Ifølge Nondal & Birkeland (1993: 43) er problemene med samordning og avklaring av ansvars- og rollefordeling forhold som finnes i en rekke land.

Fremveksten av destinasjonsselskaper har en relativt mangeartet bakgrunn. Rundt 1990 medvirket Industrifondet til etablering av destinasjonsselskaper organisert som aksjeselskaper, blant annet i Karasjøk, Lofoten og Oslo. Etablering av slike selskaper tar utgangspunktet i regjeringens nasjonale reiselivsstrategi, slik den ble formulert i 1989, og er i de siste årene særlig fremskyndet av Statens nærings- og distriktsutviklingsfond (jf Nesheim & Mjør 1994). SND har i sin satsing fokusert på betydningen av *konkret eierskap* til koordineringsorganisasjonene eller det geografiske videreforedlingsapparatet; at reiselivsbedriftene skal ha aksjer/andeler i og langsiktige avtaler med destinasjonsselskapene som interessefellesskap. Dette er også elementer i den nasjonale reiselivsstrategien.

Kongresselskapene synes i stor grad å være et resultat av en nasjonal satsing på fem utvalgte kongressbyer. Fremveksten av landsdelsselskapene er altså muliggjort blant annet av tilskuddsordningene til Industrifondet (senere en del av SND), mens en sentral aktør som NORTRA har akseptert en slik utvikling, og til dels støttet den verbalt.

I denne sammenhengen fokuseres det på reiselivsorganiseringen i forhold til konkurransestrategier og nettverksdannelser som har betydning for reiselivsbedriftenes konkurransekraft. I Norge er reiselivsorganiseringen ofte fremstilt som et hierarki, med NORTRA på toppen og destinasjonsselskapene nederst. Den norske modellen er mindre hierarkisk enn det man finner i flere andre land, som for eksempel Irland. I Irland er, som nevnt, de regionale reiselivsorganisasjonene i praksis en del av den nasjonale reiselivsorganisasjonen – Bord Fáilte.

2.9 Organisasjoners overlevelse

En av hensiktene med denne analysen er å undersøke overlevelsessevnen til organisasjoner og nettverk som har fått tilskudd fra SND sentralt. Med overlevelsessevne menes organisasjonens mulighet til å fortsette sin virksomhet, men ikke nødvendigvis uten endringer. I organisasjonsteori trekkes det frem at man ofte vil kunne finne målforskryvninger i organisasjoner som satser på overlevelse, og der det opprinnelige grunnlaget for virksomheten svekkes eller forsvinner. Generelle faktorer som særlig kan medvirke til at organisasjoner ikke overlever er, ifølge Scott (1992: 217), at *de er nye, små, og at det finnes mange organisasjoner av samme type*. Flere av de mindre organisasjonene i reiselivet synes å være preget av bestemte former for kompetanse, som kan være generelle organiseringsferdigheter, kunnskaper om politikk og politiske konflikter, samt reiselivsspesifikke kunnskaper om for eksempel reiselivsprodukter, vertskapsoppgaver eller markedsføring.

2.10 Konkurransestrategier og konkurransekraft

En av de sentrale hensiktene med de tilskuddene som den sentrale delen av Statens nærings- og distriktsutviklingsfond gir til reiselivsnæringen, er å styrke næringens *lønnsomhet*, blant annet gjennom større konkurransedyktighet. Analysene av konkurransestrategier og konkurransekraft tar blant annet utgangspunkt i Porter (1987). Det sentrale punktet når man skal formulere en konkurransestrategi vil være å knytte bedriften til dens omgivelser. Det er i første rekke én nøkkelfaktor å ta hensyn til, nemlig den eller de bransjer et foretak konkurrerer innenfor. Porter hevder videre at bransjestrukturen har mye å si, både for de konkurranseregler som gjelder, og for de strategier et foretak kan velge blant. Konkurransetilstanden i en bransje avhenger ifølge Porter (1987: 29-59) av fem grunnleggende konkurransekrefter:

- Etableringstrusselen
- Konkurransenintensitet blant eksisterende bedrifter
- Press fra substituttprodukter
- Kjøpernes forhandlingsposisjon
- Leverandørens forhandlingsposisjon

Etableringstrusselen er knyttet til at nyetableringer i en bransje innebærer økt kapasitet, og nykommernes ønsker om å vinne markedsandeler kan bety et press på prisene nedover eller redusere stordriftsfordeler blant etablerte bedrifter. Etableringstrusselen i en bransje vil særlig være knyttet til hvilke *etableringshindringer* som finnes. En vanlig etableringshindring kan være stordriftsfordeler. Produktdifferensiering kan også representere en etableringshindring, ved at etablerte bedrifter kan ha innarbeidet sine merker og fått trofaste kjøpergrupper, for eksempel gjennom markedsføring, kundeservice, særtrekk ved produktet, eller ved at man var først ute med et tilbud. I norsk reiselivsnæring synes utviklingen av varemerker allment sett å ha kommet relativt kort. Det blir satset en del på å styrke geografiske områder som produktnavn, men dette er bare delvis varemerkebygging i streng forstand, siden man ikke kan etablere enerett til bruken av stedsnavn. Adgang til distribusjonskanaler eller reservasjonssystemer kan også være en etableringshindring, hvis aktuelle distribusjonskanaler allerede er opptatt av etablerte bedrifter eller hvis det er svært kostbart å få innpass i nødvendige distribusjonskanaler. Myndighetenes politikk kan også representere etableringshindringer, for eksempel når det kreves fagbrev eller bevilling, og særlig når det er begrenset hvor mange bevillinger som gis, for eksempel innenfor et område (se Porter 1987: 33-41). En annen form for etableringshindring i reiselivet er at det i enkelte områder er satt grenser for den samlede overnattingskapasiteten.

Konkurransenintensiteten i en bransje vil vanligvis øke når en eller flere aktører føler seg presset eller ser muligheter til å forbedre sin egen posisjon. Porter (1987: 46-52) peker på at i de fleste bransjer får konkurransetiltak fra en virksomhet konsekvenser for andre og vil utløse mottrekk, noe som innebærer at virksomhetene er *gjensidig avhengige* av hverandre. Forhold som ifølge Porter særlig medvirker til økt konkurranseintensitet i en bransje, er at antallet konkurrenter er stort, eller at forholdet mellom konkurrentene er i likevekt, sakte bransjevekst, høye faste kostnader, manglende eller lav differensiering, kapasitet som økes i store sprang, uensartete konkurrenter, stor strategisk satsing, samt høye avviklingshindringer.

En del bedrifter samarbeider og koordinerer sin innsats i forhold til konkurrentene innenfor samme bransje, for eksempel gjennom bransjeorganisasjoner og kjededannelser. Systematiske kostnadsreduksjoner gjennom foretaksmessig vekst og stordriftsfordeler synes særlig å være basert på følgende elementer (se Nondal & Birkeland 1993: 26; Urry 1990):

- felles markedssegmenter
- felles prispolitikk
- felles bruk av komplementære produkter, som f eks flyselskaper
- felles opplæring og personalpolitikk
- felles bestillingssystemer

I Norge er kjededannelser særlig utbredt innenfor overnattingsbransjen. Systematisk pris- og produktpolitikk er eksempel på det som kalles «kartellisering» av bransjen, som tilstrebes blant annet for å oppnå kontroll over uoversiktligheten. I forhandlinger med distribusjonsleddene vil leverandører som hotellkjeder og andre sammenslutninger stå sterkere om de har en felles pris- og produktpolitikk (Nondal & Birkeland 1993: 26).

For å beskrive arbeidsdelingen mellom aktørene i reiselivet og verdiskapningsprosessen, har Nondal & Birkeland (1993: 13) laget denne figuren:

Figur 2.1: Produkter, produsenter og organisasjoner i forhold til verdiskapning i reiselivet (etter Nondal & Birkeland 1993)

Type produkt	Foretak	Bransje- og kjede-organisjoner	Koordineringsorganisjoner
<i>Overnatting</i>	Overnattingsbedrifter i ulike kategorier	Hotellkjeder og andre bransjeorganisjoner for overnattingsnæringen	Regionalt avgrensede samarbeidsorganisjoner - nasjonalt - fylkesvis - andre
<i>Servering</i>	Serveringsbedrifter	Kjeder og bransjeorganisjoner	Geografiske områder
<i>Attraksjoner</i>	Bedrifter og ikke-kommunale organisasjoner		
<i>Transport</i>	Transportbedrifter	Kjeder og bransjeorganisjoner	
<i>Delvis eller helt pakkeprodukter</i>	Turoperatører, reisebyråer	Kjeder og bransjeorganisjoner	Regionale salgsselskaper

Det som i figuren ovenfor betegnes som koordineringsorganisjoner er det samme som det som i mange andre sammenhenger vil bli omtalt som geografiske foredlingsorganisjoner.

Reiselivsnæringen synes på mange måter å kunne betegnes som en *fragmentert bransje*, noe som kan ha betydning for forståelsen av reiselivsorganiseringen og utviklingen av bedriftenes konkurransekraft. Ifølge Porter (1987) kan det være en rekke grunner til at en bransje er fragmentert. Eksempelvis nevnes at det er lave etableringshindre totalt sett, det er få stordriftsfordeler og erfaring betyr lite, størrelse gir få fordeler når det gjelder forhandlinger med kjøpere og/eller leverandører, smådriftsfordeler, lave faste kostnader, uensartet produktprogram, høyt kreativt innhold, lokal profil og lokale kontakter er viktig, lokale reguleringsbestemmelser, uensartete kundeønsker, høy grad av produktdifferensiering (især om grunnlaget er image), avviklingshindre som medfører at marginale bedrifter blir værende, og at bransjen er ny (Porter 1987: 253-258). Norsk reiseliv som fragmentert bransje synes preget blant annet av uensartete kundeønsker og trolig også en ganske høy grad av image-basert produktdifferensiering (jf Jacobsen & Haukeland 1994; Jacobsen 1992; Jensen 1989; Viken 1989).

Ifølge Porter (1987: 52) finner man det *verste tilfellet* for en bransje når etableringshindringene er lave og avviklingshindrene er høye.

Blant forhold som virker inn på situasjonen i den norske, eksportorienterte delen av reiselivet er blant annet *globalisering*. Globalisering er ikke bare knyttet til utviklingen av en verdensøkonomi, men er også forbundet med kulturelle endringer, som blant annet innebærer at forskjellige deler av verden blir mer like på visse områder (jf Jacobsen 1994). For eksempel blir det stadig enklere å foreta betalinger på reise, og det blir enklere å kommunisere gjennom mer standardiserte telefonssystemer. Det blir også færre språkbarrierer i det europeiske markedet, og mye av den lokale spesialkunnskapen blir tilgjengelig, både for nye næringsaktører og for enkeltkunder som vil organisere reisen sin selv. Ifølge Porter (1987: 360) kan *identifikasjon av markedssegmenter* være en vesentlig innovasjon av stor betydning ved global eller internasjonal konkurranse.

Fragmenterte bransjer er kjennetegnet av mange konkurrenter, og bedriftene har generelt en svak forhandlingsposisjon overfor leverandører og kjøpere. Ofte er det lav inntjeningsevne for bransjen som helhet. Ifølge Porter (1987: 265) finnes det ingen generell konkurransemetode som er mest effektiv i en fragmentert bransje. Spesialversjoner av differensiering og fokusering er mulige strategier i norsk reiselivsnæring, der en lavkoststrategi i liten grad synes å være mulig.

Mulige strategier i en fragmentert bransje er desentralisering under fast ledelse, bruk av standardanlegg, økt verdiskaping, spesialisering på særskilte produkttyper eller produktgrupper, spesialisering på kundetyper, spesialisering på ordretype, konsentrasjon om et avgrenset geografisk område, satsing på enkle basisprodukter, samt integrering bakover. Desentralisering under fast ledelse innebærer at lar enhetene være små og så selvstyrende som mulig. Bruk av standardanlegg innebærer reduserte sine investeringer i forhold til konkurrenter og/eller et mer rasjonelt eller attraktivt sted for driften. Økt verdiskaping kan for eksempel innebære at det innføres mer service. Selekt-

tiv integrering bakover (leveranser og input) kan gi lavere kostnader og sette konkurrentene under press (Porter 1987: 265-269).

En begrensende faktor for enkelte integrasjonstendenser kan være at masseproduksjonens æra synes å nærme seg slutten, selv om relativt stort produksjonsvolum fortsatt vil være helt avgjørende for deler av reiselivet. Typisk for det differensierte eller segmenterte samfunn er at det knapt finnes livsstiler som vinner frem i virkelig store befolkningsgrupper. For reiselivsprodusentene betyr dette svekkete muligheter til produktstandardisering i lange serier og/eller stort volum, strengere krav til mer fleksibel bedriftsorganisasjon, behov for bedre reservasjons-/distribusjonskontroll, samt nødvendigheten av flere varemerker og/eller produkter fra samme produsent. Direkte markedsføring synes å bli viktigere på flere felter, som en del av demassifiseringen.

3 Metode og gjennomføring

Beskrivelser av fremgangsmåte, datamateriale og forutsetninger er gitt relativt fylldig i de enkelte kapitler. Her gis en oversikt over hovedtrekkene i metode og gjennomføring av prosjektet. Dessuten foretas det en gjennomgang av opplegget for intervjuundersøkelsene som sentrale deler av prosjektet bygger på.

3.1 Hovedtrekk i faglig tilnærming

Problemstillingene i prosjektet indikerer at den faglige tilnærming må ta utgangspunkt i en systematisering av kunnskap om reiselivsnæringens virkemåte generelt og foredlingsapparatets utvikling og virkemåte spesielt. Det vil si at evalueringen i hovedsak bygger på reiselivsfaglige vurderinger og i mindre grad på kvantitative sammenhenger mellom satsingen og økonomisk utvikling i næringen. Bedriftsøkonomisk tilpasning, lønnsomhetsutvikling i næringen og i videreforedlingssekselskapene, uttak av merverdi osv er likevel vesentlige temaer i evalueringen. For eksempel er kunnskap om lønnsomhet og trafikkutvikling viktig bakgrunnsmateriale i prosjektet.

Prosjektets resursramme har betydd at man i analysen har måttet legge betydelig vekt på tidligere undersøkelser og forskningsrapporter samt annet tilgjengelig materiale. Dette har også vært et av premissene fra oppdragsgivers side. Innsamling av egne (nye) data innen prosjektet er stort sett begrenset til intervjuer med utvalg personer og institusjoner.

Prosjektet bygger da på følgende typer av grunnlagsmateriale:

- FOU-rapporter, relevant faglitteratur og offentlige dokumenter.
- Intervjuer med sentrale personer innen videreforedlingsapparatet og innen reiselivsorganisasjoner.
- Intervjuer rettet mot administrasjonen i et utvalg fylkeskommuner.
- Statistikk fra eksisterende kilder; det vil si regnskapstall fra Brønnøysundregisteret og Statistisk sentralbyrås gjestestatistikk.
- Bearbejdet informasjon fra SNDs bedriftsarkiv om anvendelse av midler og om selskapetableringer innenfor SNDs programmer.

Prosjektet har vært gjennomført i tre faser:

1. Forberedende fase: Utarbeidelse av arbeidsopplegg/diskusjoner med oppdragsgiver, litteratursøk og litteraturstudier.
2. Datainnsamlingsfase: Gjennomgang av materiale fra SND, gjennomføring av intervjuer, innsamling og systematisering av materiale fra Brøn-

nøysundregisteret og SSB, samt systematisering av funn fra prosjektrelevante litteratur og offentlige dokumenter.

3. Analyse- og rapporteringsfase. I denne fasen har det vært et aktivt samspill med oppdragsgiver, referansegruppe og andre faglige støttepersoner om tolkning av resultater og utforming av den endelige rapporten.

3.2 Opplegget for intervjuer med selskaper i videreforedlingsapparatet

Intervjuopplegget er en *kvalitativ undersøkelse* basert på 12 organisasjoner som destinasjonsselskaper, kongresselskaper og landsdelsselskaper, seks kjeder, samt tre turoperatører som har fått støtte fra Statens nærings- og distriktsutviklingfond (SND). Datamaterialet har ikke uten videre utsagnskraft i forhold til øvrige organisasjoner, kjedeselskaper og turoperatører av samme type. Utvelgelsen av organisasjonene, kjedene og turoperatørene som ble intervjuet skjedde i samråd med SND. Videre er det også gjort en del informantintervjuer, særlig med styremedlemmer i selskapene, men også med enkelte andre personer som kjenner selskapene og de bedriftene de betjener. Det betyr altså at det ikke på noen måter er noe tilfeldig utvalg som er foretatt, og intervjuene er dermed heller ikke representative for slike selskaper i sin alminnelighet.

Man gjennomførte intervjuer som dels har et *strukturert* preg (for å kunne foreta kvantitative registreringer og sammenlikninger), og dels et *kvalitativt* preg (for å ha muligheter til å forfølge og utdype deltemaer som ble fokusert gjennom samtalene). Intervjuopplegget kom dermed til å bestå av en blanding av *lukkete* og *åpne* spørsmål. Intervjuene fulgte et *fastlagt mønster*, med muligheter under veis for kommentarer, oppfølging og utdyping av deltemaer som informantene var særlig opptatt av. Spørsmålene til kjedene og turoperatørene er i ganske stor grad identiske med de spørsmålene som ble stilt til destinasjonsselskaper, landsdelsselskaper, men intervjuene med turoperatørene og kjedene er mindre omfattende.

Svar på spørsmål med lukkede svaralternativer ble registrert slik at den kunne leses av en datamaskin, og svarfordelingen på slike spørsmål er gjengitt i rapporten. Spørreskjemaene/intervjuguidene er utviklet med utgangspunkt i en rekke tidligere undersøkelser, analyser og teorier (Haukeland, Ludvigsen, Ryntveit 1993; Jensen 1989; Kotler & Blom 1992; Middleton 1989; Nondal & Birkeland 1993; Nesheim 1993; Nesheim & Mjør 1994; Pearce 1992; Porter 1987; Rønning & Nøstdahl 1993; Tidemand & Aagaard 1995; Torbjørnsen, Skålsvik, Mikkelsen 1994; Viken & Krogh 1995).

I utgangspunktet tok man sikte på intervjuer med ledelsen i 13 selskaper, som destinasjonsselskaper, landsdelsselskaper og kongresselskaper. Ett av selskapene falt fra (det ble ikke mulig å gjennomføre intervju som planlagt), slik at dataanalysen baseres på intervjuer med 12 selskaper. Selskapene er i stor grad de samme som dem som er belyst i to tidligere kvalitative undersøkelser (Nesheim & Mjør 1994; Nesheim 1993). Av tidsmessige grunner er

antallet selskaper noe mindre i denne studien enn i de foregående. Rundt halvparten av intervjuene med reiselivsorganisasjonene ble foretatt over telefon, den andre halvdel ble gjennomført i direkte samtale med intervjupersonene.

Videre ble det valgt ut seks kjeder innen overnattingssektoren. Fire av intervjuene med kjedeselskaper ble foretatt over telefon, to ble gjennomført i direkte samtale med intervjupersonene. Alle intervjuene med tre utvalgte turoperatører skjedde som direkte samtaler.

Det ble gjort telefonintervjuer i de sammenhengene der det ble for upraktisk å få til direkte samtaler. Vanligvis tok intervjuene vel en time. Intervjuene ble gjennomført i løpet av mars 1996.

Man bør lese svarfordelingene med et litt kritisk blikk. En viktig begrensning ved intervjuopplegget er at man her får selskaps- eller kjedeledelsen vurderinger av hvilken betydning selskapene har for de bedriftene man betjener. Dette var den eneste praktisk mulige løsningen i denne sammenheng, da det ikke var resurser til å lage en bredt orientert utvalgsundersøkelse med et stort antall bedrifter som er med i organisasjonene og kjedene. Man valgte å benytte intervjuer i stedet for spørreskjemaer for selvutfylling, både fordi dette er en ganske rask fremgangsmåte og fordi man på denne måten får frem en god del nyanser, blant annet gjennom muligheten for oppfølgingsspørsmål. Kommentarer som fremkom til åpne spørsmål ble presentert for senere intervjuobjekter, slik at man på denne måten også får belyst enkelte temaer som ikke hadde klare svaralternativer i det opprinnelige intervjuopplegget.

Man har her konsentrert seg om analyser av en del strukturelle effekter innen *videreforedlingsapparatet* og ikke innen næringen generelt. Det vil si at man for eksempel ikke berører strukturelle endringer som gjelder enkeltbedriftene som produsenter av reiselivstjenester, med mindre dette er knyttet til arbeidsdeling mellom bedrift og videreforedlingsselskap.

3.3 Spesielle forhold ved evalueringsforskning

Siden 1960-årene, da evaluering ble etablert som fagområde, er det vokst frem flere tradisjoner (se Scriven 1993: 5-6; Patton 1980). Denne studien av SNDs satsing på videreforedlingsapparatet i reiselivet knytter an til én av disse tradisjonene, nemlig evaluering som moderat beslutningsstøtte. Slik evaluering skal særlig frembringe kunnskaper som beslutningstakere kan trekke konklusjoner fra. Evalueringen skal frembringe konklusjoner, men bare i begrenset grad resultere i direkte anbefalinger.

Videre kan tradisjonene innen evalueringsforskning deles inn i fire generasjoner. Første generasjons evaluering var måle-orientert, andre generasjons evaluering var mer orientert mot beskrivelser, tredje generasjon er vurderings-orientert, mens fjerde generasjons evaluering er fokusert mot evaluering

ring som en forhandlingsprosess (Scriven 1993: 5-7). Denne studien kan hovedsakelig betegnes som en tredje generasjons evalueringstudie.

En viktig tendens innen både evalueringforskning og annen samfunnsvitenskapelig forskning er en sterkere fokusering på *metodetriangulering*, det vil si at man bruker flere metoder, for å utbalansere svakheter. I denne studien har man tilstrebet bruk av flere metoder.

Evalueringforskning anvendes gjerne på områder der det er «risikofyllt» å bruke penger, blant annet på grunn av problemer med effektmålinger (se Baklien 1993). For å studere implementering av et tiltak må en se på utviklingen av tiltaket, frem mot implementering, og hva en gjør for å implementere tiltaket. Gjennom implementeringstudier ønsker en å si noe om mulighetene for at tiltak vil ha effekt, før disse effektene er mulige å måle. Dette gjelder for eksempel når man ser på effekter av SNDs satsing på videreførelsesapparatet i reiselivet i de foregående årene, i forhold til lønnsomheten i bedriftene. Rendyrkete effekt-evalueringer gir ofte for lite informasjon for sent, mens rene prosess-evalueringer betraktes som ugyldige eller foregripende (Chen 1994; Sechrest 1994). Transportøkonomisk institutt har gjennomført en rekke evalueringstudier av forskjellig art, både effekt- og prosessevaluering (jf Stenstadvold 1996).

Evalueringforskning blir ofte tilført for lite resurser, samtidig som man har for dårlig utviklede metoder til å klare å se effekter av tiltak rettet mot spesifikke målgrupper. Det er vanlig å hevde at evalueringforskning i stor grad mangler gode forskningsdesign og metoder for resultatevaluering foregripende (Chen 1994; Sechrest 1994). I stedet for å påta seg oppgaven med å utvikle metodikk, velger man ofte heller å fokusere på noe annet, nemlig prosess. I dette prosjektet om SNDs satsing er ressursene begrensete, mens metodene kan betraktes som relativt brukbare. Problemet med forskningsdesign er her delvis forsøkt løst ved å etablere et utgangspunkt med basis i tidligere studier av avgrensede deler av reiselivsnæringen, samtidig som man også ta utgangspunkt i etablerte teorier, for eksempel om bransjer og konkurransestrategier.

Evaluering må være mer helhetlig enn bare å fokusere på måloppnåelse. Man må også se på mulige bivirkninger, samt i hvilken grad full måloppnåelse er mulig. Et vesentlig poeng som evalueringforskere ser ut til å være ganske enige om, er at effektevaluering alene ofte er ikke tilstrekkelig. Det er vanlig å hevde at man må også vurdere målene, om det er de riktige målene man har satt seg. Slik målvurdering gjennomføres i svært begrenset grad i denne studien.

Evaluering produserer vanligvis to typer kunnskap. For det første har man tiltaksrelevant kunnskap, i forhold til det aktuelle programmet/tiltaket som er under evaluering. Denne type kunnskap er først og fremst relevant for aktører innen tiltaksområdet, eller som har tiltaket under sitt ansvarsområde. Den andre typen kunnskap som produseres er kunnskap om evaluering i seg selv. Denne studien av satsingen på videreførelsesapparatet i reiselivsnæringen fokuserer på den første kunnskapstypen. Men prosjektet gir også

viktige erfaringer, som kan benyttes ved fremtidige studier av aspekter ved norsk reiseliv.

Scriven (1993) mener at evaluering ikke uten videre kan klassifiseres som anvendt samfunnsvitenskap. Evaluering er svært omfattende tematisk, noe som ofte forutsetter tverrfaglig samarbeid. Dette innebærer at det ikke er riktig å definere evaluering under én type vitenskap. Evaluering bør være mer rettet mot brukerorientering enn vitenskaplighet i seg selv. Evalueringsobjektet, hva slags kompetanse evaluatørene har, og metodevalg vil være avgjørende for «faglig» plassering av evalueringsstudier, ifølge Scriven. Da evaluering ofte har et mangslungent innhold, anbefaler Scriven som minimum et evalueringsteam på tre personer, sammensatt av en person med god kunnskap om tiltaket/feltet, en kvantitativt sterk person, og en forsker som er sterk på kvalitative og samfunnsvitenskapelige aspekter ved evaluering. Dette har man forsøkt å ta hensyn til i denne studien av foredlingsstrategier, som er utført av en forskergruppe på tre personer med allsidig faglig bakgrunn.

4 Strategi og engasjementer

Strategien til Statens nærings- og distriktsutviklingsfond (SND) overfor videreforedlingsleddet kan betraktes som en delstrategi innen den nasjonale strategi for reiselivet. SND er som et utøvende organ følgelig underlagt de nasjonale retningslinjer administrert av Nærings- og energidepartementet (NOE). Som institusjon er imidlertid SND kun «ansvarlig» for egen strategi. Dette er viktig å understreke, idet rapporten i mange sammenhenger berører ulike sider både ved den nasjonale strategi og det man kan oppfatte som SNDs egen strategi.

Derfor vil det her først bli gitt en oversikt over hovedtrekkene i den nasjonale reiselivsstrategi fra og med Reiselivsmeldingen i 1986, og hvordan denne nasjonale strategi er utviklet og presentert i senere dokumenter (kap 4.1). Deretter går det nærmere inn på hvordan strategien til SND sentralt fremtrer innenfor denne rammen (kap. 4.2), før det gis en detaljbeskrivelse av SNDs engasjement overfor videreforedlingsleddet (kap. 4.3).

4.1 Nasjonal reiselivsstrategi – hovedtrekk

4.1.1 Reiselivsmeldingen og den nasjonale strategien

Stortingsmelding nr. 14 (1986-87) «Om reiselivet» er fortsatt å betrakte som grunnlaget for den offentlige reiselivspolitik. Her fremholdes som hovedpunkter en mer konsentrert utbyggingsvirksomhet og mer helhetlige produkter, samt økt markedsorientering og kompetanseheving.

Utvikling av helhetlige produkter krever blant annet økt samordning av det offentliges engasjement på ulike nivåer. Særlig fremheves den regionale (fylkeskommunale) og lokale (kommunale) planlegging som viktig virkemiddel i denne samordningen. Offentlige tiltak rettet mot lokal satsing forutsetter strategiske fylkesplaner hvor geografiske satsingsområder er utpekt.

Spesielt viktig å merke seg er at det i reiselivsmeldingens handlingsplan blir presisert at Industrifondets virkeområde skal utvides til å omfatte reiselivet.

I Regjeringens nasjonale reiselivsstrategi av 20. februar 1989 følges samordnings- og konsentrasjonsstrategien ytterligere opp gjennom blant annet utpeking av seks hovedattraksjoner/geografiske satsingsområder med sikte på internasjonal markedsføring. Hovedstrategien omfatter også markedsføring av Oslo, Bergen, Trondheim, Stavanger og Tromsø som kongressbyer. Dessuten inngår følgende punkter:

- Videreutvikling av de geografiske profilene i de ulike landsdelene.
- Prioritering av offentlige virkemidler på fylkesnivå og sentralt nivå til satsingsområder som er utpekt av fylkene

Det er lagt til grunn at det er de eksisterende virkemidlene som skal samordnes, og at deltakelse fra sentralt nivå forutsetter at virkemidler i fylkeskommunene og etatene prioriteres i samme retning.

Man kan langt på vei si at denne nasjonale reiselivsstrategien, og myndighetenes ønske om å bidra til næringens organisering av fellestiltak innen produktutvikling og markedsføring, initierte utviklingen mot etablering av en (i utgangspunktet) hierarkisk organisasjonsmodell som omfatter landsdelselskaper (ls) og destinasjonsselskaper (ds) / kongresselskaper (ks) i tillegg til NORTRA. Parallelt hadde det innen reiselivsnæringen også funnet sted en stadig pågående omorganiserings- og omstillingsprosess, som blant annet var knyttet til økte krav til løsning av fellesoppgaver innen videreføringen, utover det de tidligere reiselivslagene sto for. Et eksempel kan være vedtaket i Norges Reiselivsråd ved oppløsningen i 1991, med anbefaling om organisering av geografisk innrettede markedsføringsselskaper.

4.1.2 «Sats på Reiseliv» 1993

Nærings- og energidepartementets utredning (hvor også næringens organisasjoner har vært involvert i prosessen gjennom høringer og innspill) og anbefalte program «Sats på Reiseliv» fra mars 1993 er en viktig milepæl, også når det gjelder SNDs virksomhet. «Sats på Reiseliv» ser ut til å oppsummere strategitankegangen fra Reiselivsmeldingen, og videre og sterkere konkretiseres oppgavene til ulike aktører som for eksempel NORTRA, SND, og så videre. Her skisseres en ansvarsfordeling mellom ulike offentlige instanser og reiselivsorganisasjonene, og det blir definert, eller kanskje rettere sagt fastslått, hvilken rolle SND sentralt skal ha i den nasjonale satsingen.

I statsbudsjettet for 1993 (Nærings- og energidepartementet) ble det foreslått at det skulle gjennomføres et program (innbefattet en økning av SNDs midler til utviklingstilskudd) med en handlingsplan for å styrke reiselivsnæringen, med SND som utøvende organ.

I «Sats på Reiseliv» uttrykkes blant annet følgende om handlingsplanen:

Handlingsplanen bør innebære en konkretisering av reiselivsstrategien, slik at den bidrar til konsentrert og samordnet innsats. Tiltak må skje i tilknytning til de seks utpekte attraksjonene for internasjonal markedsføring (Nordkapp, Fjordane, OL-94, Hurtigruta, Lofoten og Røros), og i områder som er høyt prioritert for reiselivssatsing innen hver fylke. Videre må handlingsplanen legge til rette for tiltak som næringen selv anser som vesentlige for den videre utviklingen. Det må legges vekt på at utviklingen skal skje gjennom en prosess nedefra og opp, som sikrer at produsentene

kan påvirke utviklingen og gis en mulighet til å forbedre sin økonomiske situasjon.

Programmet, eller handlingsplanen, skulle i henhold til anbefalingene i «Sats på Reiseliv» være konsentrert om følgende tiltak:

- Utvikling av næringens organisasjoner for fellestiltak (destinasjons- og landsdelsselskap)
- Produktutvikling (stedsorientert produktutvikling, hvor reiselivsmessig infrastruktur, etablering av aktivitets- og opplevelselementer og samordningstiltak vil være vesentlig)
- Testmarkedsføring av nye produkter (tiltak for sesongspredning)
- Utprøving av nye distribusjonskanaler
- Kompetanseheving (formidling og implementering av kompetanse i bedriftene, prosjekter i regi av samarbeidende bedrifter)

Igangsettelse av handlingsplanen ble fulgt opp av Nærings- og energidepartementet i 1993 (se St.prp. nr. 78 (1992-93)) – med ekstra bevilgning til SND og spesifisering av vilkår for tilskudd. Handlingsplanen forelå mot slutten av 1993 (Blikom 1993).

4.1.3 Forretningsmessige selskaper og offentlig tjenestekjøp

Det var fra et tidlig tidspunkt lagt opp til at de nye landsdels, kongress- og destinasjonsselskaper på sikt skulle bli *selvstendige forretningsmessige enheter* (ofte omtalt som «kommersielle» selskaper). Det vil si at direkte tilskudd til oppstart/drift fra det offentlige primært skulle være «fødselshjelp» og egentlig ikke strekke seg utover etableringsfasen. Det videre offentlig engasjement skulle, etter hvert som selskapene var etablert, foregå gjennom kjøp av tjenester fra selskapene, for eksempel kommuners kjøp av vertskapstjenester. Selskapene skulle ellers betraktes som ordinære private bedrifter.

Disse prinsippene presiseres for eksempel i budsjettproposisjonene;

Både næringen og det offentlige er enige om å prioritere opprettelsen av kommersielle, regionale salgsselskaper, med nær geografisk kontakt til næringen og til produktene. (St.prp. nr. 1 1991).

De regionale salgsselskapene bør være kommersielt baserte enheter og drive produktutvikling i nær sammenheng med salg.. (St.prp. nr. 1 1992).

Næringsdepartementet ser også positivt på det samarbeid som skjer i reiselivsnæringen når det gjelder produktutvikling og ledelse/drift av helhetsprodukter på destinasjonsnivå. Næringsdepartementet ser fortsatt viktigheten av å støtte disse selskapene i etableringsfasen. Driften av selskapene må baseres på inntekter for tjenester som ytes næringen og offentlige myndigheter, samt provisjon av salg.. (St.prp. nr. 1 1993).

Selskapene forutsettes på sikt å være selvfinansierende basert på egne inntekter og kontraktsfestede avtaler om salg av tjenester mot næring og forvaltning. SND kan gi tilskudd til driften i en etableringsfase. Deretter kan selskapene søke SNDs øvrige finansierings-tilbud på ordinære vilkår. (St.prp. nr. 78 1992-93).

Det offentliges betydning som kjøper av tjenester understrekes tydeligere i budsjettproposisjonen for året 1994:

Det er en viktig forutsetning for statlig engasjement at selskapenes virksomhet gis et økonomisk fundament ved at næringen såvel som kommunale og fylkeskommunale myndigheter kjøper tjenester av selskapene. (St. prp. nr. 1 1993-94).

Vektleggingen av at lokale myndigheter skal være selskapenes kunder henger sammen med at selskapenes produkter ofte har karakter av å være en type fellesgoder – markedsføring av et distrikt, by, naturgitte attraksjoner etc. Det vil igjen si at selskapene nødvendigvis møter problemstillingene rundt finansiering av fellesgoder, og det såkalte gratispassasjerproblemet. Prinsippet om kommersielle bedrifter ser ut til å mykes opp en del når offentlige bidrag til for eksempel vertskapsoppgaver som turistinformasjon defineres som kjøp av tjenester. Dette oppfattes sannsynligvis som en bekvem løsning av problemet med finansiering av fellesgoder. Ut fra dette synes det kanskje mest riktig å betegne disse selskapene som *forretningsmessige enheter*.

En del kommentarer og innvendinger til denne politikken finner man hos Erik Jakobsen (1994a; 1994b).

4.2 SNDs strategi og tilpasning til nasjonal strategi

4.2.1 SNDs handlingsplan

Rapporten har beskrevet rammeverket for Industrifondet (IF), og senere SND, frem til handlingsplanen. SNDs Handlingsplan gir klare retningslinjer for hva slags tilskudd SND sentralt kan bidra med til reiselivet. Man får inntrykk av at handlingsplanen til en viss grad også fremstår som en systematisering og presisering av rammen for Industrifondets strategi, også i tiden før planen forelå.

Gjennom oppfølgingen av den nasjonale reiselivsstrategien fra 1989 har nødvendigheten av å bygge opp videreføringsselskaper og/eller nettverk nokså tydelig blitt lagt som et viktig premiss for Industrifondets og senere SNDs engasjement i reiseliv:

I forbindelse med økning i budsjettet for omstillingstilskudd fra Industrifondet i 1990 ble det understreket i budsjettproposisjonen at Industrifondet skulle prioritere reiselivsprosjekter med vekt på styrking av internasjonalt salg. I budsjettproposisjonene (St.prp. nr. 1) for 1991 og 1992 fremheves betydningen av landsdelsskapene, og i 1993 fremheves også destinasjons-

selskapene i sterkere grad. Det har altså ligget klare føringer om satsing på videreforedlingsleddet i de årlige bevilgningene til Industrifondet siden den nasjonale strategien ble formulert i 1989. Samtidig var Industrifondet selv aktivt medvirkende – «det er primært Industrifondet som aktivt har vært pådriver for en styrket organisering av det internasjonale salgsarbeidet» (Bale & Blikom 1994).

Handlingsplanen fra 1993 forsterker likevel innsatsen mot videreforedlingsleddet, konkretiserer strategien mye klarere og definerer avgrensede satsingsområder. SNDs modeller for prosesser med ulike faser, forberedelser, avklaring av mål og strategier mm gjennom for eksempel nettverksprogrammet og kvalitetssikringsprogrammet (se beskrivelsen av handlingsplanen nedenfor) innebærer også at SND stiller større krav til interessentene i samarbeidet. Det påpekes for eksempel av Nesheim og Mjør (1994) at tilskuddene i sterkere grad knyttes opp til en prosess frem mot etablering, og gir klarere forpliktelser fra bedriftene.

Her skal gis en oversikt over hovedpunktene i handlingsplanen:

Målgruppen for handlingsplanen er videreforedlingsapparatet i reiselivet, konkretisert som

- kjededannelser
- turoperatører
- destinasjonsselskaper
- landsdelsselskaper
- kongresselskaper

Handlingsplanen definerte videre fire hovedelementer, eller søknadsformål:

Det første elementet er «Samarbeidsstrukturer», som deles i reiselivsnettverk og kongress/landdelsselskaper.

Reiselivsnettverk omfatter samarbeid på destinasjoner, kjededannelser og tema/samarbeid langs reiseruter. Slike finansieres i tre faser;

1. forprosjekt
2. beslutningsfase
3. etablering og drift i inntil tre år

Kongress- og landsdelsselskaper omfatter de fem etablerte landsdelsselskapene og de fem kongresselskapene.

Element nr. 2 er «markedsorientert produktutvikling». Målgruppen er samarbeidende bedrifter, destinasjons- og landsdelsselskaper. Tilskudd gis til utvikling av markedsplaner for produkt-/profilområder, herunder analyse av behov for ny teknologi og infrastrukturtiltak. Det fokuseres særlig på tiltak som styrker svake sesonger.

Element nr. 3 er «testmarkedsføring og internasjonalisering». Målgruppen er incoming turoperatører, destinasjons- og landsdelsselskaper. Formålet er utprøving av nye produkter i nye markeder, utprøving av nye distribusjonskanaler og så videre. Tiltakene skal styrke norske reiselivsprodusenters posisjon i salgskanalene.

Element nr. 4 er «kvalitetssikring/kompetanseheving». Målgruppen er (i en introduksjonsfase) kjededannelser og destinasjonsselskaper. Det er utviklet et oppfølgingsverktøy i to faser med utgangspunkt i utarbeidete håndbøker for kvalitet. Fase en omfatter gjesteundersøkelser, analyse av datagrunnlag og utarbeidelse av strategi for forbedring. Fase to omfatter gjennomføring av forbedringstiltak, innføring av kvalitetsrutiner og ansettelse av en «kvalitetssjef til leie».

Et gjennomgående trekk er altså at SNDs støtte til videreforedlingsleddet i reiseliv i hovedsak er benyttet som tilskudd i en oppstartingsprosess.

4.2.2 SNDs egen strategi for videreforedlingsapparatet i reiseliv

Regjeringens og Stortingets formål med SND er å «fremme en bedrifts- og samfunnsøkonomisk lønnsom næringsutvikling både i distriktene og i landet for øvrig». SNDs hovedstrategi er å «bidra til økt verdiskaping i norsk næringsliv ved å tilføre kapital og iverksetting av andre tiltak som fører til

- bedre konkurranseevne og lønnsomhet
- økt nyskaping
- bedre utnyttelse av landets ressurser.»

SND har videre et delansvar for å følge opp regjeringens nasjonale reiselivsstrategi og Nærings- og energidepartementets «Sats på reiseliv». På bakgrunn av den generelle formålsparagraf, hovedstrategien for SND og SNDs rolle som et utøvende organ (eller «virkemiddelbestyrer») for NOEs reiselivspolitik, er det formulert følgende hovedmål:

SND vil være en aktiv samarbeidspartner for å fremme konkurranseevne og verdiskaping i alle deler av næringen. Vårt mål er å bidra til en markedsorientert og lønnsom reiselivsnæring.

Innenfor denne hovedmålsettingen ligger altså satsingen på videreforedlingsleddet – utvikling av strukturer/selskaper – som et klar prioritert område. Samtidig er SNDs strategi overfor videreforedlingsleddet også en konsekvens av en generell SND-strategi som fokuserer på forretningsmessig lønnsomhet, det vil si krav til dokumentasjon av økonomi og marked, og stimulering av internasjonal konkurranseevne.

Mer spesifikt kan man vise til at strategien til SND overfor reiselivet uttrykkes gjennom følgende prioriteringer

- markedstilpassete produkter
- kompetanse/kvalitet
- økt videreforedling og strategiske allianser

Handlingsplanen inneholder klare valg som bygger på disse prioriteringene. Samtidig må planen i utgangspunktet betraktes som en direkte oppfølging av de nasjonale retningslinjer.

Et spørsmål som da må stilles, er om det eventuelt fremtrer noen egen, mer detaljert, SND-strategi for reiseliv innenfor rammen av handlingsplanen og de SND-formulerte prioriteringer denne blant annet bygger på.

På ett sentralt satsingsområde er det registrert en utviklet tildelingsstrategi i SND-regi. Det gjelder den tankegang som ligger bak håndteringen av nettverksprogrammet.

Frem til 1994 anvendte Industrifondet/SND en mangfoldsstrategi («la de 1000 blomster blomstre») som tok sikte på å gi bred støtte til nettverk i tidlig fase, slik at man fanget opp alle nye, mulige destinasjonsselskaper, produktutviklingsnettverk og/eller markedsførings samarbeid. Tanken var å sikre at nyskapingen fikk mulighet til å utrede samarbeids- og forretningsgrunnlag ved å få tilskudd til fase en og to i henhold til nettverksprogrammet. Sterkere krav ble imidlertid stilt for tilskudd etter fase tre; det skulle foreligge et dokumentert grunnlag for oppstart av et levedyktig selskap.

Samme strategi kan sies å også gjelde bevilgninger til konkrete tiltak i enkeltbedrifter innen produktutvikling, markedsføring og kompetanseheving.

To vesentlige kursendringer har skjedd i de siste år:

I 1994 ble det foretatt en innstramming: Fra en mangfoldsstrategi gikk SND over til en mer konsentrert strategi, som innebar en prioritering av nettverk eller selskaper som kunne antas å vise til et godt forretningspotensial allerede fra første fase.

Denne innstramningen kan sannsynligvis settes i sammenheng med uttalelser i budsjettproposisjonene for 1995 og 1996, budsjettkap. 2420 SND, under «Tilstandsvurdering og hovedutfordringer»:

SND vil etter forutsetningen nedfelt i formålsparagrafen spesielt måtte legge vekt på lønnsomhetspotensialet i sine engasjementer og ha som hovedmålsetting å bidra til en positiv lønnsomhetsutvikling i engasjementsbedriftene. Lønnsomme bedrifter er en forutsetning for å øke verdiskaping og sysselsetting. Det er derfor viktig at SND i tiden fremover med økt etterspørsel etter fondets produkter velger ut prosjekter hvor lønnsomhetspotensialet er fremtredende og prioriterer prosjekter som kan bidra til en styrking av fast-

landsbasert industri for å medvirke til økt verdiskaping og sysselsetting innenfor denne sektoren. (St.prp. nr 1 1994-95, samt omtrent likelydende tekst i St.prp. nr. 1 1995-96).

En annen kursendring hos SND kom som følge av EØS-avtalens reguleringer av tilskuddsordninger til nasjonalt næringsliv. Denne kursendringen er karakterisert ved innskrenkning av mulighetene til å gi tilskudd til direkte salgsarbeid, distribusjon etc i år to og år tre av etableringsfasen.

