

2012

**SOGN
REGIONRÅD**

REISELIVSORGANISERING I SOGN



Foto: Finn Loftesnes. www.sognefjord.no




segel

Innhold

1. BAKGRUNN	4
1.2. Forstudie.....	4
1.3. Målsetjing	4
1.4. Mandat	4
2. PROSESSEN	5
2.1. Organisering	5
2.2. Metode.....	6
3. STATUS	8
3.1. Kort informasjon om dei enkelte destinasjonsselskapa/reiselivslaga.....	8
3.1.1. Reismål Sogndal & Luster AS	8
3.1.2. Aurland og Lærdal Reiselivslag BA	9
3.1.3. Balestrand Reiseliv BA	9
3.1.4. Reismål Vik	10
3.1.5. Fjærland Reiselivslag	10
3.1.6. Høyanger Reiselivsforum.....	11
3.1.7. Reismål Årdal AS.....	11
3.1.8. Visit Sognefjord AS	12
3.2. Statistikk	12
3.2.1. Gjestedøgnstatistikk på årsbasis	12
3.2.2. Gjestedøgnstatistikk sommar (juni, juli og august).....	15
3.3. Nøkkeltal.....	18
3.3.1. Hotelløkonomi.....	18
3.3.2. Reiselivsnæringa sin posisjon	19
3.3.3. Destinasjonsselskapa sin økonomi.....	22
3.3.3.1. Inntekter	22
3.3.3.2. Kostnader	23
3.3.4. Destinasjonsselskapa sin organisering og ressursbruk	24
3.3.4.1. Organisering	24
3.3.4.2. Marknadsføring	25
3.3.4.3. Produktutvikling	25
3.3.5. Fellesmarknadsføring for reiselivsnæringa i Sogn.....	26

3.3.6	Kommunane si rolle og deltaking reiselivsutviklingsarbeidet	27
3.3.7	Oppsummering av status.....	28
4.	NY ORGANISASJONSMODELL	30
4.1.	SWOT analyse.....	30
4.2.	Modellar henta frå andre regionar	32
4.3.	Tilråding til ny modell for Sognefjorden.....	35
4.3.1.	Organisering	35
4.3.2.	Økonomi	37
4.3.2.1.	Kommunal medverknad	37
4.3.2.2.	Medlemskontingent / serviceavgift	40
4.3.2.3.	Årsbudsjett	41
4.4.	Kritiske suksessfaktorar ved etablering av nytt selskap	42
4.5	Vegen vidare.....	44

1. BAKGRUNN

Reiselivsplanen for Sogn og Fjordane har samhandling som eitt av sju strategisk handlingsområde. For å nå måla i planen blir det peika på at "ein bør også ha kontinuerleg diskusjon rundt fellesfunksjonar i reiselivet og optimal samhandling for å løyse desse oppgåvene (rolledeling og organisering)".

Sogn regionråd består av dei åtte kommunane Aurland, Balestrand, Leikanger, Luster, Lærdal, Sogndal, Vik og Årdal.

Med bakgrunn i regionsenterkonferansen regi av Sogn regionråd, var eitt av oppdraga å sjå på mulegheitene for å etablere eit felles reisemålsselskap for Sogneregionen. Sogn og Fjordane fylkeskommune har også utfordra regionrådet om å sjå på organiseringa av reiselivet, og med bakgrunn i dette, vart tiltaket teke inn i regionrådet sin tiltaksplan for 2011, og inngår i samarbeidsavtalen mellom regionrådet og fylkeskommunen.

1.2. Forstudie

Administrasjonen i Sogn regionråd fekk utarbeida ei forstudie med hjelp frå Ståle Brandshaug, tidl. Høgskulen i Sogn og Fjordane og Arne Glenn Flåten, tidl. Visit Sognefjord. På bakgrunn av denne forstudien vart det utarbeida ein prosjektplan for forprosjektet som formelt vart sett i gong 10. oktober 2011.

1.3. Målsetjing

Målsetjinga med prosjektet er å styrka samkøyring av reiselivsutviklinga og auka lønsemda i reiselivet i Sogn.

1.4. Mandat

Mandatet er at forprosjektet skal kartleggja dagens ressursbruk og aktivitetsnivå og koma med framlegg til ein eller fleire moglege regionale organisasjonsmodellar som viser korleis lokale og regionale oppgåver kan løysast betre innafor nye samarbeidsstrukturar. Utgreiinga vil gje kommunane og næringa eit beslutningsgrunnlag til å avgjera om dei ønskjer eit felles regionalt selskap eller ikkje.

2. PROSESSEN

Som del av tilbod på utføring av oppdraget frå Segel AS si side vart det utarbeida ein prosjektplan for gjennomføringa av arbeidet. Denne prosjektplanen var igjen basert på den forstudien som tidlegare var utarbeida og inneheld 5 overordna fasar:

- 1) Administrativ fase (kontinuerleg gjennom heile prosjektet)
- 2) Status
- 3) Alternativ
- 4) Dialog
- 5) Tilråding

Det vart samtidig utarbeidd konkret oversikt over hovudarbeidsoppgåvene i prosessen, saman med justert ressurs- og framdriftsplan.

Endelig godkjenning av prosjektplanen vart gjort i oppstartsmøte med styringsgruppa for prosjektet 10. oktober 2011.

Ein viktig del av prosessen har vore å få til ei god forankring av arbeidet som skulle gjerast, både internt i styringsgruppa og elles i høve reiselivsnæringa i regionen. Sogn regionråd har sendt ut informasjon om prosjektoppstart, mandat og målsetjing til alle destinasjonsselskap, hotellgruppa i Sogn, samt næringsjefane i regionen. Kommunane har vore orientert gjennom ordførarane i regionen som saman med vald representant for Høyanger og Årdal har vore styringsgruppe for prosjektet.

Openheit om prosessen og mulegheit for god informasjonsflyt er teke i vare gjennom personleg dialog mellom prosjektleiar og alle daglege leiarar/reiselivsansvarlege i dei forskjellige destinasjonsselskapa/lokale reiselivslaga.

2.1. Organisering

Prosjektet har vore organisering etter PLP-modellen.

Prosjekteigar	: Sogn regionråd
Prosjektansvarleg	: Karina Nerland
Styringsgruppe	: Sogn regionråd, og vald representant frå Høyanger kommune.
Prosjektgruppe	: Reiselivsgruppa i Sogn regionråd.
Prosjektleiar	: Synnøve Aabrekk, Segel AS

Styringsgruppa delegerte myndigheit til å trekkje inn prosjektgruppa og referansepersonar / sparringspartnarar til prosjektansvarleg- og prosjektleiar etter behov.

Forprosjektet er finansiert av Sogn regionråd i tillegg til tilskot frå kommunane Høyanger og Årdal.

Kommunane Høyanger og Årdal vart med i forprosjektet frå 1.12.2011. Årdal kommune vart medlem i rådet frå 1.1.2012.

Det har i løpet av prosjektperioden formelt vore gjennomført 3 møter i styringsgruppa, samt 1 arbeidsmøte for næringa.

Utover dette har det vore prosjektleiar som har hatt direkte kontakt og møter med prosjektansvarleg, enkelte referansepersonar og grupper, dialog med personar i næringa og møter med dagleg leiar/reiselivsansvarleg i dei forskjellige destinasjonsselskapa/reiselivslaga.

Prosjektansvarleg og -leiar har også hatt fellesmøte med enkelte referansepersonar.

2.2 Metode

Som nemnt tidlegare har prosessen bestått av 5 overordna fasar:

- 1) Administrativ fase – pågår gjennom heile prosjektet
- 2) Status
- 3) Alternativ
- 4) Dialog
- 5) Tilråding

1) Administrativ fase

Hovudarbeidsoppgåvene her har vore å leie forprosjektet, gjennomføre møter med styringsgruppa og dokumentere oppgåver som blir gjort i prosessen.

2) Status

I statusfasen har ein benytta ulike metodar:

- a. Innhenting av sekundære data frå SSB og andre kjelder som t.d. selskapa sine heimesider. Tilsendt informasjon frå destinasjonsselskapa; rekneskap, årsmeldingar og strategiplanar.
- b. Utfylling av ressurskjema.
Desse skjemaene er utarbeida av prosjektleiar og inneheld definering av inntekter/kostnader samt oversikt over personale og ressursbruk fordelt på ulike arbeidsoppgåver. Alle destinasjonsselskapa har fått tilsendt desse og har sjølve fylt dei ut.
- c. Personlig dialog.
Prosjektleiar har hatt personlig dialog med alle daglege leiarar og ansvarlege for destinasjonsselskapa/reiselivslaga. I tillegg har ein hatt møter med representantar rå styret i Visit Sognefjord, hotellgruppa og forskjellige enkeltaktørar.

3) Alternativ

4) Dialog

Desse to fasane vart slegne saman, og gjennomført i arbeidsmøte med gruppearbeid. Det gjekk ut brei innkalling til næringa gjennom kommunane og destinasjonsselskapa, og kring 40 representantar frå næringa møtte på dette arbeidsmøte som vart halde på Quality Sogndal hotell 9. januar 2012. Her fekk næringa presentert status og oppsummering av status gjennom ein SWOT-analyse. Denne SWOT-analysen vart vidareutvikla av næringa på møtet og dei viktigaste faktorane vart definert på alle 4 områda (sterke, svake sider, mulegheiter og truslar). Vidare fekk næringa presentert 3 ulike modellar som eksempel for diskusjon om ein framtidig modell for Sognefjorden. Desse innspela er alle tekne med i vurderinga ved tilråding til ny modell.

5) Tilråding

Basert på innspel frå fasane 2, 3 og 4 har ein utarbeida ei tilråding til modell som blir presentert i kap. 4 i denne rapporten.

Kommentarar til metoden:

Ressursskjemaet som vart nytta under analysefasen i statusdelen og kan ha mulegheiter for feiltolking, - dvs. dei forskjellige destinasjonsselskapa og reiselivslaga kan ha ulike rutinar med vurdering/plassering av inntekter/kostnader. Dette kom også fram på arbeidsmøtet i Sogndal. Det er derfor viktig å ha dette i mente ved bruk av statusoppsummeringane seinare i rapporten. Trass i desse mulege feilkjeldene er det likevel prosjektleiar si vurdering at analysedelen gir eit nokolunde realistisk bilete av status knytt til økonomi og ressursbruk.

Når det gjeld ressursbruk og arbeidsoppgåver, er det nok mange mindre (kanskje også til dels tidkrevjande) arbeidsoppgåver som ikkje er nemnde i analysen. Ein har vald å konsentrere seg om hovudarbeidsoppgåvene til destinasjonsselskapa/reiselivslaga, og her har ein brukt formålsparagrafane for destinasjonsselskapa som rettesnor.

3. STATUS

Sognefjord regionen består av til saman 8 destinasjonsselskap/reiselivslag. Desse er:

- Reisemål Sogndal og Luster AS
- Aurland og Lærdal Reiselivslag BA
- Balestrand Reiseliv BA
- Reisemål Vik, FLI (forening/lag/innretning)
- Fjærland Reiselivslag, FLI
- Høyanger Reiselivsforum, FLI
- Leikanger Reiselivslag
- Reisemål Årdal AS

Leikanger Reiselivslag har ikkje vore i drift siste åra.

3.1. Kort informasjon om dei enkelte destinasjonsselskapa/reiselivslaga

3.1.1 Reisemål Sogndal & Luster AS

Destinasjonsselskapet vart skipa i desember 2005. I styret er:

Terje Stalheim, styreleiar.

Hans Olav Sandvik, styremedlem.

Astrid Gjerde, styremedlem.

Jørgen Chr. Lindstrøm, styremedlem.

Ingebjørg Strand Heiberg, styremedlem.

Varamedlemer:

Peder Kjærvik

Rita Navarsete

Bård Huseby

Observatør:

Olav Grov

Wilhelm Tangerud

Dagleg leiar er Iren Vatne.

Selskapet har 2 faste stillingar og 1 stilling i 40 % på prosjekt. Ekstra tilsette i sesong.

Hovudinntektskjelder:

Medlemene betaler eit årleg individuelt marknadsbidrag basert på storleiken til bedrifta. Totalt utgjer dette ca. 750.000. Kommunane betalar ca. 385.000 kvar i tillegg til noko prosjektfinansiering.

Fylkeskommunen gjev eit bidrag på ca. 500.000. (Ikkje utbetalt i 2010, men går direkte til Visit Sognefjord AS). Ein viktig inntektskjelde siste åra (06-11) har vore Skjolden Cruise kai AS v/Luster kommune og Oddvar Røysi som i denne perioden har kjøpt tenester frå destinasjonsselskapet for ca. 500.000-770.000 pr. år i per år i prosjektperioden.

Selskapet omsette for ca. 4,2 mill. kr. i 2010.

Destinasjonen har ca. 3300 senger, og i overkant av 238.000 gjestedøgn (statistikk 2010). Dagsbesøkande i området frå cruiseskip var i 2010 ca. 7000 personar.

3.1.2. Aurland og Lærdal Reiselivslag BA

Aurland og Lærdal Reiselivslag vart skipa i 1989. I styret for selskapet er:

Knut Lindstrøm, styreleiar
Aud Melås, nestleiar
Tanna Gjeraker, styremedlem
Siver Wangen, styremedlem
Astrid Ohnstad, styremedlem
Ivar Bjarne Undredal, styremedlem
Solrunn Hjellevatn, styremedlem
Jarle Molde, styremedlem
Erling M. Nesbø, styremedlem

Dagleg leiar har vore Noralv Distad. Ny dagleg leiar tilsett hausten 2011, Harald Inge Andersen.

Selskapet har 2 ½ årsverk, samt eitt årsverk på engasjement ut 2012.

Selskapet omsette i 2011 for om lag 10,5 mill kr. Ca. 7,2 mill kr. er inntekter/kostnader forbunde med billettsal og er derfor teke ut i denne samanhengen.

Hovudinntektskjeldene i selskapet er medlemskontingent på ca. kr. 500.000, tilskot frå kommunane på ca. 1,5 mill kr., kr. 610.000 frå Sogn og Fjordane Fylkeskommune, samt ca. kr. 700.000 i provisjonsinntekter, totalt ca. 3.3 mill kr.

Destinasjonen hadde i 2010 ca. 240.000 gjestedøgn, ca. 150.000 passasjerer frå cruise. Destinasjonen er også infrastrukturmessig knutepunkt aust-vest, og har svært mange rundreisebesøkande, m.a. via Norway-in-a-Nutshell-turane (start/stopp Oslo-Bergen) Flåmsbana hadde i overkant av 600.000 reisande i 2011.

3.1.3. Balestrand Reiseliv BA

Selskapet vart skipa i 1995. I styret for selskapet er:

Sigurd Kvikne, styreleiar
Harald Norvald Offerdal, styremedlem
Inge Menes, styremedlem
Jorunn E von der Leyen, styremedlem
Johannes Edgar Sjøtun, styremedlem

Varamedlemer:

Arnstein Menes
Bjør Frøisok Bjøberg
Harald Tjugum
Arne Halvor Abrahamsen

Dagleg leiar er Anne Randi Farnes Myrhol.

