



Destinasjon 3.0 – fremtidens destinasjonsselskap

Destinasjonsforum Nord

Rapport - kortversjon per 17. februar 2023

2469
reiselivsutvikling

MENON
ECONOMICS

Innhold – Destinasjon 3.0 – fremtidens destinasjonsselskap

Sammendrag	s. 3		
1. Innledning	s. 15		
1.1 Bakgrunnen for prosjektet	s. 16		
2. Status og innspill	s. 27		
2.1 Innspill fra aktørene	s. 28		
2.2 Eksempel fra andre reisemål	s. 34		
2.3 GAP-analyse	s. 37		
3. Bakgrunn for forretningsmodelleringen	s. 39		
3.1 Innovasjonssystem og forretningsmodellerings.	40		
3.2 Ansvar og rolledeling	s. 45		
3.3 Prinsipper for tjenesteleveransene	s. 56		
		4. Destinasjon 3.0 – nye forretningsmodeller	s. 60
		4.1 Forretningside og forretningsplan	s. 61
		4.2 Tjenesteproduksjon	s. 68
		4.2.1 Bedrifter	s. 76
		4.2.2 Kommuner	s. 80
		4.3 Kriterier for tjenesteleveransene	s. 85
		4.4 Prising av tjenestene	s. 88
		4.5 Ressurs og kompetansebehov	s. 92
		4.6 Avtalemaler	s. 96
		4.7 Pilottesting	s. 101
		Vedlegg	

Sammendrag

Prosjektets formål

Utvikling av fremtidsrettede relevante tjenesteleveranser til kommuner og næring, samt effektivisering og profesjonalisering av reiselivsutvikling gjennom felles forretningsmodeller for et bærekraftig og verdifullt reiseliv i nord.

Prosjektet utviklet av Destinasjonsforum Nord og finansiert av Innovasjon Norge. Oppdraget ble gitt til 2469 Reiselivsutvikling AS i samarbeid med Menon Economics.

Bakgrunnen for prosjektet

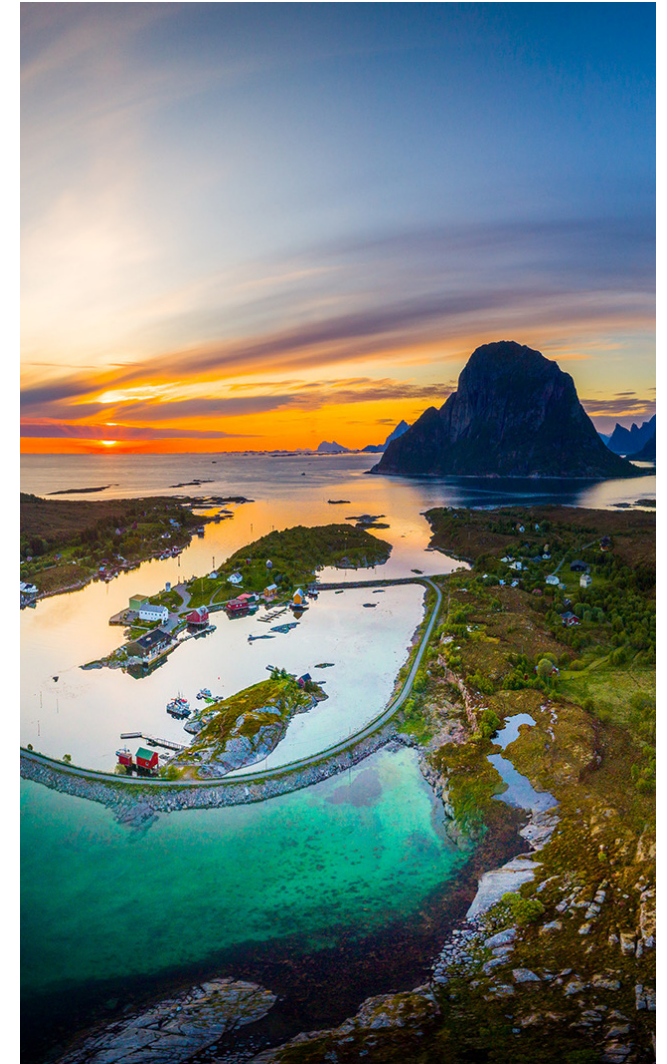
Bakgrunnen for prosjektet er overordnet at destinasjonsselskapene får flere, nye oppgaver som følge av forsterket fokus på bærekraftig steds- og reisemålsutvikling og økt digitalisering i markeds- og formidlingsarbeidet. Dette krever økt kompetanse og samhandling knyttet til besøksforvaltning og destinasjonsledelse og reisemålsutvikling basert på lokale valg av målgrupper, besøksstyring og ressursforvaltning.