I de fleste institusjoner og foretak finnes det elementer av intern eller uformell strategi i forbindelse med for eksempel daglig saksbehandlingspraksis og rutinemessig praksis ved endringer i rammevilkår. Slike elementer kan for eksempel være knyttet til begrunnelser for tildeling/avslag, avgjørelser om videreføring eller ikke av prosjekter som tidligere er gitt tilskudd, fordeling på ulike segmenter, geografiske områder etc.

I dette prosjektet har man imidlertid ikke prioritert å undersøke eventuell betydning av slike interne strategiske elementer.

Analysen fokuserer i stedet på reiselivsnæringens oppfatninger og synspunkter på SNDs strategi eller det næringen oppfatter som strategien (i intervjuene med de i alt 21 caseselskaper). Dessuten baserer analysen seg på en gjennomgang av SNDs engasjementer. Denne gjennomgangen gir relativt gode indikasjoner på den tildelingsstrategi som er fulgt.

4.2.3 Evaluering av SNDs strategi som sådan

En viktig konklusjon må være at det ut fra det foreliggende materiale er vanskelig å skille SNDs strategi fra den nasjonale reiselivsstrategien i ideologisk forstand. I en delstrategi er mål og hovedtrekkene i metode de samme som i hovedstrategien, og drøftingene av SND-strategi og nasjonal strategi vil ofte gå om hverandre. Funksjonelt sett er imidlertid forskjellen at SND i større grad tydeliggjør kravene til lønnsomhet, markedsorientering og konsentrasjon/samordning og konkretiserer tiltak for å følge opp den nasjonale strategien.

Spørsmålet om «evaluering av SNDs strategi» dreier seg egentlig om hvorvidt bruken av virkemidlene innenfor SND-systemet oppfyller målene og brukes etter intensjonene i den nasjonale strategien. Det er slik man her må oppfatte en evaluering av «SNDs strategi».

4.3 Oversikt over SNDs engasjementer

Ut fra de tilgjengelige oversikter fra SND er det i alt utdelt ca 111 millioner kroner i tilskudd til videreforedlingsleddet i årene 1990-1995. Det skal her gis en oversikt over anvendelsen av tilskuddene.

Hensikten med denne gjennomgangen er å beskrive hvordan SNDs satsing fremstår i praksis, hvordan den fordeler seg over tid, på typer av selskaper, geografiske områder og så videre. Ut fra det tilgjengelige materiale tar rapporten sikte på å belyse om det er bestemte strategiske mønstre å lese ut av fordelingene.

4.3.1 Hva det fremskaffete materiale omfatter

SND har stilt til rådighet materiale etter Transportøkonomisk institutts spesifikasjoner med hensyn til opplysninger om hver enkelt bevilgning innenfor Handlingsprogrammet. For å kunne foreta en gjennomgang og beskrivelse av engasjementet vil det først bli trukket frem en del spesifisert informasjon om mottakerselskaper og de bevilgninger som er gitt:

- Selskapets/bedriftens navn og etableringsår, foretaksnummer, kommune-kode.
- Bevilgninger; år, beløp, prosjekttype/bevilgningskode.
- Fase pr 1. januar 1996 for mottakere av tilskudd til nettverksdannelser, inkludert angivelse av bedrifter som er i virksomhet utover fase tre.
- Nettverksdannelser; kode for hvilken fase (1, 2, 3) bevilgningen ble gitt.
- Nettverk; sammenkobling av bedrifter innen nettverk, dvs identifikasjon av hvilke bedrifter (nettverksadministratorer/forløpere) og tilhørende bevilgninger i perioden 1990 til 1995 som hører inn under samme nettverk.

Det viste seg at det innenfor varigheten av prosjektet ikke var mulig å få denne informasjonen samlet og organisert på en håndterlig form for oppdragstaker for alle SNDs engasjementer. Likevel er oversiktene vurdert som tilstrekkelige for å kunne gjennomføre en analyse av engasjementsstrukturen.

Enkelte mangler kan likevel forekomme med hensyn til

- sammenkopling av bedrifter/bevilgninger som hører hjemme innen samme nettverksutvikling
- fase hver enkelt nettverksbevilgning er knyttet til
- prosjekttype (bevilgningskode)
- faktisk samlet bevilgning til selskaper
- klassifisering av engasjementer etter type segment (ca en firedel er grensetilfeller og tilfeller av flere typer segmenter innen ett selskap).

Disse manglene har likevel ikke ført at til at noen av de påtenkte analyser måtte utelukkes.

En strukturanalyse som ikke kan gjennomføres er derimot en fornuftig klassifisering av engasjementer etter type element i handlingsplanen (nettverk, produktutvikling markedsføring, kvalitetssikring) – engasjementene er i mange tilfeller sammensatte av flere typer bevilgningsformål og/eller strekker seg over flere av elementene i handlingsplanen.

Den påfølgende gjennomgang av SNDs engasjement overfor videreforedlingsleddet er gjort på bakgrunn av det fremlagte materiale, med de ufullstendigheter i materialet det her er gjort rede for.

Oversikten fra 1990 til og med 1995 inneholder (etter enkelte strykninger) informasjon om i alt 340 enkeltbevilgninger. Ut fra tilgjengelig informasjon fordeler disse seg på 180 ulike selskaper/nettverk eller enkeltbedrifter. Fra de opprinnelige listene er det en del av bevilgningene/bedriftene på listene som er strøket. Dette gjelder for eksempel bevilgninger rubrisert som forskning og utredning (FoU), og enkelte bevilgninger som ikke hører hjemme under handlingsprogrammet eller som ikke kan regnes som støtte til videreforedlingsleddet.

4.3.2 Geografisk fordeling

Analysen av geografisk fordeling av tilskuddsmidlene fra SND sentralt er her basert på hjemkommune for de bedrifter og selskap som har mottatt tilskudd.

Dersom man tar utgangspunkt i de områdene som landsdelsselskapene dekker, viser det seg at satsingen har vært spesielt sterk i Nord-Norge og fjordfylkene. Der er også brukt relativt mye midler innen øvrige områder som dekkes av landsdelsselskaper.

Det er en vesentlig forskjell når det gjelder Nord-Norge og Fjord-Norge. I Nord-Norge er det gitt mye tilskuddsmidler til relativt få engasjementer, mens tilskuddene i Fjord-Norge er spredt på nesten dobbelt så mange. Dette er sannsynligvis en konsekvens av den mer sammensatte (og mangfoldige) strukturen i reiselivet i Vestlandsfylkene, med flere fylkesvise satsingsområder. Her kommer også det inn at tilskuddene til Top of Europe Norway alene er relativt store.

Antallet engasjementer og tildelte tilskudd varierer en del fra fylke til fylke, også innenfor landsdelsselskapenes områder. Tallene for de enkelte fylker må blant annet ses i lys av at tilskuddene til landsdelsselskapene slår sterkt ut for de fylkene hvor disse selskapene er hjemmehørende: Troms, Hordaland, Sør-Trøndelag, Oppland og Vest-Agder.

Den geografiske fordelingen av tilskuddene til videreforedlingsapparatet ser ut til å reflektere satsingen på markedsføring av geografiske områder (og kongressbyer) som er utpekt i Regjeringens nasjonale reiselivsstrategi. Det er egentlig ingen påfallende skjev geografisk fordeling av SNDs tilskudd i forhold til den nasjonale strategien, selv om enkelte fylker, for eksempel Nord-Trøndelag (ingen engasjementer), Aust-Agder, samt Møre og Romsdal, har mottatt ingen eller relativt få midler.

Tabell 4.1 *Utbetalte SND-tilskudd til videreforedlingsleddet, etter landsdel, 1990-1995*

Fylke	1000 kr	Antall engasjementer ¹
Finnmark	6275	10
Troms	18561	6
Nordland	5281	6
Sum Nord-Norge	30117	22
Trøndelag	8928	6
Møre og Romsdal	798	7
Sogn og Fjordane	4061	9
Hordaland	13555	21
Rogaland	2934	4
Sum Fjord-Norge	21348	41
Vest-Agder	6723	4
Aust-Agder	150	2
Telemark	3252	10
Sum Syd-Norge	10125	16
Oppland	12080	13
Hedmark	3433	11
Sum Troll Park	15513	24
Buskerud	6872	16
Vestfold	1159	4
Akershus	1285	9
Oslo	22328	26
Østfold	1937	4
Sum «Oslo-området»	33581	59
Ufordelt	3613	12
Totalsum	123225	180

¹ Antall engasjementer betyr her antallet ulike nettverk eller bedrifter som har mottatt tilskudd.

Også utenfor landsdelsselskapenes områder er det gitt mye tilskudd, spesielt i de viktige reiselivsfylkene Buskerud og Oslo. Når det gjelder Oslo, er omfanget i stor grad en konsekvens av at svært mange selskaper er registrert i Oslo, for eksempel de fleste av kjedeselskapene. Oversikten viser da også at det er flere engasjementer i Oslo (26) enn i hele Nord-Norge (22). Videre er Oslos posisjon som hovedstad/kongressby med et stort antall reiselivsbedrifter en delforklaring på at Oslo er det enkeltfylke som har mottatt klart mest tilskuddsmidler.

Alt i alt kan det konkluderes med at det ikke noe ved selve den geografiske fordelingen av midler og antall engasjementer som tilsier at tilskuddene fra SND sentralt er fordelt på noen måte som skulle være i strid med den nasjonale reiselivsstrategien. At antallet engasjementer er relativt stort reflekterer, noe rapporten også kommer inn på i drøftingene av fordelingen på ulike typer mottakere, mangfoldsstrategien med hensyn til å gi tilskudd i tidlig fase.

4.3.3 Bevilgninger etter type mottakere

Ut fra oversiktene over de 340 enkeltbevilgningene og tilleggsinformasjon fra SND om en stor andel av bevilgningssakene, har det vært mulig å sortere tilskuddene etter hvilke typer av mottakere de har gått til i årene 1990-1995 (tabell 4.2).

Vi har valgt å gjøre denne inndelingen ut fra det prinsipp at dersom et selskap er opprettet i perioden, regnes også alle tidligere bevilgninger til administratorbedrift som gitt til det opprettede selskap. Det vil si følgende: Destinasjonsselskaper, landsdelsselskaper, kongress-selskaper, turoperatører og kjeder er enten selskaper som er opprettet i perioden ut fra for eksempel et nettverk, eller det er selskaper som er opprettet tidligere. Bevilgningene kan både være gitt til selskapet og til foregående administratorbedrift(er).

«Nettverk ellers» i tabellen nedenfor omfatter da SND-engasjementer innen nettverksordningen som pr 1. januar 1996 ikke har resultert i egne selskapsdannelser. De er representert ved en administratorbedrift som *ikke* er etablert landsdelsselskap, destinasjonsselskap, kongresselskap, kjedeselskap eller turoperatør.

«Andre» omfatter bedrifter/bevilgningsmottakere som det ikke med sikkerhet har vært mulig å klassifisere som selskaper eller nettverk etter inndelingen ovenfor. En del vil kunne være å betrakte som nettverk, men de fleste antas å komme inn under de øvrige elementer i handlingsplanen.

Tabell 4.2 *SNDs tilskudd til videreforedlingsapparatet fordelt etter segment 1990-1995. 1000 kroner*

	Antall	Sum bevilget, 1000 kr.	Bevilgning pr. enga- sjement, 1000 kr.
Landsdelsselskaper	5	36,708	7,342
Kongresselskaper	4	8,098	2,025
Destinasjonsselskaper	30	30,736	1,025
Kjeder	22	17,285	786
Turoperatører	18	5,166	287
Nettverk ellers	66	9,295	141
Andre	35	15,936	455
Sum	180	123,225	685

Skillet mellom det som er administratorbedrifter og det som er destinasjonsselskaper, kjeder, turarrangører og liknende er for øvrig ikke alltid like klart, og det er muligheter for at oppdragstaker har gruppert enkelte engasjementer feil. Med mer omfattende informasjon ville også kategorien «andre» kunne vært en del mindre. Dette har imidlertid liten innvirkning på hovedtrekkene som fremgår av tabellen.

Oversikten i tabellen ovenfor gir et inntrykk av hvordan midlene i SND sentralt er prioritert. Dette er likevel et noe begrenset bilde, ettersom det ikke foreligger informasjon om den totale søkermasse innenfor hver kategori.

Målt i samlet beløp synes landsdelsselskapene og destinasjonsselskaper å være høyt prioritert hva angår totalt beløp. Landsdelsskapene står i en særstilling når det gjelder tilskudd pr selskap. De største enkelttilskuddene er videre kanalisert til kongresselskapene og de nettverkene som var eller er blitt etablert som destinasjonsselskaper. Her må det tas i betraktning at etablerte selskaper er berettiget til mest tilskudd. Nettverk som er i fase en eller to vil for eksempel naturlig få betraktelig mindre tilskudd pr mottaker. Gjennomsnittet her er såpass lavt som 141,000 kroner.

Her skal hver kategori kort gjennomgås. Senere vil det bli foretatt en drøfting av utviklingen av selskaper og nettverk som har fått tilskudd fra SND sentralt.

Landsdels- og kongresselskaper

Landsdelsselskapene er det leddet som har mottatt de største tilskuddene pr selskap. Dette henger naturlig sammenheng med at disse dekker større områder og flere bedrifter. De nær 37 millioner kroner som er gitt som tilskudd til de fem landsdelsselskapene, fordeler seg imidlertid relativt ujevnt. Foreløpig er det særlig Top of Europe Norway (etablert som første landsdelsselskap i 1990) som har fått mye tilskuddsmidler.

De fire kongresselskapene er selskapene i fire av de fem utpekte kongressbyene (Oslo Promotion er her regnet som destinasjonsselskap). Det finnes også noen få kongresselskaper til som er etablert gjennom nettverksordningen, men disse er her regnet som destinasjonsselskaper.

Selskapene har mottatt gjennomsnittlig drøyt 1,4 million kroner i tilskudd. Selskapene i de utpekte kongressbyene har fått brorparten av midlene.

Destinasjonsselskaper

Det er registrert 30 selskaper som kan oppfattes som destinasjonsselskaper. I tabellen er medregnet tilskudd i alle faser, det vil si også bevilgninger til administratorbedrift før selskapet ble opprettet. I denne gruppen finnes både selskaper som var etablert før 1990, selskaper som er kommet rett inn i fase tre, og selskaper som er utviklet gjennom nettverksordningens tre faser. Her er det imidlertid også regnet inn to selskaper som er etablert med klar innretning mot å være destinasjonsselskaper, men som kun er registrert med bevilgninger i fase en eller fase to i SNDs oversikt.

Totalt sett er det disse selskapene som har mottatt mest tilskudd fra SND. Gjennomsnittlig omfang på tilskuddene er drøyt en million kroner, som er ca halvparten av gjennomsnittlig tilskudd til kongresselskapene.

Kjeder

De selskapene som her er kalt kjeder omfatter både etablerte kjeder (14 selskaper) og kjeder som er blitt etablert gjennom nettverksordningen (åtte selskaper). De etablerte kjedene har særlig mottatt tilskudd til produktutvikling, markedsføring og kvalitetssikring (prosjektstøtte), mens nettverksselskapene først og fremst har mottatt nettverksmidler og etableringstilskudd. Gjennomsnittlig tilskuddsomfang (pr. selskap i perioden) er snaut 800 000 kroner.

Turoperatører

18 selskaper er identifisert som turoperatørselskaper eller turarrangører. Seks av disse er etablert med basis i buss-selskaper, mens de øvrige 12 er mer uavhengige turarrangører. Det er åtte av selskapene som har fått tilskudd gjennom nettverksordningen, hvorav tre er nyetablerte turbuss-selskaper.

Selskapene har gjennomsnittlig mottatt litt under 300,000 kroner i tilskuddsmidler i perioden.

Nettverk ellers

De i alt 66 engasjementene som er gruppert her omfatter hovedsakelig nettverk eller antatte nettverk, som har fått tilskudd til fase en og/eller fase to i nettverksordningen. I noen tilfeller er det nettverk med fase tre-tilskudd (sju nettverk), men uten at det dreier seg om etablerte (nye) selskaper som naturlig kan grupperes under ks, ds, kjede eller turoperatør.

Nettverkene er dominert av overnattingssektoren, ca halvparten er nettverk med et hotell eller annen overnattingsbedrift som administrator. Det er kun fire nettverk som har klar karakter av å utvikles mot destinasjonsselskap. Videre er det 12 som synes å ha forankring i opplevelser/aktiviteter og ni som har utgangspunkt i transportselskaper.

Nærmere informasjon om hver enkelt sak ville ha avdekket hvilken retning de enkelte nettverk er innrettet, og hvilke som eventuelt kunne utvikles til destinasjonsselskaper eller kjedebedrifter.

I svært mange av tilfellene, spesielt der hoteller er administratorbedrifter, ser det imidlertid ut til at det er prosjektsamarbeid (boking, tema/ produktutvikling, markedsføring ol) som er de viktigste formålene.

Det gjennomsnittlige tilskuddsomfang er lavt, ca 140 000 kroner pr selskap.

4.3.4 Utviklingen av tilskudd fra SND sentralt over tid

Tilskuddene til videreforedlingsleddet fra SND sentralt økte kraftig fra 1990 til 1992. Det kan observeres en ny opptrapping fra 1993 til 1994, og en markant reduksjon fra 1994 til 1995 (tabell 4.3).

Den varierende bruken av midler gir delvis uttrykk for endringer i SNDs strategi. Tabellene nedenfor bekrefter langt på vei det som er sagt om SNDs strategi tidligere om en gradvis overgang mot konsentrasjon av tilskudd på «gode» bedrifter og prosjekter. Samtidig skal man være oppmerksom på at variasjonene også har bakgrunn i øremerking av midler til reiseliv (1993) og hvordan SNDs samlede tildelinger ellers har blitt fordelt på bransjer ut fra signaler eller mangel på sådanne fra Nærings- og energidepartementet.

Opptrappingen frem til 1992 henger først og fremst sammen med en stor utvidelse av antallet engasjementer. Antallet engasjementer og antallet nye engasjementer var på sitt høyeste i 1992.

Tabell 4.3 Tilskudd fra SND sentralt til videreforedlingsleddet, etter bevilgningsår, 1990-1995

År	1000 kr	Antall bevilgninger	Antall engasjementer	Antall nye engasjementer	Bevilgn. pr. engasjement, kroner
1990	8,649	15	15	15	577,000
1991	16,945	48	41	33	413,000
1992	22,923	93	77	55	298,000
1993	20,830	76	61	38	341,000
1994	28,847	64	58	24	497,000
1995	16,363	44	42	15	390,000
Ikke fordelt	8,668 ²				
Sum	123,225	340	-	180	685,000

Spesielt skjedde det en betydelig opptrapping av tilskudd til landsdelsselskaper i det alle fem selskaper ble tildelt tilskuddsmidler dette året (1992). Dessuten ble det igangsatt en betydelig mengde nettverk. Noen av disse ble etter hvert destinasjonsselskaper, men et flertall hadde ved utgangen av 1995 ikke utviklet seg til selskaper gjennom fase tre.

I 1994 var det en ny opptrapping, men med en helt annen karakter enn opptrappingen i 1992. I 1994 kommer konturene av en mer selektiv tilskuddsordning til syne. Antallet engasjementer er omtrent uendret, men det er færre nye enn i de foregående år. Spesielt er tilskuddene til kjedesamarbeid økt, men også tilskuddene til kongresselskaper og destinasjonsselskaper (størst økning likevel fra 1992 til 1993).

Overgangen til en strammere strategi dokumenteres av bevilgningsoversiktene fra SND sentralt, som viser at i 1994 ble en overveiende del av midlene gitt til bedrifter under nettverksordningens fase tre og til etablerte kjeder.

Denne innstrammingen kommer enda klarere frem i oversiktene for 1995. Dette året var det en nedgang i tilskuddsmengden til videreforedlingsapparatet på 40 prosent totalt sett, mens antallet engasjementer ble redusert med rundt en tredel. Kun ca 1,7 million kroner ble gitt til mottakere som ikke var etablerte landsdelsselskaper, kongresselskaper, destinasjonsselskaper, eller veletablerte kjeder og turoperatører.

Man må ta med i betraktningen at tidligere års satsing har frembrakt en del av disse etablerte selskapene. Videre er det grunn til å anta at det etter hvert er tynnet noe ut med hensyn til gode prosjekter – de mest fremtredende emnene er «brukt opp». Den viktigste årsaken til nedtrappingen er sannsynligvis likevel at SND på bakgrunn av svake signaler fra Nærings- og energidepartementet om oppfølging av «Sats på reiseliv» har prioritert reiseliv lavere i forhold til andre bransjer.

² Gjelder en del av tilskuddene til landsdelsselskaper, informasjon om tildelingsår mangler.

Det som ser ut til å være resultat av en kursendring i 1994 og 1995 vil altså til en viss grad være en konsekvens av SNDs tidligere års satsing på videreforedlingsleddet. Likevel reflekterer bevilgningsstrukturen de to siste år at det har skjedd en betydelig innstramning i utvelgelse av engasjementer og en konsentrasjon om de mest løfterike av de prosjektene som tidligere har fått tilskudd.

4.4 Holdninger til SNDs strategi i det øvrige forvaltningsapparat og i reiselivsnæringen

Formålet med denne drøftingen er for det første å forsøke å klargjøre hvordan SND sentralt sin forvaltning av virkemidler innenfor nasjonal og egen reiselivsstrategi aksepteres og følges opp av det øvrige forvaltningsapparat. Man har i denne sammenheng konsentrert seg om fylkeskommunene. Drøftingen er i hovedsak basert på intervjuer med representanter for fem fylkeskommuner, Troms, Nordland, Hordaland, Buskerud og Oppland. Dessuten har man støttet seg på synspunkter som er kommet fra intervjuete personer i videreforedlingselskapene, samt på resultater fra tidligere undersøkelser som spesielt berører samordning av virkemidler og oppfatninger om strategier.

For det andre er formålet å belyse hvordan reiselivsstrategien aksepteres, oppfattes og forstås blant næringens utøvere. Denne drøftingen er i hovedsak basert på intervjuene med geografiske selskaper, kjeder og turoperatører. Drøftingen er delvis basert også på andre studier av reiseliv og offentlig finansiering. Det vises for øvrig til mer omfattende behandling av dette tema i intervjuanalysene i kapitlene 5 og 6.

4.4.1 Holdninger og tilpasning i fylkene

Spørsmålet om det fylkeskommunale forvaltningsapparat har forstått, akseptert og fulgt opp SNDs strategi dreier seg først og fremst om følgende:

- aksept og lojalitet til den nasjonale reiselivsstrategien
- oppfølging av reiselivsstrategien gjennom kjøp av tjenester fra landsdelselskapene
- samordning av virkemiddelbruk med tilskuddene fra SND sentralt

På direkte spørsmål oppfatter de intervjuete fylkene sin egen holdning som lojal til den nasjonale strategien. Det viser seg imidlertid i praksis at det stilles spørsmålstegn ved visse deler av den nasjonale strategien og at fylkene også i en viss grad handler ut fra eget syn på strategien.

Dette gjelder for eksempel et såpass sentralt element i den nasjonale strategien som inndelingen i fylkesovergripende landsdelsselskaper. Innen de fleste områder er overgangen fra fylkesvise til fylkesovergripende organisasjoner akseptert, og dette er kommet til uttrykk gjennom at fylkene har inngått avtaler med landsdelsselskapene. Slik sett følger fylkene opp den nasjonale strategien.

Det er imidlertid en gjennomgående uenighet om hvilke organisasjonsnivåer som skal gjøre hvilke oppgaver. Blant annet uttrykkes det klar skepsis til om landsdelsselskapene er de rette til å løse for eksempel steds- og produktutviklingsoppgaver. Man ser helst landsdelsselskapets primære oppgave å være et profileringsorgan.

Særlig har det vært i tre nordligste fylkene uenighet i landsdelsselskapets rolle. Derfor har man også bygd opp egne fylkesselskaper basert på de opprinnelige fylkesreiselivslagene, henholdsvis Finnmark Opplevelser, Troms Reiser og Nordland Reiseliv.

Også i flere av de øvrige fylker støtter man opp med både direkte tilskudd til organisasjoner innen fylket og kjøp av tjenester fra disse. For eksempel Hordaland, hvor fylket er en viktig finansieringskilde for Hordaland og Bergen Reiselivslag. I Buskerud, som ikke er tilsluttet noe landsdelsselskap, støtter man opp spesielt om en organisasjon for de øvre deler av fylket (Fjord- og Fjellferie AS) og en organisasjon for de nedre deler (Buskerud Opplevelser AS).

Det er også et gjennomgående trekk at fylkene gjør andre prioriteringer av prosjekter innen fylkene enn det SND sentralt gjør. Det gjelder for eksempel støtte til destinasjonsselskaper og eksisterende reiselivslag. Det er mange eksempler på destinasjonsselskaper som er opprettet utenom SND sentralt sitt nettverksprogram, med støtte fra fylkene. Dette betyr nødvendigvis ikke at det er uenighet om hvilke selskapsdannelser eller geografiske områder som skal prioriteres. Fylkene vil i regelen måtte bygge sine prioriteringer på flere politiske variable. Fylkene viser i denne sammenheng også til at deres strategi er knyttet opp til fylkesplanen, og at fylkesplanene ikke nødvendigvis er sammenfallende med SNDs tolkning av den nasjonale strategien.

I «Sats på Reiseliv» understrekes det at den nasjonale strategien må nedfelles i fylkesplaner og andre planer. Mye tyder altså på at man til nå ikke har lykkes tilstrekkelig i å samordne nasjonal strategi og fylkenes strategier.

Fylkene ble spurt om de står overfor andre fordelingshensyn enn SND sentralt med hensyn til å velge ut hvem og hvilke områder som skal få tilskudd, men gjennomgående mente man at fylket ikke var underlagt særskilte fordelingspolitiske krav. Samtidig ser det ut til at fylkene i en viss grad «fyller opp hullene» etter SND sentralt og altså driver en politikk som har en jevn geografisk næringsutvikling innen fylket som premiss.

Spørsmålet om lojalitet og aksept kan på mange måter ses som et samordningsproblem. Sannsynligvis kan man ikke forvente sammenfall og koordinering av virkemidler når fylkene og SND sentralt faktisk opererer to adskilte virkemiddelapparater. Mens SND sentralt har sin nasjonale handlingsplan med midler fra Nærings- og energidepartementet, opererer fylkene sitt selvstendige tilskuddsprogram med midler fra Kommunal og arbeidsdepartementet.

Engen og Aschim (1994) uttrykker for eksempel følgende om samordningsproblematikken:

Så langt vi kan vurdere det, er det for liten samordning av mål og strategier for reiselivsutviklingen mellom de to hovedaktørene i virkemiddelsystemet; SND og fylkeskommunen. ... En del av årsaken er åpenbart å finne i den manglende sammenhengen mellom nasjonale strategier og fylkeskommunale strategier for reiselivsutviklingen. SND vil naturlig nok knytte virkemidlene til de nasjonale strategier, mens fylkeskommunen i første rekke vil følge sine egne planer. Det er ikke gitt hvem av disse som representerer de «riktige» løsninger og tiltak for reiselivet i Nordland og landet som helhet. Men det er likevel klart at liten samordning av målene, er en svakhet ved virkemiddelsystemet.

En nødvendig, men ikke tilstrekkelig betingelse for en fornuftig samordning av virkemidler og for at fylkene kan følge opp SND sentralt sin strategi, er god kommunikasjon og gjensidig informasjon om tilsagn og begrunnelser. Flertallet av de intervjuete fylkene mener at slik kommunikasjon er klart for dårlig. Samtidig viser SND sentralt til at informasjonen fra fylkene også er svak. For øvrig mener fylkene at de har bedre lokalkunnskap og kompetanse med hensyn til å kunne koordinere virkemiddelbruken innen hvert fylke.

Alt i alt kan det stilles klare spørsmålstegn ved om fylkene egentlig aksepterer og følger opp SND sentralt sin strategi og virkemiddelbruk i forhold til den nasjonale strategien. Dette kan sannsynligvis oppsummeres slik: Fylkesmyndighetene ønsker å opptre selvstendig på vegne av næringen i eget fylke. Det stilles spørsmålstegn ved om organisasjonsmodellen med landsdelselskaper i tilstrekkelig grad ivaretar fylkenes interesser. Fylkene mener at de opptrer i pakt med den nasjonale strategien, men ser ikke at det er nødvendig å binde seg lojalt opp til hvordan SND sentralt utøver sine oppgaver innen den nasjonale strategien.

4.4.2 Hvordan næringen tilpasser seg SNDs midler

Et vanlig problem i forbindelse med tilskuddsordninger er om bedriftene i vedkommende næring foretar seg noen spesiell tilpasning for å kunne nyte godt av tilskuddsordningen(e).

I økonomisk teori dreier dette spørsmålet seg ofte om subsidier fører til en annen tilpasning av produksjonsvolum, priser og ressursbruk enn det som er samfunnsøkonomisk mest lønnsomt. I denne sammenhengen tenker man imidlertid på «tilpasning» som omlegginger eller justeringer, som har vært oppfattet som nødvendige for å få tilskuddsmidler.

I intervjuundersøkelsen med geografiske selskaper og kjeder/turoperatører går de frem at selskapene til en viss grad har tilpasset seg SNDs strategi. Blant de geografiske selskapene er det tre firedeler som angir at de har tilpasset seg noe, mens en firedel angir at de har foretatt en omfattende tilpasning. To tredeler av selskapene mener at etableringen av selskapet delvis har skjedd som følge av muligheten for å få tilskudd fra SND, mens en firedel angir at muligheten for SND-støtte har vært avgjørende for at selskapet er blitt etablert. Blant kjedene oppgir fire av ni at de ikke har foretatt noen spesiell tilpasning til SNDs strategi, mens de øvrige fem oppgir at det har vært noe tilpasning. Bare ett av selskapene oppgir at SND-støtten har vært delvis avgjørende for etableringen av selskapet.

Denne problemstillingen kan muligens virke litt overdrevet. I en situasjon hvor en donor gir tilskudd ut fra en konkret strategi og fastlagte kriterier, må man gå ut fra at donoren ønsker at mottakere oppfyller de kriterier som er satt opp, eller at selskaper opprettes som følge av tilskuddsordningen. Det må altså oppfattes som positivt dersom søkere innretter seg etter tilskuddsprogrammene og kriteriene. Dersom det var slik at en tilpasning kunne oppfattes som negativ, måtte det altså være noe feil med strategien og kriteriene. Det vil si at søkerne innrettet seg på en «feil» måte fordi kriteriene for tilskudd krevde det.

Slik bevisst feil tilpasning kan for eksempel skje ved at selskaper søker om penger til tiltak donoren med stor sannsynlighet bifaller, selv om dette kan være tiltak selskapet selv egentlig prioriterer lavt. Hovedhensikten er da å få penger i kassen. Kriteriene for tilskudd kan i slike tilfeller være feil, fordi tiltak som selskapene selv mener er viktigst ikke kommer i betraktning.

Et annet forhold er at selskapene kan tilpasse seg tilskuddsordningene ved å formulere prosjekter som egentlig har karakter av støtte til drift. Det finnes en del eksempler på uenighet mellom SND og søkere om hva som er prosjekter og hva som er drift/administrasjon. SND sitter da i prinsippet selv med avgjørelsen om tildeling eller avslag. Man har ikke hatt mulighet i dette prosjektet til å undersøke om tildelte midler kan være gitt på feil premisser, men det kan ikke utelukkes at tilskudd i noen tilfeller er gitt på feil grunnlag fordi selskaper har «tilpasset» seg kriteriene for tilskudd gjennom å kamuflere det egentlige tilskuddsbehovet.

Konklusjonen er likevel at gitt at kriteriene og tiltakene som berettiger til støtte er riktige i forhold til næringens behov, skulle det ikke være noe stort problem med eventuell opportunistisk tilpasning til finansieringskilden fra selskapenes side. Det må tvert om være ønskelig at selskaper opprettes og tiltak gjennomføres i tråd med den strategien som myndighetene har lagt opp til.

5 Intervjuanalyse, geografiske foredlingsorganisasjoner

5.1 Innledning

Tema for denne delen av rapporten er de nye, geografisk avgrensede organisasjonene i norsk reiseliv, det vil si destinasjonsselskaper, landsdelsselskaper og kongresselskaper. De nye selskapene er etablert som aksjeselskaper som skal være forretningsmessig selvstendige enheter. Disse organisasjonene inngår som en vesentlig del av videreforedlingsapparatet i reiselivet, og kan betegnes som *geografiske foredlingsorganisasjoner*.

SND betrakter i stor grad reiselivsnæringen som en verdikjede, der hvert ledd øker produktets verdi. Overnatting, servering, aktiviteter, attraksjoner og transport kan forstås som delprodukter eller råstoffer som kan sys sammen til pakker eller helhetlige reiser, som har større salgsverdi enn om kundene skulle utføre arbeidet med å sette sammen elementene selv. Pakkingen utføres for eksempel av turoperatører, regionale salgsselskaper og reisebyråer. Verdien på produktet kan videre øke dersom det går gjennom distribusjonsledd som grossister og agenter. En god del av reiselivsproduktene selges direkte fra primærprodusentene til brukerne av tjenestene, mens en del formidles til brukerne gjennom det geografiske videreforedlingsapparatet samt andre distribusjons- og reservasjonsorganisasjoner.

Denne analysen av de geografiske foredlingsorganisasjonene er særlig basert på Transportøkonomisk institutts intervjuundersøkelse med selskapenes ledelse. Videre er det også gjort en del informantintervjuer, særlig med styremedlemmer i selskapene, men også med enkelte andre personer som kjenner selskapene og de bedriftene de betjener. Som utgangspunkt er det benyttet tilgjengelig litteratur, både teoretiske arbeider og tidligere empiriske studier. Tabell 5.1 viser hvilke selskaper som ble inkludert i intervjuopplegget.

Ett selskap falt fra, da det ble ikke mulig å gjennomføre intervju innen den gitte tidsrammen. Det er bare intervjuene med selskapsledelsen som er databehandlet og presentert i tabeller. Øvrige intervjuer er benyttet som et supplement og en støtte til materialet som er databehandlet. Når det gjelder åpne spørsmål, gjengis det til dels også svar fra informanter som for eksempel styreledere og styremedlemmer i selskapene.

Tabell 5.1 Oversikt over selskaper som er inkludert i intervjuene, samt etableringsår

	Stiftet
Bergen Convention Service	1990
Borg Destinasjon	1995
Destinasjon Lofoten	1991
Fjord Norge	1993
Midt-Norsk Reiseliv	1991
Oslo Promotion	1992
Rauland Turist	1994
Reisemål Hardanger Fjord	1993
Reisemål Nordfjord	1993
Rute 40	1994
Top of Europe Norway	1990
Tromsø Arrangement	1986

5.2 Bruken av SND-midlene

De geografiske foredlingsorganisasjonene ble blant annet spurt om hva tilskuddene fra Statens nærings- og distriktsutviklingsfond sentralt er benyttet til. I de tilfellene der SND-midlene først og fremst var benyttet til å bygge opp og strukturere selskapet, ble det spurt om hva selskapet hadde fått utrettet ved hjelp av midlene. Tabellen nedenfor viser svarfordelingen

Tabell 5.2 Hva selskapene har fått utrettet ved hjelp av tilskuddene fra SND (antall)

	Ikke noe	Litt	En del	Mye	Vet ikke /ube	I alt
Utvikling av nye produkter/reiseopplegg	3	3	2	4	0	12
Sesongforlengelse(r)	3	3	2	4	0	12
Spesialisering på bestemte kundetyper	2	4	1	4	1	12
Utvikling av pakker	3	2	4	3	0	12
Messebesøk	4	3	3	2	0	12
Samarbeid med distribusjonskanaler	3	5	0	4	0	12
Markedsføring/salg, individuelle kunder	4	1	3	3	1	12
Samordning av salg	2	2	2	6	0	12
Samarbeid med bedrifter og organisasjoner innen regionen	2	0	3	6	1	12
Samarbeid med bedrifter og organisasjoner utenfor regionen	2	5	3	2	0	12
Områdeprofilering	3	3	0	6	0	12
Annet	0	0	0	3	9	12

For å forenkle dette bildet noe, er det også laget en indeks som viser hva selskapene samlet sett har fått utrettet ved hjelp av tilskuddene fra SND. I denne sammenhengen er det bare tatt med respondenter som har besvart spørsmålene. Slik det fremgår av den følgende tabellen, er SND-midlene særlig benyttet til samarbeid med bedrifter/organisasjoner innen regionen, samordning av salg, samt områdeprofilering.

Tabell5.3 Hva selskapene har fått utrettet ved hjelp av midlene fra SND, gjennomsnittsskårer, rangert, skala 0-3

Samarbeid med bedrifter og organisasjoner innen regionen	2.2
Samordning av salg	2.0
Områdeprofilering	1.8
Sesongforlengelse(r)	1.6
Spesialisering på bestemte kundetyper	1.6
Utvikling av pakker	1.6
Markedsføring/salg, individuelle kunder	1.5
Samarbeid med distribusjonskanaler	1.4
Samarbeid med bedrifter og organisasjoner utenfor regionen	1.4
Messebesøk	1.3

5.3 Tidsbruk i selskapene

Ved siden av å få inntrykk av hva tilskuddene fra SND sentralt er benyttet til, er det fokusert på hvordan selskapene i praksis prioriterer sine oppgaver. Lederne i de geografiske foredlingsorganisasjonene ble bedt om å angi omtrent hvor mye tid selskapet samlet sett bruker på en del spesifiserte oppgaver. Her er det benyttet en ganske enkel inndeling i tidsbruk, nemlig *ingen tid, litt tid, en del tid, og mye tid*. På bakgrunn av svarene på disse spørsmålene får man et inntrykk av hvordan selskapene i grove trekk oppfatter anvendelsen av de ansattes tid.

Det er ganske store variasjoner mellom selskapene. Som det fremgår av tabellen nedenfor, brukes det gjennomgående mest tid til markedsføring/salg, vedlikehold av eksterne relasjoner, samt skaffe midler til driften.

Å skaffe midler til driften innebærer i denne sammenhengen både å selge tjenester til bedriftene som er eiere eller som betjenes av selskapet, å skaffe offentlige tilskudd, samt å etablere avtaler med kommuner om utføring av vertskapsoppgaver.

Tabell 5.4 Omtrentlig tidsbruk for selskapene (antall)

	Ingen tid	Litt tid	En del tid	Mye tid	I alt
Vertskapsfunksjon, turistinfo ol	1	2	3	6	12
Markedsføring/salg	0	0	1	11	12
Vedlikehold av eksterne relasjoner	0	2	2	8	12
Rådgivning, konsulentvirksomhet	1	3	6	2	12
Formidle oppdatert markedsinformasjon	0	6	5	1	12
Utvikling av fasiliteter for turisme	6	4	1	1	12
Utvikling av tjenestetilbud	1	6	5	0	12
Kvalitetssikring av reiselivsprodukter	2	2	7	1	12
Næringspolitikk, rammebetingelser ol	5	4	2	1	12
Skaffe midler til driften	0	2	4	6	12
Infrastruktur (skilting, samferdsel ol)	3	5	4	0	12
Forholde seg til konflikter	5	5	1	1	12

Som tabellen ovenfor viser, brukes det også en god del tid til vertskapsfunksjoner/turistinformasjon ol., men dette er ikke noe som SND sentralt gir tilskudd til. Stort sett er dette tjenester som er finansiert av kommunene i de områdene selskapene betjener.

Det er *ikke* spurt direkte om tidsbruk til å strukturere selskapet eller tidsbruk til administrative oppgaver. Det synes likevel klart at en del av selskapene bruker ganske lite tid til dette, av ulike grunner.

I forhold til det bildet som ofte tegnes av samarbeidet i reiselivsnæringen som konfliktfylt, er det interessant å merke seg at bare et fåtall selskaper bruker særlig mye tid til å forholde seg til konflikter. Her må det imidlertid minnes om at selskapene som inngår i intervjuene *ikke nødvendigvis* er representative for næringen som helhet.

5.4 Selskapenes overlevelsessevne

Ett av temaene undersøkelsen tok sikte på å belyse var selskapenes *overlevelsessevne*. SND sentralt var blant annet interessert i å få belyst i hvilken grad tilskuddene hadde gitt levedyktige forretningsmessige enheter. Med overlevelsessevne eller levedyktighet menes organisasjonenes muligheter til å fortsette virksomheten, men ikke nødvendigvis uten endringer. SND har imidlertid vært opptatt av at selskapene må ha en klar forretningside, for å muliggjøre en langsiktig, forretningsmessig drift.

Som det fremgår av tabell 5.5, vurderer tre firedeler av selskapene sine overlevelsesmuligheter som gode eller meget gode. Det må understrekes at de utvalgte selskapene ikke representerer noe gjennomsnitt, men at de snarere kan tenkes å tilhøre den levedyktige delen av slike selskaper, blant an-

net fordi de har fått tilskudd fra SND gjennom flere faser. Ut fra datagrunnlaget for denne undersøkelsen vet man imidlertid ikke noe sikkert om dette.

Tabell 5.5 Vurdering av overlevelsesmuligheter for selskapene i de nærmeste fem årene (antall)

Meget gode	6
Gode	3
Alminnelig bra	2
Dårlige	0
Meget dårlige	0
Vet ikke /ubesvart	1
I alt	12

Undersøkelsen tok også sikte på å få en enda skarpere belysning av spørsmålet om selskapenes overlevelse. Ledelsen i selskapene ble derfor spurt om mulighetene til at de geografiske foredlingsorganisasjonene kan overleve uten offentlige tilskudd og støtte av noe slag. I en slik situasjon med en mer rendyrket «kommersiell profil», blir bildet mer mangefasettert. En tredel av selskapene vurderer overlevelsesmulighetene som dårlige om «offentlig støtte», for eksempel i form av kommunenes kjøp av vertskapstjenester, skulle falle bort.

Tabell 5.6 Vurdering av overlevelsesmuligheter som rendyrkede forretningsmessige enheter, uten offentlig støtte (antall)

Meget gode	2
Gode	2
Alminnelig bra	3
Dårlige	2
Meget dårlige	2
Vet ikke /ubesvart	1
I alt	12

De fleste selskapene som mener at de har gode overlevelsesmuligheter gjennom å selge tjenester, understreker samtidig at de da ville komme i en annen situasjon, og at selskapets profil også ville bli vesentlig annerledes. En del av de mindre selskapene ville bli ganske små om de skulle bli rendyrkede kommersielle selskaper, slik at de eventuelt også ville bli mer sårbare. det må understrekes at begrepsbruken i praksis er noe uklar på dette punktet, da det ikke er enighet om hvor vidt for eksempel kommuners kjøp av vertskapsoppgaver fra de geografiske foredlingsorganisasjonene skal betegnes som tilskudd eller kommersielt salg av tjenester.

Undersøkelsen kaster videre lys over *personavhengigheten* i selskapene. Blant annet ble det spurt om innsatsen til bestemte personer har vært særlig viktig for resultatoppnåelsen. Som man ser av den følgende tabellen, vurderes personavhengigheten som meget stor.

Tabell 5.7 Enkeltpersoners betydning for oppnådde resultater i selskapet (antall)

Meget stor	10
Ganske stor	1
Mindre stor	1
Liten	0
Vet ikke /ubesvart	0
I alt	12

Denne vurderingen kan til en viss grad ha sammenheng med at intervjuobjektene betrakter sin egen innsats som betydelig. Det samme bildet bekreftes imidlertid også av andre informanter. En del av selskapene er personavhengige fordi de er relativt små. For øvrig er personavhengigheten også betydelig fordi mange av selskapene er nyetablerte og fordi driften, spesielt i en tidlig fase, forutsetter personer med flere slags kvaliteter.

Et viktig aspekt for vurdering av selskapenes overlevelsessevne er hvor godt den geografiske avgrensingen synes å passe i forhold til de oppgavene som skal utføres. For flertallet av selskapene mener ledelsen at den geografiske avgrensingen passer svært bra, og det er bare ett av selskapene som helt klart mener at avgrensingen ikke passer særlig bra.

Tabell 5.8 Geografisk avgrensning av selskapet i forhold til oppgavene som skal utføres (antall)

Passer svært bra	7
Passer brukbart	4
Passer ikke særlig bra	1
Passer dårlig	0
Vet ikke /ubesvart	0
I alt	12

Intervjupersonene kommenterer dette spørsmålet blant annet med at man i forhold til kundene (markedet) i en del tilfeller kunne ønsket seg en større enhet, mens selskapets virkeområde kan passe bra i forhold til hva slags geografiske områder som kan være egnet for å få til et effektivt samarbeid innen reiselivsnæringen. Noen av selskapene er ganske bevisste på at en stor del av turistmarkedet er knyttet til rundreiser, slik at det kan være et poeng med samarbeid i forhold til turistenes reiseruter mer enn i forhold til avgrensede regioner, basert på administrative inndelinger som kommunegrenser og fylkesgrenser.