Selskapet har 1 fast årsverk fordelt på to halve stillingar. Ekstra tilsette i sesong og i prosjektstillingar.

Selskapet omsette i 2010 for ca. 3 mill kr. Ca. 1.6 mill kr. er vidaresal av billetter. Rapporten nyttar derfor nettoomsetning her, ca. kr. 1,4 mill. kr.

Hovudinntektskjelder er ca. 350.000 frå kommunen, i underkant av 260.000 frå fylkeskommunen og i underkant av 300.000 frå medlemmer. Andre postar er prosjektinntekter ca. kr. 200.000 og i overkant av kr. 330.000 i provisjonsinntekter. Selskapet har ca. 30 medlemmer.

Destinasjonselskapet hadde i 2010 56.766 gjestedøgn.

3.1.4. Reiseumål Vik

Reiseumål Vik vart etablert i 2009. I styret er:

Eivind Sverre Lidal, styreleiar

Randi Hillestad, nestleiar

Bjørn Knudsen, styremedlem

Varamedlem:

Rune Målsnes

Daglig leiar er Karen Weichert som er tilsett i 40 % stilling. Ekstra tilsette i sesong.

Selskapet omsette i 2010 for i overkant av kr. 600.000.

Hovudinntektskjelder er: ca. kr. 195.000 frå kommunen, kr. 79.200 frå fylkeskommunen og ca. 80.000 i medlemsavgift.

Andre inntekter er tilskot til prosjekt på ca. 260.000, provisjon på i overkant av kr. 3000 og annonsering på ca. kr. 12.000.

Destinasjonen har ca. 35-40.000 gjestedøgn pr. år. Det er registrert ca. 760 gjestesenger i kommunen. Vik Cruiseport har mellom 10 og 30 anløp pr. år.

I 2010 er det ikkje utbetalt tilskot frå Sogn og Fjordane fylkeskommune. Tilskotet har gått direkte til Visit Sognefjord.

3.1.5. Fjærland Reiselivslag

Fjærland Reiselivslag vart etablert i 1995. I styret er:

Kjell Fodnes, leiar

Eivind Ødegård

Ann Elisabeth Morken

Kjell Inge Jorddal

Laura Kvamme

Reiselivslaget har ein tilsett på timebasis gjennom heile året. Laget samarbeider godt med Den norske bokbyen om drift av turistinformasjonen 1. mai -30. september.

Selskapet omset for om lag kr 120.000. Hovudinntektskjeldene er tilskot frå Sogndal kommune på kr. 50.000, i tillegg kjem provisjonsinntekter på kr. 4.000 og prosjektfinansiering frå medlemsverksemder på om lag kr. 30.000.

I 2010 er det ikkje utbetalt tilskot frå Sogn og Fjordane fylkeskommune. Tilskotet har gått direkte til Visit Sognefjord.

3.1.6 Høyanger Reiselivsforum

Høyanger Reiselivsforum vart stifta i 2009. I styret er:

Laurens Brock, styreleiar
Frode Øren, styremedlem
Astrid Henden, styremedlem
Agnar Førde, styremedlem
Jon Nesheim, styremedlem

Høyanger Reiselivsforum har ingen faste tilsette, men engasjerer personar ved konkrete behov. Terje Søreide arbeider også indirekte med oppgåver som ligg til Høyanger Reiselivsforum gjennom si stilling som næringsjef i Høyanger kommune.

Gjestedøgn: ca. 25.000 pr. år. 10 registrerte medlemsbedrifter. Selskapet omset for ca. 220.000. Hovudinntektskjelder er tilskot frå kommunen på ca. 200.000.

3.1.7. Reisemål Årdal AS

Reisemål Årdal AS vart skipa i 1997. Med i styret er:

Astrid M. Aarvik, styreleiar
Henrik Rønningen, nestleiar
Erling Eggum, styremedlem
Egil Arne Svinø, styremedlem
Ole Ørbeck Vee, styremedlem

Varamedlemer:

Ragnhild Røneid
Leif Ingar Stølen
Marie Helene Brandsdal
Jostein Per Bugjerde
Lena Nyheim
Anne Kauppi

Dagleg leiar er Frank Roger Eldegard. Selskapet har 1 årsverk.

Selskapet omsette i 2010 for ca. 1,4 mill. Hovudinntektskjelder er tilskot frå Årdal kommune på kr. 300.000, Årdal Utvikling ca. kr. 200.000. Resultatinntekter frå arrangement på ca. 250.000. Tilskot frå fylkeskommunen er på ca. 140.000 men er ikkje blitt utbetalt i 2010, går direkte til Visit Sognefjord. Medlemskontingent på ca. kr. 75.000

Destinasjonen hadde i 2010 ca. 30.000 gjestedøgn.

3.1.8. Visit Sognefjord AS

Visit Sognefjord AS er marknadsføringselskap for næringa i Sogn. Selskapet er oppretta og eigd av reisemålsselskapa og næringa og tek seg av felles nasjonal og internasjonal marknadsføring. Størstedelen av marknadsføringsmidlane frå reisemålsselskapa vert brukt til fellesmarknadsføring gjennom Visit Sognefjord AS. Visit Sognefjord har hatt ei koordinerande rolle i regionen, og utført ein del andre fellesoppgåver.

Med i styret er:

Knut Lindstrøm, styreleiar

Terje Stalheim, styremedlem

Frank Roger Eldegard, styremedlem

Kari Kvikne, styremedlem

Heidi Hauge, styremedlem

Varamedlemer:

Aud Melås

Bård Huseby

Dagleg leiar i 60 % stilling er Arne Glenn Flåten.

Selskapet omsette for ca. 3,4 mill kr. i 2010.

3.2. Statistikk

Statistikken som blir presentert i dette kapittelet er henta frå www.statistikknet.com.

Sognefjordregionen omfattar kommunane Vik, Balestrand, Leikanger, Sogndal, Luster, Årdal, Lærdal og Aurland. Høyanger kommune, som er ein del av det framtidige reiselivssamarbeidet, er ikkje med i statistikken som gjeld Sognefjordregionen.

3.2.1. Gjestedøgnstatistikk på årsbasis

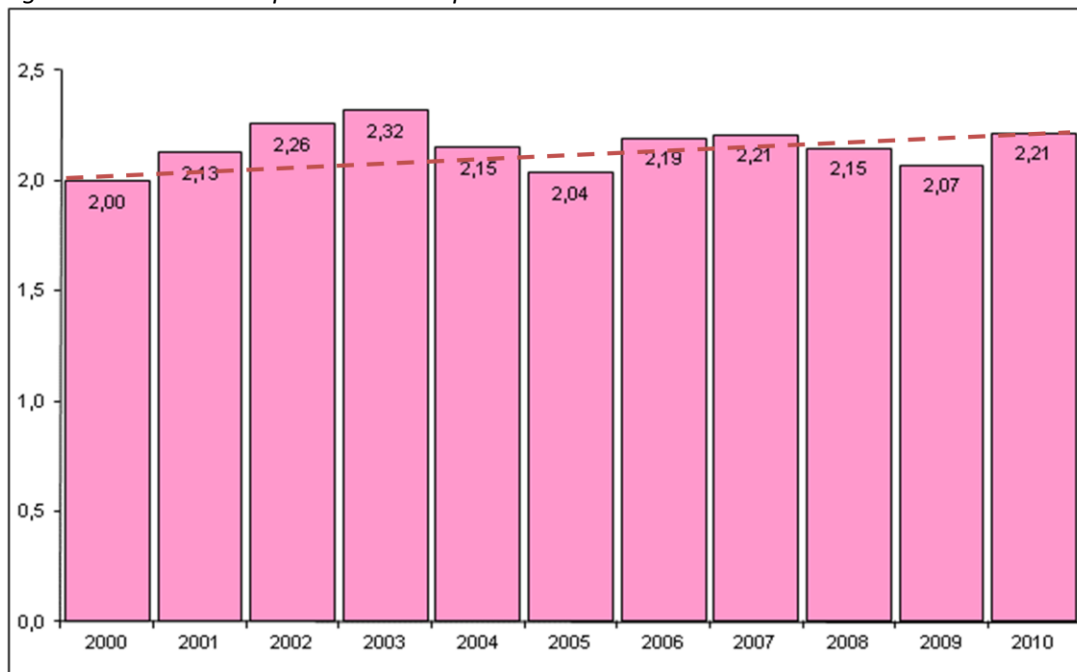
Fig. 1a Samla gjestedøgn; hotell, camping + hyttegrender frå jan-des i åra 2000-2011

Tabell 1. Samlet marked ved hoteller, campingplasser og hyttegrender. Regioner og kommuner								
Antall overnattinger og markedsandel etter gjestenes nasjonalitet. Januar-desember. 2000-2011								
Velg region / kommune i celle C10	Velg marked i celle D10	År	Antall over- nattinger	Markeds- andel på landsbasis %	Markeds- andel i egen landsdel %	Endring fra året før		
						Antall overnatt	Prosent	
14 Sognefjord	.I alt	2000	477 952	2,00	8,74	:	:	
14 Sognefjord	.I alt	2001	510 528	2,13	9,26	32 576	6,8	
14 Sognefjord	.I alt	2002	543 042	2,26	9,70	32 514	6,4	
14 Sognefjord	.I alt	2003	254 420	1,08	4,62	-288 622	-53,1	
14 Sognefjord	.I alt	2004	260 151	1,04	4,52	5 731	2,3	
14 Sognefjord	.I alt	2005	528 058	2,01	8,63	267 907	103,0	
14 Sognefjord	.I alt	2006	595 459	2,16	8,83	67 401	12,8	
14 Sognefjord	.I alt	2007	625 051	2,18	8,66	29 592	5,0	
14 Sognefjord	.I alt	2008	607 072	2,12	8,32	-17 979	-2,9	
14 Sognefjord	.I alt	2009	573 075	2,04	8,21	-33 997	-5,6	
14 Sognefjord	.I alt	2010	624 488	2,19	8,84	51 413	9,0	
14 Sognefjord	.I alt	2011	628 603	2,16	8,56	4 115	0,7	

Figuren ovanfor viser at Sognefjordregionen har hatt ei fin utvikling dei siste 11 åra. Regionen har hatt ein vekst på 150.651 gjestedøgn i perioden (31,5 %).

Andre regionar har også hatt ei fin utvikling desse åra, og figuren nedanfor viser at marknadsandelen for Sognefjordregionen berre har auka med 0,2 % i perioden frå 2000-2010.

Fig. 3. Marknadsandel på landsbasis i prosent



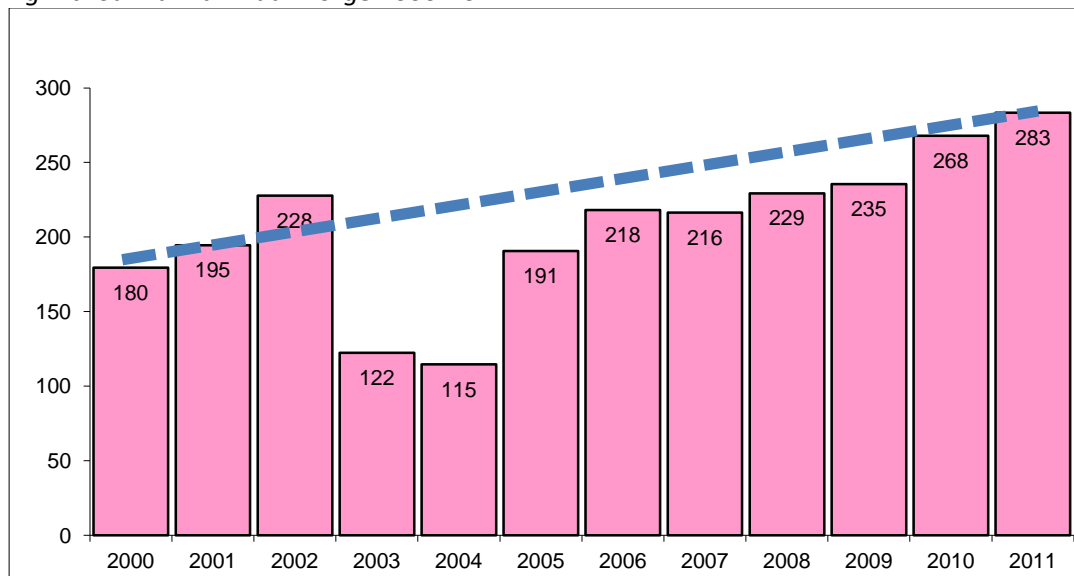
I åra frå 2000-2011 har den norske marknaden på årsbasis samla sett auka med 103 962 gjestedøgn. Dette tilsvarar ei prosentvis auke på 58 %.

Fig. 4a Samla marked. Hotell, camping og hyttegrender. Norge. Jan-des 2000-2010

Tabell 1. Samlet marked ved hoteller, campingplasser og hyttegrender. Regioner og kommuner
Antall overnattinger og marknadsandel etter gjestenes nasjonalitet. Januar-desember. 2000-2011

Velg region / kommune i celle C10	Velg marked i celle D10	År	Antall over- nattinger	Markeds- andel på landsbasis %	Markeds- andel i egen landsdel %	Endring fra året før	
						Antall overnatt	Prosent
14 Sognefjord	.Nordmenn	2000	179 508	1,08	5,21	:	:
14 Sognefjord	.Nordmenn	2001	194 531	1,15	5,62	15 023	8,4
14 Sognefjord	.Nordmenn	2002	227 817	1,34	6,49	33 286	17,1
14 Sognefjord	.Nordmenn	2003	122 368	0,73	3,53	-105 449	-46,3
14 Sognefjord	.Nordmenn	2004	114 551	0,65	3,14	-7 817	-6,4
14 Sognefjord	.Nordmenn	2005	190 723	1,02	4,88	76 172	66,5
14 Sognefjord	.Nordmenn	2006	218 074	1,11	5,10	27 351	14,3
14 Sognefjord	.Nordmenn	2007	216 299	1,06	4,76	-1 775	-0,8
14 Sognefjord	.Nordmenn	2008	229 345	1,12	4,90	13 046	6,0
14 Sognefjord	.Nordmenn	2009	235 473	1,15	5,09	6 128	2,7
14 Sognefjord	.Nordmenn	2010	267 969	1,30	5,77	32 496	13,8
14 Sognefjord	.Nordmenn	2011	283 470	1,34	5,89	15 501	5,8

Fig. 4b. Samla marknad. Norge 2000-2011



Den utanlandske marknaden har ikkje på langt nær hatt like stor framgang som den norske i same periode. Statistikken viser ein auke på 46.689 gjestedøgn. Likevel kan ein seie at dette er brukbart, då andre regionar i Sogn og Fjordane har hatt ein jamn nedgang i antal utanlandske gjestedøgn samla sett sidan 2000. Auken tilsvarar 15,6 %.