Videre ble ledelsen i hvert selskap bedt om å gi en vurdering av samarbeidsklimaet i reiselivsnæringen i det området som selskapet betjener. Slik det fremgår av den følgende tabellen, vurderes samarbeidsklimaet som meget godt av halvparten av selskapene, og det er bare i ett av områdene at samarbeidsklimaet betegnes som dårlig.

Tabell 5.9 Vurdering av samarbeidsklima i reiselivsnæringen i området som selskapet omfatter (antall)

Meget godt	6
Godt	2
Alminnelig bra	3
Dårlig	1
Meget dårlig	0
I alt	12

5.5 Oppslutning om og aksept for selskapene

I intervjuene ble det også tatt med et spørsmål om eventuelle endringer i oppslutning om og aksept for de nye selskapene, i forhold til den tidligere organisasjonene. Slik det fremgår av den følgende tabellen, er bildet her en *entydig positiv utvikling* med hensyn til både oppslutning fra næringslivet og offentlig forvaltning og allmenn aksept for selskapene.

Tabell 5.10 Endringer som følge av nytt selskap (DS/KS/LS), i forhold til tidligere organisasjon (antall)

	Dårligere	Om- trent uendret	Bedre	Vet ikke /ube	I alt
Oppslutning fra bedrifter, kommuner mm	0	1	10	1	12
Problem med «gratispassasjerer»	0	5	5	2	12
Aksept for selskapet i regionen ..	0	1	9	2	12

Oppslutning om selskapet betyr i denne sammenhengen ikke nødvendigvis at hver enkelt bedrift bruker selskapets tjenester mer. Men allment sett indikerer det at bedriftene både har en positiv holdning til selskapet og at de kjøper tjenester. Den økte oppslutningen og aksepten for de nye selskapene kan langt på vei tolkes i retning av at omlegging til en ny selskapsstruktur har vært svært vellykket for de selskapene som omfattes av intervjuene. Det må likevel betraktes som relativt sannsynlig at midlene fra SND sentralt også ville gitt resultater innenfor andre organisasjonsformer, for eksempel om selskapene *ikke* hadde vært organisert som aksjeselskaper. Effekten av en ny organisasjonsform er minst iøynefallende i de sammenhengene der den nye organisasjonen ikke skiller seg særlig mye fra sine forløpere. I de sammenhengene der et nytt selskap gir store samordnings- og effektivitetsgevinster, som for eksempel gjennom overtakelse av oppgaver fra flere rei-

selivslag, synes det lettere å antyde en klar sammenheng mellom selskapsform og resultater. Det må likevel understrekes at det i mange tilfeller er betydelige forskjeller mellom destinasjonsselskapene og de selskapene som var deres forløpere, for eksempel når det gjelder orientering mot salg.

Problemet med «*gratispassasjerer*» er langt fra løst gjennom de nye selskapsdannelsene, der bedriftene i regionene selv er eiere. For to av fem selskaper er problemet med gratispassasjerer noe redusert. I intervjuene fremkommer det en rekke kommentarer til finansieringen av såkalte fellesgoder i reiselivsnæringen og hvordan man kan redusere problemet med gratispassasjerer, som benytter seg av fellesgoder uten å bidra økonomisk. Fellesgoder er, som tidligere nevnt, tiltak som alle eller de fleste reiselivsvirksomhetene i et område kan tjene på, men som er av en slik karakter at nytten ikke kan forbeholdes bare de virksomhetene som bidrar finansielt til etablering og videreføring av fellesgoder.

En del av intervjupersonene er tilhengere av at det innføres «kurtax», som vil innebære at deler av kostnadene til produksjon av fellesgoder betales som en avgift på de tjenester og eventuelt også varer som turistene kjøper. Selv om det er betydelig prinsipiell motstand mot kurtax, blir det også pekt på at modifiserte løsninger fungerer bra, for eksempel visse former for serviceavgifter.

5.6 Oppfatninger av ny organisasjonsstruktur

Videre tok man sikte på å klarlegge vurderinger av hvordan ledelsen i disse selskapene oppfatter en ny organisasjonsstruktur for de geografiske foredlings-selskapene, med forretningsmessige enheter som destinasjonsselskaper, landsdelsselskaper ol, i forhold til en tidligere vanlig struktur med reiselivslag og fylkesmessig organisering. Det ville være overraskende om særlig mange var uenige i den selskapsstrukturen de selv er en del av. Svarfordelingen finner man i den følgende tabellen.

Tabell 5.11 Vurdering av ny organisasjonsstruktur med ds/ks/ls vs reiselivslag og fylkesmessig organisering

Helt enig	7
Delvis enig	2
Ingen vesentlig forskjell	1
Delvis uenig	0
Helt uenig	1
Vet ikke /ubesvart	1
I alt	12

Det viser seg altså at vel halvparten er helt enige i den nye organisasjonsstrukturen. Svarfordelingen antyder at oppslutningen om denne organisasjonsstrukturen langt fra er fullstendig, noe som kan ha sammenheng med at det er mulig å være enig i deler av denne ordningen uten å gi full tilslutning til alle aspekter ved modellen. En del kommenterer også at den nye organisasjonsstrukturen bare er delvis realisert. I flere tilfeller er det en slags dobbelt organisering. Flere av selskapene bruker imidlertid en parallell organisasjon med reiselivslag, blant annet for å sikre oppslutning fra mindre næringsdrivende. Den «gamle» organisasjonsmodellen lever videre i en rekke områder, særlig på lokalt nivå.

Intervjuene inkluderer et spørsmål om betydningen av den nye organisasjonsformen i forhold til sterkere *kundeorientering* og/eller *mer kommersiell tenkning*, både i de geografiske foredlingsorganisasjonene og i de bedriftene som både er eiere og som selskapene betjener. Ifølge intervjuene har den nye organiseringen som aksjeselskaper og forretningsmessig selvstendige enheter medført en sterkere kundeorientering og et klarere fokus mot utvikling av en mer lønnsom reiselivsnæring.

Tabell 5.12 Betydningen av ny organisering (DS/LS) for kundeorientert eller kommersiell tenkning (antall)

	Mer kommersielle	Omtrent uendret	Mindre kommersielle	I alt
Reiselivsorganisasjonene	11	1	0	12
Bedriftene	1	4	0	12

Siden både kundeorientering og kommersiell tenkning må oppfattes som honnørord i denne sammenhengen, kan det tenkes at selskapene overdriver slike tendenser noe. Men det kan neppe være tvil om at dette er tendenser som også gir seg tydelige utslag i selskapenes praksis.

Det kan være vanskelig å skille klart mellom effektene av satsingen på nye selskaper og den formen selskapene er gitt, med blant annet dannelsen av aksjeselskaper. Her er det også et problem at tidsperioden dette gjelder, første halvdel av 1990-årene, også er en periode da markedsføringstenkning fikk mer gjennomslag i reiselivsnæringen, noe som blant annet har resultert i mer forskning og analyser, både av kundene og distribusjonskanalene. I intervjuene kommer det frem ganske forskjellige vurderinger av betydningen av aksjeselskapsformen som disse selskapene har. Der er en klar majoritet som synes at dette er en egnet form, men det er også en del som hevder at det i praksis har liten betydning. Det blir også antydnet at dette er et mote-fenomen. Noen intervjupersoner sier at omorganisering i seg selv er et problem, som skaper usikkerhet både internt i organisasjonene og hos deres samarbeidspartnere. I flere intervjuer blir det antydnet som uheldig at reiselivsnæringen har hatt en tendens til å møte problemer med omorganisering.

Enkelte sier at en for stor del av tilskuddene til næringen dermed blir benyttet til administrative formål. Men det er også en del som tyder på at det kan være ønskelig med enda mer velstrukturerte organisasjoner. Her står man, analytisk sett, overfor en vanskelig avveining mellom hensynet til strukturering av reiselivets organisasjoner, og ønsket om en mest mulig operativt effektiv markedsføring og promosjon. Motstanden mot å bruke midler til administrative oppgaver synes å komme både fra utålmodige bedriftseiere og fra organisasjonskritikere. De siste er særlig opptatt av at organisasjoner og organisasjonsmennesker har en tendens til å få betydelig makt, for eksempel på bekostning av operativ virksomhet som markedsføring og salg.

Meningen er mer delte når det gjelder mulighetene til å kommersialisere store deler av virksomheten til disse selskapene. Vertskapsoppgavene vurderes stort sett som like viktige som markedsføring og salg, og det er bred enighet om at det i dagens Norge trengs offentlig støtte til vertskapsoppgaver. Det er imidlertid delte meninger om hvorvidt kommunenes kjøp av vertskaps tjenester kan betraktes som tilskudd eller salg av tjenester.

Et problem som betones av mange, er usikkerhet omkring finansiering av en god del av selskapene. Fraværet av langsiktig finansiering skaper usikkerhet i de ansattes arbeidssituasjon, noe som nok gir betydelig slitasje, og som også kan medføre en for stor gjennomtrekk av personale, blant annet at selskapene kan stå i fare for å miste en del av de dyktigste medarbeiderne. Det kan innebære at selv om selskapene har stor overlevelsessevne, kan utskifting av personale gi problemer med kontinuitet i forhold til omverdenen. Her er det i noen tilfeller et problem at eierne av selskapene ikke har et tilstrekkelig langsiktig perspektiv på sine engasjementer.

5.7 Selskapenes forhold til SNDs reiselivsstrategi

Respondentene ble bedt om å fortelle hvordan de opplever SNDs strategi. Dette spørsmålet ble stilt helt åpent, og svarene gir derfor et inntrykk av hva slags forestillinger og oppfatninger intervjupersonene har av SNDs reiselivsstrategi. Det må understrekes at respondentenes bilder av SNDs strategi ikke nødvendigvis er i samsvar med hvordan denne strategien er uttrykt, verken i dokumenter eller i praktisk handling. Det er vanlig på mange samfunnsområder at folks inntrykk ikke samsvarer med «realitetene».

På dette punktet var det ganske store forskjeller i svarene. En del svarte at de ikke hadde inntrykk av at SND hadde noen klar strategi, mens andre hadde ganske bestemte forståelser av SNDs reiselivssatsing. Blant dem som hadde oppfatninger av reiselivsstrategien ble det særlig trukket frem at SND fokuserer på *lønnsomhet og inntjening* i reiselivsnæringen.

Svarene tyder på at det kan være uklarheter i oppfatningen av SNDs strategi, slik den er kommunisert til og oppfattet av aktørene i reiselivet. Intervjuene gir også inntrykk av at en del av intervjupersonene ikke alltid trekker noe klart skille mellom SNDs strategi og det man gjerne oppfatter som en

nasjonal satsing på reiselivet, slik den blant annet fremkommer fra andre sentrale aktører som Nærings- og energidepartementet og NORTRA.

En sterkere orientering mot kommersielle aspekter, salg og lønnsomhet er en del av en tendens i 1990-årene, slik at man fant å ville spørre om i hvilken grad selskapene eventuelt har tilpasset seg SNDs strategi. Slik det fremgår av den følgende tabellen, har alle selskapene i noen grad tilpasset seg SNDs reiselivsstrategi, slik de har oppfattet den. Tilpasning betyr her omlegginger eller justeringer som har vært oppfattet som nødvendige for å få tilskuddsmidler fra SND. Det er imidlertid bare en firedel av selskapene som svarer at de har foretatt en omfattende tilpasning, slik den følgende tabellen viser.

Tabell 5.13 Selskapets tilpasning til SNDs strategi (antall)

Ingen spesiell tilpasning	0
Noe tilpasning	9
Omfattende tilpasning	3
Vet ikke /ubesvart	0
I alt	12

Dette spørsmålet ble også stilt noe skarpere, nemlig på denne måten: Har selskapet oppstått fordi man da kunne få tilskudd fra SND sentralt? Det viser seg at en firedel av selskapetableringene synes nært knyttet til SNDs tilskuddsordninger, mens to tredeler av selskapetableringene angis å være *delvis* betinget av SNDs tilskuddsordninger. Bare ett selskap synes å være vokst frem helt uavhengig av SND, slik den følgende tabellen viser.

Tabell 5.14 Selskapetablering for å få SND-midler (antall)

Ja, fullt ut	3
Ja, delvis	8
Nei	1
I alt	12

Svarfordelingen i tabellen ovenfor kan tyde på en rimelig balansert tilnærming til SNDs tilskudd. Det ser ut til at selskapene gjør visse tilpasninger, men at de fleste ikke uten videre lar seg friste til omfattende omlegginger for å sikre seg slike midler.

5.7.1 Oppfatninger av sterke og svake sider ved SNDs reiselivssatsing

Videre ble det stilt to åpne spørsmål om eventuelle sterke og svake sider ved reiselivsstrategien til SND sentralt. I denne sammenhengen er det til dels også inkludert svar fra informanter, slik at svarene i mange sammenhenger omfatter flere enn de 12 personene som representerer ledelsen i de utvalgte selskapene.

Blant det som intervjupersonene oppfatter som positivt ved SNDs reiselivsstrategi, nevnes *fokuseringen på lønnsomhet og inntjening*. Enda flere bemerker at SND-tilskuddene har gjort det mulig å prøve ut nye ideer og sette i gang en rekke tiltak som ellers ikke ville blitt gjennomført. Det pekes videre på at SND sentralt har vært med på å sette i gang en prosess som styrker og utvikler reiselivsnæringen på mange felter. Flere selskaper er også fornøyde med at SND stiller både formelle og uformelle krav, som har brakt virksomheten videre. Det oppfattes også som positivt at SND sentralt gir tilskudd til konkrete prosjekter, og tar imot innspill og ideer. Flere intervjupersoner har opplevd at SND har engasjert seg sterkt for selskapet. Det blir også sagt at SND representerer et godt serviceapparat for å videreutvikle næringslivet.

En god del av intervjupersonene synes at SNDs strategi inntil nylig har vært en hotellstrategi. Det er delte oppfatninger om dette er gunstig. De reiselivsorganisasjonene som primært betjener områder med en sterk og velutviklet hotellsektor synes dette er riktig, mens man i en del områder med en stor overnattingssektor utenom hoteller synes dette har vært noe problematisk. Det bemerkes at det har skjedd endringer i de siste årene, idet andre typer overnattingsanlegg er kommet mer i fokus.

Flere intervjupersoner har inntrykk av at SND har gitt omfattende tilskudd til overnattingsbedrifter, men at SND har bidratt lite når det gjelder aktivitetsanlegg. (Det viser seg imidlertid at SND sentralt gir mye tilskudd til aktivitetsanlegg, selv om dette ikke er kjent i hele næringen.)

Blant de kritiske kommentarene som man finner hos en betydelig del av respondentene, er det særlig SNDs tidsperspektiv for tilskuddene til selskapene som blir hyppig nevnt. SND gir vanligvis tilskudd til etablering og drift i en periode på inntil tre år. Det må understrekes at flere selskaper har fått tilskudd i en lengre periode. For eksempel har ett selskap fått tilskudd i fire år, et annet i seks år. Mens tilskudd til drift er tidsbegrenset, er det ingen tilsvarende begrensning for tilskudd til konkrete prosjekter, men det er ofte vanskeligere å få midler etter at fase tre er gjennomført.

De aller fleste peker på at to til tre år oftest er for kort tid til å etablere nye, konkurransekraftige og levedyktige geografiske foredlingselskaper. Det antydes altså at SND sentralt bør vurdere i større grad å la tilskuddsordningene til etablering og drift strekke seg over en lengre periode enn tre år. I ganske mange sammenhenger mener intervjupersonene at man må regne med at det vil ta minst fem år å etablere nye tiltak, særlig når det gjelder innsats i forhold til distribusjonskanaler som for eksempel turoperatører. En informant peker på at mer av tilskuddene kanskje burde vært gitt til tidsbe-

grensete prosjekter, slik at det ikke bygges opp for store selskaper, som det i ettertid kan bli vanskelig å finansiere.

Blant kritiske bemerkninger kan det nevnes at enkelte ikke oppfatter det slik at det først og fremst har vært markedssignalene som styrer SNDs innsats. Man vet for lite om kundene, blir det hevdet. Det pekes imidlertid også på at SND etter hvert er blitt langt flinkere til å følge markedet.

Det blir sagt at SND har en tendens til å ville påvirke selskapenes arbeidsform og oppgave gjennom å formulere særvilkår for å gi tilskudd. En leder mener at virksomheten ville kommet i en uheldig situasjon om selskapet hadde fulgt SNDs oppfordringer. En annen intervjuperson peker på at SND i for sterk grad har hatt forkjærlighet for en organisasjonsmodell, nemlig aksjeselskapet.

Fra flere hold blir EØS-reglene nevnt, og det antydes at det er en utfordring for SND å praktisere EØS-reglene på en lempelig måte, blant annet gjennom hvordan man definerer tiltakene som får midler. Noen oppfatter det også slik at SND kanskje bruker EØS-reglene som argument for å gi mindre tilskudd til organisasjonenes arbeid.

Både kritiske bemerkninger og oppfatningene av SNDs strategi som uklar må tas med i betraktning når man vurderer i hvilken grad det er oppslutning om SNDs reiselivssatsning, slik det fremgår av den følgende tabellen.

Tabell 5.15 Grad av enighet, SNDs strategivalg (antall)

Helt enig	1
Delvis enig	3
Delvis uenig	3
Helt uenig	0
Vet ikke /ubesvart	5
I alt	12

Her er det særlig interessant å merke seg den høye andelen som ikke vet om de er enige i SNDs strategivalg.

Når spørsmålet om SNDs reiselivsstrategi stilles enda skarpere, er det så mange som halvparten som svarer at SND heller burde valgt en annen strategi, slik den følgende tabellen viser.

Tabell 5.16 Burde SND heller valgt en annen strategi (antall)

Ja	6
Nei	1
Vet ikke /ubesvart	5
I alt	12

Det synes å ligge mange slags begrunnelser bak denne svarfordelingen, og oppfatningene av hvilken strategi SND heller burde valgt varierer fra en viss kursjustering til ønsker om betydelig endring, blant annet slik det tidligere er fremkommet i kommentarene til strategien.

Undersøkelsen inkluderer også om vurderinger av bredt anlagte tilskudd i forhold til en mer selektiv tilskuddsordning. Tre firedeler av intervjupersonene mener at SND bør være mer selektive i sin tildeling av tilskudd.

Tabell 5.17 Vurdering av innretning på SND-tilskudd (antall)

Bør være bredt orientert	1
Bør være mer selektiv	9
Vet ikke/ubesvart	2
I alt	12

Den sterke interessen for en mer selektiv tilskuddsordning må nok til dels fortolkes i lys av at Transportøkonomisk institutt (TØI) har intervjuet ledere for selskaper som har fått tilskudd, og som selvsagt er interessert i mest mulig midler til å bygge opp og videreutvikle virksomhetene som de selv leder. Men det blir også pekt på hvor viktig det er at for eksempel dannelse av nye selskaper er godt forberedt, slik at satsingen både har gode muligheter for å lykkes og at man får mest mulig igjen for pengene. Flere intervjupersoner mener at selskapsformen ikke var godt nok gjennomtenkt da de nye selskapene ble etablert. Disse kommentarene dreier seg mest om allmenn forberedelse av overgangen til geografiske foredlingsorganisasjoner organisert som aksjeselskaper. Men det er ingen tvil om at forberedelsen av etableringen av det enkelte selskap som forretningsmessig enhet også er viktig.

Intervjupersonenes vurderinger av SNDs strategi kan tyde på at mange har et bilde av strategi og praksis slik den var for en del år siden, og at mange ikke har fått med seg de kursjusteringer som er foretatt.

5.7.2 Selskapenes vurdering av fremtidig finansiering

Videre fokuserer intervjuene på hvordan ledelsen i selskapene vurderer ulike finansieringskilder i de kommende fem årene. To femdeler av selskapene antar at SND utgår som finansieringskilde for drift, ved at tilskuddsperioden utløper. Et lite mindretall regner med å få uendret eller flere midler fra SND, hovedsakelig til bestemte prosjekter, slik den følgende tabellen viser.

Tabell 5.18 Selskaperes vurdering av finansieringskilder i de nærmeste fem årene (antall)

Finansieringskilder	Utgår trolig	Mindre enn nå	Omtrent uendret	Mer enn nå	Vet ikke /ube	I alt
SND	5	3	1	1	2	12
Kommune(r)	0	0	5	3	4	12
Fylkeskommune(r)	0	0	3	1	8	12
Andre offentlige tilskudd	0	1	5	0	6	12
Salg av tjenester til bedrifter	0	0	2	9	1	12

Det er interessant å merke seg at tre firedeler av de geografiske foredlings-selskapene regner med å øke salget av tjenester til bedriftene de betjener. Ellers fremgår det at kommunene i en god del tilfeller trolig vil øke sine bidrag. Det er generelt en god del usikkerhet omkring den fremtidige finansieringen til en del av selskapene.

Hvor mye tid selskapene må bruke for å skaffe midler til driften, varierer betydelig fra år til år. I enkelte år har noen av selskapene brukt rundt halvparten av de ansattes tid til å skaffe midler, inklusive salg av tjenester til bedriftene selskapene betjener. Disse bedriftene er i stor grad også eiere av selskapene. Det er imidlertid vanligst at selskapene bruker mindre enn en firedel av tiden til å skaffe midler til driften. Intervjuene belyser ikke fordelingen i tidsbruk mellom tid brukt til å skaffe offentlige midler (for eksempel kommunal finansiering av vertskapsoppgaver) og tidsbruk til markedsføring av tjenestesalg ovenfor næringslivet, for eksempel tjenester for eierbedriftene.

5.8 Konkurransesituasjonen for bedriftene som selskapene betjener

En av målsettingene med undersøkelsen er å belyse konkurransesituasjonen for bedriftene som destinasjonsselskapene, kongresselskapene og landsdels-selskapene betjener – bedrifter som også er aksjonærer i disse foredlings-selskapene.

For å få et utgangspunkt for vurdering av konkurransesituasjonen ble det spurt blant annet om hva en del strategielementer betyr for de geografiske foredlings-selskapene. Slik det fremgår av tabellen nedenfor, satser selskapene særlig på konsentrasjon om særskilte produkter, enestående produkter, konsentrasjon om bestemte kundetyper, samt merkevarebygging.

Tabell 5.19 Vurdering av strategi(er) for selskapet (antall)

	Ikke satsing	Noe satsing	Sterk satsing	Vet ikke /ube	I alt
Lavere kostnader/prisledende	12	0	0	0	12
Merkevarebygging	2	4	6	0	12
Enestående produkter (differensiering)	1	5	5	1	12
Konsentrasjon om bestemte kundetyper	1	5	5	1	12
Mangfold av kundetyper	6	3	1	2	12
Konsentrasjon om særskilte produkter	1	4	6	1	12
Mangfold av produkter	4	3	2	3	12
Annen strategi, hvilken	0	0	1	11	12

Som man kanskje kunne vente, er det ingen av selskapene i utvalget som satser på å være prisledende, altså å holde lavere priser enn konkurrentene.

5.8.1 Vurderinger av markedsutvikling

Videre ble det spurt om vurderinger av betydningen av ulike delmarkeder for bedriftene som de geografiske foredlingsselskapene betjener. Dette ble gjort blant annet fordi det ikke foreligger statistikk som belyser reiselivs-markedene samlet sett. Slik det fremgår av den følgende tabellen, er turistmarkedet samlet sett viktigst for bedriftene, fulgt av kurs- og konferansemarkedet og yrkesreisemarkedet. Lokalmarkedet vurderes gjennomgående som minst viktig for bedriftene i de aktuelle områdene.

Tabell 5.20 Betydningen av delmarkeder for bedriftene som selskapene betjener (antall)

	Uviktig	Lite viktig	Ganske viktig	Svært viktig	I alt
Yrkesreisende	0	1	5	6	12
Kurs/konferanser	0	1	4	7	12
Lokalmarkedet	0	1	7	4	12
Turister	0	0	4	8	12

For å få et bilde av utviklingstendenser, ble det også spurt om hvordan utviklingen har vært for de ulike delmarkedene, i perioden fra selskapene ble etablert. Slik det fremgår av tabellen nedenfor, er hovedtendensen at det har vært betydelig fremgang på alle disse markedene, unntatt lokalmarkedet.

Tabell 5.21 Utviklingen for delmarkeder siden selskapets etablering (antall)

	Tilbake- gang	Omtrent uendret	Frem- gang	Vet ikke /ubesv	I alt
Yrkesreisende	2	3	6	1	12
Kurs/konferanser	1	1	9	1	12
Lokalmarkedet	0	5	5	2	12
Turister	1	1	9	1	12

Når man vurderer svarfordelingen for markedsutviklingen, må det tas i betraktning at 1994 var et toppår i europeisk reiseliv, og at perioden som her beskrives stort sett var preget av fremgang til og med 1994, med en viss stagnasjon og til dels tilbakegang i 1995.

5.8.2 Konkurransarenaer og konkurransekraft

SND ønsket videre å få belyst betydningen av ulike konkurransearenaer for de bedriftene som eier og betjenes av de geografiske foredlingselskapene. Slik det fremgår av tabellen nedenfor, er internasjonal konkurranse viktigst. Men også konkurranse mellom regioner i Norge og innen egen region er viktig, for de aller fleste.

Tabell 5.22 Betydningen av konkurransearenaer for bedriftene som selskapet betjener (antall)

	Uviktig	Lite viktig	Ganske viktig	Svært viktig	I alt
Internasjonal konkurranse	0	1	4	7	12
Konkurranse mellom regioner i Norge	0	1	8	3	12
Konkurranse innen regionen	1	3	3	5	12

Svarfordelingen i tabellen ovenfor kan til en viss grad tenkes å uttrykke en overbetoning av samarbeid innenfor regionen.

Videre ble det spurt om utviklingen av bedriftenes konkurransekraft i løpet av de siste fem årene. Hovedinntrykket er at bedriftenes konkurransekraft er noe styrket i denne perioden. Ytterligere detaljer med hensyn til svarfordelingen fremgår av den følgende tabellen:

Tabell 5.23 Utviklingen av nasjonal og internasjonal konkurransekraft i løpet av de siste fem årene for bedriftene som selskapene betjener (antall)

	Ikke styrket	Noe styrket	Svært styrket	Ikke aktuelt	Vet ikke/ubesv	I alt
Samarbeid og forhandlingsstyrke, turoperatører og distribusjonsledd	1	6	3	1	1	12
Utvikling av pakker	0	8	3	1	0	12
Utvikling av nye reiseopplegg	1	7	2	2	0	12
Eget salg av pakker/rundreiser ol	1	5	3	2	1	12
Salg, individuelle turister	2	2	6	0	2	12
Forbedret omstillingsevne	2	9	1	0	0	12
<i>Samlet vurdering av eventuell endring i konkurransevne for deltakende bedrifter</i>	0	10	2	0	0	12

Konkurransekraften for bedriftene samlet sett angis å være mest styrket når det gjelder eget salg av pakker/rundreiser ol. Videre er konkurransekraften ganske mye styrket med hensyn til samarbeid og forhandlingsstyrke overfor turoperatører/distribusjonsledd, utvikling av pakker, utvikling av nye reiseopplegg, samt salg i forhold til individuelle kunder (inklusive salg av kongresser).

Undersøkelsen tar også sikte på å belyse hvem som eventuelt tar ut «gevinsten», av henholdsvis produsenter av overnattings-, bevertnings-, aktivitets-tjenester osv, aktører innen videreforedlingsleddet, eller eventuelt rene salgslødd utenfor videreforedlingsapparatet. Da denne problemstillingen bare i begrenset grad kan belyses ut fra analyser av regnskapsmateriale, ble dette inkludert i intervjuopplegget. Intervjuene med de geografiske foredlingsorganisasjonene gir inntrykk av at det særlig er opplevelsesbedrifter som sitter igjen med en stor del av fortjenesten i de tilfellene det er volumøkninger i salget av reiselivsprodukter. For øvrig oppfatter man det slik at overnattingsbedrifter og utenlandske turoperatører tilegner seg en stor del av merverdien.

Vurderinger av kapasitetsutnyttelse kan også medvirke til å kaste lys over bedriftenes konkurransekraft. Stort sett er kapasitetsutnyttelsen til bedriftene som selskapene betjener blitt noe bedre siden etableringen av de nye selskapene, eventuelt siden 1990, slik den følgende tabellen viser:

Tabell 5.24 Endringer i kapasitetsutnyttelse for deltakerbedriftene siden selskapets etablering, eventuelt siden bedriftene ble med i selskapet/nettverket (antall)

Mye bedre	0
Noe bedre	7
Omtrent uendret	2
Dårligere	1
Mye dårligere	0
Vet ikke /ubesvart	2
I alt	12

Ved fortolkning av svarfordelingen for kapasitetsutnyttelse må det tas hensyn til at en del av foredlingselskapene er ganske nyetablerte, og at det også til dels har vært utvidelser av kapasiteten i den aktuelle perioden.

5.9 Arbeidsdeling og selskapenes betydning for bedriftene de betjener

For å få et bilde av arbeidsdelingen mellom bedriftene og de geografiske organisasjonene som inngår i videreforedlingsapparatet, ble selskapene bedt om å angi i hvilken grad de utfører oppgaver som bedriftene selv tok seg av tidligere, eventuelt oppgaver som tidligere ikke ble gjort. Selskapene bruker i denne sammenhengen særlig mye tid på utvikling av pakker, innhenting av oppdatert markedsinformasjon, samt produktutvikling. Ytterligere detaljer fremgår av tabellen nedenfor:

Tabell 5.25 Oppgaver selskapene utfører som bedriftene selv gjorde tidligere, eventuelt oppgaver som ikke ble utført tidligere (antall)

	Ikke noe	Litt	En del	Mye	Vet ikke/ube	I alt
Utvikling av nye produkter/reiseopplegg	2	0	5	5	0	12
Utvikling av pakker	1	2	3	6	0	12
Produksjon av brosjyrer ol	2	4	3	3	0	12
Skaffer oppdatert markedsinformasjon	1	1	5	5	0	12
Vedlikehold av eksterne relasjoner	2	3	5	2	0	12
Samarbeid/salg, distribusjonskanaler	2	2	5	3	0	12
Salg, individuelle kunder	3	3	4	2	0	12
Annet	0	0	1	1	10	12

I intervjuene blir det kommentert at en del salgsoppgaver, for eksempel utenlandsreiser til messer, til dels oppfattes som en slags frynsegoder i en del av bedriftene. Dermed er mange bedrifter nølende med å overlate en større del av markedsførings- og salgsoppgavene til de nye, geografiske foredlingselskapene.

Videre tok undersøkelsen sikte på å belyse eventuell effektivisering av arbeidsdelingen mellom selskapet og bedriftene, som følge av opprettelsen av det nye selskapet. Særlig produktutvikling, utvikling av pakker, samarbeid og salg i forhold til distribusjonskanaler, samt brosjyreproduksjon synes å være betydelig effektivisert. Tabellen nedenfor gir flere detaljer:

Tabell 5.26 Effektivisering i arbeidsdeling mellom selskap og bedrifter, som følge av opprettelsen av det nye selskapet (antall)

	Ikke noe	Litt	En del	Mye	Vet ikke /ube	I alt
Utvikling av nye produkter/ reiseopplegg	1	0	4	6	1	12
Utvikling av pakker	1	1	4	6	0	12
Produksjon av brosjyrer ol	1	2	5	4	0	12
Skaffe oppdatert markedsinformasjon	2	1	5	4	0	12
Vedlikehold av eksterne relasjoner	2	2	4	4	0	12
Samarbeid/salg, distribusjonskanaler	2	1	3	6	0	12
Salg, individuelle kunder	2	2	5	2	1	12
Annet	0	0	0	1	11	12

Noen spørsmål tar også opp selskapets eventuelle betydning for bedriftene på en del områder. Som man ser av den følgende tabellen, har selskapene særlig betydning for markedsføring/promosjon.

Tabell 5.27 Selskapenes betydning for utvikling av bedriftene som betjenes (antall)

	Uviktig	Lite viktig	Ganske viktig	Svært viktig	Vet ikke/ube	I alt
Fasiliteter, inkl bygninger, konferanseutstyr, utstyr til utleie, osv ...	4	3	4	0	1	12
Tjenester, inkl bestillingssystemer, pakker, rabattordninger, osv	1	7	2	1	1	12
Markedsføring/promosjon	0	0	5	7	0	12

Når betydningen av tjenester som bestillingssystemer er så vidt liten, så skyldes det at flere av de geografiske foredlingselskapene har urealiserte planer eller ønsker om å utvikle bestillings- eller bokingsystemer.

Videre tok intervjuene sikte på å belyse SND-midlenes virkninger bedriftene som selskapene betjener. Lederne i selskapene ble bedt om å angi hva midlene fra SND har medført for bedriftene på en del områder. SND-midlene har særlig hatt betydning for å øke bedriftenes konkurransestyrke i forhold til tilsvarende tilbud i Norge, utvikling av nye produkter/reiseopplegg, samt styrking av konkurransekraften i forhold til tilsvarende tilbud i utlandet. Ytterligere detaljer i svarfordelingen fremgår av tabellen nedenfor:

Tabell 5.28 SND-midlenes virkninger bedriftene som selskapene betjener (antall)

	Ikke noe	Litt	En del	Mye	Vet ikke/ ubesv	I alt
Utvikling av nye produkter/ reise- opplegg	1	1	2	7	1	12
Nye turisttyper til området/bedriften	3	3	3	1	2	12
Flere gjester i lavsesonger	2	3	4	0	3	12
Forbedret lønnsomhet	3	2	4	0	3	12
Økt omsetning	1	5	5	0	1	12
Flere ansatte	5	2	0	0	5	12
Konkurransstyrke i forhold til tilsvarende tilbud i utlandet	0	3	4	3	2	12
Konkurransstyrke i forhold til tilsvarende tilbud i Norge	0	0	6	4	2	12
Økt kompetanse og/eller bedre læringsmiljø	2	3	3	1	3	12

Foreløpig har SND-tilskuddene hatt liten innvirkning på sysselsetting og også ganske liten effekt på omsetning, lønnsomhet og kompetanseutvikling i bedriftene. Som man ser av tabellen ovenfor, er det bare en tredel av de geografiske foredlingselskapene som oppgir at SND-midlene har hatt en del innvirkning på lønnsomheten til de bedriftenes som eier og betjenes av selskapene. Ingen av de geografiske selskapene oppgir at SND-midlene hittil har hatt stor betydning for lønnsomheten til medlemsbedriftene. Det må understrekes at dette i stor grad skyldes at mange av de geografiske foredlingselskapene er nyetablerte, og at selskapene mener at det er for tidlig å vente særlige effekter på disse områdene.

Det ble oppgitt at SND-midlene i visse tilfeller allerede fra starten har gitt betydelige kostnadsbesparelser for selskapene gjennom effektivisering av driften av felles infrastrukturiltak.

Det ble videre spurt eksplisitt om SND-midlene til selskapene har muliggjort tiltak som har styrket deltakerbedriftenes konkurransevne, og som ellers ikke ville blitt gjennomført. Tre firedeler av selskapene bekrefter at de i høy grad har kunnet gjøre en innsats som har styrket konkurransevnen, slik tabell 5.29 viser:

Tabell 5.29 SND-midlene har muliggjort tiltak som har styrket deltakerbedriftenes konkurranseevne, og som ellers ikke ville blitt gjennomført (antall)

Ja, i høy grad	9
Ja, delvis	2
Nei	0
Vet ikke/ubesv	1
I alt	12

Når selskapene oppfatter det slik at konkurranseevnen til bedriftene er styrket uten at dette foreløpig har gitt seg utslag i lønnsomhet, så må dette trolig tolkes slik at styrket konkurranseevne ikke nødvendigvis gir umiddelbar effekt på lønnsomhet. Det kan være flere grunner til dette, slik det også er belyst i andre deler av denne rapporten.

Videre ble det stilt spørsmål om de geografiske foredlingselskaperens betydning for de deltakende bedriftenes overlevelsessevne. Som det fremgår av tabellen nedenfor, er det bare to av selskapene som synes at egen virksomhet har særlig betydning for bedriftenes evne til overlevelse.

Tabell 5.30 Selskapets betydning for de deltakende bedriftenes evne til overlevelse (antall)

Uviktig	0
Lite viktig	9
Ganske viktig	2
Svært viktig	0
Vet ikke /ubesvart	1
I alt	12

Det må understrekes at det for de fleste av selskapene ennå er for tidlig å si noe sikkert om deres bidrag til overlevelsessevnen til bedriftene man betjener. Dette ble også kommentert av mange av intervjupersonene.

5.10 Selskapenes omgivelser

5.10.1 NORTRAs betydning

Som et ledd i forståelsen av selskapene i videreforedlingsapparatet synes det også interessant å få et nærmere innblikk i hvordan de forholder seg til den nasjonale norske reiselivsorganisasjonen *Nortravel Marketing – NORTRA*. Både i kraft av sine resurser og sin sentrale posisjon i organiseringen av norsk reiselivsnæring representerer NORTRA et sentralt aspekt i selskaperens omgivelser. Det må understrekes at SND ikke har noe ansvar for NORTRAs virksomhet. Spørsmålene om NORTRA er primært tatt med for å få

et inntrykk av helheten i videreforedlingsapparatet, der destinasjonsselskapene, kongresselskapene og landsdelsselskapene inngår.

Et viktig spørsmål når det gjelder videreforedlingsapparatet er å få et klarere inntrykk av i hvilken grad dette oppfattes som enhetlig, noe som blant annet kan være en indikasjon på effektivitet. Undersøkelsen tok derfor sikte på å belyse i hvilken grad selskapene oppfatter NORTRA som (en del av) toppen av et hierarki, eller som en del av et nettverk, og dermed ikke (nødvendigvis) hierarkisk. Svarfordelingen i den følgende tabellen viser at det er delte meninger om NORTRAS plass innen reiselivsnæringens samarbeidssystem. Et flertall av selskapene vurderer NORTRA som overordnet, mens et stort mindretall betrakter NORTRA som sidestilt i forhold til egen virksomhet.

Tabell 5.31 Vurdering av NORTRA i forhold til eget selskap (antall)

Sidestilt	5
Overordnet	7
I alt	12

Det ble også spurt om i hvilken grad de geografiske foredlingselskapene følger opp NORTRAS arbeid. Som den følgende tabellen viser, er selskapene betydelig påvirket av NORTRAS innsats, og de følger i enda større grad opp NORTRAS kampanjer.

Tabell 5.32 Selskapets forhold til NORTRAS arbeid (antall)

	Nei, ikke i det hele tatt	Ja, delvis	Ja, i høy grad	I alt
Påvirkes av NORTRA	2	7	3	12
Følger opp NORTRAS kampanjer	1	7	4	12

Siden NORTRA er en dominerende aktør i videreforedlingsapparatet, ønsket undersøkelsen også å belyse NORTRAS betydning for selskapene og de bedriftene betjenes. Det er særlig NORTRAS årlige salgskonferanse som er svært viktig for en stor del av selskapene. I den grad denne konferansen ikke er viktig, så er det fordi noen av selskapene ikke har en innretning på sin drift som gjør salgskonferansen til et egnet instrument. Videre legges det også stor vekt på NORTRAS kontorer i utlandet, og NORTRAS Norge-promosjon i bestemte markeder er også viktig for de fleste. Messereiser er også viktig for selskapene, men dette er svært viktig bare for en mindre del av selskapene. NORTRAS salgsopplegg i Norge er lite viktig eller uviktig for de fleste.

Tabell 5.33 Betydningen av NORTRAs innsats for selskapet og bedriftene det betjener (antall)

	Uviktig	Lite viktig	Ganske viktig	Svært viktig	Vet ikke/ub	I alt
Norge-promosjon						
i bestemte markeder	1	2	3	6	0	12
Kontorer i utlandet	0	2	4	6	0	12
Messereiser	1	0	8	3	0	12
Årlig salgskonferanse	1	1	1	9	0	12
Salgsopplegg i Norge	4	6	1	0	1	12

Den følgende tabellen gir et forenklet bilde av NORTRAs betydning for selskapene samlet sett. Tabellen viser først og fremst NORTRAs store betydning på utenlandsmarkedet.

Tabell 5.34 Betydningen av NORTRAs innsats for selskapet og bedriftene det betjener, gjennomsnittsskåre, rangert, skala 0-3

Årlig salgskonferanse	2.5
Kontorer i utlandet	2.3
Norge-promosjon	
i bestemte markeder	2.2
Messereiser	2.1
Salgsopplegg i Norge	0.7

NORTRAs årlige salgskonferanse får ikke bare høy skåre, men får også svært mye ros i kommentarene fra intervjupersonene. Det blir fra de fleste understreket at denne konferansen er et meget vellykket og nyttig tiltak.

Det ble også stilt et åpent spørsmål om kommentarer til NORTRAs virksomhet. Det ble blant annet pekt på at NORTRA bør styrke aktiviteten i utlandet, og forskyve innsatsen fra hovedkontoret til utenlandskontorene. En kommentar som gikk igjen i intervjuene var at NORTRA i større grad bør gjøre en innsats når det gjelder markedsanalyser. Noen av intervjupersonene pekte samtidig på at den nasjonale reiselivsorganisasjonen nå er i ferd med å gjøre en innsats på dette området. Det ble også påpekt at NORTRA bør vurdere å skifte navn, da mange i utlandet ikke forbinder NORTRA med Norge.

5.10.2 Kunnskapsproduksjonens betydning for selskapene

Det ble i utgangspunktet antatt at kunnskapsproduksjonen i samfunnet kan ha betydning for virksomheten til de geografiske foredlingsselskapene. Det ble derfor stilt spørsmål om eventuell betydning av tre former for kunnskapsproduksjon i forhold til utviklingen av bedriftene som selskapet betjener. Som det fremgår av den følgende tabellen, er det særlig utdannings-

stemet som har stor betydning, mens også markedsføringsforskning er svært viktig for halvparten av selskapene.

Tabell 5.35 Betydningen av kunnskapsproduksjon for utviklingen av bedriftene i området som selskapet betjener (antall)

	Uviktig	Lite viktig	Ganske viktig	Svært viktig	Vet ikke/ub	I alt
Utdanningssystemet og utdannede kandidater	0	0	4	6	2	12
Markedsføringsforskning	0	2	2	6	2	12
Forskning om reiseliv som næring	1	2	4	4	1	12

Videre ble det stilt spørsmål om den offentlige innsatsen når det gjelder utdanningstilbud innen reiseliv. Stort sett er intervjupersonene rimelig fornøyde med utdanningstilbudene, slik den følgende tabellen viser:

Tabell 5.36 Vurdering av offentlig innsats, utdanningstilbud innen reiseliv (antall)

	Svært dårlig	Ganske dårlig	Bra	Svært bra	Vet ikke/ubesv	I alt
Omfang (antall tilbud) ...	0	1	7	2	2	12
Nivå (antall år)	0	2	7	1	2	12
Kvalitet	0	0	9	1	2	12

Kommentarene til dette spørsmålet tyder på at mange av intervjupersonene har inkludert også private utdanningstilbud i sine vurderinger.

Videre tok intervjuene opp spørsmålet om innsatsen innen markedsføringsforskning for reiselivsnæringen. Dette ser ut til å være det svakeste punktet i de aspektene ved de geografiske foredlingsorganisasjonenes omgivelser som belyses av undersøkelsen. Som det fremgår av tabellen nedenfor, synes over halvparten av selskapene at omfanget av markedsføringsforskningen er dårlig. Oppfatningene av kvaliteten på den forskningen som er utført er mer delt.

Tabell 5.37 Vurdering av offentlig innsats innen markedsføringsforskning for reiseliv (antall)

	Svært dårlig	Ganske dårlig	Bra	Svært bra	Vet ikke/ubesv	I alt
Omfang	1	6	1	0	4	12
Kvalitet	0	2	3	3	4	12

Det må understrekes at en del av vurderingene av markedsføringsforskningen synes å innbefatte en del studentarbeider, men dette endrer neppe vesentlig på det bildet som svarfordelingen tegner.