Fig. 5. Samla marknad jan-des 2000-2011. Utlandet.

Tabell 1. Samlet marked ved hoteller, campingplasser og hyttegrender. Regioner og kommuner
Antall overnattinger og markedsandel etter gjestenes nasjonalitet. Januar-desember. 2000-2011

Velg region / kommune i celle C10	Velg marked i celle D10	År	Antall overnattinger	Markedsandel på landsbasis %	Markedsandel i egen landsdel %	Endring fra året før	
						Antall overnatt	Prosent
14 Sognefjord	.Utlendinger	2000	298 444	4,11	14,79	:	:
14 Sognefjord	.Utlendinger	2001	315 997	4,43	15,41	17 553	5,9
14 Sognefjord	.Utlendinger	2002	315 225	4,45	15,08	-772	-0,2
14 Sognefjord	.Utlendinger	2003	132 052	1,95	6,46	-183 173	-58,1
14 Sognefjord	.Utlendinger	2004	145 600	2,01	6,91	13 548	10,3
14 Sognefjord	.Utlendinger	2005	337 335	4,41	15,27	191 735	131,7
14 Sognefjord	.Utlendinger	2006	377 385	4,75	15,29	40 050	11,9
14 Sognefjord	.Utlendinger	2007	408 752	4,91	15,29	31 367	8,3
14 Sognefjord	.Utlendinger	2008	377 727	4,64	14,44	-31 025	-7,6
14 Sognefjord	.Utlendinger	2009	337 602	4,49	14,35	-40 125	-10,6
14 Sognefjord	.Utlendinger	2010	356 519	4,51	14,74	18 917	5,6
14 Sognefjord	.Utlendinger	2011	345 133	4,40	13,64	-11 386	-3,2

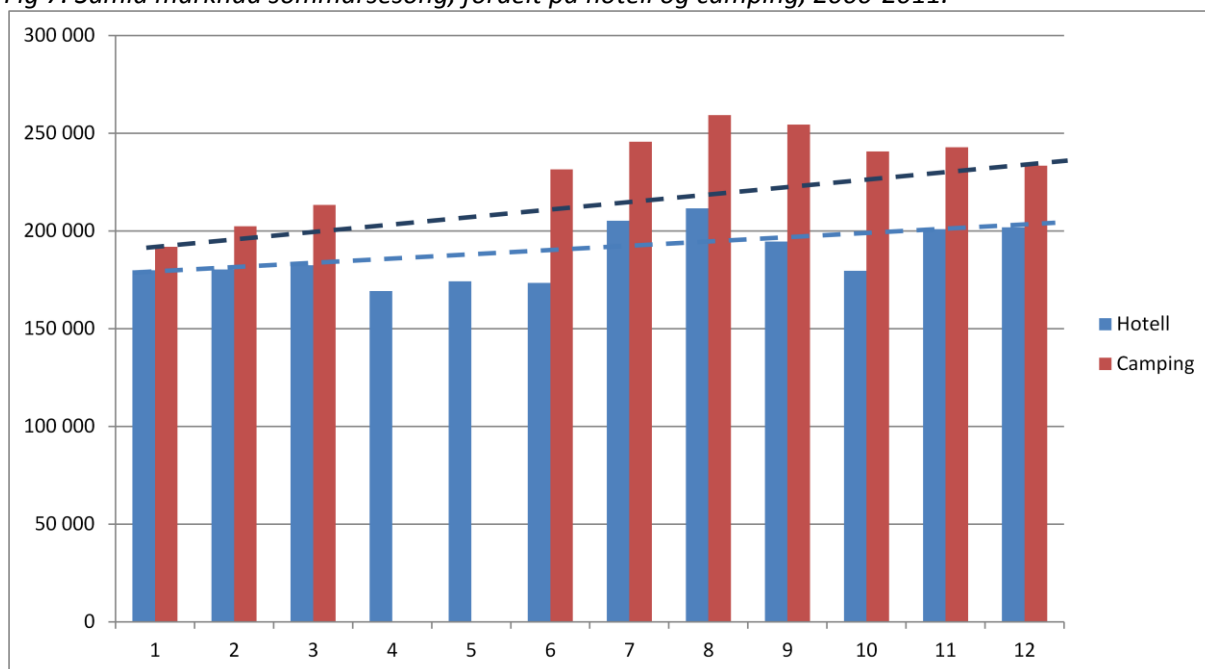
3.2.2 Gjestedøgnstatistikk sommar (juni, juli og august)

Ei oversikt over sommarsesongen frå 2000-2011 viser ein framgang i samla marknad på 63.477 gjestedøgn, tilsvarande 17 %. Hotell har i same perioden hatt ein vekst på 12,2 %, 21.988 gjestedøgn, medan camping har hatt ein vekst på 21,6 %, tilsvarande 41.489 gjestedøgn.

Fig. 6. Samla marknad sommarsesong, 2000-2011

Tabell 1. Samlet marked etter type - og gjestenes nasjonalitet. Regioner og kommuner. Antall overnattinger. Sommersesongen juni-august. 2000-2011						
Velg region/kommune i celle C10	Velg marked i celle D10	År	Antall overnattinger			
			Samlet marked	Hoteller	Camping Hyttegjeng	
Velg region/kommune >>>>	Velg marked >>>	År				
14 Sognefjord	.I alt	2000	371 753	179 862	191 891	
14 Sognefjord	.I alt	2001	382 564	180 222	202 342	
14 Sognefjord	.I alt	2002	395 684	182 362	213 322	
14 Sognefjord	.I alt	2003	169 219	169 219	0	
14 Sognefjord	.I alt	2004	174 156	174 156	0	
14 Sognefjord	.I alt	2005	404 876	173 392	231 484	
14 Sognefjord	.I alt	2006	450 724	205 161	245 563	
14 Sognefjord	.I alt	2007	470 740	211 510	259 230	
14 Sognefjord	.I alt	2008	448 902	194 508	254 394	
14 Sognefjord	.I alt	2009	420 255	179 647	240 608	
14 Sognefjord	.I alt	2010	443 715	200 922	242 793	
14 Sognefjord	.I alt	2011	435 230	201 850	233 380	

Fig 7. Samla marknad sommarsesong, fordelt på hotell og camping, 2000-2011.



Den største veksten i den norske marknaden er det hotella som fekk i perioden 2000-2011. Samla har veksten i den norske marknaden i perioden vore på 34 % (36.021), medan hotell åleine har stått for ein vekst i perioden på 28.612 gjestedøgn, ei auke på 54,2 %. Camping har hatt ei auke på 13,9 %, tilsvarende 7409 gjestedøgn.

Fig. 9. Samla marknad sommarsesong. Norge. 2000-2011

Tabell 1. Samlet marked etter type - og gjestenes nasjonalitet. Regioner og kommuner. Antall overnattinger. Sommersesongen juni-august. 2000-2011						
Velg region/kommune i celle C10	Velg marked i celle D10	År	Antall overnattinger			
			Samlet marked	Hoteller	Camping Hyttegjeng	
Velg region/kommune >>>>	Velg marked >>>	År				
14 Sognefjord	.Nordmenn	2000	105 907	52 765	53 142	
14 Sognefjord	.Nordmenn	2001	109 816	54 596	55 220	
14 Sognefjord	.Nordmenn	2002	123 525	59 836	63 689	
14 Sognefjord	.Nordmenn	2003	64 859	64 859	0	
14 Sognefjord	.Nordmenn	2004	58 644	58 644	0	
14 Sognefjord	.Nordmenn	2005	114 798	58 873	55 925	
14 Sognefjord	.Nordmenn	2006	133 684	71 695	61 989	
14 Sognefjord	.Nordmenn	2007	123 487	65 145	58 342	
14 Sognefjord	.Nordmenn	2008	125 974	65 336	60 638	
14 Sognefjord	.Nordmenn	2009	128 585	69 104	59 481	
14 Sognefjord	.Nordmenn	2010	139 114	77 580	61 534	
14 Sognefjord	.Nordmenn	2011	141 928	81 377	60 551	

Kilde: Statistisk sentralbyrå <>> Bearbeiding: Statistikknett

Fig 10. Samla marknad sommarsesong. Fordeling hotell/camping i den norske marknaden. 2000-2011



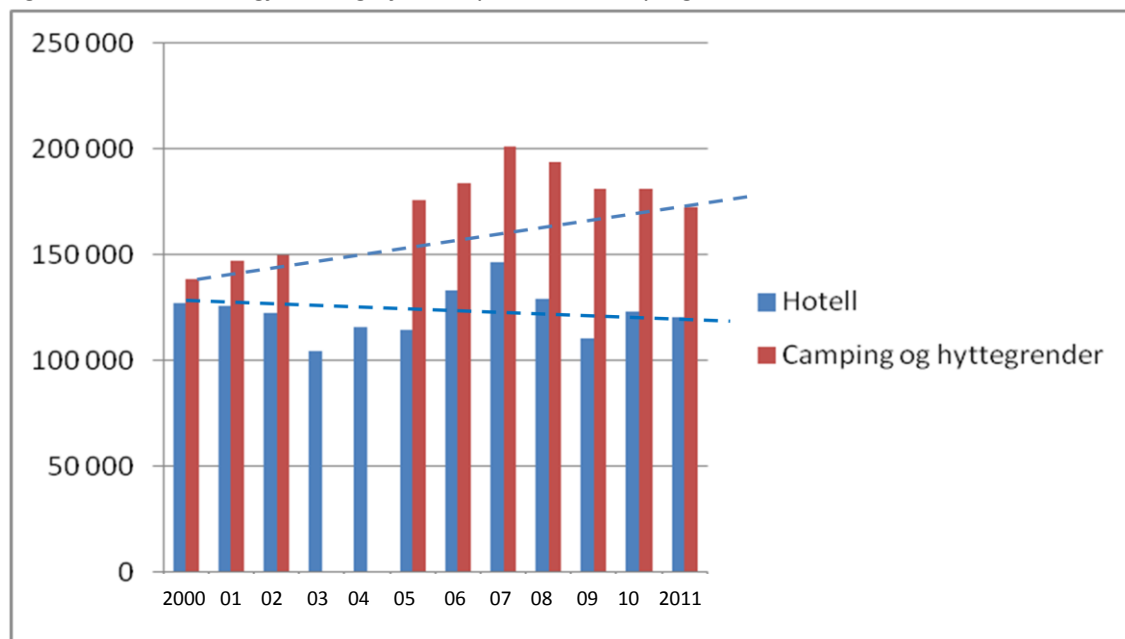
I den utanlandske marknaden er utviklinga motsatt av den vi ser i den norske marknaden. Den største auken av utanlandske gjestedøgn har kome utanom sommarsesong, og dette kan tyde på at regionen greier å utvide skuldresesongen betre enn andre samanliknbare regionar.

Figurane 11 og 12 nedanfor viser ein samla vekst sommarmnd. i perioden 2000-2011 på 27.458 gjestedøgn (10,3 %). Hotella har hatt ein nedgang på utanlandske gjestedøgn på 5,2 % i perioden, medan camping har hatt ein god vekst på 34 080 gjestedøgn, tilsvarande 24, 2 %. Hotella har om lag same antal gjestedøgn i 2011 som i 2004.

Fig. 11. Samla marknad sommarsesong. Utlandet. 2000-2011

Tabell 1. Samlet marked etter type - og gjestenes nasjonalitet. Regioner og kommuner. Antall overnattinger. Sommersesongen juni-august. 2000-2011					
Velg region/kommune i celle C10	Velg marked i celle D10	Ar	Antall overnattinger		
			Samlet marked	Hoteller	Camping Hyttegrend
Velg region/kommune >>>>	Velg marked >>>	Ar			
14 Sognefjord	.Utlendinger	2000	265 846	127 097	138 749
14 Sognefjord	.Utlendinger	2001	272 748	125 626	147 122
14 Sognefjord	.Utlendinger	2002	272 159	122 526	149 633
14 Sognefjord	.Utlendinger	2003	104 360	104 360	0
14 Sognefjord	.Utlendinger	2004	115 512	115 512	0
14 Sognefjord	.Utlendinger	2005	290 078	114 519	175 559
14 Sognefjord	.Utlendinger	2006	317 040	133 466	183 574
14 Sognefjord	.Utlendinger	2007	347 253	146 365	200 888
14 Sognefjord	.Utlendinger	2008	322 928	129 172	193 756
14 Sognefjord	.Utlendinger	2009	291 670	110 543	181 127
14 Sognefjord	.Utlendinger	2010	304 601	123 342	181 259
14 Sognefjord	.Utlendinger	2011	293 302	120 473	172 829

Fig. 12. Utanlandske gjestedøgn fordelt på hotell/camping i sommarmnd. 2000-2011



3.3. Nøkkeltal

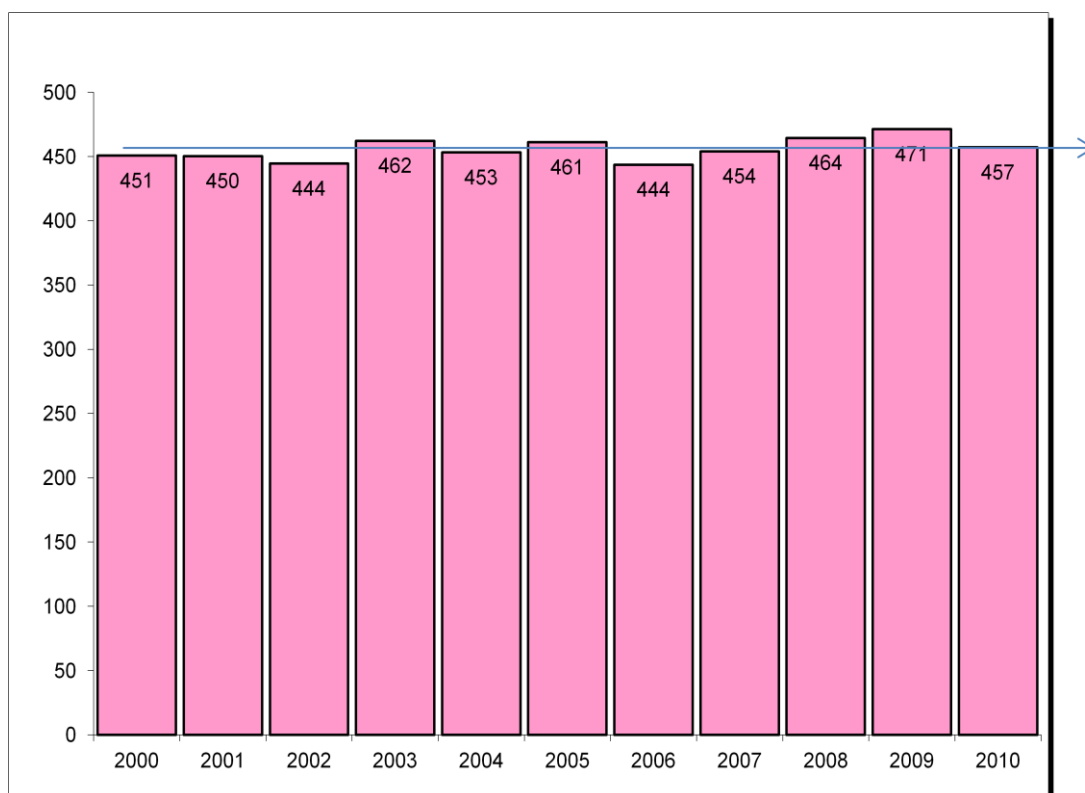
3.3.1. Hotelløkonomi

Inntekt pr. overnatting

Utviklinga i inntekt pr. overnatting for hotella har i perioden 2000-2011 vore svært dårleg samanlikna med andre regionar i og utanfor fylket. Sognefjordregionen viser ein gjennomsnittleg vekst på 1,2 %. Andre regionar viser ei heilt anna utvikling:

- Nordfjord: kr. 518 – kr. 632 i perioden, tilsvarande ein auke på 22 %
- Hardanger: kr. 507-kr. 547, tilsvarande ein auke på 7,8 %
- Stavanger/Jæren: kr. 701-kr. 808, tilsvarande ein auke på 15,26 %
- Ålesund: kr. 588-kr. 619, tilsvarande ein auke på 5,2 %

Fig. 13: Sognefjordregionen. Inntekt pr. overnatting - hotell

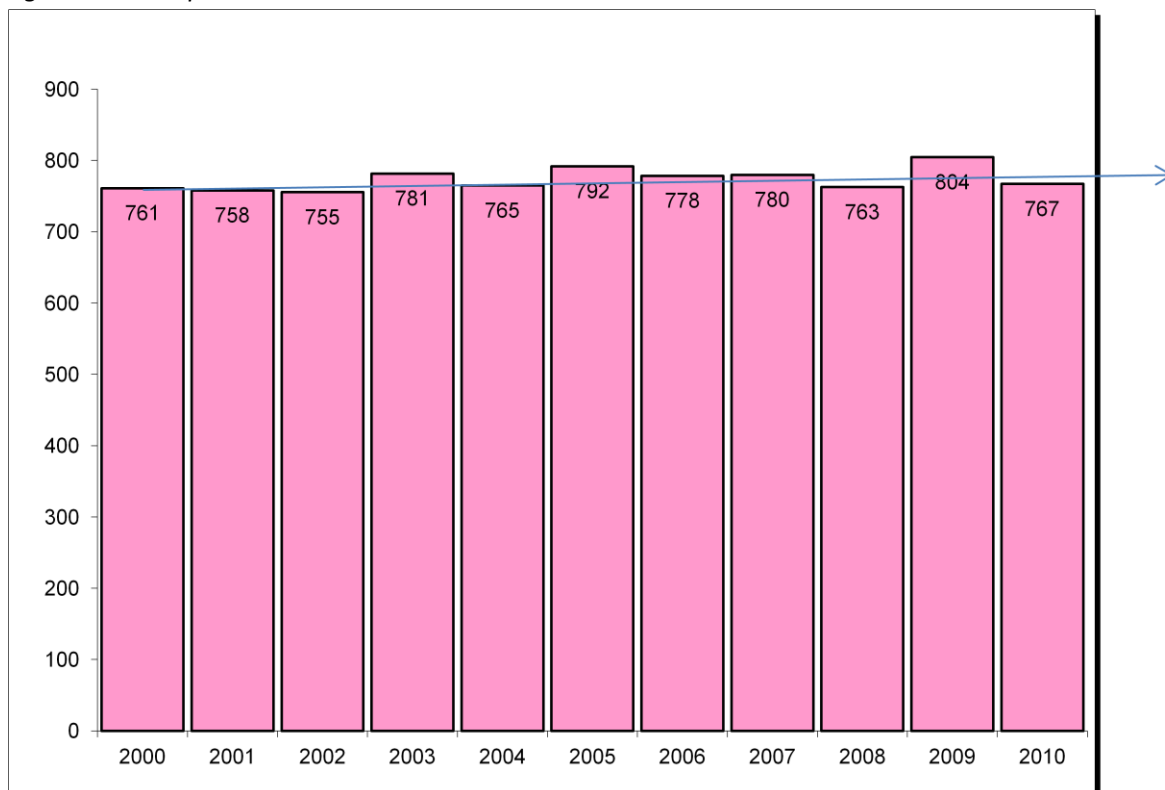


Inntekt per selde rom

Inntekt per selde rom viser ei enno dårlegare utvikling. Gjennomsnittspris pr. rom har i perioden auka med 0,7 %. Dette er jamt over mykje dårlegare enn samanliknbare regionar:

- Nordfjord: kr 864 – kr 1030, auke på 19,21 %
- Hardanger: kr. 860-kr. 960, auke på 11,62 %
- Stavanger/Jæren: kr. 858-kr. 1010, auke på 17,71 %
- Ålesund: kr. 794-kr. 808, auke på 1,7 %

Fig. 12. Inntekt pr. selde rom. Hotell



3.3.2. Reiselivsnæringa sin posisjon

Reiselivsnæringa i Norge er den viktigaste tilbydaren av fellesgode til innbyggjarane i dette landet. Det betyr at dei produkta og tenestene som i utgangspunktet vert utvikla for besøkande i alle høgste grad er ein trivselsfaktor og eit tilbod også til innbyggjarane på staden. I tillegg blir det skapt omsetning i 100mills klassen av overnattingsturismen som andre næringar nyt godt av.

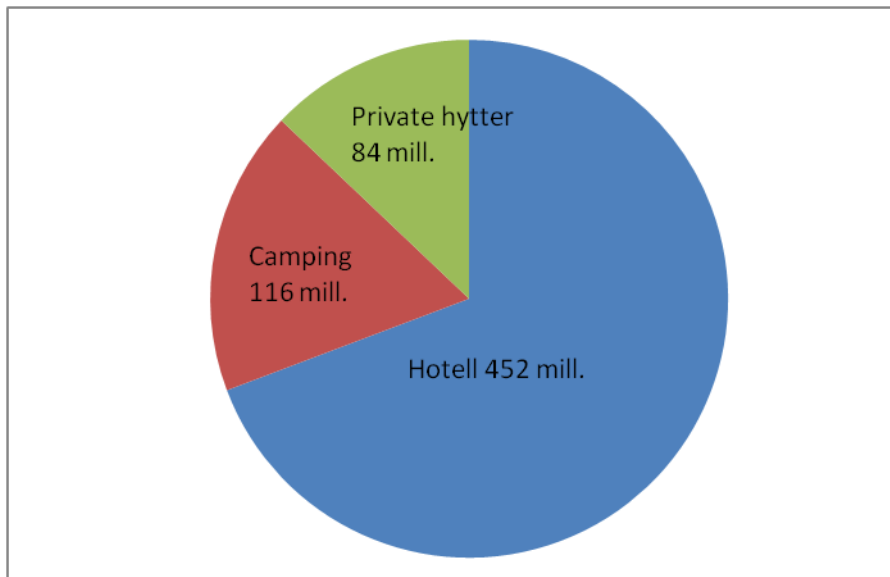
Reiselivsnæringa i Sognefjorden er svært viktig for regionen og omset for over 650 mill kr. Tabellen nedanfor viser at det av samla overnattingsturisme blir skapt verdier for 653 mill kr.

Fig. 13. Omsetning skap av overnattingsturisme. 2010

Velg		Omsetning skap av overnattingsturisme, etter type. 2010							
L a n d s del	F yl k se nr	Region/Kommune *	Samlet omsetning		Omsetning etter overnattingstype			Omsetning per innbygger	
			Ialt	Av dette: Kommersiell overnatt	Hotell	Camping/Hyttegrend	Private hytter		
									Mill. kr
Nr	M	o	Region/Kommune *	Samlet omsetning	Av dette: Kommersiell overnatt	Hotell	Camping/Hyttegrend	Private hytter	Omsetning per innbygger
14	Sog	1480	Sognefjord	653	568	452	116	84	23 485

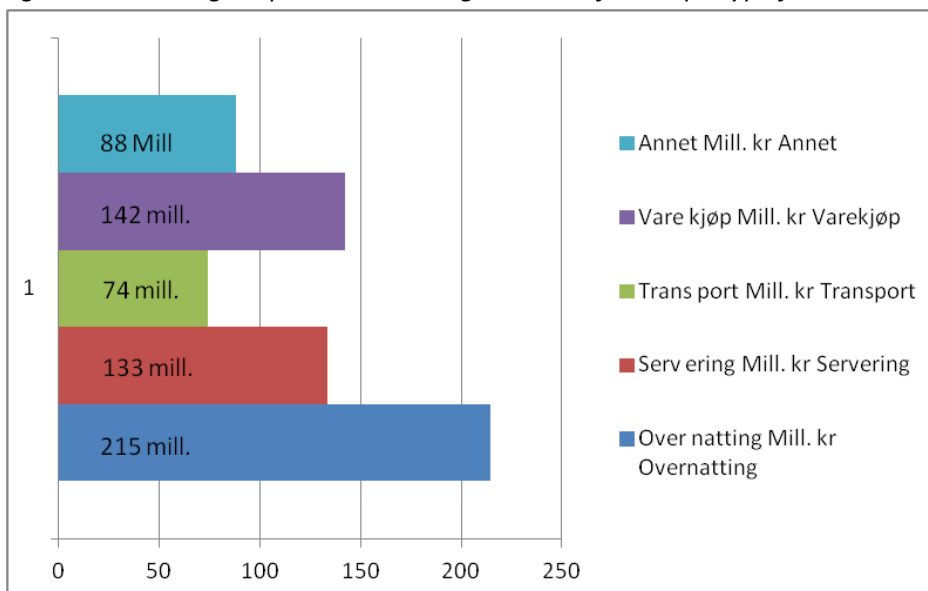
Ser vi vidare på type, ser vi at hotellovernattingar bidreg med 452 mill kr., private hytter med 84 mill. og camping med 116 mill kr.

Fig 14: Omsetning skapt av overnattingsturisme etter type overnatting. 2010



Dersom vi ser på type forbruk ser vi at reiselivsnæringa sit att med ca. 348 mill kr. Dette under føresetnad av at vi legg servering til overnatting. Andre næringar (varekjøp, transport og annet) omset for 304 mill kr., altså ei fordeling på hhv. 53,4% 46,6 %.

Fig. 15. Omsetning skapt av overnattingsturismen fordelt på type forbruk.



Det er store interne forskjellar mellom kommunane når det gjeld omsetning skapt av turismen.

Ein har dessverre ikkje den fulle oversikta her, då Høyanger ikkje er med. Tala er henta frå statistikknett.

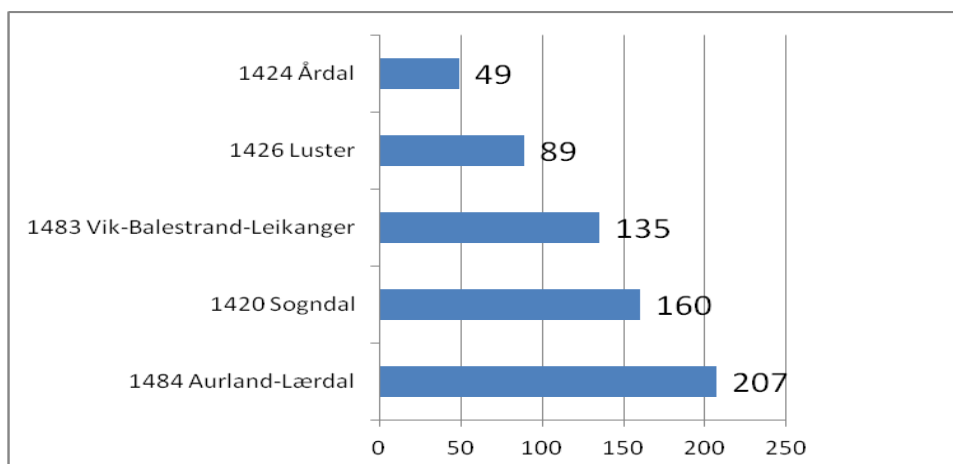
Aurland og Lærdal skiller seg heilt klart ut i høve dei andre regionane. I tillegg kjem omsetning skapt av gjennomgangstrafikk (rundreiser) og cruise. Dette gjeld sjølvstøtt også dei andre regionane, men her er også Aurland/Lærdal i ei særstilling med store gjennomfartsårer aust-vest over E 16 og Rv 52 samt Rv 50 Hol.

Flåm er ei av Norges største cruisehamner og har ca. 160.000 passasjerar i løpet av ein sesong. Etter destinasjonsselskapets eigne vurderingar bidreg cruisenæringa med ca. 90 mill kr. i omsetning til destinasjonen.

I tillegg kjem Flåmsbana som i 2011 hadde over 600.000 reisande.

Fig. 16. Omsetning skapt av overnattingsturisme. Region/kommune

Velg		Omsetning skapt av overnattingsturisme, etter type. 2010					
L	F	Samlet omsetning		Omsetning etter overnattingstype			Omsetning per innbygger
a	y	lalt	Av dette: Kommersiell overnatt	Hotell	Camping/Hyttegrennd	Private hytter	
d	k	Mill. kr	Mill. kr	Mill. kr	Mill. kr	Mill. kr	Kroner
s	e						
del	nr						
Nr	Region/Kommune *)						
14	1484 Aurland-Lærdal	207	186	140	47	21	53 318
14	1420 Sogndal	160	144	128	16	16	22 749
14	1483 Vik-Balestrand-Leikanger	135	121	100	21	14	21 460
14	1426 Luster	89	71	45	26	17	17 961
14	1424 Årdal	49	34	27	7	15	8 666



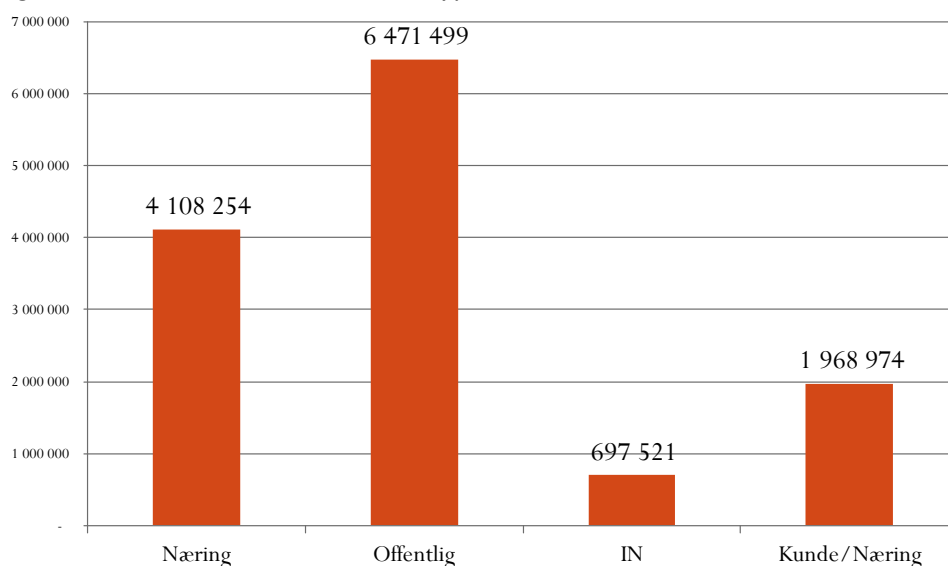
3.3.3. Destinasjonsselskapa sin økonomi

3.3.3.1. Inntekter

Med basis i ressurskjema som vart utsendt har ein fått ei realistisk oversikt over økonomien til destinasjonsselskapa. Oversikta viser at dei forskjellige selskapa i Sogn samla sett hadde ei omsetning på kr. 13.246.248. Denne fordeler seg med kr. 7.169.020 (54 %) frå offentleg og 6.077.228 (46 %) frå næringa.