5.11 Oppsummering - intervjuer med reiselivsorganisasjoner

En betydelig del av SND-midlene er benyttet til å strukturere de nye, geografiske foredlingselskapene, som er aksjeselskaper, og som skal fungere som forretningsmessig selvstendige enheter. Konkret er midlene særlig benyttet til eller de har medført samarbeid med bedrifter/organisasjoner innen regionen, samordning av salg, samt områdeprofilering. For bedriftene som selskapene betjener har SND-midlene særlig medvirket til å øke konkurransestyrken i forhold til tilsvarende tilbud i Norge, utvikling av nye produkter/reiseopplegg, samt styrking av konkurransekraften i forhold til tilsvarende tilbud i utlandet. I visse tilfeller har gitt SND-midlene gitt kostnadsbesparelser for selskapene gjennom effektivisering av driften av felles tiltak. Tre firedeler av selskapene mener at SND-tilskuddene i høy grad har muliggjort en innsats som har styrket deltakerbedriftenes konkurranseevne. Når bare to av selskapene mener at deres virksomhet har særlig betydning for bedriftenes evne til overlevelse, må dette forstås i lys av at flere av selskapene er relativt nyetablerte. Men har står man også overfor måleproblemer, da det kan være vanskelig for mange av selskapene å få dokumentert deres betydning for reiselivsbedriftene de betjener.

Når det gjelder tidsbruk, viser intervjuundersøkelsen at det er ganske store variasjoner mellom selskapene. Gjennomgående bruker selskapene mest tid til markedsføring/salg, vedlikehold av eksterne relasjoner, skaffe midler til driften, samt vertskapsfunksjoner/turistinformasjon ol.

Tre firedeler av selskapene vurderer sine overlevelsesmuligheter som gode eller meget gode. En tredel av selskapene vurderer imidlertid overlevelsesmulighetene som dårlige om offentlig støtte, for eksempel i form av kommunenes kjøp av vertskapstjenester, skulle falle bort. De fleste selskapene som mener at de har gode overlevelsesmuligheter gjennom å selge tjenester, understreker samtidig at de da ville komme i en annen situasjon, og at selskapets profil også ville bli vesentlig annerledes. En del av de mindre selskapene ville bli ganske små om de skulle bli rendyrkede kommersielle selskaper, slik at de eventuelt også ville bli mer sårbare.

Personavhengigheten vurderes som meget stor i selskapene som omfattes av undersøkelsen. En del av selskapene er personavhengige fordi de er relativt små. For øvrig er personavhengigheten også betydelig fordi mange av selskapene er nye og fordi driften, spesielt i en tidlig fase, forutsetter personer med flere slags kvaliteter. Usikkerhet omkring finansiering av en del av selskapene er et problem som betones av mange. Fraværet av langsiktig finansiering skaper i flere tilfeller usikkerhet for de ansattes arbeidssituasjon. Dette gir til dels betydelig slitasje og kan medføre for stor gjennomtrekk av

personale, og at selskapene kan stå i fare for å miste dyktige medarbeidere. Her er det i flere tilfeller et problem at mange av eierne av selskapene ikke har et tilstrekkelig langsiktig perspektiv på sine engasjementer.

Flertallet av selskapene mener at den geografiske avgrensingen ev eget virksomhetsområde passer svært bra. Det er bare ett av selskapene som helt klart synes at avgrensingen ikke passer særlig bra. I forhold til kundene (markedet) kunne noen ønsket seg større enheter, mens selskapenes virkeområder passer bra for å få til et effektivt samarbeid innen reiselivsnæringen. Noen selskaper er bevisste på at en stor del av turistmarkedet er knyttet til rundreiser, og understreker betydningen av et samarbeid mer basert på for eksempel turistenes reiseruter enn administrative grenser. Samarbeidsklimaet i den lokale/regionale reiselivsnæringen vurderes som meget godt av halvparten av selskapene. Bare i ett av områdene betegnes samarbeidsklimaet dårlig.

Selskapenes strategi fokuserer særlig på konsentrasjon om særskilte produkter, enestående produkter, konsentrasjon om bestemte kundetyper, samt merkevarebygging. Turistmarkedet er samlet sett viktigst for bedriftene som selskapene betjener. Deretter følger kurs- og konferansemarkedet og yrkesreisemarkedet. Lokalmarkedet vurderes gjennomgående som minst viktig for bedriftene i de aktuelle områdene. Siden 1990 har det vært betydelig fremgang på alle disse markedene, med unntak av lokalmarkedet. Hovedinntrykket er at bedriftenes konkurransekraft er *noe* styrket i denne perioden. Samlet sett er konkurransekraften for bedriftene som betjenes av de utvalgte selskapene mest styrket når det gjelder eget salg av pakker/rundreiser ol. Videre er konkurransekraften ganske mye styrket med hensyn til samarbeid og forhandlingsstyrke overfor turoperatører/distribusjonsledd, utvikling av pakker, utvikling av nye reiseopplegg, samt salg i forhold til individuelle kunder (inklusive salg av kongresser).

Internasjonal konkurranse er viktigst for de bedriftene eier og betjenes av de geografiske foredlingselskapene. Men også konkurranse mellom regioner i Norge og innen egen region er viktig for bedriftene i de aller fleste områdene. Kapasitetsutnyttelsen til bedriftene som foredlingselskapene betjener er stort sett blitt *noe bedre* siden etableringen av de nye selskapene (eventuelt siden 1990). Det må tas med i betraktningen at en del selskaper er nyetablerte, og at det til dels har vært utvidelser av kapasiteten i den aktuelle perioden.

Selskapene utfører en god del oppgaver som bedriftene selv tok seg av tidligere, og de gjør også en innsats på områder der det tidligere ikke ble gjort noe. Blant de oppgavene selskapene utfører for bedriftene, brukes det særlig mye tid på utvikling av pakker, innhenting av oppdatert markedsinformasjon, samt produktutvikling. Produktutvikling, utvikling av pakker, samarbeid og salg i forhold til distribusjonskanaler, samt brosjyreproduksjon synes å være betydelig effektivisert som en følge av arbeidsdelingen mellom bedriftene og selskapene.

Undersøkelsen avdekker en entydig positiv utvikling med hensyn til økt oppslutning om og større aksept for de nye foredlingselskapene, både fra næringslivet, offentlig forvaltning og allmennheten. De nye organisasjonene har medvirket til en sterkere kundeorientering og et klarere fokus mot utvikling av en mer lønnsom reiselivsnæring. Det kan imidlertid være vanskelig å skille klart mellom effektene av satsingen på nye selskaper og den *formen* man har gitt selskapene, med blant annet dannelsen av aksjeselskaper. Det er også et problem at første halvdel av 1990-årene var en periode da markedsføringstenkning og kundeorientering fikk mer gjennomslag i reiselivsnæringen. Problemet med «gratispassasjerer» er noe redusert for to femdeler av selskapene.

Når det gjelder mulighetene til å kommersialisere store deler av virksomheten til disse geografiske foredlingselskapene, er meningene delte. Vertskapsoppgavene vurderes stort sett som like viktige som markedsføring og salg, og det er bred enighet om at det i dagens Norge trengs offentlig støtte til vertskapsoppgaver. Vertskapsoppgavene til selskapene inngår i deres «salg av tjenester», men denne virksomheten oppfattes likevel i liten grad som kommersiell i ordets egentlige betydning. Tre firedeler av selskapene regner med å øke salget av tjenester til bedriftene de betjener. I flere tilfeller vil kommunene trolig øke sine bidrag til selskapene, for å finansiere vertskapsoppgaver. Generelt hersker det en del usikkerhet omkring fremtidig finansiering av flere av selskapene. Noen selskaper bruker periodisk vel mye tid til å selge tjenester eller skaffe midler til driften, i forhold til hva som vanligvis oppfattes som gunstig.

Vel halvparten av representantene for selskapene er helt enige i den nye organisasjonsstrukturen med destinasjonsselskaper, landsdelsselskaper ol, organisert som aksjeselskaper og forretningsmessig selvstendige enheter. Det bemerkes at den nye organisasjonsstrukturen bare er delvis realisert, og at man i flere tilfeller har en slags dobbelt organisering. Flere av selskapene bruker imidlertid en parallell organisasjon med reiselivslag for å sikre oppslutning fra mindre næringsdrivende. Dessuten lever den «gamle» organisasjonsmodellen videre i en rekke områder, særlig på lokalt nivå.

Intervjuene tyder på visse uklarheter i forståelsen av SNDs strategi, slik den er oppfattet eller kommunisert til næringen. En del informanter har inntrykk av at SND ikke har noen klar strategi, mens andre har ganske bestemte forståelser av SNDs reiselivssatsing, med fokus på lønnsomhet og inntjening. Noen intervjupersoner oppfatter ikke noe klart skille mellom SNDs strategi og den nasjonale satsingen på reiselivet, uttrykt særlig gjennom virksomheten til Nærings- og energidepartementet og NORTRA. Det betyr at vurderingene av SND til en viss grad er påvirket av innsatsen til Nærings- og energidepartementet og NORTRA. Nær halvparten av selskapene vet ikke om de er enige i SNDs strategi. Det må understrekes spørsmålet om SNDs strategi ble stilt helt åpent, og at svarene dermed uttrykker forestillinger og oppfatninger blant intervjupersonene som ikke nødvendigvis er i samsvar med hvordan SNDs strategi konkret er uttrykt i dokumenter og praktisk handling. Svarene tyder på at det kan være uklarheter i oppfatningen av SNDs strategi, slik den er kommunisert til og oppfattet av aktørene i reiseli-

vet. Vurderingene av SNDs strategi kan tyde på at mange intervjupersoner har et bilde av strategi og praksis omtrent slik den var for en del år siden, og at en del ikke har kjennskap til de kursjusteringer og de endringer i faktisk tildeling av tilskudd som har funnet sted i løpet av 1990-årene.

SND-midlene har særlig gjort det mulig å prøve ut nye ideer og sette i gang tiltak som det ellers ikke ville vært mulig å gjennomføre. At SND sentralt fokuserer sterkt på lønnsomhet og inntjening oppfattes som positivt. Det blir bemerket at SND har vært med på å sette i gang en prosess som styrker og utvikler reiselivsnæringen på mange felter. Flere intervjupersoner har inntrykk av at SND inntil nylig primært har hatt en hotellstrategi. Flere selskaper er fornøyde med at SND stiller både formelle og uformelle krav, som har brakt virksomheten videre. Det oppfattes også som positivt at SND sentralt gir tilskudd til konkrete prosjekter, og tar imot innspill og ideer.

Blant kritiske kommentarer er det særlig SNDs tidsperspektiv for tilskudd til de geografiske foredlingselskapene som blir hyppig nevnt. Det pekes på at to til tre år oftest er for kort tid til å etablere konkurransekraftige og levedyktige tiltak. Tre til fem år antydes som en rimelig tidsramme for driftstilskudd. Det må imidlertid understrekes at flere selskaper har fått tilskudd i en lengre periode enn tre år, i ett tilfelle opp til seks år, men da er det tale om tilskudd til konkrete prosjekter, etter gjennomføringen av fase tre. Det blir fra enkelte påpekt at mer av tilskuddene kanskje bør gis til tidsbegrensete prosjekter, for å unngå å bygge opp for store selskaper, som det senere kan være vanskelig å finansiere. Videre utfordres SND til en lempelig praktisering av EØS-reglene.

Tre firedeler av intervjupersonene mener at SND bør være mer selektive i sine tilskudd til reiselivsnæringen. Interessen for en mer selektiv tilskuddsordning må nok til dels forstås ut fra at TØI har intervjuet ledere for selskaper som har fått tilskudd fra SND sentralt, og som selvsagt er ønsket mest mulig midler til å bygge opp organisasjonene som de selv leder. Svarene på dette området tyder også på at det ikke er allmenn kjennskap til den faktiske fordelingen av SNDs tilskudd til reiselivsnæringen, slik den er beskrevet andre steder i denne rapporten.

Alle selskapene som omfattes av analysen har i noen grad tilpasset seg SNDs reiselivsstrategi, i den betydning at det er foretatt justeringer eller endringer som har vært nødvendige for å få tilskudd. En firedel av selskapene har foretatt omfattende tilpasning. En firedel av selskapetableringene synes nært knyttet til SNDs tilskuddsordninger, mens to tredeler angis å være *delvis* betinget av SNDs tilskuddsordninger. Bare ett av selskapene synes å være vokst frem helt uavhengig av SND sentralt. Svarfordelingen tyder på en rimelig balansert tilnærming til SNDs tilskudd. Selskapene gjør visse tilpasninger, men de fleste lar seg ikke uten videre friste til omfattende omlegginger for å sikre seg slike tilskuddsmidler. Det synes likevel som om selskapene allment sett har ganske sterk fokusering mot offentlige finansieringsløsninger.

Undersøkelsen tok blant annet sikte på å belyse hvordan det norske videreforedlingsapparatet blir oppfattet, for eksempel om organisasjonene opplever det som et hierarki eller et nettverk. En sentral aktør er den nasjonale norske reiselivsorganisasjonen Nortravel Marketing – NORTRA. Det må understrekes at SND ikke har noe ansvar for NORTRA, som representerer et viktig aspekt ved omgivelsene til de selskapene som omfattes av undersøkelsen. Et flertall av selskapene vurderer NORTRA som overordnet, mens et stort mindretall betrakter NORTRA som sidestilt i forhold til egen virksomhet. Selskapene er betydelig påvirket av NORTRAS innsats, og de følger i enda større grad opp NORTRAS kampanjer.

Undersøkelsen belyser også en del sentrale aspekter ved de geografiske foredlings-selskaperens omgivelser som har betydning for konkurransekraft. NORTRAS årlige salgskonferanse er svært viktig for en stor del av selskapene. Det legges også stor vekt på NORTRAS kontorer i utlandet. NORTRAS Norge-promosjon i bestemte markeder er viktig for de fleste. Messe-reiser er også viktig, men dette er svært viktig bare for en mindre del av selskapene. Det påpekes at NORTRA bør legge større vekt på markedsanalyser.

Videre ble det stilt spørsmål om kunnskapsproduksjonens betydning for utvikling av bedriftene som selskapene betjener. Særlig har utdanningssystemet stor betydning. Intervjupersonene er rimelig fornøyde med utdannings-tilbudene. Markedsføringsforskning er svært viktig for halvparten av selskapene, men samtidig betraktes dette som det svakeste punktet ved de delene av organisasjonenes omgivelser som omfattes av undersøkelsen. Halvparten av de geografiske foredlings-selskapene synes at markedsføringsforskningens omfang er dårlig. Oppfatningene av kvaliteten på den forskningen som utføres er mer delt.

6 Intervjuanalyse, kjedeselskaper og turoperatører

6.1 Innledning

Tema for denne delen av rapporten er nettverks- og kjededannelser blant transportselskaper og overnattingsvirksomheter, det vil si sammenslutninger av bedrifter med tanke på for eksempel styrket konkurransekraft, samordning av markedsføring/reservasjoner/salg, og til dels innkjøpssamarbeid. Som en samlebetegnelse på dette samarbeidet benyttes i det følgende uttrykket *nettverk*. Disse kjedene og turoperatørene inngår som en vesentlig del i det som gjerne kalles *videreforedlingsapparatet* i reiselivet. Analysen er basert både på tilgjengelig litteratur, tidligere studier, samt Transportøkonomisk institutts intervjuundersøkelse med representanter for kjedeselskapenes og turoperatørenes ledelse. Tabellen nedenfor viser hvilke kjedeselskaper og turoperatører som ble inkludert i intervjuopplegget:

Tabell 6.1 Oversikt over kjedeselskaper og turoperatører som er inkludert i intervjuene

Kjedeselskaper	Turoperatører
Best Western	Skysslaget
De Norske Gjestehus	Feriebussen
De Historiske Hotell	Nor-Way Bussekspress
De Norske Hyttespesialistene	
Inter-Nor	
Norway Apartments	

Det som i tabellen ovenfor er betegnet som *kjedeselskaper*, er overnattingsvirksomheter, og vil til dels bli betegnet som *overnattingsnettverk*. Det som i tabellen betegnes som *turoperatører* omfatter Nor-Way Bussekspress, et nettverksselskap eid av 42 busselskaper, Skysslaget, et kjedekontor eid av fire medlemsbedrifter, og Feriebussen, som er et produktnavn på turbussdelen av Østerdalen Billag.

6.2 Kjedenes og turoperatørenes bruk av SND-midlene

Selskapene/nettverkene ble blant annet spurt om hva de hadde benyttet SND-midlene til. I de tilfellene der SND-midlene var benyttet til å bygge opp og strukturere kjedeselskapet, ble det spurt om hva kjeden/turoperatøren hadde fått utrettet ved hjelp av midlene. Tabellen nedenfor viser svarfordelingen

Tabell 6.2 Hva kjedeselskaper/turoperatører har fått utrettet ved hjelp av midlene fra SND (antall)

	Ikke noe	Litt	En del	Mye	Vet ikke uakt/ube	I alt
Utvikling av nye produkter/reiseopplegg	1	1	2	4	1	9
Sesongforlengelse(r)	1	0	3	3	2	9
Spesialisering på bestemte kundetyper ..	1	1	1	4	2	9
Utvikling av pakker	1	0	3	3	2	9
Messebesøk	2	0	2	3	2	9
Samarbeid med distribusjonskanaler	1	0	1	5	2	9
Markedsføring/salg, individuelle kunder	1	0	5	2	1	9
Samordning av salg	0	0	0	7	2	9
Samarbeid med bedrifter og kjeder innen regionen	0	1	1	0	7	9
Samarbeid med bedrifter og kjeder utenfor regionen	1	1	0	2	5	9
Områdeprofilering	0	1	1	1	6	9
Annet	0	0	0	1	8	9

For å forenkle dette bildet noe, er det også laget en indeks som viser hva *overnattingskjedene* samlet sett har fått utrettet ved hjelp av midlene fra SND. I denne sammenhengen er det bare tatt med respondenter som har besvart de aktuelle spørsmålene. Spørsmål som et flertall ikke har besvart, for eksempel fordi de ikke er relevante, er ikke tatt med. Slik det fremgår av den følgende tabellen, har overnattingskjedene særlig benyttet SND-midlene til samordning av salg, samarbeid med distribusjonskanaler, spesialisering på bestemte kundetyper, samt sesongforlengelse(r).

Tabell 6.3 Hva *overnattingskjedene* har utrettet ved hjelp av SND-midlene, gjennomsnittsskårer, rangert, skala 0-3

Samordning av salg	3.0
Samarbeid med distribusjonskanaler	2.8
Spesialisering på bestemte kundetyper	2.8
Sesongforlengelse(r)	2.5
Markedsføring/salg, individuelle kunder	2.2
Områdeprofilering	2.0
Utvikling av pakker	2.0
Utvikling av nye produkter/reiseopplegg	1.8
Messebesøk	1.8

6.3 Kjedenes og turoperatørenes overlevelsessevne

Et av temaene undersøkelsen tok sikte på å belyse var nettverkens (kjedenes og turoperatørenes) *overlevelsessevne*. SND var blant annet interessert i å få belyst i hvilken grad støtten hadde gitt levedyktige selskaper. Med overlevelsessevne menes organisasjonens mulighet til å fortsette sin virksomhet, men ikke nødvendigvis uten endringer. Det må understrekes at de utvalgte kjedene og turoperatørene ikke representerer noe gjennomsnitt. Det er snarere en viss sannsynlighet for at de tilhører den mer levedyktige delen av slike samarbeidsselskaper/nettverk, men dette gir ikke denne undersøkelsen noe svar på. Som det fremgår av tabellen nedenfor, vurderer kjedene og turoperatørene sine overlevelsesmuligheter som meget gode.

Tabell 6.4 Kjedeselskapenes og turoperatørenes vurdering av overlevelsesmuligheter i de nærmeste fem årene (antall)

Meget gode	8
Gode	1
Alminnelig bra	0
Dårlige	0
Meget dårlige	0
Vet ikke /ubesvart	0
I alt	9

For å få en skarpere belysning av spørsmålet om overlevelse, ble ledelsen i kjedeselskapene/turoperatørene også spurt om mulighetene til å overleve uten offentlig støtte, om man eventuelt rendyrket en kommersiell profil. De fleste selskapene har en rendyrket kommersiell profil, og de som ikke har det fullt ut, har ambisjoner i den retningen. For de etablerte kjedene/selskapene er SND-støtten som kjent gitt til utvikling av bestemte tiltak. I en slik situasjon blir bildet noe endret, ved at ett av selskapene svarene vet ikke.

Tabell 6.5 Vurdering av overlevelsesmuligheter som rendyrkede kommersielle selskaper, uten offentlig støtte (antall)

Meget gode	7
Gode	1
Alminnelig bra	0
Dårlige	0
Meget dårlige	0
Vet ikke /ubesvart	1
I alt	9

Undersøkelsen kaster videre lys over *personavhengighet*. Blant annet ble det spurt om innsatsen til bestemte personer har vært særlig viktig for kjedenes og turoperatørenes resultatoppnåelse. Som man ser av den følgende tabellen, vurderes personavhengigheten som meget stor i mer enn halvparten av selskapene/nettverkene.

Tabell 6.6 *Enkeltpersoners betydning for oppnådde resultater i selskapet (antall)*

Meget stor	5
Ganske stor	1
Liten	2
Ubetydelig	1
Vet ikke /ubesvart	0
I alt	9

Vurderingene av personavhengighet kan til en viss grad ha sammenheng med at intervjuobjektene betrakter sin egen innsats som betydelig. Det samme bildet bekreftes imidlertid også av andre informanter. En del av kjedene er personavhengige fordi de er små. For øvrig er personavhengigheten også betydelig fordi noen av kjedene er nye, og fordi driften, spesielt i en tidlig fase, forutsetter personer med flere slags kvaliteter. I de eldre og velstrukturerte kjedene er personavhengigheten stort sett ganske lav. Blant turoperatørene i utvalget er personavhengigheten til dels stor.

6.4 Kjedenes/turoperatørenes forhold til SNDs reiselivsstrategi

Respondentene ble bedt om å fortelle hvordan de opplever SNDs strategi. På dette punktet var det ganske store forskjeller i svarene. De fleste hadde ganske bestemte forståelser av SNDs reiselivssatsing, mens en tredel svarte at de hadde et litt uklart bilde av SNDs strategi. Svarene tyder på at det kan være uklarheter i SNDs strategi, slik den er kommunisert til eller oppfattet av bedriftene i reiselivet. En del av intervjupersonene skiller ikke alltid mellom SNDs strategi og det som oppfattes som en nasjonal reiselivssatsing, slik den blant annet fremkommer fra andre sentrale aktører som Nærings- og energidepartementet og NORTRA. Det innebærer at vurderingene av SND sentralt til en viss grad er påvirket av hva Nærings- og energidepartementet og NORTRA foretar seg.

6.4.1 Tilpasning til SNDs strategi

Det ble spurt om i hvilken grad kjedeselskapene og turoperatørene har tilpasset seg SNDs strategi. Slik det fremgår av den følgende tabellen, har vel halvparten av selskapene i noen grad tilpasset seg SNDs reiselivsstrategi, slik de har oppfattet den. Det er særlig kjedene som har foretatt slik tilpasning. Det er imidlertid ingen av selskapene som svarer at de har foretatt en omfattende tilpasning, slik den følgende tabellen viser:

Tabell 6.7 Selskapenes eventuelle tilpasning til SNDs strategi (antall)

Ingen spesiell tilpasning	4
Noe tilpasning	5
Omfattende tilpasning	0
Vet ikke /ubesvart	0
I alt	9

Dette spørsmålet ble også stilt noe skarpere, nemlig på denne måten: Har selskapet oppstått fordi man da kunne få penger fra SND? Det viser seg at bare én av kjedetableringene synes å være *delvis* betinget av SNDs støtteordninger, slik den følgende tabellen viser:

Tabell 6.8 Selskapetablering for å få SND-midler (antall)

Ja, fullt ut	0
Ja, delvis	1
Nei	5
Vet ikke/uaktuelt/ubesvart	3
I alt	9

6.4.2 Oppfatninger av sterke og svake sider ved SNDs reiselivssatsing

Videre ble det stilt to åpne spørsmål om eventuelle sterke og svake sider ved SNDs reiselivsstrategi. I denne sammenhengen er det til dels også inkludert svar fra informanter, slik at svarene i mange sammenhenger omfatter flere enn de ni personene som representerer ledelsen i de utvalgte kjedeselskaperne og turoperatørene.

SND betraktes som en meget viktig samarbeidspartner. Det blir videre oppfattet som positivt at SND stiller klare krav til nettverkene som skal få støtte, og det blir også verdsatt at SND fokuserer på lønnsomhet. SNDs økonomiske kompetanse blir også fremhevet. Videre bemerkes det at SND har gjort det mulig å komme igang med produkter som det ellers ville blitt for kostbart å lansere. Betydningen av nettverksstøtten for små og mellomstore bedrifter blir også fremhevet. Det blir påpekt at det kan være betydelige variasjoner mellom SNDs saksbehandlere når det gjelder kompetanse.

Det som går igjen som en kritisk bemerkning til SNDs reiselivssatsing er en oppfatning av at Statens nærings- og distriktsutviklingsfond er litt utålmodig, at SND i flere tilfeller har et for kort tidsperspektiv. Det pekes på at det i visse tilfeller kan ta mellom fem og 10 år før man ser resultater av en satsing. De fleste mener at tre til fem år vil være en passende horisont for SNDs støtte til nye og omfattende tiltak. Det blir videre oppfattet som et svakt punkt i SNDs strategi at fondet støtter andre nettverk (kjeder) med

samme konsept. Det blir også bemerket at SND kanskje konsentrerer seg vel mye om ferie- og fritidsmarkedet.

Videre påpekes det at SNDs strategi tidligere har vært mer fokusert på hoteller enn på reiseliv. Dette blir av en intervjuperson forklart ut fra hotellenes aktive innsats og at det trolig har vært lettere å forholde seg til hoteller enn andre reiselivstiltak. En annen intervjuperson peker på at hoveddelen av reiselivet består av småbedrifter, mens vedkommende oppfatter det slik at SND i ganske stor grad har hatt en storhotell-strategi.

Til tross for en del kritiske bemerkninger og enkeltes oppfatning av SNDs strategi som noe uklar, er det en sterk oppslutning om hovedtrekkene i SNDs reiselivssatsning, slik den fremstår i dag. Dette fremgår av den følgende tabellen:

Tabell 6.9 Grad av enighet, SNDs strategivalg (antall)

Helt enig	3
Delvis enig	5
Delvis uenig	0
Helt uenig	0
Vet ikke /ubesvart	1
I alt	9

Undersøkelsen tok også opp kjedenes/nettverkens vurderinger av bred støtte i forhold til en mer selektiv støtte. Alle intervjupersonene i overnattingskjedene mener at SND bør være mer selektive i sin støtte, mens en turoperatør mente det bør være bred støtte.

Tabell 6.10 Vurdering av innretning på SND-støtte (antall)

Bør være bred støtte	1
Bør være mer selektiv	7
Vet ikke/ubesvart	1
I alt	9

Den sterke interessen for en mer selektiv støtte må nok til dels fortolkes i lys av at man her har intervjuet personer i ledelsen for kjeder/nettverk som har fått støtte, og som selvsagt er interessert i mest mulig midler til å bygge opp virksomhetene som de selv leder. Ledere for flere kjedeselskaper uttrykker da også klart at de ikke setter pris på at SND gir støtte til tilsvarende kjeder.

6.5 Konkurransesituasjonen for kjedenes medlemsbedrifter

En av målsettingene med undersøkelsen er å belyse konkurransesituasjonen for bedriftene i kjedene/nettverkene. SND ønsket blant annet å få belyst utviklingen av konkurransekraft for bedriftene som deltar i de kjedene/nettverkene som SND har gitt støtte til.

For å få et utgangspunkt for vurdering av konkurransesituasjonen ble det blant annet spurt om betydningen av en del strategielementer for kjedene og turoperatørene. Som man kunne vente, satser selskapene særlig på merkevarebygging. Det er også betydelig satsing på enestående produkter. Halvparten av kjedene konsentrerer seg om bestemte kundetyper og produkter, mens den andre halvparten har en mangfoldsstrategi på disse områdene. Turoperatørene har en mer konsentrert strategi enn overnattingskjedene.

Tabell 6.11 Strategiaspekter for kjeder og turoperatører (antall)

	Ikke satsing	Noe satsing	Sterk satsing	I alt
Lavere kostnader/prisledende	6	2	1	9
Merkevarebygging	0	0	9	9
Enestående produkter (differensiering)	2	2	5	9
Konsentrasjon om bestemte kundetyper	0	4	5	9
Mangfold av kundetyper	4	4	1	9
Konsentrasjon om særskilte produkter	1	2	6	9
Mangfold av produkter	5	3	1	9

Én turoperatør i utvalget satser mye på å være prisledende, altså å holde lavere priser enn konkurrentene, mens en kjede og en turoperatør har noe satsing på pris som strategielement.

6.5.1 Vurderinger av markedsutvikling for overnattingskjedenes medlemsbedrifter

Blant annet ba man om en vurdering av betydningen av ulike delmarkeder for bedriftene som er med i *overnattingskjedene*. Disse spørsmålene ble altså *ikke* stilt til turoperatørene. Dette ble gjort blant annet fordi det ikke foreligger statistikk som belyser reiselivsmarkedene samlet sett. Slik det fremgår av den følgende tabellen, er turistmarkedet samlet sett viktigst for overnattingsbedriftene, fulgt av kurs- og konferansemarkedet og yrkesreisemarkedet. Lokalmarkedet vurderes gjennomgående som minst viktig for de overnattingsbedriftene som er knyttet til disse kjedene.

Tabell 6.12 Betydning av delmarkeder for bedriftene som er med i overnattingskjedene (antall)

	Uviktig	Lite viktig	Ganske viktig	Svært viktig	I alt
Yrkesreisende	1	1	2	2	6
Kurs/konferanser	1	1	1	3	6
Lokalmarkedet	0	3	1	2	6
Turister	0	0	0	6	6

For å få et bilde av utviklingstendenser, ble overnattingskjedene også spurt om hvordan utviklingen har vært for de ulike delmarkedene, i perioden fra kjedene ble etablert, eventuelt siden 1990 for de eldste kjedene. Slik det fremgår av tabellen nedenfor, er hovedtendensen for overnattingsbedriftene at det har vært betydelig fremgang på turistmarkedet, og til dels fremgang for yrkesreisende og kurs/konferanser.

Tabell 6.13 Utviklingen for delmarkeder siden overnattingskjedens etablering, eventuelt siden 1990 (antall)

	Tilbakegang	Omtrent uendret	Fremgang	Vet ikke /ubesv	I alt
Yrkesreisende	0	3	2	1	6
Kurs/konferanser	0	4	2	0	6
Lokalmarkedet	0	5	1	0	6
Turister	0	0	6	0	6

Ved vurdering av svarfordelingen på markedsutviklingen, må det tas i betraktning at 1994 var et toppår i europeisk reiseliv, og at perioden som her beskrives stort sett var preget av fremgang til og med 1994, med en viss stagnasjon og til dels tilbakegang i 1995.

6.5.2 Konkurransarenaer og konkurransekraft

SND ønsket videre å få belyst betydningen av ulike konkurransearenaer. Slik det fremgår av tabellen nedenfor, er de viktigste konkurransearenaene for overnattingskjedene internasjonal konkurranse og konkurranse innen den regionen der den enkelte medlemsbedriften befinner seg. Men også konkurranse mellom regioner i Norge er ganske viktig for kjedenes medlemmer.

Tabell 6.14 Betydningen av konkurransearenaer for overnattingskjedenes medlemsbedrifter (antall)

	Uviktig	Lite viktig	Ganske viktig	Svært viktig	I alt
Internasjonal konkurranse	0	1	1	4	6
Konkurranse mellom regioner i Norge	0	0	5	1	6
Konkurranse innen regionen	0	0	3	3	6

Ser man på turoperatørene, er det konkurransen i Norge som er vesentlig, og som er svært viktig for alle de tre i utvalget, slik den følgende tabellen viser:

Tabell 6.15 Betydningen av konkurransearenaer for bedriftene i turoperatørnettverkene (antall)

	Uviktig	Lite viktig	Ganske viktig	Svært viktig	Ikke relevant	I alt
Internasjonal konkurranse	1	2	0	0	0	3
Konkurranse mellom turoperatører i Norge	0	0	0	3	0	3
Konkurranse innen nettverket	1	1	0	0	1	3

Videre ble det spurt om utviklingen av kjedebedriftenes konkurransekraft i løpet av de siste fem årene.

Bedriftene som er med i *overnattingskjedene* har styrket sin konkurransekraft betydelig i den aktuelle perioden. Halvparten av kjedene oppgir at deres bedrifter har styrket sin konkurransekraft svært mye. Ytterligere detaljer med hensyn til svarfordelingen fremgår av den følgende tabellen:

Tabell 6.16 Utviklingen av nasjonal og internasjonal konkurransekraft i løpet av de siste fem årene, for overnattingskjedenes medlemsbedrifter (antall)

	Ikke styrket	Noe styrket	Svært styrket	Vet ikke/ubesv	I alt
Samarbeid og forhandlingsstyrke, turoperatører og distribusjonsledd	0	3	3	0	6
Utvikling av pakker	0	1	4	1	6
Utvikling av nye reiseopplegg	0	4	2	0	6
Eget salg av pakker/rundreiser ol	0	4	1	1	6
Salg, individuelle kunder/direktesalg	0	3	3	0	6
Forbedret omstillingsevne	1	3	2	0	6
<i>Samlet vurdering av eventuell endring i deltakende bedrifters konkurransevne</i>	0	3	3	0	6

Konkurransekraften for overnattingsbedriftene samlet sett er mest styrket når det gjelder utvikling av pakker/rundreiser ol. Videre er konkurransekraften ganske mye styrket med hensyn til samarbeid og forhandlingsstyrke overfor turoperatører/distribusjonsledd, samt salg i forhold til individuelle kunder/direktesalg.

Intervjuene med turoperatørene viser at det konkurransekraften til bedriftene i disse nettverkene særlig er styrket når det gjelder utvikling av nye reiseopplegg. For alle turoperatør-nettverkene synes intervjupersonene at

konkurranseskraften samlet sett er svært styrket, slik den følgende tabellen viser:

Tabell 6.17 Utviklingen av nasjonal og internasjonal konkurransekraften til bedriftene i turoperatør-nettverkene i løpet av de siste fem årene (antall)

	Ikke styrket	Noe styrket	Svært styrket	Vet ikke/ubesv	I alt
Samarbeid og forhandlingsstyrke, primærtjenester og distribusjonsledd ...	0	1	2	0	3
Utvikling av pakker	1	0	2	0	3
Utvikling av nye reiseopplegg	0	0	3	0	3
Eget salg av pakker/rundreiser ol	1	0	2	0	3
Forbedret omstillingsevne	0	2	1	0	3
<i>Samlet vurdering av eventuell endring i konkurransevne for bedriftene i nettverket</i>	0	0	3	0	3

Intervjuene berører til en viss grad spørsmålet om hvem som eventuelt tar ut «gevinsten», av henholdsvis produsenter av overnattings-, bevertnings-, aktivitetstjenester osv, aktører innen videreforedlingsleddet, eller eventuelt rene salgsledd utenfor videreforedlingsapparatet. Intervjuene med disse kjedene/nettverkene gir inntrykk av at det særlig er hotellkjedene og serveringsbedriftene som sitter igjen med en stor del av fortjenesten i de tilfellene det er volumøkninger i salget av reiselivsprodukter. For øvrig oppfattes det slik at opplevelsesbedrifter og andre overnattingsbedrifter (enn hotellkjeder) tilegner seg en betydelig del av merverdien.

Vurderinger av kapasitetsutnyttelse kan også medvirke til å kaste lys over konkurransekraften til bedriftene som er med i kjedene/nettverkene. Nær halvparten av kjedene/nettverkene oppgir at kapasitetsutnyttelsen er blitt mye bedre, slik den følgende tabellen viser:

Tabell 6.18 Endringer i kapasitetsutnyttelse for deltakerbedriftene siden kjedens/nettverkets etablering, eventuelt siden bedriftene ble med i kjeden/nettverket (antall)

Mye bedre	4
Noe bedre	5
Omtrent uendret	0
Dårligere	0
Mye dårligere	0
I alt	9

Ved fortolkning av svarfordelingen for kapasitetsutnyttelse må det tas hensyn til at en del av kjedene er ganske nyetablerte. Det blir fra flere intervju-

personer angitt at det er for tidlig å vente særlige effekter med hensyn til kapasitetsutnyttelse.

6.6 Arbeidsdeling og kjedenes/nettverkens betydning for deltakerbedriftene

For å få et bilde av arbeidsdelingen mellom bedriftene og kjedene som inngår i videreforedlingsapparatet, ble kjedeselskapene bedt om å angi i hvilken grad de utfører oppgaver som bedriftene selv tok seg av tidligere, eventuelt oppgaver som tidligere ikke ble gjort. Kjedene/nettverkene bruker særlig mye tid på utvikling av pakker, innhenting av oppdatert markedsinformasjon, samt produktutvikling. Ytterligere detaljer fremgår av tabellen nedenfor:

Tabell 6.19 Oppgaver kjedeselskapene/turoperatørene utfører som bedriftene selv gjorde tidligere, eventuelt oppgaver som ikke ble utført tidligere

	Ikke noe	Litt	En del	Mye	Uakt /ube	I alt
Utvikling av nye produkter/reiseopplegg	0	2	2	5	0	9
Utvikling av pakker	0	1	2	4	2	9
Produksjon av brosjyrer ol	1	0	1	6	1	9
Skaffe oppdatert markedsinformasjon	0	0	2	6	1	9
Vedlikehold av eksterne relasjoner	1	1	2	4	1	9
Samarbeid/salg, distribusjonskanaler	0	1	1	6	1	9
Salg, individuelle kunder	1	2	3	3	0	9
Annet	0	0	0	1	6	9

Samordning av innkjøp er et annet viktig tiltak for flere av *overnattingskjedene*. Selv om dette ikke ble tatt med i intervjukjemaet, er det et sentralt aspekt særlig for hotellkjeder. Å styrke posisjonen i forhold til leverandører er selvsagt et viktig aspekt ved de fleste kjedenes konkurransestrategi, selv om dette ikke fokuseres spesielt i denne analysen.

Videre tok undersøkelsen sikte på å belyse eventuell *effektivisering av arbeidsdelingen* mellom kjedeselskap/turoperatør og bedriftene som er med i nettverket, som følge av opprettelsen av eller deltakelse i kjedeselskap/nettverk. Særlig brosjyreproduksjon, samarbeid og salg i forhold til distribusjonskanaler, samt å skaffe oppdatert markedsinformasjon synes å være betydelig effektivisert. Tabellen nedenfor gir flere detaljer:

Tabell 6.20 Effektivisering i arbeidsdeling mellom kjedeselskap/turoperatør og deltakende bedrifter som følge av opprettelsen av eller medlemskap i nettverket (antall)

	Ikke noe	Litt	En del	Mye	Uakt /ube	I alt
Utvikling av nye produkter/reiseopplegg	0	2	1	5	1	9
Utvikling av pakker	0	0	2	3	4	9
Produksjon av brosjyrer ol	0	0	1	6	2	9
Skaffe oppdatert markedsinformasjon	0	0	2	5	2	9
Vedlikehold av eksterne relasjoner	1	1	0	5	2	9
Samarbeid/salg, distribusjonskanaler	0	0	2	5	2	9
Salg, individuelle kunder/direktesalg	1	1	2	4	1	9
Annet	0	0	1	0	0	9

Noen spørsmål tar også opp *overnattingskjedenes* eventuelle betydning for bedriftene på en del områder. Som man ser av den følgende tabellen, har kjedeselskapene særlig betydning for markedsføring/promosjon samt tjenester som bestillingssystemer.

Tabell 6.21 Kjedenes betydning for utvikling av medlemsbedriftene på enkelte områder (antall)

	Uviktig	Lite viktig	Ganske viktig	Svært viktig	I alt
Fasiliteter, inkl bygninger, konferanseutstyr, utstyr til utleie, osv	2	2	0	2	6
Tjenester, inkl bestillingssystemer, pakkeløsninger, rabattordninger, osv	0	0	1	5	6
Markedsføring/promosjon	0	0	1	5	6

Videre tok intervjuene sikte på å belyse SND-midlenes virkninger for kjedenes/nettverkens medlemsbedrifter. Intervjupersonene fra overnattingskjedene og turoperatørene ble bedt om å angi hva midlene fra SND har medført for bedriftene i nettverket på en del områder. SND-midlene har særlig hatt betydning for å øke bedriftenes omsetning, utvikling av nye produkter/reiseopplegg, samt styrking av konkurransekraften i forhold til tilsvarende tilbud i Norge. Ytterligere detaljer i svarfordelingen fremgår av tabellen nedenfor:

Tabell 6.22 SND-midlenes virkninger kjedenes/nettverkens medlemsbedrifter (antall)

	Ikke noe	Litt	En del	Mye	Vet ikke/ ube	I alt
Utvikling av nye produkter/ reiseopplegg	1	1	0	6	1	9
Nye turisttyper til området/bedriften	3	0	2	3	1	9
Flere gjester i lavsesonger	2	3	2	2	0	9
Forbedret lønnsomhet	0	2	4	3	0	9
Økt omsetning	0	1	3	4	1	9
Flere ansatte	1	2	4	2	0	9
Konkurransestykke i forhold til tilsvarende tilbud i utlandet	1	2	3	2	1	9
Konkurransestykke i forhold til tilsvarende tilbud i Norge	1	2	2	4	0	9
Økt kompetanse og/eller bedre læringsmiljø	1	2	3	3	0	9

Som det fremgår av tabellen ovenfor, har SND-midlene hatt stor betydning for lønnsomheten til bedriftene i tre av nettverkene, mens det i ytterligere fire nettverk har hatt en del innvirkning på lønnsomheten.

For å forenkle bildet av SND-midlenes virkninger for bedrifter som er med i kjedene/nettverkene, er det beregnet gjennomsnittskårer for svarfordelingen. I tabellen nedenfor finner man en rangert presentasjon av betydningen av midlene fra SND på en del områder:

Tabell 6.23 SND-midlenes virkninger for bedriftene i kjedene/nettverkene, gjennomsnittskårer, rangert, skala 0-3

Økt omsetning	2.4
Utvikling av nye produkter/ reiseopplegg	2.4
Forbedret lønnsomhet	2.1
Konkurransestykke i forhold til tilsvarende tilbud i Norge	2.0
Økt kompetanse og/eller bedre læringsmiljø	1.9
Konkurransestykke i forhold til tilsvarende tilbud i utlandet	1.8
Flere ansatte	1.8
Nye kundetyper til bedriftene	1.6
Flere kunder i lavsesonger	1.4

Videre ble det spurt om SND-midlene til kjedene har muliggjort tiltak som har styrket konkurranseevnen til bedriftene i nettverkene, og som ellers ikke ville blitt gjennomført. To tredeler av kjedene/nettverkene bekrefter at de i høy grad har kunnet gjøre en innsats som har styrket konkurranseevnen, slik tabell 6.24 viser:

Tabell 6.24 *SND-midlene har muliggjort tiltak som har styrket medlemsbedriftenes konkurransevne, og som ellers ikke ville blitt gjennomført*

Ja, i høy grad	6
Ja, delvis	3
Nei	0
Vet ikke/ubesv	0
I alt	9

Videre ble det stilt spørsmål om kjedenes/nettverkens betydning for de deltakende bedriftenes overlevelsessevne. Som det fremgår av tabellen nedenfor, synes nær ledelsen i halvparten av kjedene/nettverkene at samarbeidet er svært viktig for medlemsbedriftenes evne til overlevelse.

Tabell 6.25 *Kjedens betydning for medlemsbedriftenes overlevelsessevne (antall)*

Uviktig	0
Lite viktig	1
Ganske viktig	3
Svært viktig	4
Vet ikke/ubesvart	1
I alt	9

Noen av *overnattingskjedene* mener at det er for tidlig å si noe sikkert om deres bidrag til overlevelsessevnen til medlemsbedriftene, og at betydningen vil kunne øke etter hvert.

6.7 Nettverkens omgivelser

Intervjuene belyser også en del sentrale aspekter ved kjedenes/nettverkens omgivelser som har betydning for konkurransekraft, blant annet ulike former for kunnskapsproduksjon som utdanning og forskning. Videre er det undersøkt hvilken betydning den nasjonale reiselivsorganisasjonen NORTRA har for bedriftene i nettverkene. Det må understrekes at SND ikke har noe ansvar for NORTRAS virksomhet.

6.7.1 NORTRAS betydning for kjedene og turoperatør-nettverkene

Som et ledd i forståelsen av kjedeselskapene og turoperatør-nettverkens plass i videreforedlingsapparatet, synes det også interessant å få et nærmere innblikk i hvordan de forholder seg til den nasjonale norske reiselivsorganisasjonen Nortravel Marketing – NORTRA. Både i kraft av sine resurser og sin sentrale posisjon i organiseringen av norsk reiselivsnæring, representerer NORTRA et sentralt aspekt ved kjedenes omgivelser.