Av den offentlege delen utgjer tilskot frå Innovasjon Norge kr. 697.521 i 2010.

Fig. 14. Oversikt over inntekter etter type. 2010

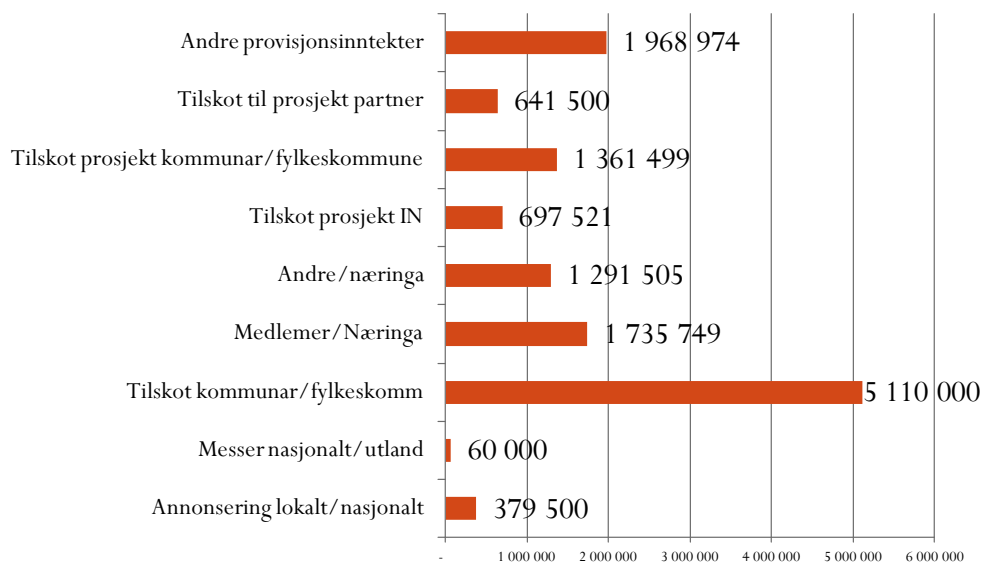


*Visit Sognefjord er også med i desse tala

Ei meir detaljert oversikt viser at destinasjonsselskapa i 2010 mottok kr. 5.110 000 samla frå kommunane i Sogn og ifrå Sogn og Fjordane Fylkeskommune. I tillegg kom tilskot frå desse til prosjekt, kr. 1.361. 499. Blant desse er store prosjekt som "Ski i Sogn" og til drift av cruisekaia i Skjolden.

Frå næringa mottok destinasjonsselskapa kr. 1.291.505 i medlemsavgift, kr. 641.500 til prosjekt, 60.000 til messer og 379.500 frå sal av annonser. Posten andre/næringa på kr. 1.291.505 er knytt til forskjellige arrangement og vidarefakturerering for utføring av tenester. Samla har destinasjonsselskapa ca. 1.968.974 i provisjonsinntekter for sal av billetter, turistkart, booking, guiding m.v.

Fig. 15. Detaljert oversikt over inntekter etter type. 2010



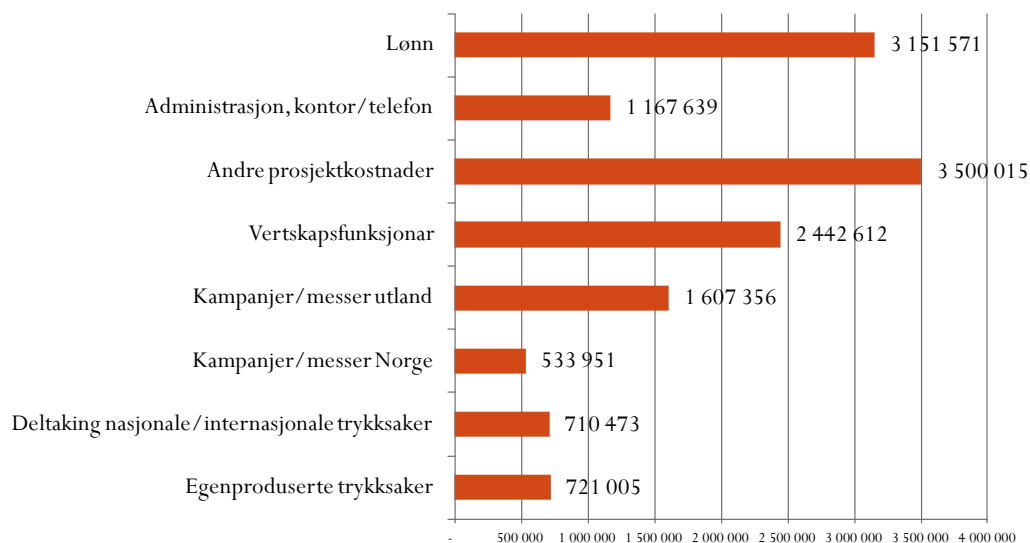
Ei stor utfordring i den organiseringa som er i dag er kortsiktige 1-års avtaler med kommunane og fylkeskommunen. Sogn og Fjordane fylkeskommune kjem til å gå over til 3-årige avtaler frå 2012. Dette må ein også arbeide med å få til overfor kommunane, slik at det kan vere mogleg for selskapa å jobbe langsiktig og målretta og få nødvendig arbeidsro til å utføre prioriterte tiltak.

3.3.3.2. Kostnader

Ser ein på kostnadene til destinasjonsselskapa er det postane "lønn" og "andre kostnader" som utgjer dei største utgiftspostane, hhv. ca. 3,1 mill og 3,5 mill. Det er også grunn til å tru at mykje av posten "andre prosjektkostnader" utgjer lønn. Vertskapsfunksjonar, som i realiteten er drift av turistinformasjon utgjer ca. kr. 2,4 mill.

Kostnader forbunde med kampanjer/messer i utlandet og i Norge utgjer samla sett 2,1 mill. kr. Tal frå Visit Sognefjord er også med her.

Fig. 16. Oversikt over samla kostnader til destinasjonsselskapa i 2010



3.3.4 Destinasjonsselskapa sin organisering og ressursbruk

3.3.4.1. Organisering

Dei eksisterande destinasjonsselskapa i Sogn har ulike organisasjonsmodellar, Reisemål Sogndal & Luster, Reisemål Årdal og Visit Sognefjord er alle registrert som AS. Aurland & Lærdal Reiselivslag og Balestrand Reiseliv er BA (selskap med begrensa ansvar) medan Reisemål Vik, Fjærland Reiselivslag, Høyanger Reiselivsforum og Leikanger Reiseivslag er FLI (frivillige organisasjonar).

Dei har samla ca. 8 årsverk fast tilsette, og ca. 15 årsverk på timebasis/sesong. Desse er turistvertar på turistinformasjon, guidar og anna ekstrapersonale. I tillegg har destinasjonane 2,5 årsverk som er tilknytt prosjekt.

Reisemålsselskapa sine arbeidsoppgåver er knytt til tre overordna område:

- Felles marknadsføring og profilering av området/regionen
- Vertskapsoppåver (turistinformasjon og mottak av pressebesøk m.m.)
- Produktutviklingstiltak (utvikling og tilrettelegging av fellesgode og ikkje-kommersielle ressursar; skilting, infrastruktur, omgjevnad, turstiar etc)

I tillegg til:

- Internkommunikasjon, reiselivspolitik og sikring av samarbeidsløysingar og dialog (mellom reiselivsaktørane og mellom offentleg sektor og reiselivsnæringa)
- Kartlegging og samordning av ulike produkt- og marknadstiltak innanfor reisemålet (og mellom eige og andre reisemål)
- Utvikling av- og deltaking i reiselivsrelaterte produktutviklings- og marknadsføringstiltak, samt arrangement og anna relevant prosjektrretta verksemd
- Initiering og sikring av finansieringsløysingar knytt til basisfunksjonane og prosjektrretta aktivitet

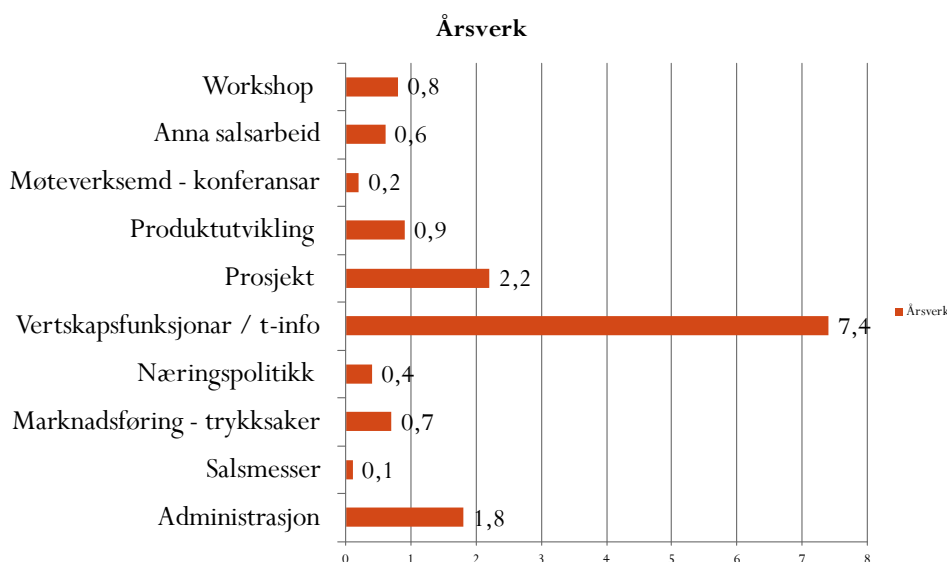
Samla representerer dei 9 lokale reisemålsselskapa/reiselivslaga om lag 400 medlemsverksemd.

3.3.4.2. Marknadsføring

Destinasjonsselskapa har som ein ser ei klar målsetjing om å konsentrere arbeidet sitt rundt felles marknadsføring, produktutvikling og vertskapsoppgåver. Oversikta i fig. under viser at vertskapsfunksjonen er svært ressurskrevjande, og åleine står for nær 7,5 årsverk. Alle reisemålsselskapa driftar turistinformasjon på vegne av sine respektive kommunar. Kostnader forbunde med drift av turistinformasjonen er inkludert i tilskotet frå kommunen, men det viser seg at kostnadane forbunde med drifta i stor grad overstig summen som selskapa mottok frå kommunane til dette arbeidet. Tilskotet burde derfor ha vore mykje større frå nokre av kommunane til destinasjonsselskapa.

Utelukkande drift av organisasjonane og administrasjon krev oppunder 2 årsverk samla sett. I dialog med reiselivssjefane viser det seg at ein stor del av tida deira under administrasjon går til å skaffe finansiering og dokumentere resultat for vidare finansiering. Det skulle ikkje behøve å vere slik, og meir langsiktige avtaler må på plass som del av den vidare satsinga.

Fig. 17. Samla årsverk i destinasjonsselskapa fordelt på oppgåver i 2010



Av figuren ser vi vidare at det vert nytta få ressursar til marknadsføring, messer, workshops og anna salsarbeid, til trass for at dette i utgangspunktet skal vere prioriterte oppgåver. Til saman vert det nytta ca. 2,2 årsverk til sals- og marknadsføringsarbeid, fordelt på 0,1 årsverk på salsmesser, 0,7 årsverk på marknadsføring-/trykksaker, 0,6 årsverk på anna salsarbeid og 0,8 årsverk på workshops.

Det vert produsert 2 større lokale Sognefjordguidar; for sørsida og for nordsida av Sognefjorden. I tillegg vert det produsert/skal produserast eigne lokale brosjyrer for Vik, Balestrand, Fjærland, Årdal.

3.3.4.3. Produktutvikling

Det skjer mykje spreidd produktutvikling i dei forskjellige reisemålsselskapa/reiselivslaga. Dette varierer frå store prosjekt som t.d. "Ski i Sogn" til små fellesgode som skilting på ferjekaier, merking av lokale turstiar osv. Alle selskapa deltek i sesongforlengingsprosjektet i regi av Verdiskapingsprosjektet. Elles er det mange lokale prosjekt utifrå naturgitte ressursar eller satsingar som destinasjonsselskapa er involvert i, som t.d. Balestrand Reiseliv som er sentrale i prosjektet "Kunstbygda Balestrand".

Likevel er det som kjenneteiknar desse prosjekta at dei er svært lokale, og at få av dei går på tvers av destinasjonsgrensene. Døme på felles utfordringar (prosjekt) som alle reiselivslaga er relativt avhengige av som t.d. gode forbindelsar innanfor infrastruktur, fell utanom dagens organisering. Det har resultert i opprettinga av selskapet Discover Sognefjord som dei siste åra har tatt på seg å drifte ferja på Fjærlandsfjorden.

3.3.5 Fellesmarknadsføring for reiselivsnæringa i Sogn

Visit Sognefjord AS har hatt ei samlande rolle for reisemålsselskapa/reiselivslaga i Sogn. Selskapet hadde fram til midten av 2011 dagleg leiar i 60 % stilling. Dette fungerte godt i starten, og ein har fått gjort mykje utifrå tilgjengelege ressursar. Frå juli 2011 har dagleg leiar fungert i ca. 20 % knytt til tiltak som allereie var bestemt gjennomført.

Visit Sognefjord har på vegne av destinasjonane i Sogn delteke i Fjord Norge sin reiseguide, dei viktigaste forbrukarkampanjane med FjordNorge (Tyskland, Nederland, Storbritania, Spania og Russland), Asia-kampanjen, Norgeskatalogane og Norgeskampanjen. I 2010 deltok selskapet på til saman 7 utanlandsmesser. Visit Sognefjord AS har ikkje delteke på Norwegian Travel Workshop. (Her deltek kvart enkelt reisemålsselskap for seg etter som ein har økonomi til det. Visit Sognefjord har forsøkt å samkøyre dette for å spare ressursar.

Visit Sognefjord har også bidrege til fellessatsingar og prosjekt som t.d. prosjektet "Sogn Frukrute", Liebe am Fjord, Perfect day (New scandinavian Cooking), Oppdrag Sognefjorden og Toppen av Norge.