Et viktig spørsmål når det gjelder videreforedlingsapparatet er å få et klarere inntrykk av i hvilken grad dette oppfattes som enhetlig. Undersøkelsen tok

derfor sikte på å belyse i hvilken grad kjedeselskapene/turoperatørene oppfatter NORTRA som (en del av) toppen av et hierarki, eller som en del av et nettverk, og dermed ikke (nødvendigvis) hierarkisk. To tredeler av kjedeselskapene/nettverkene vurderer NORTRA som sidestilt, men en tredel betrakter NORTRA som overordnet i forhold til egen virksomhet, slik den følgende tabellen viser:

Tabell 6.26 Vurdering av NORTRAs plassering i forhold til kjede/nettverk (antall)

Sidestilt	6
Overordnet	3
I alt	9

Det ble også spurt om i hvilken grad kjedeselskapene/nettverkene følger opp NORTRAs arbeid. Som den følgende tabellen viser, er selskapene/nettverkene en del påvirket av NORTRAs innsats, og de følger til dels opp NORTRAs kampanjer.

Tabell 6.27 Kjedes forhold til NORTRAs arbeid (antall)

	Nei, ikke i det hele tatt	Ja, delvis	Ja, i høy grad	I alt
Påvirkes av NORTRA	1	6	2	9
Følger opp NORTRAs kampanjer	1	6	2	9

Siden NORTRA er en dominerende aktør i videreforedlingsapparatet, tok undersøkelsen også sikte på å belyse NORTRAs betydning for kjedene/nettverkene og deres medlemsbedrifter. Det er særlig NORTRAs årlige salgskonferanse og utenlandskontorene som er viktig for kjedene/nettverkene, slik den følgende tabellen viser:

Tabell 6.28 Betydningen av NORTRAs innsats for kjedeselskapene/nettverkene og deres medlemsbedrifter (antall)

	Uviktig	Lite viktig	Ganske viktig	Svært viktig	I alt
Norge-promosjon i bestemte markeder	1	1	5	2	9
Kontorer i utlandet	1	1	3	4	9
Messereiser	2	1	2	4	9
Årlig salgskonferanse	2	1	0	6	9
Salgsopplegg i Norge	4	5	0	0	9

NORTRAs salgsopplegg i Norge er lite viktig eller uviktig for disse nettverkene, slik den foregående tabellen viser.

Det ble også stilt et åpent spørsmål om kommentarer til NORTRAs virksomhet, om det for eksempel er noe NORTRA bør gjøre annerledes. Her er det stort sett delte meninger. En kommentar som imidlertid gikk igjen i intervjuene, er at NORTRA i større grad bør få en sterkere forbrukerorientering og særlig gjøre en innsats når det gjelder å skaffe mer og bedre markeds kunnskap. En av intervjupersonene pekte på at NORTRA i det siste har prioritert å gjøre en innsats når det gjelder markedsundersøkelser. Ellers mener rundt halvparten av *overnattingskjedene* at NORTRA bør konsentrere seg om markedsføringen i utlandet, mens andre gikk inn for en forsterket innsats mot det norske markedet. I denne sammenhengen ble det også pekt på viktigheten av gode og oppdaterte analyser av det norske markedet, slik at bedriftene i større grad kan rette sin satsing inn mot bestemte segmenter.

6.7.2 Kunnskapsproduksjonens betydning for kjedene/nettverkene

Det ble i utgangspunktet antatt at kunnskapsproduksjonen i samfunnet kan ha betydning for kjedenes/nettverkens virksomhet. Det ble derfor stilt spørsmål om eventuell betydning av tre former for kunnskapsproduksjon i forhold til utviklingen av kjedenes/nettverkens medlemsbedrifter. Som det fremgår av den følgende tabellen, er det særlig *markedsføringsforskning* som jevnt over har stor betydning, og som regnes som svært viktig av de aller fleste.

Tabell 6.29 Betydningen av kunnskapsproduksjon for utviklingen av kjedenes medlemsbedrifter (antall)

	Uviktig	Lite viktig	Ganske viktig	Svært viktig	Vet ikke/ub	I alt
Utdanningssystemet og utdannede kandidater ...	0	1	1	6	1	9
Markedsføringsforskning	0	0	0	8	1	9
Forskning om reiseliv som næring	0	0	3	5	1	9

Videre ble det stilt spørsmål om den offentlige innsatsen når det gjelder utdanningstilbud innen reiseliv. Stort sett er intervjupersonene som representerer kjedene/nettverkene rimelig fornøyde med utdanningstilbudene, slik den følgende tabellen viser:

Tabell 6.30 Vurdering av offentlig innsats, utdanningstilbud innen reiseliv (antall)

	Svært dårlig	Ganske dårlig	Bra	Svært bra	Vet ikke/ubesv	I alt
Omfang (antall tilbud)	0	0	7	0	2	9
Nivå (antall år)	1	0	5	0	3	9
Kvalitet	0	1	5	1	2	9

Tilfredsheten med utdanningstilbudet blant overnattingskjedene skyldes nok i stor grad at det har vært en egen utdanning for hotellbransjen i lang tid, og at man i midten av 1990-årene er i ferd med å bygge ut tilbudene ved Høgskolen i Stavanger/Norsk Hotellhøgskole. Mye tyder på at en del intervju-personer har inkludert også private utdanningstilbud i sine vurderinger.

Videre tok intervjuene opp spørsmålet om innsatsen innen markedsføringsforskning for reiselivsnæringen. Dette ser ut til å være et relativt svakt punkt blant de aspektene ved kjedenes/nettverkens omgivelser som belyses av undersøkelsen. Som det fremgår av tabellen nedenfor, synes over bare fire av ni kjeder/nettverk at omfanget av markedsføringsforskningen er bra. Vurderingene av den forskningen som er utført er noe bedre enn det man synes om omfanget, idet seks av ni kjeder/nettverk vurderer kvaliteten som bra.

Tabell 6.31 Vurdering av offentlig innsats innen markedsføringsforskning for reiseliv (antall)

	Svært dårlig	Ganske dårlig	Bra	Svært bra	Vet ikke/ubesv	I alt
Omfang	0	3	4	0	2	9
Kvalitet	0	1	6	0	2	9

Det er særlig *overnattingskjedene* som synes at markedsføringsforskningen har for lite omfang, mens *turoperatørene* er mer fornøyde. Halvparten av overnattingskjedene synes at omfanget av markedsføringsforskningen er ganske dårlig, samtidig som de har angitt at markedsføringsforskning er svært viktig for utvikling av kjedenes medlemsbedrifter.

En del av vurderingene av markedsføringsforskningen trolig innbefatter studentarbeider, men dette endrer likevel ikke vesentlig på det bildet som svarfordelingen tegner.

Uten at det ble spurt om dette, ble det i intervjuene også pekt på mulighetene for å styrke reiselivsnæringen gjennom å gi den en bredere plass og større oppmerksomhet i sentralforvaltningen.

6.8 Oppsummering kjede- og turoperatør-intervjuer

Kjedene/nettverkene vurderer stort sett sine overlevelsesmuligheter som meget gode. Personavhengigheten vurderes som svært stor i halvparten av kjedene/nettverkene. En del av kjedene er personavhengige fordi de er små. For øvrig er personavhengigheten også betydelig fordi noen av kjedene er nye, og fordi driften, spesielt i en tidlig fase, forutsetter personer med flere slags kvaliteter.

Vel halvparten av kjedene/nettverkene har i noen grad tilpasset seg SNDs reiselivsstrategi, slik de har oppfattet den. Ingen selskaper har foretatt omfattende tilpasning til SNDs virkemidler. Bare én av kjedeetableringene synes å være *delvis* betinget av SNDs støtteordninger. To tredeler av kjedene/ nettverkene oppgir at SND-midlene i høy grad har muliggjort en innsats som man ellers ikke ville fått gjennomført, og som har styrket medlemsbedriftenes konkurranseevne. *Overnattingskjedene* har spesielt benyttet SND-midlene til samordning av salg, samarbeid med distribusjonskanaler, spesialisering på bestemte kundetyper, samt sesongforlengelse(r). SND-midlene har særlig hatt betydning for å øke deltakerbedriftenes omsetning, utvikling av nye produkter/reiseopplegg, forbedret lønnsomhet, samt styrking av konkurransekraften i forhold til tilsvarende tilbud i Norge. SND-midlene har hatt stor betydning for lønnsomheten til bedriftene i tre av nettverkene som er intervjuet, mens man i ytterligere fire nettverk mener at tilskuddene fra SND har hatt en del innvirkning på lønnsomheten.

Kjedene/nettverkene oppfatter SND som en viktig samarbeidspartner med betydelig økonomisk kompetanse. Det oppfattes som positivt at SND fokuserer på lønnsomhet og stiller klare krav til nettverkene som får støtte. SND-støtten har gjort det mulig å lansere produkter som det ellers ville blitt for kostbart å få frem på markedet. Nettverksstøttens betydning for små og mellomstore overnattingsbedrifter i nettverkene blir også fremhevet.

Det blir til dels påpekt at hoveddelen av reiselivet består av småbedrifter, mens man innen overnattingssektoren til dels har oppfattet SNDs satsing som en storhotell-strategi. Informantene er imidlertid oppmerksomme på at SND i dag ikke primært har en hotellstrategi. Statens nærings- og distriktsutviklingsfond oppfattes videre som litt utålmodig. Mange respondenter synes at fondet til dels har et for kort tidsperspektiv på sin støtte til reiselivsbedriftene. De fleste mener at tre til fem år vil være en passende horisont for SNDs støtte. I visse tilfeller kan ta mellom fem og 10 år før man ser resultater av en satsing, blir det sagt. Til tross for en del kritiske bemerkninger og enkeltes oppfatning av SNDs strategi som noe uklar, er det sterk oppslutning om hovedtrekkene i SNDs reiselivssatsning, slik den fremstår i dag. Alle intervjupersonene i overnattingskjedene mener at SND bør være mer selektive i sin støtte, mens en turoperatør mener at det bør være bred støtte.

Alle kjedene/nettverkene som omfattes av undersøkelsen satser særlig på merkevarebygging, men i stor grad også på særskilte produkter. Over halvparten av kjedene/nettverkene har en mangfoldsstrategi når det gjelder kundetyper, mens det er en mer konsentrert strategi når det gjelder produkter,

noe som kan tyde på at nettverkene er kommet lenger i produktutvikling enn i kundeforståelse. Én turoperatør satser sterkt på å være prisledende, altså å holde lavere priser enn konkurrentene, mens en overnattingskjede og en turoperatør har en viss satsing på pris.

For bedriftene i *overnattingskjedene* er turistmarkedet samlet sett viktigst, fulgt av kurs- og konferansemarkedet og yrkesreisemarkedet. Lokalmarkedet vurderes gjennomgående som minst viktig. Når det gjelder markedsutvikling, har hovedtendensen i 1990-årene vært betydelig fremgang på turistmarkedet, og til dels fremgang for yrkesreisende og kurs/konferanser, mens lokalmarkedet har stagnert. De viktigste konkurransearenaene for overnattingskjedenes medlemsbedrifter er internasjonal konkurranse og konkurranse innen de regioner der de enkelte medlemsbedriftene befinner seg. Men også konkurranse mellom regioner i Norge er ganske viktig for overnattingskjedenes medlemmer. For turoperatørene er konkurranse innen Norge svært viktig, mens andre konkurransearenaer har liten betydning.

Bedriftene som er med i kjedene/nettverkene har styrket sin konkurransekraft betydelig siden 1990. To tredeler av kjedene/nettverkene oppgir at deres bedrifter har styrket sin konkurransekraft svært mye, og dette gjelder særlig turoperatørene. For *turoperatørene* er konkurransekraften særlig styrket når det gjelder utvikling av nye reiseopplegg, og for samarbeid og forhandlingsstyrke i forhold til primærtjenester og distribusjonsledd. Konkurransekraften for de aktuelle *overnattingskjedene* er mest styrket når det gjelder utvikling av pakker/rundreiser ol. Videre er konkurransekraften ganske styrket med hensyn til samarbeid og forhandlingsstyrke overfor turoperatører/distribusjonsledd, samt salg i forhold til individuelle kunder/direktesalg.

Til en viss grad belyser intervjuene spørsmålet om hvem som eventuelt tar ut «gevinsten», av henholdsvis produsenter av overnattings-, bevertnings-, aktivitetstjenester osv, aktører innen videreforedlingsleddet, eller eventuelt rene salgslodd utenfor videreforedlingsapparatet. Ledelsen i nettverkene/kjedene mener at det særlig er hotellkjedene og serveringsbedriftene som sitter igjen med en stor del av fortjenesten i de tilfellene det er volumøkninger i salget av reiselivsprodukter. Videre oppfatter man at opplevelsesbedrifter og andre overnattingsbedrifter (enn hotellkjeder) tilegner seg en betydelig del av merverdien.

Kapasitetsutnyttelsen til kjedenes/nettverkens medlemsbedrifter angis å være bedret som en følge av etablering av kjeden/nettverket (eventuelt siden 1990). Nær halvparten av kjedene/nettverkene oppgir at kapasitetsutnyttelsen er blitt mye bedre for de deltakende bedriftene. Det må tas hensyn til at en del av kjedene/nettverkene er ganske nyetablerte, slik at det for enkelte er for tidlig å vente særlige effekter for kapasitetsutnyttelsen.

Kjedeselskapene innen overnattingssektoren utfører en del oppgaver som bedriftene selv tok seg av tidligere, og dessuten oppgaver som tidligere ikke ble utført. Kjedeselskapene bruker i denne sammenhengen særlig mye tid på utvikling av pakker, innhenting av oppdatert markedsinformasjon, samt produktutvikling. Samordning av innkjøp er et annet viktig tiltak for flere av

overnattingskjedene. Halvparten av overnattingskjedene mener at samarbeidet er svært viktig for medlemsbedriftenes evne til overlevelse, mens ytterligere to kjeder mener at samarbeidet er ganske viktig for de deltakende bedriftene overlevelsessevne. Noen av overnattingskjedene mener at det ennå er for tidlig å si noe sikkert om bidraget til overlevelsessevnen til medlemsbedriftene, og antar at denne betydningen vil kunne øke etter hvert.

Intervjuene med turoperatørene viser at konkurransekraften til bedriftene i disse nettverkene særlig er styrket når det gjelder utvikling av nye reiseopplegg. For alle turoperatør-nettverkene synes man at konkurransekraften samlet sett er *svært* styrket.

Intervjuene belyser også eventuell effektivisering i arbeidsdeling som følge av kjededannelsene. Særlig brosjyreproduksjon, samarbeid og salg i forhold til distribusjonskanaler, samt å skaffe oppdatert markedsinformasjon synes å være betydelig effektivisert. Kjedeselskapene innen overnatting har særlig betydning for bedriftene med hensyn til markedsføring/promosjon samt tjenester som bestillingssystemer.

Undersøkelsen belyser også en del sentrale aspekter ved kjedenes/nettverkens omgivelser som har betydning for konkurransekraft, blant annet kunnskapsproduksjon og betydningen av den nasjonale reiselivsorganisasjonen NORTRA.

Det er særlig NORTRAs årlige salgskonferanse og utenlandskontorene som er viktig for kjedene/nettverkene. NORTRAs salgsopplegg i Norge er lite viktig eller uviktig for kjedene/nettverkene som omfattes av intervjuene. Fra kjedene i overnattingssektoren blir det påpekt at NORTRA bør bli mer forbrukerorientert, og gjøre en større innsats for å skaffe mer og bedre markeds kunnskap.

Intervjuene belyser også kunnskapsproduksjonen for reiselivet i det norske samfunnet og dens betydning for utvikling av kjedenes/nettverkens medlemsbedrifter. Markedsføringsforskning har jevnt over stor betydning, og som regnes som svært viktig av de aller fleste, men også utdanningssystemet og kandidater utdannet for reiselivsnæringen er viktig. Markedsføringsforskningen ser ut til å være et svakt punkt blant de aspektene ved kjedenes omgivelser som belyses. Over halvparten av overnattingskjedene mener at omfanget av markedsføringsforskningen er ganske dårlig, mens turoperatørene er noe mer fornøyde. Blant annet pekes det på viktigheten av gode og oppdaterte analyser av det norske markedet, slik at bedriftene i større grad kan rette sin satsing inn mot bestemte segmenter. Nettverkene/kjedene er betydelig mer fornøyde med omfang og kvalitet når det gjelder utdanning.

7 Nettverksordningen og etablering av livskraftige selskaper

I dette kapitlet drøftes spørsmålet om etablering av livskraftige selskaper innen videreforedlingsleddet ut fra to kvantitative tilnærminger;

- en gjennomgang av SNDs bruk av tilskudd til samarbeidsstrukturer, og
- studier av regnskap for et utvalg foredlingselskaper som har mottatt SND-tilskudd.

Utvikling av egne selskaper gjennom SNDs tilskuddsordninger skal etter handlingsplanen skje gjennom det elementet som kalles samarbeidsstrukturer. Det består av to delelementer, «Reiselivsnettverk» og «Kongress- og landsdelsselskaper». I dette kapitlet legges hovedvekten på det elementet som gjerne går under betegnelsen «nettverksprogrammet» eller «nettverksordningen».

Først gis en oversikt over og analyse av effektene av tilskudd etter nettverksprogrammet. Deretter gjennomgås resultatene fra den regnskapsbaserte undersøkelsen av et utvalg videreforedlingselskaper for året 1994.

7.1 Kort om nettverksordningen

Handlingsplanen fra november 1993 gir en nærmere beskrivelse av nettverksordningen. Nettverksordningen som sådan er imidlertid av eldre dato. Innen Industrifondet/SND har det vært to programmer med nettverksordning, ett fra 1992 til 1994 og det nåværende, som løper fra 1995 til 1997. Bevilgninger som er angitt som omstillingstilskudd-nettverk fra Industrifondet opptrer imidlertid i henhold til SNDs oversikter fra og med 1990.

Nettverksprogrammet kan (i henhold til handlingsplanen) «finansiere etablering og drift av samarbeid på destinasjoner, kjededannelser og tema/samarbeid langs reiseruter» (Blikom 1993). Det består av tre faser, en forprosjektfase, en planfase og en etablerings/driftsfase.

Fase tre innebærer at det opprettes et eget nettverksselskap, hvor deltakerne (delprodusentene) har eiermajoritet. Før selskap er opprettet representeres nettverket ved en administratorbedrift, som da også er registrert som mottakeren av tilskudd.

Man kan observere at selskaper som etableres gjennom nettverksordningen, samt en del administratorbedrifter mottar tilskudd også på annet grunnlag

enn nettverksordningen. Dette kommer for eksempel tydelig frem i tabell 7.3.

Nettverksprogrammet har vært praktisert slik at selskaper ikke nødvendigvis starter opp i fase en. Noen *administratorbedrifter/nettverk* er kommet direkte inn i fase to, og en del *selskaper* har kommet direkte inn i fase tre. Nettverksordningen er for øvrig også omtalt i forbindelse med gjennomgangen av handlingsplanen i rapportens kapittel 4.2.1.

Forskerne har ikke hatt mulighet til å undersøke sakspapirer for de enkelte nettverk for å kunne fastslå formål, innretning, nettverksmodell etc i detalj.

7.2 Tilskudd til nettverk og utviklingen av selskaper

Oversiktslistene fra SND inneholder i alt 101 engasjementer hvor det er angitt hvilke faser de enkelte bevilgninger er gitt under. Man har da sett bort fra de fem landsdelsselskapene og kongresselskapene i de fem utpekte kongressbyene (inkludert Oslo Promotion AS, som regnes som et destinasjons-selskap). Disse selskapene er spesifisert som en egen type samarbeidsstrukturer innenfor SNDs handlingsplan, slik det er vist.

Som tidligere påpekt kan det være noen mangler i oversiktene. Det antas imidlertid at det er relativt få bedrifter under nettverksordningen som ikke er med i denne analysen. Derimot kan det være unøyaktigheter eller utelatelser i angivelsen av fase for de enkelte bevilgningene. Den følgende oversikt og analyse må studeres med dette i minne.

Et annet forhold er at bedrifter som kan være administratorbedrifter innen nettverksordningen i mange tilfeller også mottar tilskudd som hører inn under andre elementer i handlingsplanen. Det vil si at bildet ikke alltid er like klart når det gjelder faser og utviklingstrinn for de ulike nettverk.

7.2.1 Oversikt over omfanget av nettverksengasjementer

Av de 101 nettverk i materialet er det 80 som startet opp som forprosjekt (fase en/foranalyse). Det er sju nettverk som gikk direkte inn i fase to (plan-fase), og 14 selskaper som fikk første tilskudd i fase tre (driftsfase). Tabell 7.1 viser at de fleste nettverk kom inn i ordningen i 1991-1993. Nettverk som startet i fase en kom hovedsakelig til i denne perioden. Det er få nye nettverk som har startet i fase en etter 1993.

Tabell 7.1 Antall nye nettverk etter år og inntredningsfase

År	Antall nye nettverk	Antall med start i fase en	Antall med start i fase to	Antall med start i fase tre
1990	2	1	0	1
1991	17	15	2	0
1992	42	38	0	4
1993	24	20	1	3
1994	8	2	1	5
1995	8	4	3	1
Sum	101	80	7	14

Av de 80 nettverkene som startet opp i fase en, har en firedel nådd fase tre eller er etablert utover fase tre.

Sju nettverk har gått videre fra fase en til to, men er ikke registrert med tilskudd i fase tre. Ingen av disse har mottatt tilskudd senere enn 1992, og må antas å være ute av bildet eller være etablert uten videre SND-støtte.

Det gjenstår da 53 nettverk som ikke er registrert med tilskudd utover fase en. Av disse har 11 mottatt tilskudd i 1994 eller 1995. Det er altså 42 av disse nettverkene som det må antas er ute av SNDs nettverksprogram.

Av de sju nettverk som startet direkte i fase to har seks ikke mottatt tilskudd i fase tre. Tre av disse fikk imidlertid tilskudd så sent som i 1995, mens de øvrige tre må antas å være uaktuelle for videre tilskudd fra SND.

Dette kan oppsummeres i følgende tabell:

Tabell 7.2 Antall nettverk etter hvilke faser de henholdsvis er oppstartet i og har nådd i nettverksprogrammet

	Nådd kun fase en 1990-93	Nådd kun fase en 1994-95	Nådd kun fase to 1990-93	Nådd kun fase to 1994-95	Nådd fase tre
Start fase en	42	11	7	0	20
Start fase to			3	3	1
Start fase tre					14
Sum	42	11	10	3	35

Alt i alt er det 52 nettverk som må anses som ute av nettverksprogrammet fordi de ikke har mottatt tilskudd etter 1993. Det er 14 nettverk som har fått tilskudd i fase en eller to i 1994 eller 1995 og som det dermed er for tidlig å anse som ute av nettverksprogrammet.

Det må her tilføyes at TØI-forskerne ikke har hatt anledning til å studere sakspapirer for hver enkelt nettverksdeltaker. Dermed kan man heller ikke gruppere nettverk etter om de er ute av bildet som følge av utskilling i SND,

om de er nedlagt av andre årsaker, eller om de eksisterer og mottar tilskudd fra andre finansieringskilder.

7.2.2 Omfanget av selskapsetableringer

Nettverkssamarbeid som når fase tre skal etter strategien være selskaper som tilfredsstiller SNDs krav til grunnlag for reell etablering og lønnsom drift. Andelen som når dette stadiet er ikke noe kriterium på suksess eller «fiasko» for SNDs strategi. Det er mer et uttrykk for omfanget av prosjekter som bedømmes som tilstrekkelig solide til at SND vil gå inn med tilskudd til etablering og drift av selskap. Fase tre skal være et nåløye; SND må foreta både en vurdering av hvert prosjekt og en prioritering av prosjektene.

Antallet som når fase tre og aller helst et stadium utover fase tre er likevel det som er interessant. Omfanget av selskapsetableringer forteller både noe om i hvilken grad lønnsomhetsnivået i reiselivsnæringen generelt gir rom for livskraftige videreforedlingselskaper og noe om aksepten i fylkeskommuner og kommuner for selskapenes berettigelse.

Omfanget av etablerte selskaper kan følgelig ses på som en fornuftig målestokk for å se om SNDs satsing er innrettet mot et felt som gir resultater i form av selskaper næringen har reelt behov for.

Totalt er det pr 1. januar 1996 altså 35 nettverk i et materiale på i alt 101 ulike nettverk støttet av SND som er registrert som mottakere av tilskudd etter kriteriene for fase tre. I tillegg (utenom nettverksprogrammet) kommer de fem landsdelsselskaper og selskapene i fem utpekte kongressbyer.

20 nettverk startet i fase en, ett i fase to og 15 direkte i fase tre. Man har ikke nøyaktig oversikt over hvor mange av disse som eksisterer som livskraftige selskaper, men har (foreløpig) følgende informasjon om disse selskapenes nåværende status:

Det var 25 selskaper som ikke mottok fase tre-tilskudd i 1995. Av disse er 17 selskaper registrert som etablerte utover fase tre. Sju selskaper har man ikke sikker informasjon om og ett selskap er registrert nedlagt.

Det var 10 nettverk som (fortsatt) fikk fase tre-tilskudd i 1995, sju av disse som egne selskaper og tre fikk tilskudd gjennom (antatte) administratorbedrifter.

En stor andel av de etablerte selskapene kan karakteriseres som destinasjonsselskaper. Av de 32 etablerte selskaper er 22 (antatte) destinasjonsselskaper, sju er kjedebedrifter og tre er turoperatører.

7.2.3 Fordeling av tilskudd etter fase

Man skal her gi en oversikt over hvordan tilskuddsmidlene fordeler seg på de ulike nettverk etter hvilken fase som er nådd. Dette for å få et perspektiv på hvor mye det har kostet å bruke en bred strategi i fase en og (delvis) 2 i forhold til det som er gitt av tilskudd til selskaper som faktisk er blitt etablert.

De nettverk/selskaper som er med i materialet som er beskrevet i foregående punkter mottok i perioden 1990-1995 i alt ca 40,5 millioner kroner. Man ser av tabell 7.3 at nesten 60 prosent av dette er omstillings/utviklingstilskudd.

Tabell 7.3 *SND-tilskudd til bedrifter/selskaper innen nettverksordningen etter type tilskudd 1990-1995. 1000 kroner.*

	Antall	¹ Nettverks- midler	² Omstillings- tilskudd	Annet el. ikke angitt	Sum
Bedrifter som kun har nådd fase en	53	3121	288	2713	6122
Bedrifter som kun har nådd fase to	13	2079	1245	430	3754
Bedrifter/selskaper som har nådd fase tre eller videre ..	35	4568	22537	3489	30594
Sum	101	9768	24070	6632	40470

1 Etter kodene OTN, OTNR og UT-N

2 Etter kodene OT, OTR og UT-R

Nettverkene som har nådd fase tre har mottatt snaut halvparten av nettverksmidlene. Disse har imidlertid, som etablerte selskaper, fått tilgang til langt større tilskudd gjennom omstillingstilskudd og andre typer tilskudd. Rundt 75 prosent av de totale tilskuddene til nettverkene er gitt som tilskudd til de nettverkene som har utviklet seg til selskapsetableringer. Kun 15 prosent er satset på nettverk som ikke er kommet ut over fase en.

Dette gir en klar indikasjon på at strategien med å gi mange nettverk muligheten, for senere å stramme inn kravene, har fungert som en vellykket sorteringsmekanisme. Man har kunnet gå relativt bredt ut gjennom nettverksordningen. Midler gjennom nettverksordningen omfatter 25 prosent (snaut ti millioner kroner) av de totale midlene som er gitt til bedrifter/selskaper som har gått inn i nettverksordningen. Omkring halvparten av nettverksmidlene er gitt til nettverk som ikke har utviklet utover fase en eller to, men dette utgjør bare ca 12 prosent av totale midler. Ytterligere ca 12 prosent (gjennom andre ordninger i SND sentralt) av de totale tilskudd på 40 millioner kroner er mottatt av nettverk eller administratorbedrifter i nettverk som ikke har nådd utover fase en eller to. Det må her understrekes at disse midlene sannsynligvis stort sett har gått til nyskapingstiltak uavhengig av forsøkene på nettverksdannelser.

7.3 Økonomisk vurdering av videreforedlingselskaper

I dette delkapitlet drøftes livskraftighet ut fra økonomiske nøkkeltall i et utvalg av SNDs engasjementer. Man har her konsentrert seg om selskaper som er etablert gjennom nettverksordningen og/eller som er gitt støtte gjennom nettverksordningen. I tillegg omfatter analysen landsdelsselskapene og kongresselskapene.

Det må understrekes at utvalget av bedrifter er relativt lite, selv om det dekker 25 av de 35 selskapene som er omtalt i kapittel 7.2. Bedriftene er videre svært forskjellige med hensyn til virksomhet og lokalisering. SNDs reiselivsgasjementer er spredt over hele landet. I utvalget på 34 bedrifter finnes det eksempler på hovedtyper av videreforedlingselskaper. Foruten landsdelsselskaper, destinasjonsselskaper og kongresselskaper er det definert en restgruppe med kjeder og turoperatører, samt tre selskaper som muligens kunne vært definert som destinasjonsselskaper. En komplett liste over bedriftene er gjengitt i tabell 7.5, bakerst i dette kapitlet.

Disse bedriftene må dels betraktes som støttedfunksjoner for sine respektive nettverk av bedrifter, dels som nonprofit-selskaper. Det er likevel meningsfylt med en analyse som fokuserer på økonomiske mål for virksomhetene. Man må bare ha for øye at analysen gjelder selskaper som har balanse snarere enn overskudd som et økonomisk suksessmål.

Halvparten av bedriftene i utvalget ble etablert senere enn 1992¹. Følgelig vil det gi liten mening å foreta analyser av utviklingen fra 1990 til 1994. Ideelt burde en evaluering av nyetablerte bedrifter foretas fire til fem år etter etablering. I dette tilfellet er ikke dette mulig. Denne analysen vil imidlertid konsentreres om siste tilgjengelige regnskapsår – det vil si 1994. Forhåpentligvis vil en analyse av regnskapene fra dette året gi en pekepinn på den økonomiske tilstanden i videreforedlingselskapene.

Videre er den økonomiske tilstanden i disse engasjementene sammenliknet med tilsvarende målinger fra et utvalg på 4 357 «vanlige» reiselivsforetak (jf tablå 2.3 og 2.4, i Skalpe 1996). Det må imidlertid påpekes en del momenter som gjør at resultatene fra en slik sammenlikning er beheftet med betydelig usikkerhet:

1. Utvalget av foredlingsbedrifter er lite.
2. Bedriftene i utvalget er svært heterogene.
3. De fleste foredlingsbedriftene befinner seg i ulike stadier av en etableringsfase (1994).
4. Støtte fra SND er med i regnskapstallene.

¹ I en tilsvarende beregning fra utvalget på 6.000 reiselivsforetak (jf kapittel 4) finner man at halvparten av disse foretakene ble etablert etter 1990. Utvalget av SNDs reiselivsgasjementer er altså yngre enn en gjennomsnittlig reiselivsbedrift. Dersom det beregnes et aritmetrisk gjennomsnitt for bedriftenes etableringsår får man følgende resultat: Utvalget av 35 SNDs engasjementer: 1991,2 ; Utvalget av 6.000 reiselivsforetak: 1987,4.

Foredlingselskapene i utvalget har som nevnt andre økonomiske mål enn de øvrige typer av reiselivsforetak som det sammenliknes med. Dette betyr at det er lite relevant å trekke konklusjoner ut fra en sammenlikning av videreforedlingselskapene mot totalpopulasjonen av reiselivsforetak. Sammenlikningen er tatt med hovedsakelig for å gi et forankringspunkt i forhold til den økonomiske tilstanden i norsk reiselivsnæring.

I analysen av selskapene er bedriftene splittet i fire grupper: Destinasjonselskap, kongresselskap, landsdelsselskap og «resten». Tabell 7.3 viser aggregerte regnskap for de fire bedriftskategoriene. Høyre kolonne viser resultatene av tilsvarende beregning for utvalget av reiselivsbedrifter som leverte gyldig regnskap i 1994.

Tabell 7.4 viser at videreforedlingselskapene jevnt over har lavere driftsmarginer enn reiselivsnæringen for øvrig. Dette svake resultatet slår også ut i bunnlinsen i regnskapene (nettoresultat/nettomargin). Man ser at alle bedriftskategoriene hadde en lavere nettomargin i 1994, sammenliknet med reiselivsnæringen for øvrig.

Tabell 7.4 SND-støttete videreforedlingselskaper etter type, 1994²

	Destinasjons- selskaper	Kongress- selskaper	Landsdels- selskaper	Øvrige selskaper	Totalt	Alle reiselivs- foretak
Omsetning, 1000 kr	113 997	26 734	36 930	26 516	204 177	43 978 607
Driftsresultat, 1000 kr	2 813	179	178	157	3 327	2 114 226
Driftsmargin, %	2.5	0.7	0.5	0.6	1.6	4.8
Nettoresultat, 1000 kr	2 064	97	116	-1 601	676	1 211 062
Nettomargin, %	1.8	0.4	0.3	-6.0	0.3	2.8
Totalkapital	48 314	8 534	18 607	54 440	129 895	29 832 340
Egenkapital, 1000 kr	14 139	3 710	9 451	9 552	36 852	7 101 529
Egenkapitalandel, %	29.3	43.5	50.8	17.5	28.3	23.8
SND-tilskudd 1994	7 215	2 147	2 260	1 685	13 307	-
Kortsiktig gjeld	14 803	4 286	9 156	13 426		9 157 170
Langsiktig gjeld	20 092	538	-	31 462		13 573 640
Andel kortsiktig gjeld	29.1	50.2	46.2	24.7		30.7
Andel langsiktig gjeld	41.6	6.3	0	57.8		45.5
Antall bedrifter	14	6	4	10	34	4357
Antall ansatte	57	31	21	18	127	-

Man ser at nettomarginen er positiv for både landsdelsselskapene (utenom Troll Park), destinasjonsselskapene og kongresselskapene. Turoperatørene og kjedene («øvrige selskaper») har et svakt positivt driftsresultat, men et klart negativt nettoresultat. Dette henger sammen med at selskapene har høye finanskostnader.

² Destinasjonsselskapet Rjukan 2000 AS mangler regnskap for 1994 og dette er erstattet med 1993-regnskapet.

Gjennomsnittlig er det lave nettomarginer man observerer, for hele utvalget sett under ett er nettomarginen såvidt forskjellig fra 0.

Oversikten viser videre at både egenkapitalandelen og inntjeningen i de geografiske selskapene er langt bedre enn i de andre videreføringsselskapene i utvalget. Egenkapitalandelen i de geografiske selskapene er også klart høyere enn i reiselivsnæringen for øvrig, og for kongresselskaper og landsdelselskaper godt over det som normalt aksepteres av banker og finansieringsinstitusjoner³. Isolert sett er dette meget tilfredsstillende.

Dersom man skiller ut hotell- og restaurantbransjen fra utvalget av reiselivsforetak, og måler egenkapitalandelen i disse to bransjene hver for seg, blir resultatet henholdsvis 23 prosent og 15 prosent. Egenkapitalandelen i destinasjonsselskaper og kongresselskaper er dermed klart bedre enn i både restaurantbransjen og hotellbransjen. Dette gjelder også for de fire landsdelselskapene som er med i undersøkelsen. Kjedeselskapene, turoperatører mm («resten») har i gjennomsnitt høyere EK-andel enn bedrifter i restaurantbransjen, men lavere enn bedrifter i hotellbransjen.

Fordelingen på kortsiktig og langsiktig gjeld varierer mye etter selskapstype. Selv om variasjonene i nivået på den kortsiktige gjelden delvis skyldes at selskapene driver forskjellig typer virksomhet, synes den kortsiktige gjeldsandelen i kongress- og landsdelselskapene å være relativt høy.

Kontantstrømmen⁴ i forhold til omsetningen er lavere i alle engasjementkategoriene, sammenliknet med totalpopulasjonen av reiselivsforetak (tabell 7.5).

Tabell 7.5 Kontantstrøm i forhold til omsetning 1994 (prosent)

Destinasjons-selskaper	Kongress-selskaper	Landsdels-selskaper	Resten	Totalt	Alle reiselivsforetak
2.72	1.64	0.78	-6.09	1.07	5.32

Generelt er det imidlertid problematisk å trekke klare konklusjoner på bakgrunn av regnskapsopplysningene fra utvalget av videreføringsselskaper. Forskjellene på virksomhetene intern i de ulike kategoriene er store, og ekstreme nivåer på enkelte forholdstall forteller ofte mer om virksomheten enn om foretakets finansielle stilling.

På bakgrunn av denne analysen synes det som om lønnsomheten i SND-støttede videreføringsselskaper er svak, selv om man i gjennomsnitt kan påvise et svakt positiv nettoresultat. At lønnsomheten er dårligere enn i rei-

³ Norske banker og finansieringsinstitusjoner foretrekker at egenkapitalandelen ligger rundt 30 prosent.

⁴ Kontantstrømmen er beregnet som følger: Driftsresultat + avskrivninger + finansinntekter - finanskostnader - skatter.

selivet for øvrig behøver ikke å bety så mye, så lenge målsettingen er å være selvfinansierende.

Analysen viser likevel at selskapene jevnt over er relativt sårbare som selvstendige forretningsmessige enheter. De fleste selskapene er relativt nye, og egenkapitalandelen må i noen grad ses i lys av det. Spørsmålet for mange selskaper er i hvilken grad fremtidige eventuelle dårlige økonomiske resultater vil tære på egenkapitalen.

Det er i denne sammenheng et poeng at videreforedlingselskapene i undersøkelsen i 1994 mottok til sammen ca 13.3 millioner kroner i tilskudd fra SND, mens samlet nettomargin i selskapene kun var snaut 700,000 kroner. Tilskuddene utgjorde i 1994 imidlertid kun 6.5 prosent av samlet omsetning, og aktiviteten i selskapene var sannsynligvis tilpasset nivået på tilskuddene. Likevel understreker tallene at selskapene kan være sårbare, og at deres utvikling og befestning som livskraftige enheter beror på økt salg til medlemsbedrifter og av salgssavtaler med fylkeskommuner og kommuner (vertskapskostnader).

Tabell 7.6 Oversikt over selskaper som er med i undersøkelsesmaterialet

Landsdelsselskaper ⁵	Kongresselskaper
Top of Europe Norway AS	Tromsø Arrangement AS
Fjord Norge AS	Trondheim Activum AS
Midt-Norsk Reiseliv AS	Bergen Convention Service AS
Syd-Norge AS	Stavanger Kongress AS
	Harstad og Omland Arrangement AS
	Hamar Arrangement AS
Destinasjonsselskaper	Andre selskaper
Oslo Promotion AS	Kilde Hotel Marketing Norge AS
Ågotnes Servicesenter AS	North Cape Hotels AS
Rjukan 2000 AS	De Norske Hyttespesialistene AS
Finnmark Opplevelser AS	Norgesbuss AS
Destination Lofoten AS	Norway Apartments AS
Voss Næringsforum AS	Bud Ergan AS
Nordkapp Reiseliv AS	Skysslaget AS
AS Grenseland	Hopsjø Kyst- og Kultursenter AS
Reisemål Rute 40 AS	Sjøsentret Scandinavia AS
Norlandia Management AS	De Historiske Hotell AS
Destinasjon Hardanger Fjord AS	
Reisemål Nordfjord AS	
Destinasjon Østerdalen AS	
Reisemål Sunnhordland AS	

⁵ Troll Park skiller seg en del fra de øvrige landsdelsselskaper gjennom tilknytningen til OL 1994 og er derfor ikke tatt med her.

8 Utviklingstrekk i reiselivs- næringen 1990-95

I dette kapitlet gjennomføres to typer av analyser. Første del omfatter en økonomisk tilstandsanalyse basert på regnskapsdata i perioden 1990-1994 fra et utvalg på i alt 6,000 reiselivsbedrifter. Analysene er gjort landsdelsvis etter landsdelsselskapenes geografiske område og for fire utvalgte områder som dekkes av hvert sitt destinasjonsselskap.

Den andre analysen omfatter utviklingen i enkelte sentrale etterpørselsindikatorer for hotellnæringen i perioden 1991-1995; antall gjestedøgn, kapasitetsutnyttning og omsetning pr gjestedøgn. Her er brukt samme geografiske inndelingen som for regnskapsanalysen.

Formålet med dette arbeidet er å gi bakgrunnskunnskap for analysene av videreforedlingsselskapene. Rapporten beskriver utviklingen i reiselivsnæringen generelt i hoveddelen av SNDs satsingsperiode og utviklingen i hvert av de områdene som landsdelsselskapene og enkelte destinasjonsselskap betjener. Det er her ikke forsøkt å knytte utviklingen i hvert enkelt område sammen med omfanget av støtten til videreforedlingsleddet for å undersøke styrken i eventuelle årsakssammenhenger. Man vet i utgangspunktet at utviklingen i næringen i hvert enkelt område er resultatet av et samspill mellom en rekke kvantifiserbare og ikke-kvantifiserbare variabler. Det lar seg ikke uten videre gjøre å isolere effekten av satsingen på videreforedlingsleddet på noen fornuftig måte.

8.1 Økonomisk tilstandsanalyse av reiselivsnæringen

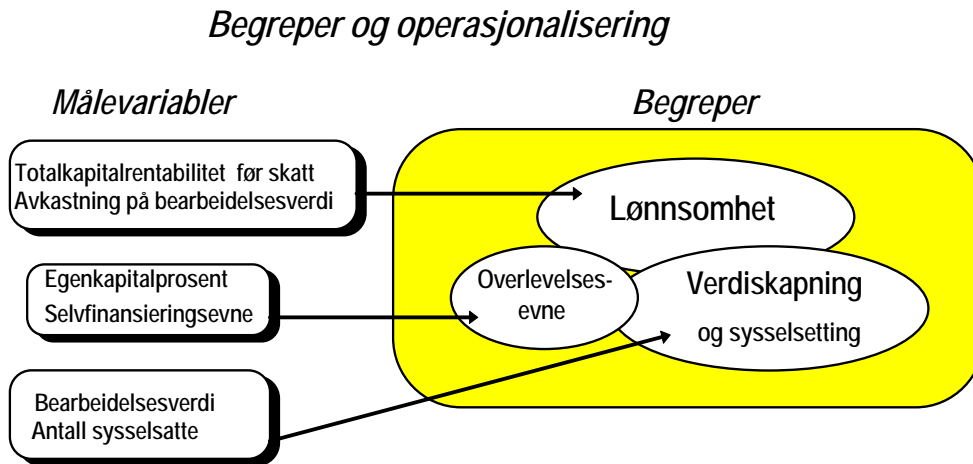
8.1.1 Oversikt over begreper¹ og innhold i analysen

Lønnsomhet og verdiskapning er de viktigste aspektene i denne komparative studien av reiselivsnæringen i Norge. Det tas sikte på å vurdere hvordan næringen utnytter sine resurser, og det fokuseres derfor på totalrentabilitet og avkastning på verdiskapningen. Videre gir analysen et bilde av verdiskapningen og sysselsettingen i reiselivsnæringen.

Analysen inneholder også en vurdering av foretakenes overlevelsessevne. I soliditetsanalysen vil det bli lagt vekt på egenkapitalsituasjonen og den finansielle evnen til fremtidig vekst.

¹ For nærmere forklaring av begreper, datamateriale etc, se Ole Skalpe, 1996: Reiselivsnæringen i et økonomisk perspektiv.

Finansielle forholdstall og regnskapsdata generelt viser store avvik fra normalfordelingen. Følgelig er det lagt vekt på robuste statistiske estimatorer som median og trimmet gjennomsnitt.



Figur 8.1 Skisse av en økonomisk tilstandsanalyse i reiselivsnæringen

Tabell 8.1 gir en oversikt over de sentrale forholdstallene i analysen og deres definisjoner.

Tabell 8.1 Definisjon av forholdstall

1. Egenkapitalandel	$Egenkapital / \text{totalkapital}$
2. Totalkapitalrentabilitet	$\text{Driftsresultat} + \text{renter} / \text{totalkapital}$ (gjennomsnitt)
3. Verdiskapning	$\text{Driftsinntekter} - \text{vareforbruk} - \text{avskrivninger}$
4. Selvfinansieringsevne	$(\text{Resultat før ÅOD} - \text{skatt} + \text{avskrivninger}) / \text{langsiktig gjeld}$
5. ROVA	$\text{Driftsresultat} / (\text{Driftsinntekter} - \text{vareforbruk} - \text{avskrivninger})$

Reiselivsnæringen blir normalt karakterisert som en arbeidsintensiv næring med lave etableringshindringer og stor distriktspolitisk betydning. Selv om lønnsomheten er blitt bedre siden 1990, viser denne undersøkelsen også at økonomien i reiselivsbedriftene fremdeles er svak. Bransjen blir ofte beskyldt for både å hvitvaske penger og operere med illegal arbeidskraft. Et påstått høyt innslag av useriøse aktører blir benyttet som forklaringsfaktor for næringens lave prestisje.