Selskapet hadde i ein periode faste møter med daglege leiarar/ansvarlege i reisemålsselskapa/reiselivslaga. På desse møta vart marknadsførings- og salstiltak prioritert med utgangspunkt i kva dei forskjellige laga hadde ønskjer om, noko som igjen avspegla kvart enkelt reisemål sine behov. Dette fungerte fint i starten, men glei ut etter kvart då lokal fokus sto for ein del av deltakarar sterkare enn limet i samarbeide klarte å halde.

Fleire av dei daglege leiarane seier at ein saknar ein felles plattform med rom for å diskutere ulike tema og saker som vedkjem felles reiselivsutvikling for Sogneregionen.

Visit Sognefjord har også ansvar for drift av www.sognefjord.no, som er felles webside for reisemålsselskapa/reiselivsselskapa i Sogn. For utan reisemål Sogndal/Luster og Vik, nyttar dei andre selskapa eigne sider i tillegg til www.sognefjord.no.

Balestrand Reiseliv: www.visitbalestrand.no

Reisemål Årdal: www.greteraardal.no

Aurland og Lærdal Reiselivslag: www.alr.no

Fjærland Reiselivslag: www.fjaerland.org

Høyanger Reiselivsforum: www.hnu.no

3.3.6 Kommunane si rolle og deltaking reiselivsutviklingsarbeidet

Kommunane har ei viktig rolle i all reiselivsutvikling, mykje større enn det kanskje kommunane sjølve og destinasjonsselskapa ser og er klare over. Dette kan ein lese mykje om i rapporten "Kommunenes rolle i reisemålsutvikling". Temaet kunne med fordel ha vore via mykje meir merksemd også i dette forprosjektet, men ut frå begrensa ressursar har fokuset i denne omgangen vore lagt på destinasjonsselskapa og næringa.

Inntrykket ein set igjen med etter å ha vore i dialog med både næringsjefar, styringsgruppa for prosjektet (samansett av ordførarar i dei deltakingande kommunane) og dei daglege leiarane er at det er forholdsvis god dialog og samarbeid mellom destinasjonsselskapa og næringsjefane i dei fleste kommunane, og næringsjefane er "alibi" for samarbeidet.

Utanom denne kontakten er det heller lite samspel mellom det politiske apparatet i kommunane og reiselivsnæringa. Dette speglar også ressursbruken til destinasjonsselskapa, og ein ser at berre 0,4 årsverk vert nytta til næringspolitikk.

Ei framtidig organsering av reiselivsnæringa i Sogn må kunne engasjere seg sterkare i saker som vedkjem rammevilkår og produktutvikling. På same måten bør kommunane utvikle sin kompetanse innanfor strategisk planlegging, marknadsforståing, utfordringar knytt til sesongsysselsetting, bedriftsutvikling og arealbruk i reiselivsutvikling.

Den største utfordringa sett frå eit kommuneperspektiv er likevel næringa sin ulike "posisjon" i kvar kommune. Det er t.d. svært store skilnader mellom næringa sin betydning i kommunar som Aurland og Årdal/Høyanger. Ikkje berre er det store skilnader i dei økonomiske bidraga frå kommunane, det er også store skilnader i ringverknader og omsetning skapt av gjestedøgn og rundreisetrafikk.

Fig. 18 viser store variasjonar både i tal gjestedøgn og tilgang på kommunale midlar til næringa. Dette er også omhandla i kap. 3.3.2 Reiselivsnæringa sin posisjon.

Fig.18. Næringa sin "posisjon" i kommunane

- Stor skilnad i tal gjestedøgn:

Destinasjonar	Gjestedøgn 2010
Aurland og Lærdal	240 000
Sogndal og Luster	238 263
Balestrand	56 766
Høyanger	25 000
Årdal	30 000
Vik	40 000

- Stor skilnad i tilgang på kommunale midlar:

Destinasjonar	Kommunale tilskot
Aurland og Lærdal	1 500 000
Sogndal og Luster	700 000
Fjærland	50 000
Årdal	400 000
Balestrand	350 000
Høyanger	200 000
Vik	175 000
Visit Sognefjord	240 000

3.3.7 Oppsummering av status

Ei oppsummering av nositasjonen knytt til reiselivsorganiseringa i Sogn viser at regionen har store potensial som ikkje vert utnytta i dag. Dette er den største drivkrafta og bakgrunnen for å foreslå ei anna reiselivsorganisering enn den som gjeld i dag.

Statusgjennomgangen viser at gjestdøgnutviklinga har vore brukbart god, med m.a. auke av norske gjester i sesong og auke i utanlandske gjester utanom sesong. Likevel burde ein, utifrå tilgjengeleg kapasitet, hatt ei enda større auke enn tilfelle er i dag. Når det gjeld hotelløkonomi er ikkje situasjonen like god. Regionen tapar omsetning i høve andre regionar, og er til dels store skilnader der Sognefjordregionen kjem ut som den aller dårlegaste.

Ressursmessig sett vert det nok, samanlikna med ønskje frå næringa sjølv, nytta for få ressursar på sal og marknadsføring, og for mykje på administrasjon og vertskapsfunksjonar. For store ressursar blir brukt på å skaffe finansiering, og 1-årige avtaler med kommunane gjer det svært vanskeleg for selskapa å jobbe langsiktig og målretta. I og med at ein har så mange selskap går det også mykje ressursar til drift og administrasjon av laget/selskapet.

Vidare ser ein at viktige næringspolitiske saker ikkje vert teke tak i av destinasjonsselskapa, og døme som er nemnt her er båtroteproblematikken på Sognefjorden.

Ei oppsummering blant næringa viser at dei viktigaste ønskjemåla ved ei framtidig ny organisering av reiselivsnæringa i Sogn er:

- Få fleire gjester til Sognefjorden
- Ønskje om eit sterkare samarbeid og behov for:
 - Erfaringsutveksling og sparringspartnarar
 - Setje i gang viktige prosjekt som femner fleire
 - Sterkare og meir heilhetlig marknadsføring av Sognefjorden
 - Merkevarerbygging av Sognefjorden
 - Samkøyring med turoperatørar og pressebesøk
 - Samkøyring av messedeltaking
 - Samkøyring av trykksaker
 - Samkøyring av www.sognefjorden.no
 - Samkøyring av bookingfunksjonar – oppnå stordriftsfordeler
 - Generere fleire inntekter til felles marknadsføring
 - Oppnå sterkare posisjon i landsdelsselskapet

Ei betre samordning av reiselivsselskapa i Sogn vil gje heile regionen eit løft og større merksemd frå landsdelsselskapet, framtidige investorar og offentlege virkemiddeltilbydarar.

Trass i mange drivarar og ønskjer som peikar i retning av sterkare samordning, er det også avdekka ein del barrierer som ein må søkje å kome over for å få til ei vellukka framtidig samorganisering.

I korte trekk er desse knytt til generell usikkerheit, uklar rollefordeling og ansvarsforhold mellom aktørane i næringa og destinasjonsselskapet og mellom destinasjonsselskapet og forholdet til ein storregion:

- “Veit kva vi har men ikkje kva vi får” – “no er vi så godt i gang” – “organisering for organiseringa si skuld”
- Store skilnader i inntekter og næringa si betydning i kommunen

Reiselivsorganisering i Sogn

- Overvurdering av betydningen av egne attraksjonar og produkt
- Redsle for å “drukne” i kampen om merksemd
- Redsle for at dugnadsånd og samhold i lokallaget skal gå tapt

Dette er faktorar som det må takast tak i, og det må utviklast ein gjensidig tillit mellom destinasjonane til at desse utfordringane blir handsama på ein profesjonell måte.

4. NY ORGANISASJONSMODELL

4.1. SWOT analyse

Statusanalysen som er presentert i kap. 3 vart presentert på arbeidsmøte for næringa på Sogndal hotell 9. januar. På bakgrunn av denne skulle næringa gruppevis oppsummere dei sterke og svake sidene ved dagens organisering samtidig som ein såg på kva mulegheiter og truslar ein har oppimot ein ny organisasjonsstruktur.

Dei forskjellige momenta har fått vektning 1, 2 og 3 etter kor viktige ein meiner dei er.

Som ein ser av SWOT-analysen konsentrerer dei sterke sidene seg i hovudsak om produktet; Sognefjorden. Her er det lagt vekt på eit godt produktmangfold, sterke primærattraksjonar og fyrtårn som fjorden, breen og Flåmsbana. I tillegg har ein peika på tradisjonane ein har for å vere godt vertskap for tilreisande i mange generasjonar og ei god gjestedøgnutvikling dei siste 10 åra.

Faktorane som er lista på svake sider er meir fragmenterte, og peikar på fleire sentrale deler ved dagens organisering, m.a. 1-års avtaler med kommunane som gjer planlegging og langsiktig arbeid vanskeleg, for liten ressursbruk til marknadsføring og sal, liten grad av spesialisering blant dei som arbeider i destinasjonsselskapa, manglande nettverk osv.

Fig. 19. Sterke og svake sider ved dagens organisering

STERKE SIDER	SVAKE SIDER
<p>Vekting 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produktet Sognefjorden • Produktmangfold, fjord, bre, stavkyrkjer • God utvikling i norske gjestedøgn (49%) • Fyrtårn: Fjord, Bre og Flåmsbana • God vertskapshistorie <p>Vekting 2:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vekst i utanlandske gjestedøgn utanom sommarsesong – mot heilårsdestinasjon • Nokre destinasjonsselskap har godt økonomisk fundament frå kommunane • Godt å bu her • God utvikling på gjestedøgn over 10-års periode 	<p>Vekting 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nedgang i tal utanlandske gjestedøgn sommarsesong 5,2% • Lite ressursbruk til marknadsføring og (sal) • Forholdsmessig stor ressursbruk til administrasjon – alle gjer administrative oppgåver • Lågare inntekt pr. selde rom enn regionar ein kan samanlikne seg med • 1-års avtaler med kommunane – liten langsiktighet gjer det vanskeleg å planleggje • Manglande nettverk mellom lokale lag • Lite/ingen lobbyverksemd og næringspolitikk • Svak på marknadsføring og sal på nett • Liten fokus på infrastruktur / samferdsle • Vanskelige rammebetingelsar / kapitaltilgong • Fare for stillstand, dårlig utnytting av nye trender – produktutvikling • Dårlig talgrunnlag • Manglande statistikk: Inntekt pr. stol, kapasitetsutnytting, produkt/marknadsmatrise på ulike destinasjonar <p>Vekting 2:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Svak på familieprodukt • Pris • Manglande internservice mellom destinasjonsselskap og eige bedrifter nokre stader

Dei viktigaste mulegheitene ser ut til å vere at ein kan ta større marknadsandel på landsbasis ved ein ny og betre organisering. Ein ser vidare føre seg at ein kan få til ei betre ressursutnytting og effektivisering av dei tilgjengelege ressursane. Ei betre og meir synleg marknadsføring av Sognefjorden kan bety større gjennomslagskraft både i marknaden men også overfor eige landsdelsselskap.

Mulegheiter for 3-årige avtaler med fylkeskommune og kommunar vil i større grad gje arbeidsro og understøtte ei meir langsiktig og systematisk marknadsbearbeiding.

Ved samordning vil ein få betre høve til fyrårnsatsing og merkevarebygging. Vidare vil destinasjonsmiljøet framstå som meir attraktivt og tiltrekkje seg spisskompetanse. Ein vil også internt få høve til å utvikle spisskompetanse med konsentrasjon rundt dei forskjellige arbeidsoppgåvene.

Av truslar som er nemnt er at ein i dag overvurderer betydningen av eigne attraksjonar og produkt framfor å heve blikket og sjå Sognefjordregionen under eitt. Det herskar ei redsle for å "drukne" i kampen om merksemd internt, noko som ein ny organisering må hindre gjennom tett kontakt og utvikling av underutval mellom destinasjonsselskap og bygder og mellom destinasjonsselskap og enkeltaktørar i næringa.

Sjå elles fig. 20 mulegheiter og truslar ved dagens organisering.

Fig. 20. Mulegheiter og truslar ved dagens organisering

MULEGHEITER	TRUSLAR
<p>Vekting 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Større markedsandel på landsbasis • Betre ressursutnytting - effektivisering • Utvikle spisskompetanse på ulike funksjonar • Betre og meir synleg marknadsføring • Store uutnytta potensiale i merkenamnet Visit Sognefjord • Sterkare og meir heilheitleg marknadsføring av Sognefjorden • Betre samkøying av marknadsarbeid, pressebearbeiding og turoperatørkontakt • Samkøying av trykksaker • 3-års avtaler / langsiktighet (komm.) • Myrkdalen (tilleggsprodukt) • Større næringsbidrag (også utanom kjernenæring) <p>Vekting 2:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Samkøying av bookingfunksjonar • Fly/fjord/capitol nasjonal trafikk/incoming <p>Vekting 3:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tilgang på meir prosjektinntekter ved auka samarbeid • Tilgang på meir grunnfinansiering • Cruise 	<p>Vekting 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser kun sin "eigen lokale reiselivseining" • Overvurdering av betydningen av eigne attraksjonar og produkt • Redsle for at eige område skal "drukne" i kampen om merksemd • Reiselivsnæringa har svært ulik "posisjon" i dei forskjellige kommunane • Tapar påverknad og posisjon i eige landsdelsselskap • Manglande kommunikasjon/infrastruktur inn til Norge • For lite marknadsorientert (virkemiddelapp.) • Manglar felles talerøyr mot det offentlege • Manglar evne til å samlast om felles fyrårn • Svak langsiktig finansiering • Mangel på tillit om ein (1) organisasjon kan dekke lokalt behov • Tap av gjestedøgn og omsetning • Tap av finansiering på prosjekt • Tilgang på rett personale <p>Vekting 2:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Viktige fellestiltak fell igjennom pga manglande samarbeid • Store ulikeheiter i ressurstillgang mellom kommunane • Cruise • Manglande tydeleggjering på arbeidsoppåver som skal gjerast lokalt/regionalt

4.2. Modellar henta frå andre regionar

Som utg. pkt. for ein diskusjon om korleis ein framtidig modell for Sognefjordregionen kan sjå ut har ein henta inn 3 modellar frå andre regionar.

Modellane nedanfor er henta frå Nordfjord, Stavangerregionen og Hardanger. Modellen frå Nordfjord og Stavangerregionen er relativt like og har nokolunde same oppbygging. Storleiken er den største forskjellen mellom desse to modellane.

Desse modellane har direkte kontakt med kommunar og enkeltaktørar i næringa. Selskapa tek hand om all marknadsføring og er delaktig i produktutviklinga som skjer i regionen; dvs. små lokale tiltak vert gjennomført av kommunar og enkeltaktørar i den enkelte kommune med destinasjonsselskapet som deltakar, medan andre større prosjekt og produktutviklingstiltak tek destinasjonsselskapa prosjektansvar for. Fordelane med denne organiseringa er i stikkordsform:

- Meir ressursar til sal og marknadsføring
- Eitt kontaktpunkt for medlemmer og kommunar
- Auka fast finansiering og "goodwill" (offentleg og næring)
- Full utnytting av samla tilgjengelige midlar
- Mulegheiter for oppbygging av fagmiljø og spesialiserte stillingar. Attraktiv arbeidsplass
- Større tilgang på prosjektmidler ved interkommunalt samarbeid (nasjonalt og regional)
- Større tilgang på midlar frå større reiselivsaktørar
- Enklare å få til fyrtårnsatsing
- Styrka status hjå næringa, kommunane og fylkeskommunen
- Sterk samarbeidspartner overfor landsdelsselskap og IN. Sterkare forhandlingsstyrke og posisjon

Men det kan også vere nokre ulemper ved ei så sterk sentralisering i høve til dagens organisering i Sogn:

- Dei minste enkeltaktørane, kan føle distanse til selskapet
- Kan føles "udemokratisk"
- Kommunane "kjøper" seg fri for ansvar – utydelig arbeidsdeling
- Fare for å misse "dugnadsinnsats"

Dette er sentrale faktorar som næringa i stor grad nemnde på arbeidsmøtet i Sogn og som ein ønskjer å unngå i ein ny organisasjonsmodell.

Fig. 21. Nordfjordmodellen

Nordfjordmodellen

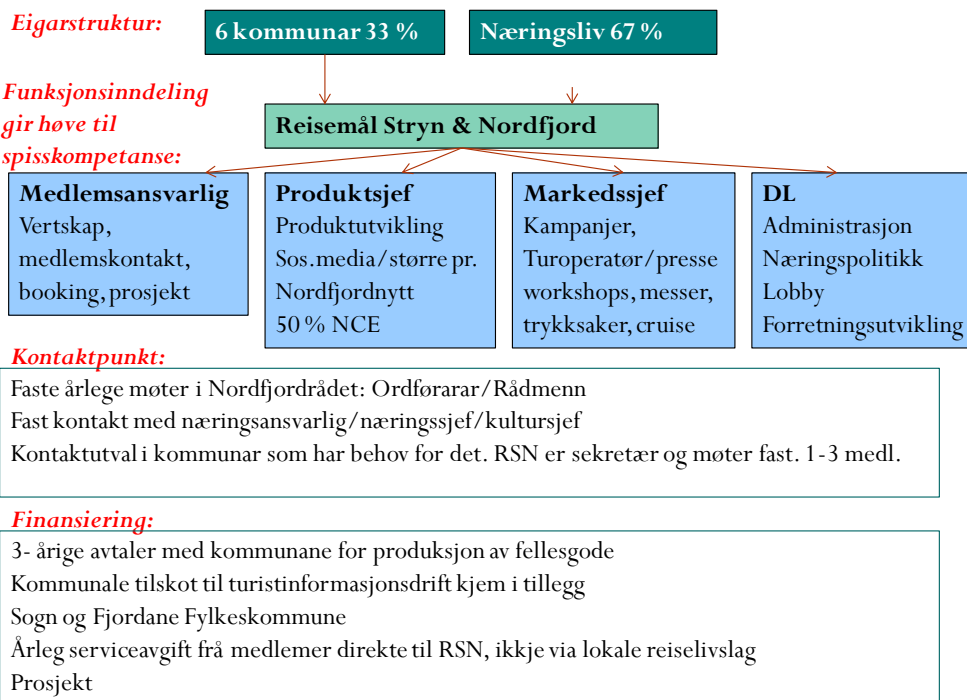


Fig. 22. Modell for Stavangerregionen

Stavangermodellen

8 kommunar 30%		Næringsliv 70% (200 bedr.)	
Region Stavanger BA			
Reiselivsdirektør	Kommersiell leder/salg	Salgssjef FF	Salgssjef MICE
Salgs- og prosjektmedarb.	Produktsjef/adm	Web/digitale media	Teamleder TI (50%) Produkt/komm. (50%)
Turistinfo, SVG	Turistinfo, Sand.	Prosj:NCE (50%)	Prosj: Fly SVG

Kontaktpunkt (kommunane + næringa):

Faste årlege møter i kommunane Ordførarar/Rådmenn + nærings- og kultursjef
Faste årlege møter med næringsforeningane
Medlemsmøter, Hotellgruppe (alle hotella – dir. + "Salgsforum" m/ seljarane), kulturforum m/kommunane og kulturaktørane, årsmøte + div. tema og prosjektmøte

Finansiering:

2-årige avtaler med kommunane (fellesgode, t.d. marknadsføring – inkl. TI)
Ikkje bidrag frå fylkeskommune (kun prosjektmidlar – RUP)
Årleg serviceavgift frå medlemmer direkte til RSBA
Prosjekt (offentleg – fylkeskommunen, IN, kommunanen + næringa)

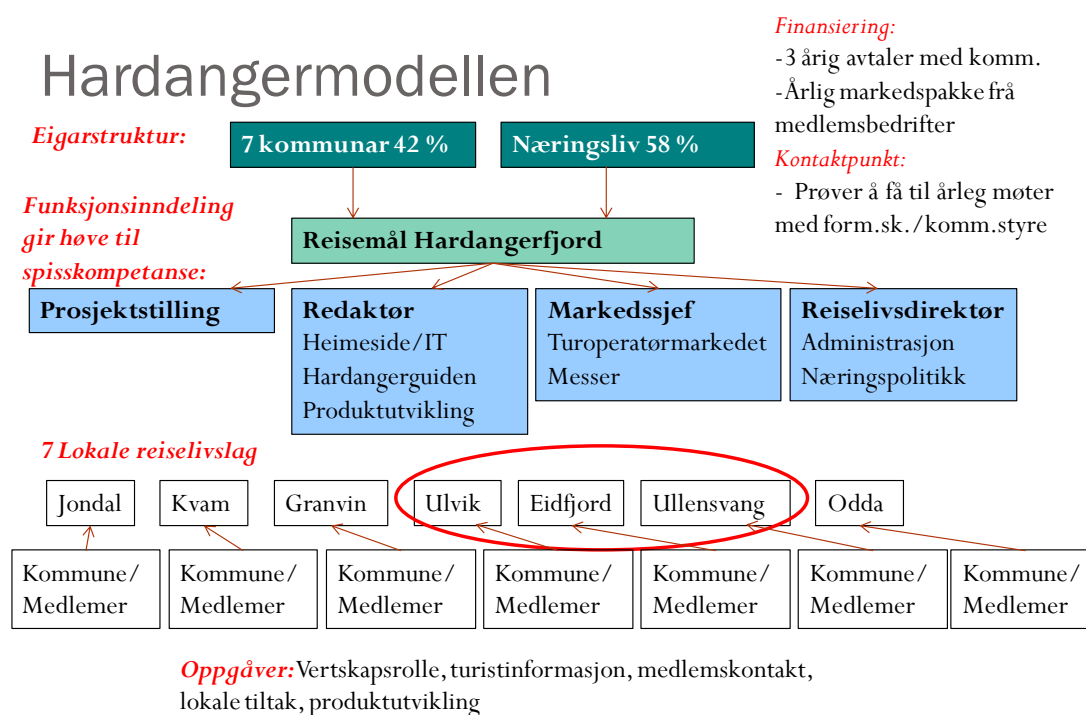
Hardangermodellen er lagt opp på ein heilt anna måte enn dei for føregåande modellane. Denne modellen har eit mellomnivå av lokale destinasjonsselskap/reiselivslag mellom regionselskapet og kommunane/enkeltaktørane. Kommunane yter tilskot til både det lokale apparatet og til det regionale selskapet. Enkeltaktørane må vere medlem i det lokale reisemålselskapet for å kunne delta i marknadsaktivitetane til regionselskapet.

Det er tydeleg rolle- og ansvarsfordeling mellom dei lokale reisemålselskapa og regionselskapet. Regionselskapet arbeider ikkje med lokale prosjekt eller med vertskapsoppåver/turistinformasjon. Dei arbeider kun med marknadsføring nasjonalt og internasjonalt gjennom landsdelsselskap.

Sjølv om selskapet ikkje fokuserer på lokale oppgåver, arrangerer dei samarbeidsmøter med lokallaga, og informasjonsmøte i forkant av sesong og etter sesong, m.a. med tilsette på turistinformasjonane.

Denne modellen har stort sett same fordeler som dei to føregåande modellane, men krev at ein har økonomiske ressursar til to nivå og at ein då kan risikere å ikkje få full utnytting av tilgjengelege midlar. Vidare må samarbeidspartnarar, kommunar, enkeltaktørar og landsdelsselskap halde seg til to partar, eitt på lokalnivå og eitt på regionnivå. Ein vil automatisk framstå som meir fragmentert overfor utanforståande, og kan risikere varierende kvalitet på vertskapsfunksjonar og heimesider då dei lokale reisemålselskapa/reiselivslaga alle har sine måter å løyse dei lokale oppgåvene på, og har ulike økonomiske føresetnader i botn.

Fig. 23. Hardangermodellen



4.3. Tiltråding til ny modell for Sognefjorden

Basert på innhenting av informasjon, analyse, dialog og tilbakemeldingar frå næringa og andre som har kome med innspel undervegs i prosessen, vil ein tilrå følgjande nye modell for Sognefjorden:

1. Oppretting av nytt AS – Destinasjon Sognefjorden AS (namn er ikkje bestemt, arbeidsnamn her). Kommunane og enkeltaktørar er aksjonærar.
2. Styret for det nye selskapet bør setjast saman av representantar frå næringa, samarbeidspartnarar (t.d. Fjord1/Farled) og kommunar.
3. Eksisterande selskap vert lagt ned, også Visit Sognefjord AS. Tilsette i desse selskapa blir oppfordra til å søkje på dei nye stillingane.
4. Det blir lagt opp til 5 årsverk i det nye selskapet. Selskapet har arbeidsgjevaransvar for turistvertar og ekstra tilsette i sesong. Også prosjekttilsette i prosjekt som omfattar delar av eller heile regionen.
5. Lokale oppgåver i dei forskjellige kommunane som no blir utført av reisemålsselskapet/reiselivslaget skal anten overførast til det nye selskapet (dersom oppgåvene er av stor nok felles interesse, styret vurderer) eller må løysast lokalt i samband med t.d. prosjektfinansiering/samarbeid med kommunen og drift av turistinformasjon. Ei kartlegging av kva prosjekt/oppgåver dette dreier seg om må utførast av kvart enkelt reisemålsselskap/reiselivslag.
6. Det er ikkje tatt stilling til lokalisering i den presenterte modellen.

4.3.1. Organisering

Næringa og kommunar i Sognregionen har vore tydelege på kva dei ønskjer å vektleggje ved val av ein ny organisasjonsmodell for Sognregionen. Statusarbeidet, SWOT-analysen og tilbakemeldingar frå næringa på eksempelmodellane dannar grunnlaget for den modellen som blir presentert her og som truleg vil bli lagt fram som framlegg til ny modell for reiselivsorganisering i Sogn.

I stikkordsform har ein i den nye modellen lagt vekt på følgjande:

- Styrke det regionale – etablere fyrstårn og merkevaretenking
- Styrke medlemsbasen – få med fleire bedrifter også frå andre bransjar i fellesskapen
- Slå saman ressursane – utvikle spisskompetanse
- Fokus på sal og marknadsføring
- Ta seg av næringspolitiske saker som no fell utanom
- Få til langsiktig finansiering
- Ta vare på dugnadsinnsatsen og det lokale engasjementet
- Få til ein rask prosess – fokus på tillit
- Søkje å ikkje miste kompetansen som er i eksisterande destinasjonsselskap

Fig. 24. Utkast til ny modell for Sognefjorden

Sognefjordmodellen: AS

9 kommunar – Eigedel 30-40 %		Næringsliv – Eigedel 60-70 %	
Destinasjon Sognefjorden			
Reiselivssjef	Marknadssjef	Produktsjef Web / digital media	Prosjektleder
	Seljar		
Administrasjon Lobby / næringspol. Sal og marknadsf. Regionale saker Nettverk til eigarar og samarbeidspartar	Kampanjer Messer Turoperatørar Salsreiser Presse	Eigne trykksaker WEB / Digital media - booking Produktutvikling Kompetanseheving Kurs	Adm. Støttefunksjon Medlemskontakt Prosjektleiing Turistinformasjon
Faste samarbeidsmøter med: Kommunane og næringssekskap i regionen Lokallag kontaktutval/reiselivslag Ulike underutval: hotellgruppa, camping/hytteutval, aktivitetsutval			

Som figuren viser er framlegget til organisasjonsmodell AS. Både kommunar og næringsliv er eigarar av selskapet, og ein ser føre seg ei fordeling på hhv. 30-40 % for kommunar og 60-70 % frå næringa.

Selskapet vil ha ein grunnfinansiering på rundt treikna 8,3 mill kr., og selskapet bør utifrå det ha ein aksjekapital på kr. 800.000-1 mill kr.

Det er lagt opp til at selskapet skal ha ein fast stamme på 5 stillingar fordelt på

- Reiselivssjef
- Marknadssjef
- Produktsjef
- Prosjektleder
- Seljar

I tillegg kjem stillingar knytte til prosjekt og turistinformasjon/guidar og ekstra personell i sesong.

Reiselivssjef/Dagleg leiar

Reiselivssjef er dagleg leiar for selskapet og skal i tillegg til administrasjon stå for kontakt med kommunar og samarbeidspartnarar. DL skal drive nettverksbygging, merkevarebygging og vere frontfigur for selskapet. Lobbying for næringa og næringspolitikk relatert til rammevilkår og utvikling for næringa vil vere viktige oppgåver. Reiselivssjefen vil også vere viktig for marknadsføring og sal av regionen.

Marknadssjef

Marknadssjefen skal ha ansvaret for planlegging, utvikling og gjennomføring av marknadsaktivitetane i selskapet. Vedkomande er ansvarleg for kampanjar, salsreiser, turoperatørkontakt, messedeltaking og pressebesøk.

Det vil vere noko overlapping mellom marknadssjefstillinga og stillinga som produksjef når det gjeld utvikling av det som skal kommuniserast frå selskapet, web og trykksaker.

Seljar

Seljar skal støtte marknadssjefen i sitt arbeid.

Produksjef

Produksjefen skal ha ansvaret for all produktutvikling, webutvikling, online booking, brosjyrar, manualar osv. Dette vil vedkomande sjølvstgjere i tett kontakt både med dagleg leiar og marknadssjef. Slik forslaget er, skal produksjefen også ha ansvaret for kompetanseheving og kursing i selskapet.

Prosjektleiar

Prosjektleiaren skal i tillegg til å ha ansvaret for medverknad i ulike prosjekt på regionalt og lokalt nivå, understøtte dagleg leiar i administrative oppgåver og medlemskontakt. Det er naturleg at prosjektleiar har oversikt over turistinformasjonen og saman med produksjefen utarbeider kontaktpunkt og informasjonsmøte/opplæring for turistvertane. Dette skal gjerast saman med kommunane og eventuelle lokale kontaktutval.