Både økonomisk teori og sunn fornuft tilsier at næringer med vedvarende lav lønnsomhet og liten prestisje vil oppleve stagnasjon eller tilbakegang. Dette skjer imidlertid ikke i reiselivsnæringen. Siden 1990 har for eksempel kapasiteten i norsk hotellindustri vokst med 20 prosent. Videre etableres det stadig nye undervisningstilbud innen reiseliv. Og Norges markedsføringsorgan, NORTRA, mottar mer offentlige midler enn noen sinne.

I dette kapittelet oppsummeres enkelte hovedtrekk fra beregninger hvor det fokuseres på karakteristika ved reiselivsnæringens betydning på nasjonalt og regionalt nivå.

I den nasjonale analysen av reiselivsnæringens betydning (avsnitt 8.1.2) er det plukket ut 27 næringer på to-sifret SIC-kode nivå – til sammen 115.000 bedrifter. Reiselivsnæringen er skilt ut som egen næring og hentet ut fra databasen på grunnlag av næringskoder, firmanavn og bransjekunnskap.

I avsnitt 8.1.3 er Norge inndelt i seks regioner. Ansvarsområdene til de fem destinasjonsselskapene Top of Europe, Midt-Norsk Reiseliv, Fjord Norge, Syd Norge og Troll Park representerer hvert sitt område, mens området rundt Oslofjorden og Buskerud faller i kategorien «resten».

Videre i avsnitt 8.1.4 følger en analyse av fire mindre geografiske områder: Lofoten, Hardanger, Borg og Oslo. Lofoten og Hardanger representerer spydspisser i Norgespromosjonen på utenlandsmarkedene. Oslos status som hovedstad gir dette fylket en spesiell stilling i reiselivssammenheng. Borg i Østfold er et eksempel på et område hvor reiselivsnæringen har liten relativ betydning.

8.1.2 Nasjonal betydning av reiselivsnæringen 1990-94

Uansett hvordan man velger å definere og måle omfanget og størrelsen til reiselivsnæringen, er både omsetningen og verdiskapningen i denne næringen betydelig i forhold til tilsvarende målinger i andre næringer. Beregninger i denne analysen viser at omsetningen og verdiskapningen i næringen over perioden 1990-1994 var henholdsvis 38,6 og 22,7 milliarder kroner pr år.² Dette er på linje med tilsvarende målinger i treforedling og kjemisk industri.

Selv om både omsetning og verdiskapning i reiselivsnæringen er lavere enn eksempelvis i næringsmiddelindustrien, er antall sysselsatte 20 prosent høyere. Omsetningen og verdiskapningen pr ansatt er dermed relativt lav. Av de 28 næringene som undersøkelsen omfatter, er det bare renovasjon og renhold hvor omsetningen pr sysselsatt er lavere enn i reiselivsnæringen. Der som man i stedet sammenlikner omsetningen og verdiskapningen med verdien på bedriftenes investeringer, blir bildet noe annerledes. Etter renhold, renovasjon og personlig tjenesteyting, er det reiselivsnæringen som har størst verdiskapning i forhold til investert kapital. Dette betyr at næringen krever relativt liten kapitalinnsats pr arbeidsplass.

Vanligvis blir det antatt at små og mellomstore bedrifter er overrepresentert i reiselivsnæringen. Dette er en sannhet med modifikasjoner. Det er riktig at gjennomsnittsomsetningen i reiselivsbedriftene er lavere enn i næringslivet

² Beregningene i dette avsnittet er basert på aritmetiske gjennomsnittsverdier pr foretak for perioden 1990-94. Totaltallene fremkommer ved at disse verdiene multipliseres med antall foretak.

for øvrig.³ Det er imidlertid flere ansatte i en gjennomsnittlig reiselivsbedrift enn i et gjennomsnittsforetak. Dersom man analyserer hyppigheten av bedriftskategorier etter antall ansatte, finner man at gruppen med inntil fire ansatte er sterkt underrepresentert, mens reiselivsbedrifter med mellom 10 og 50 ansatte er overrepresentert. Det er imidlertid interessant å se at bedrifter med mer enn 50 ansatte ikke er underrepresentert i reiselivet. Våre beregninger tyder på at reiselivsnæringen hovedsakelig består av mellomstore bedrifter. Hyppigheten av små foretak er lav mens innslaget av store bedrifter ikke skiller seg nevneverdig fra andre næringer.

Reiselivsnæringen har mange positive sider som sysselsettingskapende næring og distriktspolitisk virkemiddel. Kanskje er nettopp disse karakteristika blant årsakene til at lønnsomheten i næringen er betydelig dårligere enn i de 27 andre næringene som er undersøkt. Uansett hvordan man måler lønnsomhet, ender reiselivsnæringen i bunnsjiktet i sammenligninger med andre næringer.

Med bakgrunn i analyser av over 100.000 foretak, spedt på 28 ulike næringer over femårsperioden 1990-1994, kan det dokumenteres at reiselivsnæringen har størst frekvens av underskuddsbedrifter og insuffisiente foretak. Hvert eneste år siden 1990 har både nettomarginen og egenkapitalprosenten vært betydelig lavere i reiselivsrelaterte virksomheter enn i næringslivet for øvrig. Den svake økonomiske stillingen gjenspeiler seg i konkurshyppigheten, som er nesten dobbelt så høy som ellers i næringslivet. Tabell 8.2 oppsummerer noen av resultatene.

³ Aritmetisk gjennomsnittsomsetning i vårt utvalg av reiselivsforetak var omlag 50 prosent av tilsvarende måling for alle bedrifter, dvs 6,4 millioner pr reiselivsbedrift mot 12,2 millioner for alle bedrifter sett under ett.

Tabell 8.2 Reiselivsnæringen sammenliknet med 27 andre næringer (1990-1994)

Sic	Omsetning/		Verdiskapning/		Nettores./		Totalkapital per ansatt	Egenkapital/ Totalkapital	#foretak	konkurs hyppighet	% med positivt	
	per ansatt	kapital	per ansatt	kapital	omsetning	egenkapital					resultat	egenkapital
Alle	1 409	0,67	654	31,1 %	1,2 %	4,9 %	2 102	16,9 %	115 832	6,8 %	55 %	72 %
Reiseliv	619	1,18	365	69,4 %	-2,0 %	-19,4 %	525	12,3 %	5 975	12,4 %	40 %	56 %
11 Jordbruk	1 019	1,55	388	59,1 %	0,3 %	2,9 %	656	16,8 %	514	5,6 %	51 %	72 %
12 Skogbruk	1 127	0,60	467	24,9 %	3,8 %	7,3 %	1 876	31,2 %	119	5,9 %	50 %	78 %
13 Fiske	1 486	0,86	538	31,2 %	-2,4 %	68,6 %	1 725	-3,1 %	1 641	12,3 %	45 %	57 %
22 Oljeutvinning	2 737	0,44	1 701	27,3 %	7,3 %	14,8 %	6 225	21,8 %	524	5,0 %	54 %	74 %
29 Stenproduksjon	1 533	0,60	761	29,6 %	-0,9 %	-2,2 %	2 572	22,8 %	541	9,8 %	54 %	70 %
31 Næringsmiddelproduksjon	1 863	2,15	540	62,2 %	1,2 %	10,2 %	868	25,3 %	1 713	7,6 %	58 %	77 %
32 Tekstilproduksjon	825	1,55	367	69,0 %	3,6 %	20,2 %	532	27,9 %	617	7,9 %	62 %	78 %
33 Trevareproduksjon	852	1,40	356	58,5 %	0,5 %	2,6 %	609	24,6 %	1 813	13,0 %	54 %	73 %
34 Treforedling	1 162	1,28	670	74,0 %	3,1 %	14,8 %	906	26,9 %	2 425	8,4 %	59 %	72 %
35 Produksjon av kjemiske produkter	1 631	0,63	754	29,1 %	2,5 %	7,2 %	2 590	22,2 %	874	5,6 %	59 %	76 %
36 Produksjon av mineraler	1 143	0,53	626	29,3 %	4,9 %	8,2 %	2 137	31,7 %	467	6,0 %	54 %	74 %
37 Produksjon av metaller	1 548	0,87	594	33,3 %	4,1 %	9,8 %	1 782	36,2 %	213	7,0 %	55 %	78 %
38 Verktedsindustri	969	1,06	433	47,3 %	0,8 %	4,2 %	915	21,0 %	4 060	8,2 %	57 %	76 %
39 Diverse industriproduksjon	908	1,34	439	64,9 %	1,1 %	7,1 %	676	21,3 %	430	10,2 %	52 %	70 %
41 Kraft- og vannforskylning	2 622	0,44	1 091	18,1 %	5,3 %	5,4 %	6 022	43,0 %	184	0,0 %	72 %	91 %
50 Bygg og anlegg	851	1,39	404	65,7 %	-0,6 %	-8,9 %	614	9,2 %	9 240	9,3 %	56 %	72 %
60 Diverse handelsbedrifter	791	0,72	284	25,8 %	-4,3 %	-14,9 %	1 099	20,7 %	1 971	14,8 %	44 %	66 %
61 Engros og agentur	2 217	1,85	568	47,4 %	1,7 %	12,9 %	1 197	24,9 %	11 121	7,1 %	56 %	73 %
62 Detaljhandel	1 535	2,37	416	64,2 %	1,1 %	12,9 %	649	20,5 %	22 295	7,8 %	58 %	70 %
71 Transport og lagring	1 198	0,61	731	37,3 %	-1,8 %	-5,7 %	1 960	18,9 %	7 790	5,6 %	50 %	69 %
81 Bank og finans	2 536	0,23	1 659	14,9 %	-2,3 %	-4,4 %	11 125	11,9 %	5 111	4,4 %	51 %	79 %
82 Forsikring	3 820	0,23	3 214	19,8 %	8,1 %	29,4 %	16 261	6,5 %	372	4,8 %	53 %	74 %
83 Eiendom og investeringer	876	0,44	583	29,0 %	-1,8 %	-4,9 %	2 011	16,4 %	28 019	3,1 %	59 %	78 %
92 Renovasjon og rengjøring	251	1,58	200	125,7 %	1,6 %	11,0 %	159	22,4 %	600	8,8 %	55 %	71 %
93 Undervisning og helse	804	1,10	614	84,0 %	12,6 %	77,7 %	731	17,8 %	2 585	2,9 %	65 %	82 %
94 Kulturtjenester	758	1,01	401	53,5 %	-3,6 %	-476,5 %	749	0,8 %	1 616	10,1 %	42 %	60 %
95 Personlige tjenester	873	2,59	339	100,3 %	0,8 %	15,7 %	338	13,2 %	3 002	7,7 %	54 %	67 %

Oversikten viser at to næringer i Norge er preget av lav inntjening, usunn finansiering og høy konkursfrekvens. Reiseliv er den ene næringen og fiske- rier er den andre. Begge disse næringene har stor distriktspolitisk interesse. Som distriktspolitisk virkemiddel har imidlertid reiselivsnæringen et viktig fortrinn: Reiselivsrelatert virksomhet krever mindre kapitalinnsats pr arbeidsplass. Distriktspolitiske tilskudd og subsidierte lån vil dermed kunne skape flere arbeidsplasser dersom reiselivsnæringen prioriteres.

Dersom man analyserer reiselivsnæringen på den ene siden og næringslivet generelt på den andre siden, vil forskjellene komme tydeligere frem. I tabell 8.3 og 8.4 illustreres dette ved å sammenlikne ulike forholdstall i reiselivs- bedrifter med mer enn én ansatt, med tilsvarende målinger i totalpopulasjo- nen. Tabellene viser at verdiskapningen i en gjennomsnittlig reiselivsbedrift er omtrent på linje med landsgjennomsnittet for alle foretak. Avkastningen på både verdiskapningen og kapitalen er derimot lavere. Målt etter nivået på omsetningen er reiselivsbedriftene små. Tar man derimot utgangspunkt i antall ansatte er reiselivsforetakene faktisk større enn landsgjennomsnittet. Selvfinsieringsevnen og nivået på egenkapitalandelen understreker den svake finansieringsstrukturen i reiselivsnæringen. Det minnes om at mye av den generelt sterke fremgangen i egenkapitalandelen fra 1991 til 1992 skyl- des skattereformen.⁴

⁴ I forbindelse med skattereformen 1992 ble utsatt-skatt modellen innført som prinsipp for regnskapsmessig behandling av skatt. Denne modellen innebar at posten ubeskattet egen- kapital ble delt i to deler; egenkapital og utsatt skatt. Denne posten sto tidligere mellom gjeld og egenkapital i balansen. Den besto egentlig av både gjelds- og egenkapitalelemen-

Tabell 8.3 Gjennomsnittstørrelser⁵ i reiselivsbedrifter, alle reiselivsbedrifter med mer enn én ansatt (5 prosent trimmet)

Variabel	1990	1991	1992	1993	1994
Totalrentabilitet, pst	-	7,5	8,3	8,6	9,2
Verdiskapning	3 309	3 138	3 156	3 222	3 392
Selvfinansieringsevne, pst	16	26	95	114	99
Egenkapitalandel	-13,8	-11,5	-3,1	-2,0	1,6
Avkastning på verdiskapning, pst	-0,9	0,4	2,6	2,6	3,1
Omsetning	5 538	5 385	5 499	5 611	5 932
Antall ansatte					10,0

Tabell 8.4 Gjennomsnittstørrelser i næringslivet generelt, alle bedrifter med mer enn én ansatt (5 prosent trimmet)

Variabel	1990	1991	1992	1993	1994
Totalrentabilitet, pst		10,1	10,9	11,7	13,0
Verdiskapning	3 320	3 221	3 293	3 359	3 589
Selvfinansieringsevne, pst	35	47	175	193	215
Egenkapitalandel	5,3	7,9	17,7	18,8	20,5
Avkastning på verdiskapning, pst	4,5	6,0	7,5	8,4	9,7
Omsetning	7 886	7 739	7 944	8 054	8 704
Antall ansatte					7,8

8.1.3 Regional betydning og bedriftskarakteristika etter landsdels-selskapsområde

Reiselivsnæringen er betydelig representert i grisgrendte strøk. Ser man på antall reiselivsforetak pr fylke, har Finnmark, Oppland og Nordland et sterkt innslag av denne næringen. Reiselivet er relativt svakt representert rundt Oslofjorden. Videre viser oversikten over destinasjonsselskapenes områder at Troll Park og Top of Europe betjener områder hvor reiselivsnæringen er relativt viktig, mens Fjord Norge operer i et område hvor andre næringer spiller en større rolle. De geografiske analysene av reiselivsnæringen underbygger næringens betydning for sysselsettingen i distriktene. Fylkene Finnmark, Oppland og Nordland topper statistikken med hensyn til reiselivsnæringens betydning for den totale sysselsettingen. Tabell 8.5 oppsummerer hovedtrekkene i dette bildet.

ter, og i utsatt-skatt modellen blir disse elementene fordelt til sine respektive poster. Denne omklassifiseringen medfører at den bokførte egenkapital øker, mens realitetene er uendret.

⁵ 5 prosent trimmet betyr av det er beregnet et tradisjonelt aritmetisk gjennomsnitt og fjernet fem prosent av ekstremverdiene – det vil si 2,5 prosent av bedriftene med de minste verdiene og 2,5 prosent av bedriftene med de høyeste verdiene er fjernet.

Tabell 8.5 Reiselivsnæringens betydning etter lokaliseringsområde (alle foretak)

Område	Andre næringer		Reiseliv			
	Antall ansatte	Antall bedrifter	Antall ansatte	Antall bedrifter	Prosent av totalt antall foretak	Prosent av totalt antall ansatte
Hele landet	983 238	112 824	62 431	5 984	5,3	6,3
Svalbard	505	51	59	12	23,5	11,7
Finnmark	9 470	1 382	939	126	9,1	9,9
Oppland	22 140	2 613	2 066	298	11,4	9,3
Nordland	29 400	4 491	2 547	355	7,9	8,7
Akershus	111 142	12 133	9 370	425	3,5	8,4*
Troms	20 024	3 009	1 580	204	6,8	7,9
Sogn og Fjordane	12 712	1 884	941	147	7,8	7,4
Buskerud	42 163	5 760	2 984	341	5,9	7,1
Telemark	22 301	3 329	1 558	247	7,4	7,0
Oslo	259 519	25 577	18 099	1 184	4,6	7,0
Vest-Agder	23 441	3 501	1 499	192	5,5	6,4
Sør-Trøndelag	44 611	5 632	2 624	312	5,5	5,9
Hedmark	23 533	3 094	1 327	182	5,9	5,6
Vestfold	38 350	5 357	2 127	252	4,7	5,5
Hordaland	87 538	11 176	4 741	518	4,6	5,4
Rogaland	96 072	8 056	5 117	429	5,3	5,3
Aust-Agder	14 140	1 911	728	126	6,6	5,1
Møre og Romsdal	45 000	6 508	1 872	271	4,2	4,2
Nord-Trøndelag	17 883	2 015	738	135	6,7	4,1
Østfold	63 294	5 345	1 515	228	4,3	2,4
<i>Landsdelsselskaps-områder</i>						
Top of Europe	64 524	9 630	5 125	697	7,2	7,9
Troll Park	49 066	6 187	3 393	480	7,8	6,9
Syd Norge	63 667	9 306	3 785	565	6,1	5,9
Midt-Norsk Reiseliv	65 856	8 094	3 362	447	5,5	5,1
Fjord Norge	253 993	28 989	12 671	1 365	4,7	5,0

*Minus to foretak på Fornebu og Peppe's Pizza =>4,1 prosent.

Når man skal vurdere lønnsomheten i reiselivsnæringen i ulike landsdeler, er det en fordel at nivåene og utviklingen korrigeres for tilsvarende målinger i næringslivet generelt. Dette gjør det mulig å kartlegge næringens økonomi i forhold til den generelle økonomiske situasjonen i næringslivet i et område. Det er rimelig å forvente at økonomien i reiselivsforetakene vil være bedre i områder hvor den økonomiske situasjonen i næringslivet generelt er god, og det er ønskelig å korrigere for dette. Videre vil en sammenligning mot andre typer bedrifter gjøre det mulig å kontrollere hvorvidt reiselivsnæringens dårlige økonomi i forhold til næringslivet generelt, også gjelder på tvers av geografiske områder.

Tabell 8.6 og 8.7 gir en oversikt over størrelsesforholdene mellom reiseliv og næringslivet generelt etter geografiske områder.⁶ Tabellene viser at reiselivsbedriftene er mindre enn gjennomsnittsbedriftene i alle områdene. Størrelsesforskjellene mellom reiselivsbedriftene og andre næringer er likevel mindre på Østlandet enn ellers i landet. Tabellene viser for eksempel at omsetningen i reiselivsbedrifter i Fjord-Norge og Midt-Norge bare utgjør to tredeler av det som er gjennomsnittet for alle foretak i disse områdene.

Tabell 8.6 Omsetning etter lokalisering, reiselivsbedrifter. 1000 kr. (5 prosent trimmet og antall ansatte >1)

Landsdel	1990	1991	1992	1993	1994	Gj snitt	Prosent av alle
Troll Park	4 733	5 254	6 139	6 501	7 206	5 967	78
Syd-Norge	4 358	4 694	4 912	4 671	4 967	4 720	65
Fjord-Norge	4 929	4 892	5 086	5 119	5 341	5 073	67
Midt-Norge	4 404	4 371	4 247	4 650	4 766	4 488	66
Top of Europe	4 087	4 318	4 617	4 536	4 638	4 439	65
Øvrige Norge	7 549	6 905	6 710	6 938	7 488	7 118	76

Tabell 8.7 Omsetning etter lokalisering, alle bedrifter. 1000 kr. (5 prosent trimmet og antall ansatte >1)

Landsdel	1990	1991	1992	1993	1994	Gj snitt
Troll Park	7 774	7 285	7 496	7 526	7 993	7 615
Syd-Norge	7 253	7 051	7 095	7 009	7 834	7 248
Fjord-Norge	7 046	7 139	7 524	7 698	8 329	7 547
Midt-Norge	6 627	6 564	6 599	6 759	7 304	6 771
Top of Europe	6 574	6 625	6 940	6 913	7 293	6 869
Øvrige Norge	9 228	8 936	9 100	9 260	10 030	9 311

Dersom man vurderer verdiskapningen i bedriftene istedenfor omsetningen, blir forskjellene mellom reiselivsnæringen og totalpopulasjonen små (tabell 8.8 og 8.9). Dette skyldes hovedsakelig at varekostnadene og avskrivningene i reiselivsbedriftene jevnt over er lavere enn i andre virksomheter. Videre ser man at reiselivet er viktig for verdiskapningen i Hedmark og Oppland, mens næringen betyr mindre i området som dekkes av Fjord Norge. Den samlede verdiskapningen både i Fjord Norge og Troll Park-området er derimot høyere enn i de andre landsdelsselskapsområdene. De olympiske vinterlekene i 1994 er trolig en viktig årsak til den sterke veksten i verdiskapningen som Troll Park-området har opplevd.⁷

⁶ Målingene tar utgangspunkt i bedrifter med mer enn én ansatt og beregner et fem prosent trimmet gjennomsnitt for omsetningen i disse bedriftene.

⁷ Veksten, målt ved utviklingen i fem prosent trimmet gjennomsnittlig verdiskapning pr bedrift i de ulike områdene fra 1990-1994, var på hele 41 prosent i Troll Park.

Tabell 8.8 Verdiskapning etter lokalisering, reiselivsbedrifter. 1000 kr. (5 prosent trimmet og antall ansatte >1)

Landsdel	1990	1991	1992	1993	1994	Sum 1994	Prosent av alle
Troll Park	2 941	2 847	3 334	3 740	4 138	2 009 451	9
Syd-Norge	2 699	2 858	2 883	2 797	2 937	1 005 610	5
Fjord-Norge	3 127	2 942	3 034	3 034	3 152	3 127 571	2
Midt-Norge	2 541	2 706	2 652	2 904	2 934	934 558	4
Top of Europe	2 429	2 644	2 757	2 657	2 737	13 63 715	6
Øvrige Norge	4 495	3 977	3 694	3 834	4 160	12 965 804	5

Tabell 8.9 Verdiskapning etter lokalisering, alle bedrifter. 1000 kr. (5 prosent trimmet og antall ansatte >1)

Landsdel	1990	1991	1992	1993	1994
Troll Park	3 054	2 829	2 907	2 961	3 149
Syd-Norge	3 027	2 908	2 907	2 892	3 176
Fjord-Norge	2 989	3 001	3 144	3 248	3 467
Midt-Norge	2 778	2 793	2 791	2 852	3 064
Top of Europe	2 632	2 590	2 693	2 679	2 832
Øvrige Norge	3 928	3 764	3 818	3 914	4 177

Gjentatte ganger er det dokumentert at lønnsomheten i reiselivsnæringen er svakere enn i næringslivet for øvrig. Tabell 8.10 og 8.11 viser at dette også gjelder på tvers av geografiske områder. Selv om lønnsomheten jevnt over er blitt betydelig bedre, er fremdeles reiselivsnæringen mindre lønnsom enn andre næringer i alle regionene som er undersøkt.

Reiselivet i Fjord-Norge har best lønnsomhet. Samtidig er avviket mellom lønnsomheten i reiselivet og lønnsomheten i andre næringer relativt lite i Vestlandfylkene.

Lønnsomheten i reiselivsnæringen innenfor områdene Syd Norge og Troll Park er dårlig – både sammenliknet med de andre områdene og det øvrige næringslivet i de fylkene som disse destinasjonsselskapene dekker.

Videre ser man at reiselivsnæringen i Nord-Norge har en negativ utvikling i lønnsomheten. Dette skjer til tross for en stabil lønnsomhetsutvikling i andre deler av næringslivet i denne landsdelen. Nedgangen er noe mindre dersom man studerer utviklingen ved hjelp av medianer. Det vil si at i dette tilfellet har man en skjev fordeling av bedrifter, den halvparten som har lavest verdiskapning veier tyngre enn den halvparten som har høyest verdiskapning, noe som gir et gjennomsnitt som er klart lavere enn medianen.⁸

⁸ Se Skalpe (1996)

Tabell 8.10 Totalrentabilitet, etter lokalisering ⁹, reiselivsbedrifter. Prosent.
(5 prosent trimmet og ansatte >1)

Landsdel	1991	1992	1993	1994	Gj snitt	Avvik fra alle
Troll Park	5,5	7,6	6,5	9,7	7,3	-3,8
Syd-Norge	5,6	10,6	6,3	7,3	7,5	-4,0
Fjord-Norge	10,7	11,4	12,0	10,3	11,1	-1,2
Midt-Norge	7,9	10,7	8,4	7,2	8,6	-2,4
Top of Europe	10,8	10,9	8,4	6,4	9,1	-2,8
Øvrige Norge	5,4	4,8	7,6	10,2	7,0	-4,0

Tabell 8.11 Totalrentabilitet etter lokalisering, alle bedrifter. Prosent.
(5 prosent trimmet og ansatte >1)

Landsdel	1991	1992	1993	1994	Gj snitt
Troll Park	9,7	10,5	11,4	12,8	11,1
Syd-Norge	10,8	10,4	11,2	13,4	11,5
Fjord-Norge	11,3	12,1	12,6	13,4	12,3
Midt-Norge	10,2	10,5	11,1	11,9	10,9
Top of Europe	12,2	12,0	11,2	12,0	11,9
Øvrige Norge	9,0	10,2	11,5	13,2	11,0

Totalrentabilitet måler lønnsomheten i forhold til produksjonsfaktoren: kapital. Det er imidlertid påpekt at arbeidskraft er en relativt viktig innsatsfaktor i reiselivet. Følgelig er det naturlig at man også vurderer lønnsomheten i forhold arbeidsinnsatsen. Avkastningen på verdiskapningen er et forholdstall som gir en god indikasjon på lønnsomheten i forhold til forbruket av arbeidskraft. I tabell 8.8 og 8.9 viste man at verdiskapningen i et reiselivsforetak er om lag den samme som i et gjennomsnittsforetak i norsk næringsliv.

Tabell 8.12 og 8.13 viser imidlertid at avkastningen på verdiskapningen er lavere for reiselivsbedriftene. Dette resultatet gjelder uavhengig av lokalisering. Igjen er det i Hedmark og Oppland (Troll Park) hvor avstanden i reiselivets disfavør er størst – det vil si at avkastningen i næringslivet generelt er langt høyere enn tilsvarende måling i reiselivsnæringen. Videre ser man at områdene som dekkes av Fjord Norge AS er nummer én av landsdelene – både med hensyn til avkastningen i reiselivet og i næringslivet generelt.

⁹ Beregningene gjelder for bedrifter med mer enn én ansatt. Raden med betegnelsen «gj.snitt» beregner et aritmetisk gjennomsnitt for det 5 prosent trimmede gjennomsnittet i perioden 1991-1994, jfr verdiene i tabellene 8.7 og 8.8. Raden med betegnelsen «avvik fra alle» betegner forskjellen mellom beregningen av «gj.snitt» i henholdsvis reiselivsnæringen og næringslivet generelt.

Tabell 8.12 Avkastning på verdiskapning etter lokalisering, reiselivsbedrifter. Prosent.(5 prosent trimmet og ansatte >1)

Landsdel	1990	1991	1992	1993	1994	Gj snitt	Avvik fra alle
Troll Park	-4,0	-3,5	2,9	2,8	4,2	0,5	-7,1
Syd-Norge	-1,8	0,9	3,8	1,4	1,4	1,1	-6,5
Fjord-Norge	1,4	3,6	4,3	4,9	4,2	3,7	-4,6
Midt-Norge	0,6	1,5	3,0	2,4	2,3	1,9	-4,7
Top of Europe	-3,1	1,2	4,9	2,4	0,9	1,3	-6,3
Øvrige Norge	-1,7	-1,5	0,0	1,2	3,3	0,3	-6,2

Tabell 8.13 Avkastning på verdiskapning etter lokalisering, alle bedrifter. Prosent. (5 prosent trimmet og ansatte >1)

Landsdel	1990	1991	1992	1993	1994	Gj snitt
Troll Park	6,0	6,2	7,8	8,5	9,7	7,6
Syd-Norge	5,5	6,6	7,8	8,3	10,0	7,6
Fjord-Norge	5,2	7,2	8,8	9,6	10,6	8,3
Midt-Norge	3,9	6,0	7,0	7,8	8,6	6,6
Top of Europe	5,5	6,5	8,1	8,4	9,1	7,5
Øvrige Norge	3,6	5,0	6,6	7,8	9,4	6,5

Til slutt i dette avsnittet vil det bli fokusert på finansieringssituasjonen til reiselivsbedriftene, og det foretas sammenlikninger med næringslivet for øvrig.

Oversikten i tabell 8.14 og 8.15 fremhever at kontantstrømmen i reiselivet er lav i forhold til langsiktig gjeld. Selv om situasjonen er blitt betydelig bedre siden 1990, er selvfinansieringsevnen til reiselivsbedriftene fremdeles svak. Midt-Norge og Top of Europe er de områdene hvor det er minst forskjell mellom reiselivet og næringslivet generelt. Dette skyldes imidlertid at selvfinansieringen i disse områdene overveiende er dårlig, og ikke at kontant-

Tabell 8.14 Selvfinansieringsevne etter lokalisering, reiselivsbedrifter. Prosent.(5 prosent trimmet og ansatte >1)

Landsdel	1990	1991	1992	1993	1994	Gj snitt	Avvik fra alle
Troll Park	7	6	9	12	19	11	-20
Syd-Norge	5	12	13	14	15	12	-17
Fjord-Norge	9	14	17	21	16	16	-16
Midt-Norge	11	10	15	19	14	14	-9
Top of Europe	7	10	13	13	13	11	-14
Øvrige Norge	6	9	15	23	27	16	-19

Tabell 8.15 Selvefinansieringsevne etter lokalisering, alle bedrifter. Prosent. (5 prosent trimmet og ansatte >1)

Landsdel	1990	1991	1992	1993	1994	Gj snitt
Troll Park	19	21	30	37	44	30
Syd-Norge	18	23	28	32	41	29
Fjord-Norge	18	25	35	38	44	32
Midt-Norge	14	18	24	28	33	23
Top of Europe	17	21	26	26	33	25
Øvrige Norge	18	22	37	42	53	34

overskuddet i reiselivsbedriftene er tilfredsstillende. For øvrig er det Troll Park og Syd Norge som skiller seg ut i negativ retning på denne sammenligningen.

Nivået på egenkapitalen er en sentral størrelse når man ønsker å vurdere bedriftenes evne til å kunne møte finansiell motgang. Perioden 1990 til 1994 har vært karakterisert av økende antall turister, utbygging av ny kapasitet og sterk fremgang i lønnsomhet. Utviklingen i 1995 og 1996¹⁰ har likevel gitt signaler på at «treet ikke er på vei til himmelen». Dersom bransjen går inn i en mer usikker periode med varierende etterspørsel, vil egenkapitalen kunne være en viktig buffer.

Tabell 8.16 og 8.17 viser at egenkapitalandelen er forbedret og stort sett har vippet opp på plussiden i perioden, men andelen var i 1994 fortsatt negativ (i gjennomsnitt) for reiselivsbedriftene i Hedmark/Oppland og i Syd-Norge. Avviket fra næringslivet generelt har vært minst i Nord Norge og Trøndelag i perioden, men egenkapitalandelen er mest forbedret i bedrifter i Fjord-Norge. Videre viser tabellene at reiselivsbedriftene i Telemark og Agderfylkene har svakest egenkapitalandel, til tross for at soliditeten i næringslivet generelt i disse områdene er minst like god som i de øvrige landsdeler.

Tabell 8.16 Egenkapitalandel etter lokalisering, reiselivsbedrifter. Prosent. (5 prosent trimmet og ansatte >1)

Landsdel	1990	1991	1992	1993	1994	Gj snitt	Avvik fra alle
Troll Park	-8,9	-6,5	-1,2	-5,4	-2,9	-5,0	-19,2
Syd-Norge	-24,4	-18,9	-16,8	-12,8	-8,5	-16,3	-30,9
Fjord-Norge	-15,5	-11,5	-1,4	2,1	4,1	-4,5	-18,2
Midt-Norge	-4,4	-8,8	-0,2	2,8	2,9	-1,5	-13,9
Top of Europe	-14,3	-4,7	4,9	1,7	2,3	-2,0	-14,5
Øvrige Norge	-13,8	-13,8	-5,7	-4,8	1,9	-7,2	-21,9

¹⁰ Januartallene for 1996 fra Statistisk sentralbyrå viser en nedgang i den utenlandske vinterturismen.

Tabell 8.17 Egenkapitalandel etter lokalisering, alle bedrifter. Prosent. (5 prosent trimmet og ansatte >1)

Landsdel	1990	1991	1992	1993	1994	Gj snitt
Troll Park	6,0	8,4	17,9	18,6	20,3	14,2
Syd-Norge	5,9	9,4	18,1	19,3	20,5	14,6
Fjord-Norge	4,1	7,6	17,2	18,9	20,6	13,7
Midt-Norge	4,4	6,7	15,4	17,1	18,3	12,4
Top of Europe	3,0	6,3	16,8	17,3	19,0	12,5
Øvrige Norge	6,4	8,2	18,5	19,4	21,1	14,7

Til slutt vises det en oversikt over konkurshyppigheten i de ulike områdene. For næringslivet totalt ser man at konkurshyppigheten pr foretak er høyest i Troll Park området, Trøndelag og Nord-Norge. En turbulent restaurantbransje i hovedstaden er trolig en viktig årsak til at konkurshyppigheten pr foretak er såpass høy i reiselivsnæringen rundt Oslofjorden. Reiselivsnæringen i Troll Park-regionen skiller seg også ut i negativ retning med hensyn til konkurser pr foretak.

Vurderes konkursfrekvensen i relasjon til hvor mange ansatte som berøres, blir bildet noe annerledes. I næringslivet generelt er det de ansatte i nordnorske bedrifter som har vært mest utsatt for konkurser. Næringslivet rundt Oslofjorden og i Fjord-Norge hadde en relativt lav frekvens av konkurrammete arbeidstakere. Arbeidsplassene i reiselivet i områdene rundt Oslofjorden og i Fjord-Norge er også mindre utsatt for konkurser enn reiselivsnæringen i de øvrige landsdeler. Reiselivssyssetningen i Nord-Norge,

Tabell 8.18 Konkurser pr foretak og ansatte etter område, reiselivsbedrifter. 1990-94.

Område	Antall konkurser	Antall bedrifter	Konkurs-hyppighet prosent	Konkurs-ansatte	Totalt antall ansatte	Konkurs-hyppighet prosent
Hele landet	485	3 360	14,4	5 291	59 949	8,8
Troll Park	37	256	14,5	305	3 182	9,6
Syd-Norge	39	311	12,5	390	3 548	11,0
Fjord-Norge	96	771	12,5	1 183	12 101	9,8
Midt-Norge	34	273	12,5	385	3 197	12,0
Top of Europe	51	405	12,6	555	4 850	11,4
Øvrige Norge	228	1 344	17,0	2 473	33 071	7,5

Midt-Norge og Syd Norge er utsatt for konkurser oftere enn landsgjennomsnittet i reiselivsnæringen. Generelt viser tabellen at selskaper og ansatte innen reiselivsrelatert virksomhet har større sannsynlighet for å oppleve konkurser enn hva som er tilfelle i næringslivet for øvrig. Dette gjelder imidlertid ikke på tvers av regioner. Tabell 8.18 og 8.19 viser at det generelt er mer risikabelt å være ansatt i en nordnorsk bedrift enn å arbeide i reiselivsnæringen på Østlandet.

Tabell 8.19 Konkurspr foretak og ansatte etter område, alle bedrifter. 1990-94.

Område	Antall konkurser	Antall bedrifter	Konkurs-hyppighet prosent	Konkurs-ansatte	Totalt antall ansatte	Konkurs-hyppighet prosent
Hele landet	4 728	55 515	8,5	43 248	946 643	4,6
Troll Park	314	3 340	9,4	3 068	45 965	6,7
Syd-Norge	333	4 403	7,6	3 643	58 091	6,3
Fjord-Norge	1 080	14 139	7,6	9 782	239 440	4,1
Midt-Norge	407	4 262	9,5	3 761	61 405	6,1
Top of Europe	516	5 293	9,7	4 618	59 508	7,8
Øvrige Norge	2 078	24 078	8,6	18 376	482 234	3,8

8.1.4 Bedriftskarakteristika etter utvalgte områder

I dette avsnittet er formålet å vurdere forskjeller i den økonomiske utviklingen i fire spesifiserte områder: Lofoten, Hardanger, Oslo og et område i nedre Østfold. Lofoten og Hardanger representerer spydspissområder i norsk reiselivsnæring. Begge disse områdene er blitt fokusert i utenlandsmarkedsføringen og det er satset betydelige midler på å utvikle næringens infrastruktur. Oslo er en innfallspport for turiststrømmen til Norge, og videre gjør statusen som hovedstad dette fylket interessant i et økonomisk perspektiv. Til slutt analyseres nedre Østfold, som representerer et område hvor reiselivsnæringen har relativt liten betydning for den totale sysselsettingen og verdiskapningen. Den økonomiske utviklingen og tilstanden i disse områdene vil bli sammenliknet med tilsvarende målinger i reiselivsnæringen for øvrig. I dette avsnittet fjernes ikke foretak som har mindre enn to ansatte, men alle reiselivsbedriftene benyttes i beregningene.

Tabell 8.20 Utvalgte områder etter kommunenummer

Lofoten	1856 Røst, 1857 Værøy, 1859 Flakstad, 1860 Vestvågøy, 1865 Vågan, 1870 Moskenes
Hardanger	1224 Kvinnherad, 1227 Jondal, 1228 Odda, 1231 Ullensvang, 1232 Eidfjord, 1233 Ulvik, 1234 Granvin, 1238 Kvam
Oslo Promotion	0301 Oslo kommune
Destinasjon Borg	0105 Sarpsborg, 0106 Fredrikstad, 0111 Hvaler

Tabell 8.21 viser reiselivsnæringens betydning i de utvalgte områdene, sammenliknet med reiselivets betydning totalt i Norge. I Hardanger og Lofoten har relativt sett flere reiselivsbedrifter enn i landet totalt og i de øvrige utvalgte områdene. Det er imidlertid ikke særlig forskjell mellom områdene om man ser på antall ansatte, omsetning og verdiskapning. Unntaket her er Borg, som har svært lav sysselsettings- og omsetningsandel i forhold til andelen reiselivsforetak. Tabellen viser ellers at reiselivsnæringen gjennomgående har klart lavere andel av omsetning og verdiskapning enn andel av foretak og sysselsatte.

Tabell 8.21 Reiselivsnæringen i utvalgte områder 1990-1994¹¹. Antall foretak, sysselsatte, omsetning og verdiskapning. Reiselivsnæringens andel i prosent.

	Reiselivsforetak		Reiselivsansatte		Omsetning mill. kr		Verdiskapning mill. kr	
	antall foretak	andel reiseliv	antall ansatte	andel reiseliv	reiselivsforetak	andel reiseliv	reiselivsforetak	andel reiseliv
Lofoten	73	7,8	285	6,2	137	3,0	94	5,3
Hardanger	50	7,3	235	4,1	149	2,3	90	3,6
Oslo	1 184	4,4	18 099	6,5	11 541	2,5	6 104	2,7
Borg	67	4,8	387	1,1	321	1,7	203	2,8
Hele Norge	5 992	5,0	62 441	6,0	38 669	2,7	22 762	3,4

Tabell 8.22 gir en indikasjon på veksten i de ulike områdene. I denne tabellen er det beregnet gjennomsnittlig verdiskapning i de bedriftene som var i aktivitet alle fem årene fra 1990 til 1994. Tabellen viser dermed veksten i de etablerte bedriftene. Selv om utvalget er lite, tyder beregningene på at reiselivsforetakene i nedre Østfold kan vise til den klart sterkeste veksten i eksisterende bedrifter. Lofoten viser sterkere vekst enn Hardanger, som likevel ligger på landsgjennomsnittet. Fremgangen i Oslo er større enn landsgjennomsnittet.

Tabell 8.22 Verdiskapning i eksisterende bedrifter etter område (5 prosent trimmet)

	Verdiskapning pr foretak i 1000 kr					Vekst 1990-94
	1990	1991	1992	1993	1994	
Lofoten	1 381	1 848	1 908	1 909	1 936	40 %
Hardanger	1 960	2 158	2 237	2 261	2 354	20 %
Oslo	3 455	3 628	3 530	4 045	4 440	29 %
Borg	1 055	1 239	1 389	1 570	1 758	67 %
Hele Norge	2 274	2 444	2 558	2 639	2 720	20 %

I tabell 8.23 følger en oversikt over totalrentabiliteten i de ulike områdene. Hovedinntrykket fra disse beregningene er at lønnsomhetsutviklingen i «spydspissene» Hardanger og Lofoten har vært ujevn og i 1994 svakere enn i landet for øvrig. I Oslo nådde lønnsomhetsnivået opp til gjennomsnittet for landet ellers i 1994 etter å ha vært svakere de foregående år.

¹¹ Beregningene i tabellen er basert på aritmetiske gjennomsnittsverdier pr foretak for perioden 1990-94. Totaltallene fremkommer ved at disse verdiene multipliseres med antall foretak.

Tabell 8.23 Totalrentabilitet etter område. Prosent. (5 prosent trimmet)

	1991	1992	1993	1994
Lofoten	4,6	6,5	16,3	2,7
Hardanger	1,0	5,5	6,4	3,6
Oslo	2,2	2,2	4,1	6,8
Borg	-1,2	7,5	7,5	5,0
Øvrige Norge	5,5	6,1	6,3	6,8

Når man videre vurderer lønnsomheten i forhold til verdiskapningen, istedenfor kapital, er bildet dette: Perioden sett under ett har det vært til dels stor fremgang i alle områdene, men nokså varierende utvikling fra område til område.

Tabell 8.24 Avkastning på verdiskapning etter område. Prosent. (5 prosent trimmet)

	1990	1991	1992	1993	1994
Lofoten	-30,6	-12,3	-10,8	-6,9	-2,3
Hardanger	-22,2	3,1	4,5	5,6	-2,6
Oslo	-4,0	-7,5	-5,0	-0,3	3,6
Borg	-20,6	-5,8	-4,3	1,7	1,7
Øvrige Norge	-2,2	-0,3	2,1	3,0	3,5

Tabell 8.25 viser imidlertid at utviklingen og nivået for bedriftenes selvfinansieringsevne har vært meget sterk i Oslo og i Lofoten og Borg, mens utviklingen i Hardanger må betegnes som høyst varierende. Selvfinansieringsevnen var i 1992 og 1993 inne i en positiv utvikling, men var igjen negativ i 1994.

Tabell 8.25 Selvfinansieringsevne etter område. Prosent. (5 prosent trimmet)

	1990	1991	1992	1993	1994
Lofoten	-44	31	60	68	76
Hardanger	1	-2	22	38	-1
Oslo	12	19	56	134	160
Borg	4	-5	19	32	75
Øvrige Norge	10	16	59	64	53

Tabell 8.26 viser at Hardanger er det eneste område hvor egenkapitalandelen var positiv i alle målingene gjennom perioden 1990-1994. I Lofoten ble en sterkt negativ egenkapitalandel snudd til positiv verdi i 1992, men som i Hardanger ble en økning i 1993 fulgt av en nedgang i 1994. Oslo viser sterk fremgang, men egenkapitalnivået i hovedstaden var fremdeles negativt og lavere enn landsgjennomsnittet. Det store gjeldsoverskuddet i bedriftene i Borg er blitt kraftig redusert og nær eliminert frem til 1994.

Tabell 8.26 Egenkapitalandel etter område. Prosent. (5 prosent trimmet)

	1990	1991	1992	1993	1994
Lofoten	-51,2	-10,4	3,1	8,2	2,4
Hardanger	1,0	4,4	0,1	8,2	4,4
Oslo	-15,6	-16,6	-3,0	-5,0	-1,5
Borg	-75,6	-29,8	-26,6	-28,1	-0,8
Øvrige Norge	-10,0	-10,2	-1,5	0,2	5,1

Til slutt vises en oversikt over konkurser med hensyn til antall bedrifter og antall ansatte som rammes. Oversikten markerer at Borg topper konkurstatistikken. Dette resultatet er i tråd med den ustabile egenkapitalsituasjonen som er beskrevet i tabell 8.26. Noe av den sterke fremgangen i de etablerte bedriftene i Borg (jf. tabell 8.14) kan skyldes at disse bedriftene har vokst gjennom å overta markedene til de konkursrammede. Videre ser man at konkurshyppigheten pr foretak er relativt høy i Oslo, men konkursene her inntreffer stort sett i bedrifter med få ansatte. Konkurshyppigheten i Lofoten er også høy, mens Hardanger ligger på landsgjennomsnittet.

Tabell 8.27 Konkurser pr foretak og ansatte etter område, alle bedrifter, 1990-94

Område	Antall konkurser	Antall bedrifter	Konkurs-hyppighet prosent	Konkurs-ansatte	Totalt antall ansatte	Konkurs-hyppighet prosent
Hele landet	746	5986	12	5493	62397	9
Lofoten	12	73	16	45	285	16
Hardanger	5	50	10	24	235	10
Oslo	177	1183	15	1392	18099	8
Borg	15	68	22	104	388	27
Øvrige Norge	537	4612	12	3928	43390	9

8.2 Utvikling i etterspørselen etter overnatting 1991-1995

Dette avsnittet belyser utviklingen i etterspørsel etter overnatting i perioden 1991 til 1995. Man har her anvendt materiale fra Statistisk sentralbyrå (SSB) hotellstatistikk som en indikator på volumendringer i etterspørselen etter norske reiselivsprodukter. For områder mindre enn fylker har man hentet inn særskilte data fra SSBs grunnlagsmateriale. Reiseliv er som kjent mer enn hotellovernattinger og dette materialet gir følgelig ikke noe totalbilde av utviklingen. Man får eksempelvis ikke fanget opp strukturendringer i etterspørselen, for eksempel vridninger mot andre typer overnattinger, og utviklingen i andre typer tjenester. Statistikken gir videre kun opplysninger om antallet overnattinger, og ikke antallet personer som har besøkt norske hoteller. Ettersom hotellene er ganske dominerende i norsk reiseliv, anser man likevel utviklingen her som en relativt akseptabel indikasjon på aktiviteten i næringen.

8.2.1 Utvikling 1991-95 på landsdelsnivå

Gjestedøgn

Antallet overnattinger for Norge under ett økte med 16 prosent fra 1991 til 1995. Dette gir en årlig vekst på ca 3.6 prosent.

Tabell 8.28 Gjestedøgn (1000) etter landsdel. Alle gjester

	1991	1992	1993	1994	1995
Nord-Norge	1331	1437	1429	1475	1477
Midt-Norge	890	915	979	1025	1043
Fjord-Norge	2972	3106	3207	3351	3410
Troll Park	2269	2400	2692	2772	2811
Syd-Norge	1365	1373	1409	1474	1433
Øvrige områder	3996	4066	4290	4587	4674
Hele Norge	12823	13297	14006	14684	14848

Tabell 8.29 Gjestedøgn etter landsdel, relativ utvikling. Alle gjester.

	1991	1992	1993	1994	1995
Nord-Norge	100	108	107	111	111
Midt-Norge	100	103	110	115	117
Fjord-Norge	100	105	108	113	115
Troll Park	100	106	119	122	124
Syd-Norge	100	101	103	108	105
Øvrige områder	100	102	107	115	117
Hele Norge	100	104	109	115	116

Utviklingen innen hvert av landsdelsselskapene har vært nokså ulik både i samlet vekst og i utvikling over tid. Midt-Norge og Fjord-Norge har hatt en relativt jevn vekst og ligger omtrent på landsgjennomsnittet. Nord-Norge har opplevd en viss stagnasjon og har samlet hatt en noe lavere vekst enn landsgjennomsnittet. Syd-Norge har hatt en svak vekst og litt tilbakegang i 1995. Den største veksten har kommet i Troll Park-området (Hedmark og Oppland), særlig fra 1992 til 1993.

Veksten i Troll Park forklares gjerne som en «olympisk effekt». Dette kommer relativt tydelig frem dersom man ser på utviklingen i utlendingers overnattinger (tabell 8.30 og 8.31). Troll Park hadde en vekst på 50 prosent fra 1991 til 1995, mens den gjennomsnittlige veksten i landet var på 27 prosent. Troll Park hadde også en kraftig vekst fra 1994 til 1995, da alle øvrige områder hadde tilbakegang.

Tabell 8.30 Gjestedøgn (1000) etter landsdel. Utenlandske gjester

	1991	1992	1993	1994	1995
Nord-Norge	381	421	439	479	440
Midt-Norge	172	201	230	235	228
Fjord-Norge	934	1032	1108	1211	1186
Troll Park	723	792	872	969	1083
Syd-Norge	310	357	332	416	379
Øvrige områder	1397	1470	1576	1729	1670
Hele Norge	3917	4273	4557	5039	4986

Tabell 8.31 Gjestedøgn etter landsdel, relativ utvikling. Utenlandske gjester.

	1991	1992	1993	1994	1995
Nord-Norge	100	110	115	126	115
Midt-Norge	100	117	134	137	133
Fjord-Norge	100	110	119	130	127
Trollpark	100	110	121	134	150
Syd-Norge	100	115	107	134	122
Øvrige	100	105	113	124	120
Hele Norge	100	109	116	129	127

Utlendingene står for mer enn halvparten av veksten i antall hotellovernattinger, og de økte sin andel fra 30 til 36 prosent fra 1991 til 1995. En samlet økning på nærmere 1,1 million overnattinger fordelte seg med 360,000 på Troll Park, 250,000 på Fjord-Norge, 70,000 på Syd-Norge, 60,000 på Nord-Norge, 56,000 på Midt-Norge og 270,000 på øvrige områder (Oslofjordfylkene).

Nord-Norge har hatt den svakeste veksten i utenlandske overnattinger og også relativt størst tilbakegang fra 1994 til 1995. Sannsynligvis hadde bildet vært et noe annet for Nord-Norges del dersom man hadde kunnet vise tall for antallet utenlandske *besøkende* til landsdelen.

Kapasitetsutnyttning

Man viser her to indikatorer på kapasitetsutnyttning. Først vises romutnyttning, som forteller hvor stor andel av rommene som er belagt hvert døgn hotellet er åpent. Deretter oppgis antall gjestedøgn pr seng pr år. Førstnevnte indikator tar altså hensyn til gjennomsnittlig åpningstid ved hotellene, mens den andre indikatoren ikke trekker inn åpningstiden. For begge indikatorene gjelder at forandringer kan skyldes både endringer i antall besøkende, endring i antall rom/senger og/eller endringer i antall dager hotellene er åpne pr år.

Tabell 8.32 Kapasitetsutnyttning rom, etter landsdel. Prosent.

	1991	1992	1993	1994	1995
Nord-Norge	47	49	49	49	45
Midt-Norge	45	45	44	46	47
Fjord-Norge	47	48	50	52	51
Trollpark	43	43	46	44	41
Syd-Norge	45	43	46	46	43
Øvrige	52	52	56	59	59
Hele Norge	47	48	50	51	50

Tabell 8.33 Gjestedøgn pr. seng, etter landsdel.

	1991	1992	1993	1994	1995
Nord-Norge	121	127	127	120	118
Midt-Norge	121	109	110	114	117
Fjord-Norge	134	142	150	151	148
Trollpark	128	128	133	124	121
Syd-Norge	131	132	123	125	124
Øvrige	138	138	149	154	151
Hele Norge	132	133	137	137	135

For landet som helhet har romutnyttningen gått opp fra 47 til 50 prosent i perioden. Av områdene som dekkes av landsdelsselskapene er det bare Fjord-Norge og Midt-Norge som har hatt en viss bedring i romutnyttning, og det er kun Fjord-Norge som har hatt en økning i antall ganger hver seng er solgt pr. år. Frem til 1994 var det imidlertid bedring i romutnyttelse for alle områdene, men i 1995 sank denne i alle områder unntatt Midt-Norge. For Troll Park-området har effekten av olympiske vinterleker i 1994 vært sterkere med hensyn til kapasitetsutvidelse enn økt etterspørsel. Antallet senger økte med over 30 prosent fra 1991 til 1995, mens antall gjestedøgn altså økte med 24 prosent.

Tabell 8.34 Endringer i antall senger og antall gjestedøgn, etter landsdel 1991-1995. Prosent.

	Endr. antall senger	Endr. antall gj.døgn
Nord-Norge	12.4	11.0
Midt-Norge	20.8	17.2
Fjord-Norge	4.2	14.7
Syd-Norge	10.8	5.0
Troll Park	30.9	23.9
Øvrige områder	7.1	17.0
Hele landet	12.9	15.8

Alt i alt viser disse tallene noe som har vært et kjennetegn ved norsk hotellnæring i nær sagt alle år; enhver gjesteøkning absorberes relativt raskt av kapasitetsøkning. Forholdet mellom kapasitetsøkning og gjestedøgnsøkning varierer imidlertid en del fra område til område (tabell 8.34).

Tallene indikerer hovedårsaken til at Fjord-Norge (og Oslofjord-området) har økt romutnyttningen, det har vært en klart sterkere vekst i antall gjestedøgn enn i antall senger.

Det er her interessant å se utviklingen i antall gjestedøgn i sammenheng med utviklingen i omsetning pr. gjestedøgn. For eksempel kan det være slik at endringer gjestedøgn kan ha sammenheng med endringer i priser.

Tabell 8.35 Omsetning pr gjestedøgn, etter landsdel

	1993	1994	1995
Nord-Norge	391	398	406
Midt-Norge	351	351	367
Fjord-Norge	385	389	396
Trollpark	251	273	245
Syd-Norge	295	305	311
Øvrige	395	397	403
Hele Norge	352	360	360

Tallene viser at med unntak av Troll Park har man hatt en positiv utvikling i omsetning pr gjestedøgn. Dette tyder på at det ikke ligger noen prisreduksjon bak den økning i antall gjestedøgn man har hatt i alle områder fra 1993 til 1995 (jf tabell 8.28).

Mens omsetningen pr gjest er ganske lik i Nord-Norge, Midt-Norge og Fjord-Norge, er den klart lavere i Syd-Norge. Slike variasjoner kan ofte ha bakgrunn i tilbudsstrukturen. For Troll Park er omsetningen svært lav (i tillegg til at den er synkende), noe som understreker at hotellnæringen i dette området har store lønnsomhetsproblemer.

8.2.2 Utvikling 1991-95 i utvalgte områder

Man skal her undersøke utvikling i etterspørsel og kapasitetsutnyttelse for de utvalgte destinasjonsområdene Oslo, Lofoten, Hardanger og Borg (nedre Østfold), tilsvarende analysen av lønnsomhet i næringen i disse områdene (se kap. 8.1.4). Man har valgt ut fire områder hvor destinasjonsselskapene er med som case-selskaper i prosjektets intervjuundersøkelse. Tre av selskapene har, etter det man kjenner til, opparbeidet seg en ganske sentral og viktig posisjon, mens det fjerde (Destinasjon Borg) har et klart mer beskjedent utgangspunkt i forhold til turismen i sitt område.

Gjestedøgn

Områdene er nokså forskjellige med omfang av hotellturisme. Mens Oslo har over to millioner overnattinger, ligger Hardanger på rundt 250,000 og de to andre i området rundt 100,000.

Blant disse utvalgte områdene er veksttakten til dels svært ulik. Lofoten økte antallet overnattinger med over 50 prosent i perioden, men hele veksten er kommet etter 1993. Oslo har hatt en bra tilvekst av gjestedøgn, med særlig sterk utvikling fra 1993 til 1994. I Nedre Østfold har man hatt en til dels ujevn vekst, som er klart under landsgjennomsnittet. I Hardanger har man opplevd stagnasjon og endog tilbakegang i 1995. I det videre skal man gå igjennom særtrekk i utviklingen område for område.

Oslo

Det som først og fremst kjennetegner utviklingen i Oslo er at man har hatt en vesentlig sterkere gjestedøgnutvikling enn gjennomsnittet for landet. Hovedveksten kom også i Oslo fra 1992 til 1994, med visse tegn til stagnasjon i 1995. Antallet utenlandske overnattinger ble redusert ganske sterkt fra 1994 til 1995. Økningen for norske gjester fortsatte også i 1995, og har langt på vei kompensert svikten i utlendingenes etterspørsel.

Tabell 8.36 *Utvikling 1991-1995 i hotellnæringen i Oslo*

	1991	1992	1993	1994	1995
Antall gjestedøgn (1000)	1573	1657	1782	2080	2103
Relativ utvikling gjestedøgn	100	105	113	132	134
Ant. gj.døgn utlendinger (1000)	728	767	826	955	874
Relativ utvikling utenlandske gjestedøgn	100	105	113	131	120
Kapasitetsutnyttelse rom	60	61	67	71	71
Gjestedøgn pr seng	162	169	187	203	194
Antall senger	9732	9777	9508	10255	10840
Omsetning pr gjestedøgn	-	-	492	471	478

Oslo har en klart høyere utnyttning av kapasitet enn det som er vanlig ellers i landet. Dette skyldes delvis at sesongsvingningene generelt er mindre i byene, men også at man har klart å utnytte den økte etterspørselen til å fylle opp sengene. Romutnyttningen har økt fra 60 til 70 prosent i perioden. En seng er gjennomsnittlig belagt 30 til 40 døgn mer enn tilfellet var ved inngangen til 1990-årene. Man kan imidlertid merke seg at omsetningen pr overnattende gjest viser en synkende tendens.

Lofoten

Lofoten kan vise til en ekstrem vekst i antall gjestedøgn i slutten av perioden, etter en tilbakegang i 1993. Antallet utenlandske overnattinger er nær doblet fra 1991, og utgjør halvparten av en gjestedøgnstilvekst på drøyt 40,000.

Tabell 8.37 Utvikling 1991-1995 i hotellnæringen i Lofoten

	1991	1992	1993	1994	1995
Antall gjestedøgn (1000)	85	88	81	95	128
Relativ utvikling gjestedøgn	100	104	95	112	151
Ant. gjestedøgn utlendinger (1000)	26	29	28	33	48
Relativ utv. utenlandske gjestedøgn	100	112	108	127	185
Kapasitetsutnyttelse rom	50	48	45	45	39
Gjestedøgn pr seng	86	93	86	78	67
Antall senger	989	947	942	1225	1924
Omsetning pr gjestedøgn	-	-	-	393	330

Det spesielle med Lofoten er at man har fordoblet sengekapasiteten i perioden, og denne økningen har vært sammenfallende i tid med gjesteøkningen. Med den relativt sterke sesongkonsentrasjon man har i Lofoten, antas det at gjestedøgnsøkningen i stor grad har vært betinget av kapasitetsøkningen.

Kapasitetsøkningen har likevel vært så mye sterkere enn gjestedøgnutviklingen at for eksempel romutnyttingen er redusert med mer enn 20 prosent, fra 50 til 39 prosent. At sesongen er relativt konsentrert og åpningstiden gjennomsnittlig ganske kort, understrekes av tallene for belagte senger. Med en romutnyttelse på 50 prosent lå likevel antallet beleggsdøgn så lavt som rundt 90, og dette var kommet helt ned i under 70 døgn i 1995.

Overkapasiteten reflekteres også i omsetning pr gjestedøgn, som har sunket med 63 kroner (16 prosent) fra 1994 til 1995. Det må understrekes at dette prispresset ikke nødvendigvis gjelder for andre overnattingsformer i området.

Hardanger

Utviklingen i Hardanger viser andre trekk enn i Oslo og Lofoten. Området har opplevd en stagnasjon og dessuten en klar tilbakegang i antall gjestedøgn i 1995. Tidvis kraftig vekst i antallet utenlandske overnattinger (særlig fra 1993 til 1994) har skjedd parallelt med en reduksjon i norske overnattinger, som har sunket fra ca 150,000 til drøyt 130,000 i perioden.

Tabell 8.38 Utvikling 1991-95 i hotellnæringen i Hardanger

	1991	1992	1993	1994	1995
Antall gjestedøgn (1000)	245	249	252	251	234
Relativ utvikling gjestedøgn	100	102	103	102	96
Ant. gj.døgn utlendinger (1000)	96	108	106	124	101
Relativ utv. utenlandske gj.døgn	100	113	110	129	105
Kapasitetsutnyttelse rom	35	37	39	40	38
Gjestedøgn pr seng	85	82	87	90	88
Antall senger	2875	3025	2882	2785	2658
Omsetning pr gjestedøgn	-	-	-	324	350

Kapasitetsutnyttingen har likevel vist en relativt stabil økning i perioden bortsett fra siste år, fordi man også har hatt en viss nedgang i sengetallet etter 1993. Omsetningen pr gjestedøgn økte fra 1994 til 1995.

Nedre Østfold

Destinasjon Borg dekker kommunene Sarpsborg, Fredrikstad og Hvaler. Her har hotellene hatt en vekst i perioden som ligger noe under landsgjennomsnittet. Veksten skyldes økt innenlandsk etterspørsel. Antallet utenlandske overnattinger har ikke økt i perioden.. Andelen utenlandske gjestedøgn ligger for øvrig lavere enn i de andre områdene, og gjennomgående lavere enn 25 prosent.

Tabell 8.39 Utvikling 1991-95 i hotellnæringen i Nedre Østfold.

	1991	1992	1993	1994	1995
Antall gjestedøgn (1000)	85	89	87	89	95
Relativ utvikling gjestedøgn	100	105	102	105	112
Ant. gj.døgn utlendinger (1000)	23	21	18	17	23
Relativ utv. utenlandske gj.døgn	100	91	78	74	100
Kapasitetsutnyttelse rom	40	39	40	41	44
Gjestedøgn pr seng	88	92	91	93	108
Antall senger	966	963	957	957	880
Omsetning pr gjestedøgn	-	-	-	428	440

Antallet senger er redusert noe i perioden, spesielt fra 1994 til 1995. Utnyttingen av både rom og senger har økt. Omsetning pr gjestedøgn økte med noen få prosent fra 1994 til 1995. Dette understreker den relativt udramatiske utviklingen i området, sammenliknet med de ulike utviklingstrekk man har observert i de andre regionene.

9 Drøfting og konklusjoner

9.1 SNDs strategi og rolle innenfor den nasjonale reiselivsstrategi

Denne prosjektrapporten viser resultatene av en evaluering av SNDs satsing på videreforedlingsapparatet i reiselivet. Denne satsingen er et ledd i den nasjonale reiselivsstrategien, hvor større og effektivisert innsats i markedsføring og produktutvikling er sentrale elementer.

SNDs strategi overfor videreforedlingsleddet kan betraktes som en delstrategi innen den nasjonale strategien. Statens nærings- og distriktsutviklingsfond er først og fremst et utøvende organ, som bestyrer av en sentral del av det offentlige virkemiddelapparat. SNDs strategi er således i det ytre sammenfallende med den nasjonale strategien, og den er også styrt av SNDs generelle regelverk og overordnede strategier for tilskudd til næringslivet. Innenfor disse rammene fremstår det man kan betrakte som SNDs egen strategi overfor videreforedlingsapparatet i reiselivet gjennom SNDs handlingsplan og praktiseringen av denne.

Hovedelementene i strategien til Statens nærings- og distriktsutviklingsfond er uttrykt gjennom følgende hovedpunkter:

- Markedstilpassete produkter
- kompetanse/kvalitet
- økt videreføring og strategiske allianser.

Handlingsplanen inneholder klare valg som bygger på disse prioriteringene. Planen består av hovedelementene

- samarbeidsstrukturer; reiselivsnettverk og etablering av landsdelsselskaper/kongresselskaper
- markedsorientert produktutvikling
- testmarkedsføring og internasjonalisering
- kvalitetssikring/kompetanseheving

SNDs rolle i den nasjonale strategien har siden 1993 først og fremst vært knyttet til iverksettelse av handlingsplanen. I dette prosjektet legges hovedvekten på SNDs engasjement overfor videreføringsselskapene – landsdelsselskaper, kongresselskaper, destinasjonsselskaper, kjeder, turoperatører – og hvordan disse fungerer som egne selskaper og som katalysatorer for næringen.

Ved å ta for seg hele videreforedlingsapparatet berører rapporten ulike sider ved den nasjonale strategien som om dette skulle være SNDs strategi. Det er viktig å understreke at SNDs rolle er begrenset til handlingsplanen og de virkemidler som inngår i den. Det er imidlertid uunngåelig og vel neppe ønskelig å drøfte SNDs forhold til videreforedlingsapparatet uten å samtidig drøfte den nasjonale strategien.

9.2 Etablering av livskraftige selskaper innen videreforedlingsleddet

9.2.1 Formål og datagrunnlag

Hovedformålet med denne analysen har vært å gi en beskrivelse av etablerte selskaper innen videreforedlingsleddet, deres økonomiske situasjon, samt belyse i hvilken grad selskapene fungerer etter målsettingene i «Sats på Reiseliv»-strategien. Problemstillingene er belyst gjennom fire delanalyser: For det første har man gjennomført intervjuer med ledelsen i utvalgte geografiske foredlingsorganisasjoner, for det andre har man intervjuet ledelsen i utvalgte overnattingskjeder og turoperatører. Videre har man for det tredje analysert utviklingen av selskapseableringer gjennom nettverksprogrammet, og for det fjerde har man utført en analyse av regnskapene til landsdelsselskapene, kongresselskapene og et utvalg av destinasjonsselskaper, kjeder og turoperatører som er etablert gjennom nettverksprogrammet. Kompleksiteten har gjort det nødvendig å forsøke å forenkle problemstillingene en del.

9.2.2 Synspunkter fra de intervjuete selskapene

Vurdering av overlevelsesmuligheter

Tre firedeler av de geografiske foredlingselskapene (destinasjonsselskaper, kongresselskaper og landsdelsselskaper) som omfattes av undersøkelsen vurderer sine overlevelsesmuligheter i de nærmeste fem årene som gode eller meget gode. En tredel mener at overlevelsesmulighetene vil være dårlige dersom offentlige midler til driften skulle falle bort, for eksempel kommunale kjøp av vertskapsoppgaver. De fleste geografiske foredlingselskapene som mener at de har gode overlevelsesmuligheter gjennom bare å selge tjenester, understreker samtidig at de da ville komme i en annen situasjon, og at selskapsprofil også ville bli vesentlig annerledes. En del av de mindre selskapene ville bli ganske små dersom de skulle bli rendyrkede «kommerielle» selskaper, slik at de eventuelt ville bli mer sårbare. Intervjuene med ledelsen i de geografiske foredlingsorganisasjonene tyder samlet sett på at man i ganske stor grad hittil har klart å etablere ganske livskraftige forretningsmessige enheter. Det må likevel understrekes at noen av de geografiske foredlingselskapene som inngår i intervjuundersøkelsen har hatt til dels betydelige økonomiske problemer.

Det minnes om at utvalget av selskaper ikke er tilfeldig, slik at konklusjonene fra intervjuene i utgangspunktet *ikke* kan betraktes som representative

for slike selskaper i sin alminnelighet. Videre må det i fortolkningen av resultatene tas hensyn til at det i høy grad kan være selskapenes selvforståelse som er fremkommet gjennom intervjuene.

Meningene er delte i vurderingene av mulighetene for, i streng forstand, å kommersialisere store deler av virksomheten til de geografiske foredlings-selskapene. Vertskapsoppgavene vurderes stort sett som like viktige som markedsføring og salg, og det er en utbredt oppfatning at man i dagens Norge trenger offentlig støtte til vertskapsoppgaver. Vertskapsoppgavene til selskapene inngår i deres «salg av tjenester», men denne virksomheten oppfattes likevel i liten grad som kommersiell i ordets egentlige betydning. Selskapene kan likevel betraktes som selvstendige forretningsmessige enheter. Mange av selskapene genererer i dag relativt lite inntekter fra de tilsluttede reiselivsbedriftene. Tre firedeler av selskapene har imidlertid oppgitt at de regner med å øke salget av tjenester til bedriftene de betjener. I flere tilfeller antas det at kommunene vil øke sine bidrag til selskapene, for å finansiere vertskapsoppgaver. Flere av selskapene synes altså fortsatt i noen grad å være avhengige av offentlige midler for å kunne drives etter intensjonene.

Det må understrekes at intervjuene med de geografiske foredlingsorganisasjonene også omfatter utviklingen i tidligere etablerte selskaper som har kommet inn under SNDs handlingsplan. Det eldste av disse selskapene ble etablert i 1986. Flere selskaper er videreføringer av reiselivslag og liknende.

Geografisk inndeling

For flertallet av selskapene mener ledelsen at den geografiske avgrensingen passer svært bra, og det er bare ett av selskapene som helt klart mener at avgrensingen ikke passer særlig bra. I forhold til kundene kan det i flere tilfeller være interessant med større enheter, mens selskapenes størrelse kan passe bra i forhold til hvor store geografiske områder man kan ha for å få til et effektivt samarbeid mellom bedrifter. Siden en stor del av turistmarkedet er knyttet til rundreiser, kan det være nyttig å samarbeide i forhold til turistenes reiseruter mer enn i forhold til avgrensede regioner, basert på administrative inndelinger som kommunegrenser og fylkesgrenser. Man står altså her overfor et spenningsmoment både innenfor og mellom destinasjonsselskapene, særlig så lenge landsdelsselskapene ikke beskjefter seg særlig mye med individuelle kunder.

Kriterier for å lykkes som selvstendig forretningsmessig enhet

Siden mange av de nye aksjeselskapene fortsatt befinner seg i en relativt tidlig fase, er det vanskelig å finne klare kriterier for eller årsaker til at selskapene lykkes eller ikke. For eksempel vurderes personavhengigheten som meget stor i de fleste destinasjons-, kongress- og landsdelsselskapene som omfattes av undersøkelsen. En del av selskapene er personavhengige fordi de er relativt små, nyetablerte, og fordi driften, spesielt i en tidlig fase, forutsetter personale med mange kvaliteter. Slik personavhengighet er for øvrig ganske vanlig for mindre foretak og organisasjoner. Uklar finansiering kan medføre usikkerhet for de ansattes arbeidssituasjon, gi betydelig slitasje og utløse for stor gjennomtrekk av dyktige medarbeidere. Her synes man i noen tilfeller å stå overfor det problemet at eierne av selskapene ikke har et

tilstrekkelig langsiktig perspektiv på sine engasjementer. Klarhet omkring finansiering av vertskapsoppgaver ser ut til å ha ganske stor betydning for en rekke selskaper. Struktureringen av selskapene synes også viktig for å sikre overlevelsesevnen, blant annet fordi velstrukturerte selskaper på lengre sikt vil kunne få lavere driftsomkostninger.

Kjennetegn for nye, geografiske foredlingselskaper (ds, ks, ls) som har vist seg særlig levedyktige er blant annet at de ikke er for små, at de har god oppslutning fra det lokale næringsliv, og at det er en veldefinert reiselivsnæring i området. Det ser særlig ut til at selskaper som betjener områder med en sterk hotellvirksomhet har gode overlevelsesmuligheter, men det synes også som om mindre selskaper kan være sårbare når noen få store hotellbedrifter er dominerende i en region.

Samarbeidsklimaet i den lokale/regionale reiselivsnæringen vurderes som meget godt av halvparten av selskapene. Bare i ett område betegnes samarbeidsklimaet som dårlig. Det må understrekes at visse oppgaver *må* man samarbeide om innen produksjon av reiselivstjenester og markedsføring av Norge og norske regioner som reisemål. Derfor er det ikke underlig at det oppstår diskusjoner og konflikter i et både omskiftelig og sammensatt organisasjonsmønster. Gjennomgående har de større aktørene, og de som har lang erfaring i bransjen, mer resurser, erfaring og profesjonalitet enn de mindre og relativt nyetablerte enhetene.

Undersøkelsesopplegget gir begrenset innsikt i betingelser som må være tilstede for at de innledende nettverkene kan omdannes til selskaper som fungerer etter hensikten. Både geografiske foredlingselskaper (ds, ks, ls) og kjeder peker på at SNDs vanlige tidsramme med driftsstøtte i to til tre år ofte vil være for kort tid til å etablere konkurransekraftige og levedyktige tiltak. Særlig for nyetablerte overnattingskjeder av små og mellomstore bedrifter synes tidsrammen å være knapp. Selskapene antyder at tre til fem år kunne være en rimelig tidsramme for SNDs støtte. Det må imidlertid understrekes at flere geografiske foredlingselskaper har fått støtte i en lengre periode enn tre år, men dette gjelder støtte til prosjekter etter avslutningen av «fase tre».

Ifølge Pearce (1992: 198) er sentrale suksesskriterier for reiselivsorganisasjoner at de er etablert på et sunt grunnlag, har tilstrekkelige resurser, er høyt ansett og oppfyller sine mål. Om man vurderer de norske reiselivsorganisasjonene i forhold til disse kriteriene, ser det ut til at en betydelig del av de nye selskapene er etablert på et sunt grunnlag. Mange har imidlertid *ikke* tilstrekkelige resurser. Anseelsen til selskapene er stigende, men ikke alltid spesielt høy. Intervjuene tyder på at selskapene i ganske høy grad når sine mål på en rekke områder, særlig når man vurderer det i forhold til selskapenes resurser.

Det er generelt en tendens til at de intervjuete selskapene mener at SND bør være mer selektiv når man gir tilskudd til reiselivsnæringen. Vurderingene av SNDs strategi tyder på at mange intervjupersoner har et bilde av strategi og praksis omtrent slik den var for en del år siden. Det er kanskje særlig Industrifondets mangfoldsstrategi som dominerer inntrykkene. En del intervjupersoner synes ikke å ha særlig detaljert kjennskap til de kursjusteringer og de endringer i faktisk tildeling av tilskudd som har funnet sted i løpet av 1990-årene.

Spørsmålet om etablering av livskraftige selskaper må for øvrig også knyttes opp til en diskusjon om forretningsideen forutsetter et varig konsept eller kan tillate et tidsavgrenset sådan. Det vil si om nettverk, kjeder, område- og stedsutviklingsselskaper ol bør være organisert som selskaper eller eventuelt som prosjekter av vekslende varighet. For de geografiske foredlingsselskapene synes forretningsideen å være viktig for overlevelse. I intervjuene pekes det på at i noen tilfeller bør det vurderes å gi mer av SNDs tilskudd til tidsbegrensede prosjekter, slik at man ikke bygger opp for store selskaper, som det i ettertid kan bli vanskelig å finansiere.

9.2.3 Utviklingen av samarbeidsstrukturer gjennom SNDs program

Analysen av SNDs engasjementer innenfor nettverksordningen omfatter 101 selskaper/nettverk utenom landsdelsselskaper og kongresselskaper. Av disse er det 87 som har mottatt tilskudd i fase en eller to, og av disse igjen er det 21 nettverk som har fått tilskudd i fase tre (etablerings- og driftsfase). I tillegg kommer 14 selskaper som er etablert gjennom fase tre-tilskudd uten først å ha vært igjennom fase en og to.

Det vil si at ca en tredel (35 selskaper) av nettverksengasjementene er utviklet til selskaper eller er under etablering. Av disse er 22 antatte destinasjons-selskaper, sju er kjeder og tre turoperatører. Man har ikke sikker informasjon om alle fortsatt eksisterer og fungerer som selskaper pr 1. januar 1996, men det er snakk om kun noen få som ikke er i funksjon.

Totalt er drøyt 40 millioner kr gitt som nettverksmidler eller andre typer tilskudd til de 101 engasjementene. Ca 75 prosent av tilskuddene er gitt til de nettverkene/selskapene som er kommet til fase tre eller videre.

Utviklingen i de nettverkene som ikke er kommet gjennom nåløyet med hensyn til å få støtte til etablering og drift (fase tre) er ikke kjent. Man vet ikke hvor mange som er nedlagt, hvor mange som har fortsatt som et uformelt samarbeid og hvor mange som er utviklet til selskap (eventuelt) med tilskudd fra andre kilder. Konklusjonen er likevel at SNDs strategi med mange engasjementer i tidlige faser og en utsiling gjennom krav til lønnsomhet og forretningspotensial frem mot reell selskapsetablering, ser ut til å fungere godt etter intensjonene. Andelen selskapsetableringer i forhold til antallet engasjementer er ikke nødvendigvis noe relevant mål på suksess, men strategien sikrer etablering av de selskaper som har størst sannsynlighet for å overleve på sikt.

Analysen av 1994-regnskapene for 25 selskaper etablert gjennom nettverksordningen, samt for landsdelsselskapene og kongresselskapene, viser at fortenestemarginen er lav og i gjennomsnitt nær 0. Destinasjonsselskapene og kongresselskapene er de som i gjennomsnitt ser ut til å ha størst overlevelsessevne. Netto resultat er positivt og egenkapitalandelen er høy. Det samme gjelder de fire landsdelsselskapene (ett er av spesielle årsaker ikke tatt med) i undersøkelsen. De øvrige selskapene i undersøkelsen – hvorav de fleste er kjeder og turoperatører – har negativt totalresultat (i gjennomsnitt) og noe lavere egenkapitalandel.

Lønnsomheten i de geografiske foredlingselskapene er gjennomgående dårligere enn i reiselivsnæringen generelt. Men den sammenlikning som er gjort må ses i lys av at videreforedlingsselskapene må betraktes som non-profit-selskaper, som ikke har maksimering av overskudd som mål.

Den relativt høye egenkapitalandelen i videreforedlingsselskapene må ses i lys av at de fleste selskapene er relativt nyetablerte. Utfordringen fremover vil være å unngå at svake resultater spiser opp egenkapitalen. I regnskapene for 1994 ligger det inne SND-tilskudd på til sammen 13,3 millioner kroner til selskapene i utvalget, mens samlet netto overskudd i selskapene var snaut 700,000 kroner. Selv om SND-tilskuddene bare utgjorde 6.5 prosent av finansieringsgrunnlaget i 199, og aktiviteten sannsynligvis er godt tilpasset inntektene, kan dette tyde på at selskapene kan være relativt sårbare. For de fleste selskapene forutsetter en positiv utvikling og befestning som levedyktige selskaper utover etableringsfasen at man må skaffe seg økte inntekter fra næringen og fra tjenestosalg til fylker og kommuner. Ikke minst er langsiktige avtaler viktig.

9.3 Strukturelle effekter; organisering, markedsrett og arbeidsdeling

Rapporten har belyst en del aspekter ved organisatoriske utviklingstrekk og effekter innen reiselivsnæringens videreforedlingsapparat. Grunnlaget for analysen er *intervjuer* med foredlingselskaper og studier av en relativt omfattende *litteratur*.

9.3.1 Konkurranseskraft og markedsrett

Når det gjelder konkurranseskraft og markedsrett, er formålet med analysen å se på foredlingselskapenes effekt for reiselivsnæringens konkurransesevne. Begrepet konkurranseskraft anvendes i denne sammenheng som betegnelse på en bedrifts evne til å konkurrere med andre tilsvarende bedrifter. Konkurranseskraften er særlig knyttet til en bedrifts evne til å opprettholde eller øke markedsandeler. Måling av konkurranseskraft i form av utvikling av markedsandeler kunne ideelt sett vært beregnet på grunnlag av nasjonal og internasjonal besøksstatistikk. Reiselivsnæringens kompleksitet og dens uformelle strukturer, blant annet at bedriftene også konkurrerer sterkt innad

i Norge, gjør det imidlertid vanskelig å benytte markedsandeler alene som mål på konkurransekraft. Man mangler også et statistisk grunnlag for å vurdere markedsandeler i de sammenhengene der det ville være praktisk mulig å benytte slike målinger. For eksempel vet man ikke i hvilken grad endringer i markedsutviklingen for hotellene kan være knyttet til overganger til/fra andre overnattingsmåter. Man har til en viss grad gjort vurderinger ut fra indikasjoner som utvikling i konkurransekraft på omsetningsutvikling og endringer i kapasitetsutnyttning.

Intervjumaterialet benyttes her for å kunne belyse styrken i næringsnettverk og endringer på konkurransearenaene.

De geografiske foredlingselskapene

Analysen av de geografiske foredlingsorganisasjonene har blant annet belyst aspekter ved styrkeforhold/markedsrett mellom de bedriftene som selskapene betjener og deres kunder. For bedriftene som eier og betjenes av de geografiske foredlingselskapene, har SND-midlene særlig medvirket til å øke konkurransestyrken i forhold til tilsvarende tilbud i Norge, utvikling av nye produkter/reiseopplegg, samt styrking av konkurransekraften i forhold til tilsvarende tilbud i utlandet. Tre firedeler av de geografiske selskapene oppgir at SND-tilskudd i høy grad har muliggjort en innsats som har styrket deltaker-/eierbedriftenes konkurransevne. Når bare to av selskapene mener at deres virksomhet har særlig betydning for bedriftenes evne til overlevelse, må dette forstås i lys av at flere av selskapene er relativt nyetablerte og at eierbedriftene foreløpig ikke har lagt særlig mange oppgaver til selskapene. Hovedinntrykket er at konkurransekraften til bedriftene som eier eller betjenes av de geografiske selskapene er *noe* styrket i perioden fra 1990, eventuelt fra det tidspunktet selskapene ble etablert, dersom det er etter 1990. Ifølge intervjuene er reiselivsbedriftenes konkurransekraft mest styrket når det gjelder eget salg av pakker/rundreiser og liknende. Konkurransen angis også å være ganske mye styrket med hensyn til samarbeid og forhandlingsstyrke overfor turoperatører/distribusjonsledd, utvikling av pakker, utvikling av nye reiseopplegg, samt salg i forhold til individuelle kunder (inklusive salg av kongresser).

Kjeder og turoperatører

Intervjuene har vist at de viktigste konkurransearenaene for overnattingskjedene er internasjonal konkurranse og konkurranse innen den regionen der den enkelte overnattingsbedrift befinner seg. For turoperatør-nettverkene som omfattes av intervjuene er konkurransen innen Norge den vesentligste.

Nasjonale og internasjonale konkurransekraft for bedriftene i overnattingskjedene oppgis å være mest styrket når det gjelder utvikling av pakker/rundreiser og liknende. Videre er konkurransekraften ganske mye styrket for overnattingsbedriftene med hensyn til samarbeid og forhandlingsstyrke overfor turoperatører/distribusjonsledd, samt salg i forhold til individuelle kunder/direktesalg. De intervjuete kjedene i overnattingssektoren har

siden 1990 hatt sterk fremgang på turistmarkedet, og en betydelig del av dette synes knyttet til utenlandsmarkeder.

Nær halvparten av overnattingskjedene har oppgitt at kapasitetsutnyttelsen til deres medlemsbedrifter er blitt mye bedre siden kjedens etablering, eventuelt siden 1990, dersom kjeden er eldre. Kapasitetsutnyttelsen for bedriftene i de øvrige nettverkene/kjedene (turoperatørene) er stort sett blitt noe bedre. For nyetablerte kjeder er det ennå litt for tidlig å vente særlige forbedringer av kapasitetsutnyttelse

Intervjuene har vist at kjedeselskapene innen overnattingssektoren bruker mye tid på utvikling av pakker, innhenting av oppdatert markedsinformasjon, samt produktutvikling. Samordning av innkjøp er et annet viktig tiltak for flere overnattingskjeder. Halvparten av overnattingskjedene mener at kjedesamarbeidet er svært viktig for medlemsbedriftenes evne til overlevelse. Noen relativt nyetablerte overnattingskjeder synes at det er for tidlig å si noe sikkert om kjedenes bidrag til overlevelsesnivåen til medlemsbedriftene.

Halvparten av de intervjuete kjedene i overnattingssektoren synes at konkurransekraften til deltakerbedriftene er blitt svært styrket gjennom 1990-årene, mens den andre halvparten synes konkurransekraften er noe styrket. Alle turoperatør-nettverkene synes at konkurransekraften for de deltakende bedriftene samlet sett er *svært* styrket. Konkurransekraften til bedriftene i turoperatør-nettverkene oppgis særlig å være styrket når det gjelder utvikling av nye reiseopplegg.

9.3.2 Arbeidsdeling og effektivitet

Arbeidsdeling og effektivitet innen markedsføring, produktutvikling og salg mellom aktører er også belyst av intervjuene. De geografiske foredlingselskapene utfører en god del oppgaver som bedriftene selv tok seg av tidligere. Disse selskapene oppgir også at de gjør en innsats på områder der det tidligere ikke ble gjort noe. Blant de oppgavene foredlingselskapene nå utfører for bedriftene, brukes det særlig mye tid på utvikling av pakker, innhenting av oppdatert markedsinformasjon, samt produktutvikling. Man får imidlertid inntrykk av at bedriftene ennå ikke har flyttet noen stor del av oppgavene i forbindelse med markedsføring og salg til de geografiske foredlingsorganisasjonene. Nye tilbud som de geografiske foredlingsorganisasjonene har utviklet i løpet av 1990-årene synes foreløpig bare i begrenset grad å ha blitt omsatt i økt salg for bedriftene.

Gjensidig avhengighet er som nevnt en basisegenskap ved nettverk, og langvarige gjensidige avhengigheter er veven som holder nettverkene sammen. Mye kan tyde på den gjensidige avhengigheten ennå ikke er nok utviklet innenfor flere av de geografiske fordelingsselskapene. Det er imidlertid ikke overraskende at dette tar tid, da tillit, tilpasningsprosesser og samarbeid innen nettverk ofte ikke utvikler seg symmetrisk. Nettverk er heller ikke bare preget av harmoni og overensstemmelse, og det kan dermed ta tid å skape samstemte nettverk. Intervjuene tyder videre på at en del salgsoppgaver som for eksempel utenlandsreiser oppfattes som frynsegoder i en del be-

drifter. Dette kan være en grunn til at noen bedrifter er nølende med å overlate en større del av markedsførings- og salgsoppgavene til de (nye) geografiske foredlingsselskapene.

Effektivisering som følge av arbeidsdelingen mellom reiselivsbedriftene og de geografiske foredlingsselskapene gjør seg særlig gjeldende innenfor produktutvikling, utvikling av pakker, samarbeid og salg i forhold til distribusjonskanaler, samt brosjyreproduksjon.

Effektivisering i arbeidsdeling som følge av kjededannelser innen overnatting og turoperasjon gjør seg spesielt gjeldende for brosjyreproduksjon, samarbeid og salg i forhold til distribusjonskanaler, samt innhenting av oppdatert markedsinformasjon, går det frem av intervjuene.

9.3.3 Strukturelle effekter

Videreforedlingshierarkiet

SNDs satsing innebærer oppbygging av nye organisasjonsledd innen markedsføring og produktutvikling. Dette kan i seg selv betraktes som strukturelle effekter. Satsingen innebærer at man bygger opp og styrker både allerede eksisterende og nye elementer. Delvis skjer dette innen en relativt løs og i noen grad uoversiktlig form for hierarki, og dels som rene nettverk. Strukturene er fortsatt nokså kompliserte og også ganske forskjellige fra område til område og fra produktsegment til produktsegment. Det som ofte har vært beskrevet som «hierarkiet» innen norsk reiseliv omfatter både NORTRA, landsdelsselskaper, destinasjonsselskaper/kongresselskaper, og enkeltbedrifter. Intervjuene viser at organisasjonsmønsteret ikke oppfattes som klart hierarkisk, verken formelt eller reelt. Et flertall av de geografiske foredlingsselskapene som er intervjuet vurderer NORTRA som overordnet, mens et stort mindretall betrakter NORTRA som sidestilt i forhold til egen virksomhet.

NORTRAs sentrale plass innen organisasjonsmønsteret er bekreftet ved at de geografiske foredlingsselskapene i betydelig grad er påvirket av NORTRAs innsats. De følger i enda større grad opp NORTRAs kampanjer. Intervjuene og annen informasjon tyder samtidig på at det både organisasjonsmessig og økonomisk er en viss spenning mellom NORTRA og landsdelsselskapene. I enkelte andre land, som for eksempel Irland, har den nasjonale reiselivsorganisasjonen i praksis en slags regionale avdelinger. I norsk sammenheng kan man spørre seg om NORTRA bør ha regionale avdelingskontorer, eventuelt om NORTRA bør delta i landsdelsselskapene.

Spenningen mellom markedsføring/promosjon av nasjonen og regionene synes også å forsterkes gjennom utviklingen av spesielle reiseinteresser, blant annet som følge av en mer differensiert og segmentert mediestruktur, samt økt interesse for og kjennskap til det som er annerledes. Dette er noe av bakgrunnen for at man i Europa ser en økende *fokusering på regioner* i reiselivsmarkedsføringen. I norsk internasjonal reiselivsmarkedsføring synes dette uttrykt i mindre grad enn i flere andre land.

Mens det i destinasjonsselskapene er liten avstand mellom foredlingsorganisasjon og bedrift, synes det å være betydelig avstand mellom NORTRA og en god del av de reiselivsbedriftene som den nasjonale organisasjonen betjener.