God kontakt med aktørar og kommunar

Det er lagt opp til at det nye selskapet skal ha underutval av aktørar for å demme opp for til dels store geografiske avstandar. Døme på dette kan vere underutval for

- Hytte og campingplassar
- Hotell
- Aktivitetsbedrifter

Dette vil sikre at desse bedriftene sine ulike behov og ønskjer vert ivaretekt og teke med i marknadsplanar og prioriteringar.

Det same gjeld for kommunane, og det vil bli lagt opp til faste møter mellom regionrådet (minst to gonger i året) samt faste årlege informasjonsmøte med kvar enkelt kommune. Det vil også bli lagt vekt på at terskelen for å ta direkte kontakt mellom destinasjonsselskapet og den enkelte kommune, anten det er på politisk plan eller administrativt nivå, skal vere svært låg. I oppbyggingsfasen til selskapet vil innføring av gode strukturar og rutinar på dette bli vektlagt.

Ein føresetnad for langsiktige og gode arbeidsforhold for det nye selskapet er innføring av 3-årige avtaler med kommunane. Dette vil bety mykje for reiselivsarbeidet i Sogn og gje ein mulegheit til å opparbeide langsiktige og gode kontakter med turoperatørar og andre samarbeidspartnarar. Dette er ein føresetnad for å vinne marknadsandeler i framtida.

4.3.2. Økonomi

4.3.2.1. Kommunal medverknad

Som nemnt tidlegare har ein lagt opp til ei grunnfinansiering på i overkant av 8,3 mill kr. Hovudpostane i grunnfinansiering er medlemskontingent frå næringa, tilskot frå det offentlege og faste annonseinntekter gjennom trykksaker m.v.

I utvikling av den kommunale økonomiske basisen for selskapet har ein søkt å behalde innbetalinga frå kommunane så lik den eksisterande som mogleg. I dag fins det ingen modell for den innbetalinga som skjer, og det har derfor vore viktig å utvikle ein modell som kan danne grunnlaget for ein framtidig kommunal medverknad.

Modellen som ligg til grunn er basert på ein kombinasjon av følgjande faktorar:

- 1) Sum pr. innbyggjar
- 2) Andel av samla gjestedøgn
- 3) Næringa sin "posisjon" i kommunen

På basis av dette har ein kome fram til ein modell der summane for dei ulike kommunane liknar på dagens nivå, og som gir meining utifrå den kunnskapen ein har om dei tre faktorane som er nemnt ovanfor.

Fig. 25. Dagens nivå og framtidig nivå for innbetalingar frå kommunane.

Kommunar	Betalar i dag	Innbyggjarar	Gjestedøgn	Oms. Av overnatting	Posisjon	Etter innb. 75 kr.	Restsum = Dagens betaling minus "etter innb". = 1 850 000. Vekting i prosent		Diff ny/gammal	
							% av restsum til fordeling	Ny Sum M+H		
Høyanger	200000	4280	25000			214000	2	37000	251000	51000
Balestrand	350000	1343	56766			67150	12	222000	289150	-60850
Vik	195000	2758				137900	2	37000	174900	-20100
Leikanger	0	2225		135 mill		111250	2	37000	148250	148250
Sogndal	385000	7160		160 mill		358000	8	148000	506000	121000
Luster	385000	5023	238263	89 mill		251150	8	148000	399150	14150
Årdal	300000	5601	30000	49 mill		280050	2	37000	317050	17050
Lærdal	550000	2224				111200	21	388500	499700	-50300
Aurland	950000	1689	240000	207 mill		84450	43	795500	879950	-70050
SUM	3315000					1615150	100		3465150	

Som ein ser av figuren vil dei største skilnadane mellom gamal og ny modell vere for Sogndal kommune, som får ei auke på i overkant av kr. 120.000, og Leikanger kommune som no må ut med i underkant av 150.000 for å delta i selskapet. Dei andre kommunane får relativt mindre justeringar.

I kolonne G, restsum, har ein rekna ut restbeløpet slik: Eksisterande innbetaling frå kommunen i dag minus ny sum pr. innbyggjar. Som ein ser er det brukt eit tal som er ca. 150.000 høgare enn den eksakt restsummen. Dette er gjort fordi reisemålselskapa nok har fått totalt noko meir (fordelt på små prosjekt/tiltak) frå kommunane enn det som er oppgitt.

4.3.2.2. Medlemskontingent / serviceavgift

I den nye modellen er det som tidlegare nemnt lagt opp til at enkeltbedriftene skal vere direkte medlemmer i det nye selskapet. I dag er det i realiteten små forskjellar i medlemskontingent frå dei forskjellige selskapa, og dei fleste baserer seg på ei innbetaling basert på omsetnad.

I budsjettsamanheng er det her ikkje rekna på ein modell, men ein antar at det nye selskapet vil basere seg på innbetaling etter omsetning slik som dei fleste reisemålsselskapa/reiselivslaga har i dag. I denne analysen har en ikkje oversikt over fordelinga på store/små medlemmer, og det har derfor vore umogleg å utvikle ein modell i denne analysen. Dette må eit framtidig interimstyre for det nye selskapet sjå nærare på.

I denne analysen har ein berre basert seg på omtrent same nivå på total medverknad frå næringa som det er i dag. I praksis vil ein truleg oppleve at nokon medlemmer kan falle frå ved ny organisering, men at nye vil kome til. Det er lagt opp til ein liten auke i innbetalinga frå medlemmer/næringa utifrå det faktum at ein trur at ein med ein ny organisering vil fange opp også andre bedrifter utanfor næringa. Døme på dette kan vere handelsbedrifter og større industribedrifter som ønskjer betre marknadsføring av regionen med tanke på merkevarebygging, produktidentifisering, og rekruttering.

4.3.2.3. Årsbudsjett

DESTINASJON SOGNEFJORDEN	
INNETEKTER	
3-årig faste avtaler med kommunane	3 465 150
Tilskot frå fylkeskommunen	1 500 000
Tilskot frå Sogn regionråd	240 000
Medlemskontingent/serviceavgift	1 900 000
Annonseinntekter/messedeltaking	1 250 000
Grunnfinansiering	8 355 150
Prosjektfinansiering/Produktutvikling	1 500 000
Provisjonsinntekter	1 800 000
Sum	11 655 150
KOSTNADER	
Egenproduserte trykksaker	500 000
Kampanjer Fjord Norge / Innovasjon Norge	1 100 000
Messer/turoperatør oppfølging/presse	900 000
Sum marknadstiltak	2 500 000
Prosjekt- produktutvikling	450 000
Web/digitale media/Fotobank/film/booking	300 000
Andre produktrelaterte tiltak, kurs	300 000
Andre prosjektkostnader	300 000
Sum produkt/prosjekt	1 350 000
Lønn faste tilsette	3 095 561
Anna administrasjon	700 000
Tilbakeføring provisjonsinntekter	1 800 000
Turistinformasjon / inkl. lønn	2 200 000
Sum kostnader	11 645 561
Driftsresultat	9 589

I budsjettet for den nye modellen er det lagt opp til at ein aukar faste annonseinntekter med ca. 800.000 kr. i forhold til det som er tilfelle i dag. (Det kan vere at skilnaden ikkje er så stor som den viser her fordi desse kostnadane kan vere fordelte på andre postar i innhenting av eksisterande talmateriale). Sjølv om dette er ein relativt stor auke, meiner ein det er realistisk for ein så stor region og skaffe inntekter på annonsering, ekstra marknadsføring osv. på ca. 1,2 mill kr.

Andelen prosjektinntekter er svært forsiktig budsjettert med ca. 1,5 mill kr. Det burde vere store mulegheiter for å auke denne posten.

Provisjonsinntektene er stipulert til ca. 1,8 mill kr. Det er det same som i dag. Det som er viktig å merke seg er at provisjonsinntektene er kostnadsført i sin heilhet under kostnader i budsjettet. Provisjonsinntektene kjem frå sal av billetter over disk og online booking. Dei store forskjellane i Sogn når det gjeld dagsbesøkande/rundreisergjester og gjestedøgn gjer at det blir skapt store provisjonsinntekter nokre stader medan andre stader heller genererer få slike midlar. Provisjonsinntektene er derfor i sin heilhet tenkt tilbakeført til den kommunen det er skapt slik at midlane kan brukast lokal til det næringa der ønskjer.

Det er vidare lagt opp til ein liten auke i både marknadsføringskostnader og produktutviklingskostnader utover dagens nivå, men den store gevinsten her vil kome i form av effektiv ressursbruk og fordeling av oppgåver i organisasjonen.

Sidan drift av turistinformasjon er inkludert i dagens tilskot/tenestekjøp frå kommunane er den også med her. Posten er redusert med ca. 200.000 frå dagens nivå.

Det er ikkje tenkt at selskapet skal gå med store overskot, men at midlane som er tilgjengeleg og som blir skapt går direkte til tiltak til beste for kommunane og næringa i Sogn.

4.4. Kritiske suksessfaktorar ved etablering av nytt selskap

Nokre faktorar er viktigare enn andre ved etablering av eit nytt selskap og ein har derfor valt å vie nokre av desse større merksemd.

1. Starte med blanke ark

Sogneregionen har over fleire år hatt ulike selskapsstrukturar og samarbeid som har fungert ei tid, men som så har blitt endra ved at kommunar har valt å gå ut av samarbeidet, og/eller andre samarbeidsformer og konstallasjonar har kome til.

Reiselivsnæringa har forskjellige tyngdepunkt over eit stort geografisk område, og det skapar "ulikevekt" i utviklinga.

Institusjonar og organisasjonar som Aurland Næringsutvikling og Aurland ressursutvikling rår over store økonomiske ressursar og midlar og har derfor også mykje makt og mulegheit til å påverke til produktutvikling og marknadsutvikling. Alt dette gir Sogneregionen store fortrinn samanlikna med andre regionar, – men skal ein utnytte dette til fulle må alle dra lasset i same retning.

Med dette som bakgrunn trur ein det er viktig at ein løyser opp eksisterande reisemålsselskap og startar med ny frisk og blanke ark. Då vil alle bli behandla likt.

2. Gjensidig tillit mellom alle partane i samarbeidet

Store geografiske avstandar, skilnader i reiselivsintensitet i kommunane (posisjon og tal gjestedøgn) små aktørar og store aktørar er faktorar som vil utfordre godt samarbeidsklima og god dynamikk i det nye selskapet. Men, dette er faktorar som ein veit om, og som ein med organisatoriske grep kan gjere noko med.

Eventuelle negative effektar av desse faktorane må løysast gjennom ei brei, men likevel representativ samansetjing av styret i det nye selskapet. Alle må føle at ein har ein representant som ivaretek "mine" behov.

Vidare er det som nemnt tenkt å opprette underutval av grupper av enkeltaktørar slik at desse får direkte linjer til destinasjonsselskapet og såleis blir "høyrde" både med tanke på marknadsbearbeiding, produktutvikling og i bearbeiding av nye prosjektidear.

For å sikre at dugnadsånd og lokalt initiativ ikkje forsvinn, kan dei bygder/kommunar som ønskjer det behalde sine reiselivslag, evt. opprette kontaktutval som diskusjonsfora for fellesgode utvikling/andre saker i den aktuelle bygda.

3. God behandling av tilsette i noverande selskap

Den nye organiseringa med definerte funksjonar gir mulegheiter for utvikling av spisskompetanse internt i organisasjonen. Sidan det er lagt opp til at dei etablerte selskapa vert oppløyst, blir dei som no arbeider i desse selskapa oppfordra til å søkje på stillingane i det nye destinasjonsselskapet utifrå interessefelt.

Det kan også vere at det blir fleire stillingsprosentar tilgjengelege i selskapet når lokale prosjekt er kartlagt og drift av turistinformasjon skal setjast opp.

4. Ivareta lokale prosjekt

Lokale prosjekt og fellesgodetiltak som i dag vert utført av eksisterande reisemålsselskap bør kartleggast av det enkelte selskap/kommune. Desse prosjekta og oppgåvene kan løysast i ein kombinasjon med kommunen, lokale aktørar og det nye destinasjonsselskapet. Nokre av desse oppgåvene kan også sjåast i samheng med turistvertoppgåver i sesongen, og ein kan derfor kanskje få til små stillingsprosentar lokalt for dei som ikkje ønskjer å bli med vidare i det nye selskapet.

5. Langsiktig finansiering

Det nye selskapet baserer seg på 3-årige avtaler, både med enkeltkommunar og Sogn og Fjordane Fylkeskommune. Det blir opp til eit framtidig interimstyre å vurdere om ein også skal søkje å innføre 3-årige intensjonsavtaler med enkeltbedrifter.

6. Ikkje la lokalisering hindre eit framtidig samarbeid

Lokalisering av hovudkontoret til eit nytt selskap er ikkje diskutert i denne rapporten fordi lokasjon er uvesentleg i høve det som er målsetjinga med etablering av eit nytt selskap; auke verdiskapinga i reiselivsnæringa i Sogn.

Val av lokalisering kan vere avhengig av fleire faktorar, som t.d.

- Praktiske omsyn og geografiske avstandar til heile området
- Stor trafikkmengde
- Reiselivsintensitet
- Evt. praktisk samlokalisering med samarbeidspartnarar eller i høve turistinformasjon

Dette er spørsmål som ein må vurdere i ein interimfase.

4.5 Veggen vidare

I dette forprosjektet var mandatet å leggje fram forslag til ein ny organisering av reiselivsnæringa i Sogn. Tankane og den endelige modellen har vore lufta undervegs, og det har foregått ein modningsprosess i næringa i prosjektperioden. Etter kvart har skissene til dagens framlagde modell fått brei tilslutning blant næringssjefar i kommunane, enkeltaktørar og bedrifter.

Landsdelsselskapet Fjord Norge har etterlyst ei samorganisering i Sogn lenge, og ser med interesse og spenning fram til saka vert behandla i kommunane. Sogn og Fjordane fylkeskommune har signalisert og sett krav til ei betre samorganisering i fleire år, dei same signala og tendensane har vi sett på sentralt hald, jfr. NHO Reiseliv, Strukturutvalet sin rapport om "Reisemålsselskapene i Norge".

Sogn regionråd vil etter handsaming 20. april sende den ut på høyring til kommunane og destinasjonsselskapa, og be om at ein får tilslutning til å arbeide vidare med prosessen. Dersom innstillingane frå kommunane gjev slik tilslutning, vil det bli oppretta eit interimsstyre som skal utarbeide vedtekter og sjå på detaljane i opprettinga av eit nytt selskap.

Går dette slik ein ønskjer, kan eit nytt destinasjonsselskap for Sognregionen vere etablert frå 1.1.2013.

Nordfjordeid, 19.3.2012

Synnøve Elisabeth Aabrekk
Prosjektleder
Segel AS