Det norske reiselivssystemet favner også turoperatører og nettverk/kjededannelser med ulik innretning (for eksempel på tvers av geografiske skiller), til dels preget av spesialisering innen salg og/eller produktutvikling. Kompleksiteten ligger nettopp i nettverksdannelser, samt i det faktum at leddene i hierarkiet står på ulike utviklingstrinn og fungerer svært ulikt i forhold til hverandre og i forhold til de øvrige nivåer. To tredeler av kjedeselskapene/nettverkene vurderer NORTRA som sidestilt, men bare en tredel betrakter NORTRA som overordnet i forhold til egen virksomhet. Også kjedeselskapene/-nettverkene er noe påvirket av NORTRAs innsats, og de følger til dels opp NORTRAs kampanjer.

Undersøkelsen tyder videre på at det ofte kan være vanskelig for destinasjonsselskapene – som bedriftsnettverk – å dekke store geografiske områder. Administrative grenser, som kommune- og fylkesgrenser, har trolig fortsatt ganske stor betydning innen reiselivsorganisasjoner som hovedsakelig er produktorienterte. Det synes å kunne være enklere for kunde- eller markedsføringsorienterte selskaper å dekke større geografiske områder. Dette kommer blant annet til uttrykk ved at turoperatører ser landsdelsselskapene som spesielt interessante og nyttige samarbeidspartnere. Særlig i forhold til turoperatører og det individuelle rundreisemarkedet synes det å være ønskelig med geografiske foredlingselskaper eller andre typer samarbeidsordninger som kan dekke ganske store områder. Dette synes imidlertid å kunne komme i konflikt med både administrative grenser og ønsket om en viss nærhet mellom bedrifter som nettverksdeltakere. Når det i mange selskaper fokuseres relativt lite på det individuelle rundreisemarkedet, så skyldes dette nok både en ganske sterk orientering mot distribusjonskanalene/verdikjeden for gruppereiser ol, og at man i mange selskaper har relativt liten forståelse av de individualiserte og halvorganiserte reiser og tilhørende rute- og kjøpsbeslutninger, blant annet fordi det er gjort få analyser av slike markeder.

Kommersialisering og kundeorientering

Spørsmålene om strukturelle effekter, styrkeforhold og arbeidsdeling berører også hvilke krav man skal stille til kommersialisering og kundeorientering (i motsetning til produktorientering) for de geografiske foredlingselskapenes side. Ifølge intervjuene har den nye organiseringen med geografiske videreforedlingsorganisasjoner som aksjeselskaper medført en sterkere

kundeorientering og et klarere fokus mot utvikling av en mer lønnsom reiselivsnæring. Siden kundeorientering og kommersiell tenkning oppfattes som honnørord i denne sammenhengen, kan det tenkes at selskapene overdriver slike tendenser noe. Men det er likevel ikke tvil om at dette har gitt seg tydelige utslag i praksisen til de undersøkte selskapene. Samtidig må det påpekes at norsk reiselivsnæring, inkludert videreførelsesapparatet, fortsatt må oppfattes som svært *produktorientert*. Det synes å være langt frem til en situasjon med sterk kunde- og markedsføringsorientering, og konkret salgsoorientering synes ennå heller ikke spesielt sterk i de geografiske foredlings-selskapene. Kompetansen i selskapene ser stort sett ut til å være betydelig sterkere når det gjelder nettverksferdigheter i forhold til distribusjonskanaler og verdikjeden for gruppereiser ol, enn for eksempel forståelse av individuelle kunder og håndtering av individorientert markedsføring.

Det kan være vanskelig å skille klart mellom effektene av SNDs satsing på nye selskaper og den formen man har gitt selskapene, med blant annet dannelsen av aksjeselskaper. Her får man også et problem ved at tidsperioden dette gjelder, første halvdel av 1990-årene, også er en periode da markedsføringstenkning fikk et visst gjennomslag i reiselivsnæringen. En klar majoritet av geografiske foredlings-selskaper synes at aksjeselskaper er en egnet form, men det er også en del som hevder at dette i praksis har liten betydning. Derimot er det tydelig at SNDs krav til forpliktende medvirkning fra næringsliv og forvaltning har hatt vesentlig betydning for utviklingen av destinasjonsselskapene. Det må samtidig understrekes at omorganisering i flere tilfeller kan være et problem i seg selv, særlig fordi den kan skape usikkerhet internt i organisasjonene og delvis også brudd i kontinuiteten i forholdet til samarbeidspartnere (jf Haukeland, Ludvigsen, Ryntveit 1994).

Finansiering av produksjon av fellesgoder

Problemstillingene rundt finansiering og produksjon av fellesgoder versus kommersialiseringskrav har betydning for evalueringen av strategier. Ved produksjon av fellesgoder i reiselivet ser det ut til at man står overfor mange av de samme problemene som ved langsiktige *investeringer i infrastruktur* (jf Ostrom 1990: 49). Slike investeringer kan i visse tilfeller skje gjennom brukerbetaling, men ofte er dette en både vanskelig og upraktisk løsning. Mye tyder altså på at offentlige myndigheter må engasjere seg i frembringelsen av goder som er av en slik art at de kan benyttes av mange gratispassasjerer (jf Fridgen 1991: 132). Både på lokale og regionale nivåer finner man i Norge offentlig finansiering av fellesgoder innen reiseliv og turisme. Dette kommer blant annet til uttrykk gjennom serviceavtaler der kommuner betaler for turistinformasjon og andre oppgaver som utføres av geografiske foredlings-selskaper som destinasjonsselskaper.

De geografiske foredlings-selskapene produserer i stor grad tjenester som kan betegnes som fellesgoder, tiltak som kjennetegnes ved at nytten ikke kan forbeholdes bare dem som bidrar finansielt. Dette gjelder tjenester som er fellesgoder enten for næringslivet innen et geografisk område eller for det reisende publikum. Dermed er avtaler mellom de geografiske foredlings-selskapene og fylkeskommunale eller kommunale myndigheter et kritisk punkt

når det gjelder selskapenes overlevelsessevne som selvstendige forretningsmessige enheter. Her står man overfor et problem som det er vanskelig eller umulig å finne entydige løsninger på. Etter å ha undersøkt en rekke modeller for kollektiv handling og produksjon av fellesgoder, konkluderer Oliver (1980) med at det ikke finnes noen «riktig» måte å organisere kollektiv handling på. Det betyr at slike problemer må løses ut fra de enkelte, konkrete situasjoner.

9.4 Konsekvenser for lønnsomhet og verdiskaping i reiselivsnæringen

Rapporten gir indikasjoner på hvordan de utvalgte delene av videreforedlingsapparatet eventuelt har bidratt til etterspørselsendringer og endringer i lønnsomhet for bedriftene innen de respektive selskap/nettverk. Prosjektet belyser også etterspørsels- og lønnsomhetsutvikling fra 1990 til 1994/1995 for reiselivsforetak innen områdene til hvert landsdelsselskap, og innenfor virkeområdet til noen utvalgte geografiske destinasjonsselskaper.

Her står man imidlertid overfor et analyseproblem, idet etterspørselsutviklingen har skjedd i samspill med en rekke andre faktorer. Analyser av etterspørsels- og lønnsomhetsutvikling må derfor i første rekke oppfattes som kontekstkunnskap eller som illustrerende eksempler, som ikke nødvendigvis har noen forklaringskraft med hensyn til selskapenes rolle som katalysatorer. Materiale fra undersøkelsene av etterspørsels- og lønnsomhetsutvikling er følgelig ikke tatt med i konklusjonene fra undersøkelsen.

9.4.1 Synspunkter fra foredlingselskapene

Lønnsomhetsaspektet er også belyst gjennom intervjuene med selskaper innen foredlingsapparatet. SNDs foredlingsstrategi har foreløpig særlig gitt resultater for lønnsomheten til bedrifter tilknyttet kjeder og turoperatørnettverk. Ifølge intervjuene har SND-midlene hatt *stor betydning* for lønnsomheten til bedriftene i tre av kjede- og turoperatør-nettverkene som er intervjuet, mens man i ytterligere fire slike nettverk mener at tilskuddene fra SND har hatt *en del innvirkning* på lønnsomheten.

Bare en tredel av de geografiske foredlingselskapene oppgir at SND-midlene har hatt en del innvirkning på lønnsomheten til de bedriftenes som eier og betjenes av selskapene. Ingen av de geografiske selskapene oppgir at SND-midlene har hatt stor betydning for lønnsomheten til medlemsbedriftene. Når SNDs satsing foreløpig ikke synes å ha medvirket særlig mye til forbedret lønnsomhet for bedriftene som er tilknyttet de geografiske foredlingselskapene, så skyldes dette særlig at det vil ta en viss tid før bedriftene fullt ut merker virkninger av satsingen. Det må understrekes at det heller ikke er enkelt å forbedre lønnsomheten i en fragmentert bransje. Trolig kan man vente økte effekter på dette området i løpet av de kommende årene, om ikke selskapenes satsing svekkes av stagnerende etterspørsel og økt kapasitet i reiselivsbedriftene.

En viktig delproblemstilling har vært å forsøke å finne indikasjoner på i hvilke ledd det er tatt ut eventuelle økte merverdier (målt som omsetning minus vareinnsats). Da denne problemstillingen bare i begrenset grad kan belyses ut fra analyser av regnskapsmateriale, er dette i stor grad basert på kvalitative vurderinger gjennom intervjuer. Intervjuene med de geografiske foredlingsorganisasjonene gir inntrykk av at det særlig er opplevelsesbedrifter som sitter igjen med en stor del av fortjenesten i de tilfellene det er volumøkninger i salget av reiselivsprodukter. For øvrig oppfatter man det slik at overnattingsbedrifter og utenlandske turoperatører tilegner seg en stor del av merverdien. Intervjuene med de geografiske foredlingselskapene tyder på at de norske overnattingsbedriftene jevnt over har ganske betydelig markedsrett. Intervjuene med kjeder/nettverk innen overnatting og turoperasjon gir et noe annet inntrykk: Her antydes det at særlig hotellkjedene og serveringsbedriftene sitter igjen med en stor del av fortjenesten i de tilfellene der det er volumøkninger i salget av reiselivsprodukter. Videre mener ledelsen i kjedene at opplevelsesbedrifter og andre overnattingsbedrifter (enn hotellkjeder) tilegner seg en betydelig del av merverdien. Hos begge nettverkstypene har man altså inntrykk av at hotellkjedene sitter igjen med ganske mye fortjeneste.

For ytterligere å belyse aspekter ved *lønnsomhet* har man til dels tatt utgangspunkt i Porters teorier om konkurransestrategi. Det *verste tilfellet* for en bransje finner man når etableringshindringene for nye bedrifter er lave og avviklingshindrene for eksisterende bedrifter er høye (Porter 1987: 52). Mye tyder på at norsk reiselivsnæring befinner seg i en slik situasjon, med avviklingshindre som medfører at marginale bedrifter blir værende, mens nye bedrifter kommer til i tider preget av oppgang og optimisme. Dette indikerer at det kan være vanskelig å gjøre noe vesentlig med lønnsomheten i den norske reiselivsbransjen som helhet, selv om det er mulig for eksempel å styrke den internasjonale konkurransekraften til mange av bedriftene.

Når det sentrale aspektet i SNDs reiselivsstrategi er å bidra til mer lønnsomme bedrifter, står man trolig overfor en betydelig utfordring. Intervjuene tyder på at det opplagt vil være mulig å styrke lønnsomheten til en god del av de norske reiselivsbedriftene, særlig dersom de ikke hovedsakelig konkurrerer på pris. Spesialversjoner av differensiering og fokusering er mulige strategier for norsk reiselivsnæring. En lavkoststrategi synes i liten grad å være aktuell for norske bedrifter som konkurrerer internasjonalt.

Økt verdiskaping kan være en mulig strategi i en fragmentert bransje. For eksempel kan dette innebære at man innfører mer service, i de sammenhengene der dette harmonerer med kundenes ønsker. I deler av norsk overnattingsnæring er man i stand til å gi ganske omfattende service med et fåtall ansatte, noe som kan ha betydning for internasjonal konkurransekraft innenfor delmarkeder. Satsing på enkle basisprodukter kan også være en mulig strategi, både innen overnatting og servering.

For visse typer kjeder kan mulige strategier være desentralisering under fast ledelse, samt bruk av standardanlegg. Desentralisering under fast ledelse betyr ifølge Porter at man lar enhetene være små og så selvstyrende som mulig. Dette er særlig mulig for kjeder der bedriftene har én eier og for franchising-baserte kjeder (individuelt eide foretak som drives som om de var deler av en sentraleid kjede). Bruk av standardanlegg innebærer at man reduserer investeringene i forhold til konkurrenter og/eller får et mer rasjonelt eller attraktivt sted for driften.

Norsk reiseliv som fragmentert bransje synes preget blant annet av høyt kreativt innhold, uensartete kundeønsker og høy grad av image-basert produkt differensiering. I en slik situasjon må det oppfattes som paradoksalt at markedsføringsforskning og kundeforståelse fortsatt er et av de svakeste punktene i næringen, ifølge intervjuene. Spesialisering på kundetyper er jo blant mulige strategier i fragmenterte bransjer. For eksempel kan identifikasjon av markedssegmenter, ifølge Porter (1987), være av stor betydning ved internasjonal konkurranse. Trolig kan dette også ha betydning for innenlandsk konkurranse i norsk reiseliv, da segmentering ennå er lite utviklet, kanskje særlig på det norske fritids- og feriemarkedet. Statistikk og analyser som belyser hovedtrekk i viktige markeder vil dermed kunne være en sentral del av næringens infrastruktur, mens detaljerte og operative markedsanalyser fortsatt må foretas av de enkelte nettverk og bedrifter.

Markedsføringsforskning, kundeanalyser og forskningsbasert kunnskap innrettet mot nasjoner og regioner er kanskje blant de mest typiske eksempler på fellesgoder, slik at det ikke er overraskende at man finner problemer her. Dette er imidlertid utenfor eller i periferien av hva SND sentralt har ansvar for. Ifølge Pearce (1992: 200) er det vanskelig å etablere turismeforskning i områder med småskala reiseliv, uten gjennom lederskapet og resursene til en større reiselivsorganisasjon. I norsk sammenheng skulle det innebære at det ikke er mulig å etablere en tilfredsstillende turismeforskning uten vesentlig innsats fra sentrale institusjoner som NORTRA, SND, Nærings- og energidepartementet, og muligens til en viss grad også landsdelsselskapene og noen av fylkene. Mange av de norske foredlings-selskapene har ikke egne, operative forskningsavdelinger, slik man finner i flere andre land. Om man sammenlikner med andre nasjoner, ser man videre at det hittil har vært utført relativt lite reiselivsforskning ved de norske universitetene. En stor del av norsk reiselivsutdanning har foregått ved mindre høyskoler, der forskning stort sett har vært ganske lite vektlagt.

9.5 Forholdet til næring og forvaltningsapparat

Prosjektet har forsøkt å belyse hvordan reiselivsstrategien aksepteres, oppfattes og forstås i såvel næringen som i det øvrige forvaltningsapparat.

Næringens oppfatning av SNDs strategi er belyst tidligere i dette oppsummeringskapitlet. Det skal her fokuseres på næringens tilpasning til tilskuddsmidlene, deretter drøftes fylkeskommunenes forståelse og aksept av SND sentralt sin strategi.

9.5.1 Næringens tilpasning

Alle de geografiske selskapene som omfattes av intervjuanalysen har i noen grad tilpasset seg SNDs reiselivsstrategi, i den betydning at det er foretatt justeringer eller endringer som har vært nødvendige for å få tilskudd. Svarene tyder på en rimelig balansert tilnærming til SNDs tilskudd. Selskapene gjør visse tilpasninger, men de fleste lar seg ikke uten videre friste til omfattende omlegginger for å sikre seg slike tilskuddsmidler. Det synes likevel som om selskapene allment sett har ganske sterk fokusering mot offentlige finansieringsløsninger.

Vel halvparten av kjedene/nettverkene har i noen grad tilpasset seg SNDs reiselivsstrategi, slik de har oppfattet den. Ingen selskaper har foretatt omfattende tilpasning til SNDs virkemidler. Bare én av kjedeetableringene synes å være *delvis* betinget av SNDs støtteordninger.

Det bør imidlertid her understrekes at problemstillinger omkring eventuell «negativ» tilpasning egentlig er litt overdrevet. Dersom man forutsetter at kriteriene for tilskudd er de «riktige» i forhold til norsk reiselivsnærings behov, burde det jo strengt tatt være en målsetting at søkerne innrettet seg slik virkemiddelapparatet ønsker. Det vil si at selskap dannes og tiltak formuleres i tråd med det SND legger opp til i sin handlingsplan.

Negativ tilpasning må i tilfelle bety at det opprettes selskap som ikke skulle vært opprettet eller det gjennomføres tiltak som ikke er fornuftig. Dette må i såfall skyldes svakheter ved strategi/tildelingskriterier og ikke nødvendigvis opportunistisk tilpasning fra næringens utøvere.

Det kan forekomme tilfeller hvor selskapene fremmer tiltak som gir tilskudd, og ikke tiltak som de selv prioriterer høyest. Det kan teoretisk også forekomme at behovet for tilskudd først og fremst kan være knyttet til drift, men at man definerer konkrete prosjekter for å «få penger i kassen». I slike tilfeller er imidlertid SNDs saksbehandling en sikkerhetsventil.

Man har i dette prosjektet ikke hatt ressurser til å kunne undersøke omfanget av slike typer tilpasning nærmere.

9.5.2 Fylkeskommunenes aksept og oppfølging av SNDs strategi

I alt fem fylker er intervjuet om sin holdning til SND sentralt sin strategi. I tillegg bygger analysen på andre studier, samt utsagn fra intervjuer med personer i videreforedlingsapparatet.

De intervjuete fylkene oppfatter klart sin egen holdning som lojal til den nasjonale strategien. Det viser seg imidlertid i praksis at det stilles spørsmålsteget ved visse deler av den nasjonale strategien, og at fylkene også i en viss grad handler ut fra eget syn på strategien.

Dette gjelder for eksempel landsdelsselskapene. Innen de fleste områder er overgangen fra fylkesvise til fylkesovergripende organisasjoner akseptert, og dette er kommet til uttrykk gjennom at fylkene har inngått avtaler med landsdelsselskapene. Slik sett følger fylkene opp den nasjonale strategien.

Det er imidlertid en gjennomgående uenighet om hvilke organisasjonsnivåer som skal gjøre hvilke oppgaver. Det er blant annet uttrykt klar skepsis til om landsdelsselskapene er de rette til å løse for eksempel steds- og produktutviklingsoppgaver. Man ser helst landsdelsselskapets oppgave som primært å være et profileringsorgan.

I de fleste av de intervjuete fylker støtter man følgelig organisasjoner innen fylket med både direkte tilskudd og kjøp av tjenester. Fylkene støtter i stor grad selskaper og prosjekter utover det SND sentralt gjør, uten at det nødvendigvis fremkommer klare motsetninger. Fylkenes strategi er i regelen basert på flere politiske variable, blant annet hensynet til en geografisk balansert næringsutvikling, og viser i denne sammenheng til at deres strategi først og fremst er knyttet opp til fylkesplanen.

Tilsynelatende mangelfull lojalitet og aksept indikerer at det fortsatt eksisterer et betydelig samordningsproblem. Sannsynligvis kan man ikke forvente sammenfall og koordinering av virkemidler når fylkene og SND sentralt faktisk opererer to adskilte virkemiddelapparater. Fylkesmyndighetene ønsker å opptre selvstendig på vegne av næringen i eget fylke. Fylkene mener å opptre i pakt med den nasjonale strategien, men ser ikke at det er nødvendig å binde seg lojalt opp til SND sentralt sin utøvelse av den nasjonale strategien.

En nødvendig, men ikke tilstrekkelig betingelse for en fornuftig samordning av virkemidler og for at fylkene kan følge opp SND sentralt sin strategi, er god kommunikasjon og gjensidig informasjon om tilsagn og begrunnelser. Flertallet av fylkene mener at slik kommunikasjon er klart for dårlig. Samtidig oppleves det i SND sentralt at informasjonen fra fylkene ikke er tilfredsstillende. For øvrig mener fylkene at de sitter på bedre lokalkunnskap og kompetanse med hensyn til å kunne koordinere virkemiddelbruken innen hvert fylke.

9.6 Videreutvikling av strategi; design på videre offentlig medvirkning

Hovedproblemstillingen når det gjelder videreutvikling av strategi er å se på hvor og hvordan videre offentlig medvirkning på finansieringssiden vil kunne gi størst effekt på lønnsomhet/verdiskaping og konkurranseevne. Det dreier seg følgelig først og fremst om anbefalinger basert på hele evalueringen. Operasjonelt sett er det naturlig å gjøre hoveddelen av slike vurderinger på grunnlag av innsikter etablert gjennom analysene av lønnsomhet, verdiskaping og internasjonal konkurransekraft.

Reiselivssatsingen til SND sentralt synes i hovedsak vellykket og rimelig virkningsfull innenfor de rammer som var gitt for norsk reiselivsnæring i 1990-årene. Effektene av SNDs satsing svekkes imidlertid en del av spesielle forhold i reiselivsbransjen og dens omgivelser. Mye av dette er aspekter som ikke er SNDs ansvar, og som SND sentralt bare indirekte kan påvirke. Det synes å være en svakhet at betydelige deler av det geografiske foredlingsapparatet hovedsakelig fungerer som et produksjonssystem, uten å intervensjonelle tilstrekkelig med distribusjonssystemer, kanskje særlig i forhold til individualiserte og/eller halvorganiserte reiser.

Det er flere forhold ved reiselivsnæringens omgivelser som kan forbedres, slik at man lettere kan nå målet om forbedret lønnsomhet. Bedre markeds-kunnskaper er et infrastrukturtiltak som kan gjøre reiselivsnæringen mer «gjennomslagskraftig», slik at det også vil bli lettere å gjøre både næringen generelt og videreforedlingsleddet mer *kundeorientert* og dermed også mer *salgsorientert*. Det vil også gjøre det enklere å få til en saklig og mer empirisk fundert diskusjon av strategi og satsingsområder. For eksempel krever rundreisemarkedet ganske store produktområder, men ikke nødvendigvis tilsvarende geografiske foredlingsorganisasjoner. Det individuelle rundreisemarkedet ser ut til å være et delvis utappet marked, særlig når det gjelder andre tjenester enn overnatting.

For norsk reiselivsnæring blir det eksempelvis stadig viktigere å kunne tilby helhetlige ferieprodukter i relativt korte serier, det vil si at man innen korte tidsrammer må kunne tilby «skreddersydde» feriepakker, tilpasset kundenes spesielle ønsker. Blant forutsetningene for at produktutviklingen skal gi ønskete resultater, er mer omfattende markedsobservasjon, forbedret kundekommunikasjon og sterkere salgsorientering.

Tilskudd fra SND sentralt har styrket både konkurransekraft og til dels også lønnsomheten for de selskapene og nettverkene man har støttet. Trolig kan man vente ytterligere lønnsomhetsforbedringer etter hvert som flere tiltak gir effekt, spesielt om innsatsen innenfor produktutvikling omsettes i aktivt salg. Det synes likevel problematisk – i alle fall på kort sikt – å ha for store ambisjoner i retning av en generell lønnsomhetsforbedring for norsk reiselivsnæring, uten at man gjør noe med for eksempel avviklingshindre eller andre sentrale problemer for en fragmentert bransje som reiseliv.

Må man også ta i betraktning at den offentlige reiselivsstrategien *ikke* er enhetlig og fullstendig koordinert. Dette oppfattes da også som et problem i deler av næringen. Tilskudd fra andre offentlige kilder, som ikke direkte er tilpasset til eller omfattet av den nasjonale strategien, kan virke konkurransevridende for veletablerte bedrifter. Dette kan medvirke til eller forsterke næringens generelle lønnsomhetsproblemer. Slike problemer med samordning og avklaring av ansvars- og rollefordeling er forhold som man finner også i andre land, slik at dette altså ikke på noen måte er noe særnorsk fenomen (jf Nondal & Birkeland 1993: 43).

En del av samarbeidsoppgavene i reiselivet kan altså være vanskelige, men de må likevel løses for å utvikle og effektivisere produktutvikling, markedsføring/ promosjon og salg. I intervjuene blir det også pekt på mulighetene for å øke reiselivsnæringens anseelse gjennom å gi den en bredere plass og større oppmerksomhet i sentralforvaltningen. Pearce (1992) peker også på betydningen av løpende evalueringsforskning for å etablere den nødvendige støtten til reiselivsorganisasjoner. Om det kan påvises enda tydeligere at satsingen på videreforedlingsapparatet har effekt for næringen, vil det bli lettere for organisasjonene å høste anerkjennelse for og støtte til sin innsats, både fra næring, offentlig forvaltning og politikere.

Litteratur

- Aaronovitch, Sam & Malmcolm C. Sawyer 1975
Big Business. London: Macmillan.
- Altman, E. I. 1968
Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy, i *Journal of Finance* (September): 589-609.
- Atkinson, Anthony B. & Joseph E. Stiglitz 1980
Lectures on Public Economics. London: McGraw-Hill.
- Atlantic Provinces Economic Council 1987
Atlantic Canada Today. Halifax: Formac.
- Bacher, Lars C. 1991
Økonomiske suksessfaktorer i hotellnæringen. Skriftlig arbeid ved høyere avdelingsstudium. Bergen: Norges Handelshøyskole.
- Baklien, Bergljot 1993
Evalueringsforskning i Norge, i *Tidsskrift for samfunnsforskning* 34: 261-274.
- Bale, Anna & Tore Blikom 1994
Finansiering av landsdelsselskaper. Oslo: Statens nærings- og distriktsutviklingsbank, notat 03.03.94.
- Ball, R. & R. Brown 1969
Portfolio Theory and Accounting, i *Journal of Accounting Research* (høst): 300-323.
- Barnes, P. 1987
The Analysis and Use of Financial Ratios, i *Journal of Business Finance & Accounting* 14 (4).
- Beaver, W. 1966
Financial Ratios as Predictors of Failure, i *Journal of Accounting Research*: 77-111.
- Blikom, Tore 1993
Handlingsplan SNDs reiselivssatsing. Oslo: Statens nærings- og distriktsutviklingsbank, notat 01.11.93
- Bodlender, Jonathan m fl 1991
Developing Tourism Destinations. Policies and Perspectives. Harlow: Longman.
- Bord Fáilte 1988
The Regional Tourism Organizations. Dublin: Bord Fáilte.
- Boye, Knut 1993
Kostnads- og inntektsanalyse. 6. utgave. Oslo: TANO.
- Buzzell, Robert D. & B.T. Gale 1986
Does Market Share Still Matter. Cambridge: Working Paper, Strategic Planning Institute.
- Buzzell, Robert D., B. T. Gale, R. G. M. Sultan 1975
Market share – a Key to Profitability, i *Harvard Business Review*, januar-februar.

- Chen, Huey-Tsyh 1994
Current Trends and Future Directions in Program Evaluation, i *Evaluation Practice* 15 (3): 229-238.
- DeSouza, Glenn & Phillip Thomson 1985
Quality Management and the CFO, i *FE-Manual*, Jan/feb: 65-70. (PIMS studie)
- Deakin, E.B. 1972
A Discriminant Analysis of Predictors of Business Failure, i *Journal of Accounting Research* (Spring): 167-179.
- Duhan, Dale 1984
Value Added Marketing Productivity. PhD-avhandling. University of Oregon.
- Duffield, Brian S. & Jonathan Long 1981
Tourism in the Highlands and Islands of Scotland. Rewards and Conflicts, i *Annals of Tourism Research* 8 (3): 403-431.
- Edgell, David 1984
US government policy on international tourism, i *Tourism Management* 5 (1): 67-70.
- Engen, Marit & Jens P. Aschim 1994
Distriktpolitiske virkemidler i reiselivet. Lillehammer: Reiselivsrådgivning a.s.
- Ezzamel, M. & C. Mar-Molinero 1990
The Distributional Properties of Financial Ratios in U.K. Manufacturing Companies, i *Journal of Business Finance & Accounting* 17 (1).
- Foster, George 1986
Financial Statement Analysis. 2. edition. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- Frecka, T. J. & W. S. Hopwood 1983
The effects of outliers on the cross-sectional distributional properties of financial ratios, i *The Accounting Review* 63 (1): 115-138.
- Fridgen, Joseph D. 1991
Dimensions of tourism. East Lansing, Michigan: The Educational Institute of the American Hotel & Motel Association.
- Gibson, Charles H. 1987
How Chartered Financial Analysts View Financial Ratios, i *Financial Analyst Journal* May-June: 74-76.
- Gombola, Michael J. & J. Edward Ketz 1983
Financial Ratio Patterns in Retail and Manufacturing Organisations, i *Financial Management* Summer: 45-56.
- Gómez, Venancio Bote & M. Thea Sinclair 1991
Integration in the Tourism Industry: A Case Study Approach, i M. Thea Sinclair & Mike J. Stabler (red) *The Tourism Industry: An International Analysis*. Wallingford: CAB International.
- Grandori, Anna & Giuseppe Soda 1995
Inter-firm networks: Antecedents, mechanisms and forms, i *Organization Studies* 16 (2): 183-214.

- Grabher, Gernot (red) 1993
The Embedded Firm: on the socioeconomics of industrial networks. London: Routledge.
- Guenther, David & Andrew Roseman 1994
Differences between COMPUSTAT and CRSP SIC codes and related effects on research, i *Journal of Accounting & Economics* no 18: 115-128.
- Hana, Georg (red) 1994
Sluttrapport frå forsøksprogram for infrastruktur i reiselivet. Oslo: Kommunal- og arbeidsdepartementet.
- Haukeland, Jan Vidar 1995
Tourism Marketing through the Distribution Channel, i *Revue de Tourisme* 2: 18-24.
- Haukeland, Jan Vidar & Berit Grue 1994
Feriereiser i Norge. Regional fordeling av innenlandsk ferietrafikk 1992-1993. Oslo: Transportøkonomisk institutt, rapport 275.
- Haukeland, Jan Vidar & Berit Grue 1996
Turistenes forbruk i Norge sommeren 1995. Oslo: Transportøkonomisk institutt, rapport 320.
- Haukeland, Jan Vidar, Johanna Ludvigsen, Geir Olav Ryntveit 1994
Markedsføring av norsk reiseliv i internasjonale distribusjonskanaler. Oslo: Transportøkonomisk institutt, rapport 253.
- Heeley, John 1986
An Overview of the Structure of Tourism Administration in Scotland, i Linda Houston (red) *Strategy and Opportunities for Tourism Development*. Glasgow: The Planning Exchange.
- Heeley, John 1986
Tourism in England: a strategic planning response?, i Linda Houston (red) *Strategy and Opportunities for Tourism Development*. Glasgow: The Planning Exchange.
- Hoaglin, David, Frederick Mosteller, John W. Tukey 1983
Understanding Robust and Exploratory Data Analysis. New York: John Wiley & Sons.
- Hofer, Charles W. 1983
ROVA: A New Measurement for Assessing Organizational Performance, i *Advanced Strategic Management* 2: 43-55.
- Horigan, James 1965
Some Empirical Bases of Financial Ratio Analysis, i *The Accounting Review* (July): 558-568.
- Hunt, John D. 1990
State Tourism Offices And Their Impact On Tourist Expenditures, i *Journal of Travel Research* 28 (3): 10-13.
- Irish Tourist Industry Confederation (ITIC) 1989
Doubling Irish Tourism: a market-led strategy. Dublin: Irish Tourist Industry Confederation.
- Jacobsen, Jens Kristian Steen 1992
Ferieliv i Lofoten og Vesterålen. Gjesteundersøkelse 1991. Bodø: Nordland fylkeskommune, Reiselivsprosjektet for Lofoten og Vesterålen.

- Jacobsen, Jens Kristian Steen 1993
Turisters informasjonssøking. Oslo: Transportøkonomisk institutt, rapport 218.
- Jacobsen, Jens Kristian Steen 1994
Arctic Tourism and Global Tourism Trends. Thunder Bay: Lakehead University, Centre for Northern Studies, Research Report #37.
- Jacobsen, Jens Kristian Steen & Jan Vidar Haukeland 1994
Utenlandske bilturister i Norge. Oslo: Transportøkonomisk institutt, rapport 274.
- Jacobsen, Jens Kristian Steen & Arne Rideng 1994
Bobilturister i Norge. Oslo: Transportøkonomisk institutt, rapport 272.
- Jafari, Jafar 1989
 Structure of tourism, i Stephen F. Witt & Luiz Moutinho (red) *Tourism Marketing and Management Handbook*. Hemel Hempstead: Prentice Hall.
- Jakobsen, Erik W. 1992
Norsk reiseliv. En næring i støpeskjeen. Bergen: Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning, arbeidsnotat 91/92.
- Jakobsen, Erik W. 1994a
Prinsippmodell for finansiering av fellesgoder i reiselivet. Bergen: Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning, rapport 42/94.
- Jakobsen, Erik W. 1994b
Fellesgoder for reiselivsbedrifter. Identifisering, kategorisering og finansiering. Bergen: Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning, rapport 99/94.
- Jeffries, D. K. 1971
 Defining the Tourist Product – and its Importance in Tourism Marketing, i *The Tourist Review* no. 1 (January/March).
- Jeffries, David 1989
 Selling Britain – A Case for Privatisation? i *Travel & Tourism Analyst* No 1: 69-81.
- Jensen, Øystein 1989
Overnattingsbedriftenes syn på samferdselstilbudet til og fra Nord-Norge. Bodø: Nordlandforskning, NF-rapport 6/89.
- Kam, Vernon 1989
Accounting Theory. 2. edition. New York: John Wiley & Sons.
- Kamfjord, Georg 1993
Reiselivsproduktet. En introduksjon til den regionale besøksindustrien. Lillehammer: Reiselivskompetanse.
- Kaplan, Robert S. & Antony A. Atkinson 1986
Advanced Management Accounting. Second Edition. London: Prentice-Hall.
- Kinserdal, Arne 1994
Finansregnskapet med analyse. Del 1 og Del 2. 9. utgave. Oslo: Bedriftsøkonomens Forlag.
- Kotler, Philip & Svein-Erik Blom 1992
Markedsføringsledelse. Oslo: Universitetsforlaget/Prentice-Hall International.

- Lau, A. 1987
A Five-State Financial Distress Model, i *Journal of Accounting Research* no. 25: 127-138.
- Lee, C. W. J. 1985
Stochastic properties of cross-sectional financial data, i *Journal of Accounting Research* 23: 213-227.
- Levine, Sol & Paul E. White 1961
Exchange as a Conceptual Framework for the Study of Interorganizational Relationships, i *Administrative Science Quarterly* 5: 583-601.
- Lickorish, Leonard 1991
Administrative structure for tourism development, i Jonathan Bodlender m fl *Developing Tourism Destinations*. Harlow: Longman.
- Lovelock, C. H. 1989
Competitive Advantage Lies in Supplementary, Not Core, Services, i *Marketing News* 23 (January): 15.
- MacCannell, Dean 1976
The Tourist. A New Theory of the Leisure Class. New York: Schocken Books.
- March, Roger 1994
Tourism marketing myopia, i *Tourism Management* 15 (6): 411-415.
- Marsden, Peter V. & Nan Lin 1982
Social Structure and Network Analysis. Beverly Hills: Sage Publications.
- Mathiesen, Lars, Ole Skalpe, Elisabeth Steckmest 1994
Samfunns- og bedriftsøkonomiske analyser av norsk reiselivsnæring. Bergen: Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning, rapport 95/94.
- Mattson, Lars-Gunnar 1984
An Application of a Network Approach to Marketing: Defending and Changing Market Position, i Nikhilesh Dholakia & Johan Arndt (red) *Changing the Course of Marketing. Alternative Paradigms for Widening Marketing Theory*. Greenwich, Conn: JAI Press.
- Middleton, Victor 1989
Tourist product, i Stephen F. Witt & Luiz Moutinho (red) *Tourism Marketing and Management Handbook*. Hemel Hempstead: Prentice Hall.
- Midgley, David F. 1983
Patterns of Interpersonal Information Seeking for the Purchase of a Symbolic Product, i *Journal of Marketing Research* 20 (February): 74-83.
- Morrison, Alastair M. 1989
Hospitality and Travel Marketing. Albany: Delmar Publishers.
- Nesheim, Torstein 1993
Landsdelsselskap i norsk reiseliv. Bergen: Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning, rapport 23/93.
- Nesheim, Torstein 1993
Strategi og organisasjon for attraktive reisemål. Bergen: Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning, arbeidsnotat 80/93.

- Nesheim, Torstein & Kjell Grønhaug 1993
Verdiskaping i norsk reiseliv. Bergen: Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning, rapport 60/93.
- Nesheim, Torstein, Erik W. Jakobsen, Sven A. Haugland 1993
Håndtering av fellesoppgaver i norsk reiseliv. Bergen: Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning, arbeidsnotat 4/93.
- Nesheim, Torstein & Magnus Mjør 1994
Destinasjonsselskap i Norge – et bidrag til marknadorientering eller keisaren sine nye klede? Bergen: Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning, rapport 41/94.
- Nondal, Turid J. & Inger J. Birkeland 1993
Markedsføringsapparatet i norsk reiseliv. Oslo: Transportøkonomisk institutt, rapport 205.
- NORTRA, 1995
Markedsplan 1996. Oslo: NORTRA Produksjon AS
- Næringsdepartementet 1990
St.prp. nr. 1 (1990-91). Oslo: Næringsdepartementet
- Næringsdepartementet 1991
St.prp. nr. 1 (1991-92). Oslo: Næringsdepartementet
- Næringsdepartementet 1992
St.prp. nr. 1 (1992-93). Oslo: Næringsdepartementet
- Nærings- og energidepartementet 1993
Sats på reiseliv. Oslo: Nærings- og energidepartementet, intern rapport (unntatt offentlighet).
- Nærings- og energidepartementet 1993
St.prp. nr. 78 (1993-94). Omprioritering og tilleggsbevilgninger på statsbudsjettet 1993. Oslo: Nærings- og energidepartementet
- Nærings- og energidepartementet 1993
St.prp. nr. 1 (1993-94). Oslo: Nærings- og energidepartementet
- Nærings- og energidepartementet 1994
St.prp. nr. 1 (1994-95). Oslo: Nærings- og energidepartementet
- Nærings- og energidepartementet 1995
St.prp. nr. 1 (1995-96). Oslo: Nærings- og energidepartementet
- Offe, Claus 1985
Disorganized Capitalism. Cambridge: Polity Press.
- Ogilvie F. W. 1933
The Tourist Movement – An Economic Study. London: P. S. King & Son.
- Ohlson, J. 1980
Financial ratios and the probabilistic prediction of bankruptcy, i *Journal of Accounting Research* (Spring): 109-131.
- Oliver, Pamela 1980
Rewards and Punishments as Selective Incentives for Collective Action: Theoretical Investigations, i *American Journal of Sociology* 85 (6): 1356-1375.

- Ollendorff, Max J. 1988
Regional Cooperative Marketing Programs in Tourism, i *Business America* (15 February): 6-7.
- Ostrom, Elinor 1990
Governing the Commons. The Evolution of Institutions for Collective Action. Cambridge: Cambridge University Press.
- Paddison, Ronan 1983
The Fragmented State. The Political Geography of Power. Oxford: Blackwell.
- Patton, Michael Quinn 1980
Qualitative Evaluation Methods. Beverly Hills: Sage Publications.
- Pearce, Douglas 1992
Tourist Organizations. Harlow: Longman.
- Platt H. & M. Platt 1990
Development of a class of stable predictive variables: The case of bankruptcy prediction, i *Journal of Business Finance & Accounting* 17 (1) Spring: 31-51.
- Porter, Michael E. 1987
Konkurransestrategi. Oslo: TANO.
- Porter, Michael E. 1990
The Competitive Advantage of Nations. London: Macmillan.
- Rideng, Arne 1994
Utenlandske turister i Norge sommeren 1994. Oslo: Transportøkonomisk institutt, rapport 273.
- Rønning, Anders & Arve Nøstdahl 1993
En undersøkelse av relasjonene mellom de nordnorske reiselivsbedriftene og turoperatørene innenfor internasjonale turistmarkeder for organiserte reiser. Siviløkonomoppgave. Bodø: Høgskolesenteret i Nordland.
- Samferdselsdepartementet 1986
Stortingsmelding nr. 14 (1986/87) Om reiselivet. Oslo: Samferdselsdepartementet.
- Schmidt, Stuart M. & Thomas A. Kochan 1977
Interorganizational Relationships: Patterns And Motivations, i *Administrative Science Quarterly* 22 (2): 220-234.
- Scott, W. Richard 1992
Organizations: Rational, Natural, and Open Systems. Third edition. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- Scriven, Michael 1993
Hard-Won Lessons in Program Evaluation, i *New Directions for Program Evaluation* No. 58, Summer.
- Sechrest, Lee 1994
Program Evaluation: Oh What It Seemed to Be! i *Evaluation Practice* 15 (3): 347-358.
- Selling, Thomas & Clyde Stickney 1989
The Effects of Business Environment and Strategy on a Firm's Rate of Return on Assets, i *Financial Analyst Journal* (Jan-Feb): 43-52.

- Sinclair, M. Thea & Mike J. Stabler 1991
 New Perspectives on the Tourism Industry, i M. Thea Sinclair & Mike J. Stabler (red) *The Tourism Industry. An International Analysis*. Wallingford: CAB International.
- Skalpe, Ole 1994
En bedriftsøkonomisk analyse av norsk reiselivsnæring. Bergen: Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning, rapport 75/94.
- Skalpe, Ole 1996
Reiselivsnæringen i et økonomisk perspektiv. Oslo: Transportøkonomisk institutt, notat under utgivelse.
- Skalpe, Ole & Eskil Goldeng 1995
Norsk reiselivsnæring 1994, Statusrapport. Bergen: Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning, rapport 75/95.
- Skalpe, Ole & Herbjørn Nysveen 1996
Lønnsomhetsforskjeller i norsk reiselivsnæring. Bergen: Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning, rapport 1/96.
- Skjerpen, Arve C. 1994
Sluttrapport frå forsøksprogram for infrastruktur i reiselivet.
- So, Jacky C. 1994
 The distribution of financial ratios; A note, i *Journal of Accounting Auditing and Finance* (Spring): 215-223.
- Stenstadvold, Morten 1996
Evaluering av offentlige tiltak. Erfaringer fra nyere evalueringsforskning. Oslo: Transportøkonomisk institutt, arbeidsdokument TP (under utgivelse).
- Stabler, Mike J. 1991
 Modelling the Tourism Industry: A New Approach, i M. Thea Sinclair & Mike J. Stabler (red) *The Tourism Industry. An International Analysis*. Wallingford: CAB International.
- Thompson, Grahame m fl (red) 1991
Markets, hierarchies and networks: the coordination of social life. London: Sage Publications.
- Thorelli, Hans Birger 1986
 Networks: Between Markets and Hierarchies, i *Strategic Management Journal* 7: 37-51.
- Tidemand, Finn & Lars Aagaard 1995
Evaluering af Turismenätverksordningen. København: Dansk Teknologisk Institut.
- Torbjørnsen, Torbjørn, Hugo Skålsvik, Stein Mikkelsen 1994
Evaluering av reiselivets organisering i Troms. Harstad: Forskningsstiftelsen ved Høgskolen i Harstad.
- Urry, John 1990
The Tourist Gaze. London: Sage Publications.
- Vernon, Kam 1989
Accounting Theory. 2. edition. New York: John Wiley & Sons.

Viken, Arvid 1989

The North Cape Skyline. Nordkapp sett med turistøyne. Alta: Finnmark distrikthøgskole.

Viken, Arvid 1991

Destinasjon Nordkalotten. Alta: Finnmark distrikthøgskole.

Viken, Arvid & Lars Krogh 1995

Reiselivsnæringen. Et konkurransedyktig Nord-Norge. Alta: Finnmarksforskning.

Warriner, Charles K. 1984

Organizations and their Environments: Essays in the Sociology of Organizations. Greenwich, Connecticut: JAI Press.

White, Gerald I., Ashwinpaul C. Sondi, Dov Fried 1994

The Analysis and Use of Financial Statements. New York: John Wiley & Sons.

Williamson, Oliver E. 1985

The Economic Institutions of Capitalism. New York: Free Press.

Yin, Robert K. 1994

Discovering the Future of the Case Study Method in Evaluation Research, i *Evaluation Practice* 15 (3): 283-290.

Zmijevski, M. E. 1984

Methodological Issues related to the estimation of financial distress prediction models, i *Journal of Accounting Research (Suppl)*: 59-82.