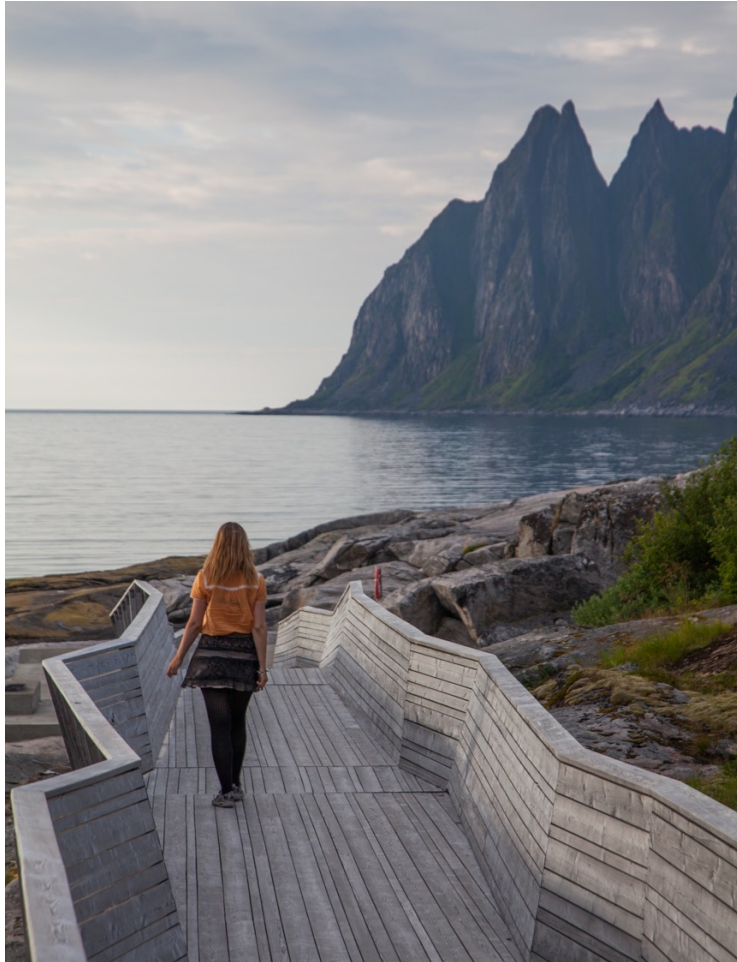
Innenfor dagens destinasjonsstrukturer er det uklare rolleavklaringer, manglende samhandling lokalt, regionalt og nasjonalt, ikke etablerte strukturer for overordnet destinasjonsledelse og samhandling mellom reiselivet og øvrig samfunnsutvikling, og det er et gap mellom tilstrekkelig finansieringen og omfanget av de oppgavene som blir eller bør bli utført i destinasjonsselskapene.

GAP-analyse

I destinasjon 3.0 prosjektet er det gjennomført flere workshops, intervju og digitale spørreundersøkelser, i tillegg til analyser av eksisterende strategier, avtaler og strukturer i destinasjonsselskapene. Det er også innhentet informasjon om andre reisemål og generelle utviklingstrekk i reiselivet. Med bakgrunn i dette er det laget en komprimert GAP-analyse som viser at destinasjonsselskapene stadig får flere oppgaver, større forventninger, krav om kompetanse og ressurser knyttet til blant annet bærekraft og digitalisering, at reisemålene mangler strukturer for destinasjonsledelse, et behov for besøksforvaltning og fellesgodeutvikling, at samhandlingen mellom reiselivet og samfunnet er ikke etablert, at rolleavklaringene er ufullstendige, at det er et gap mellom oppgaver og finansiering, kompetansen og ressursene i selskapene er ulike, forretningsmodellene og mandatene til destinasjonsselskapene er uklare og det er ulik anerkjennelse av destinasjonsselskapene som viktige partnere i lokal og regional reiselivs- og stedsutvikling. Dette fører til at forretnings- og stedsutvikling blir viktigere for reisemålene og destinasjonsselskapene, forventningene er store og at selskapene gjør en rekke oppgaver som ikke er tydeliggjort og som de ikke får betalt for.

Dette krever at det i større grad blir gjort klare forventings- og rolleavklaringer mellom destinasjonsselskapene, kommunene, bedriftene og øvrige interessenter og samarbeidspartnere lokalt, regionalt og nasjonalt. Videre bør det utvikles nye forretningsmodeller som med tydelighet identifiserer *hva det er markert for å produsere for hvem* og hva som skal til for å produsere tjenester med ønsket kvalitet. Selskapene må avslutte all tjenesteproduksjon som ingen er villig å betale for og basere all aktivitet og tjenesteproduksjon på kundebehov, ressurs- og kompetanseutvikling og betalingsvillighet hos kundene. Kundene for destinasjonsselskapene er i hovedsak bedrifter, kommuner og tilreisende. I tillegg kan fylkeskommuner, forvaltningsorgan og interesseorganisasjoner indirekte defineres som kunder via prosjekt og konkrete fellessatsinger.





Destinasjonsselskapene sin rolle

Destinasjonsselskapet er den juridiske enheten som er gitt et ansvar for felles finansiering, koordinering, utvikling og markedsføring av reisemålet. Destinasjonsselskapene har i utgangspunktet ikke noe ansvar, men er opprettet for å løse bestemte (felles)oppgaver for bedriftene, kommunene og andre eiere eller partnere. Oppgavene har utviklet seg fra vektlegging av markedsføring til i økende grad å omfatte bærekraftig reisemålsutvikling og -besøksforvaltning. Bærekraftig besøksforvaltninger krever prosesser, destinasjonsledelse og tjenester som sikrer reisemålsutvikling som er innenfor grensene for hva natur, landskap miljø, lokalsamfunn og lokal kultur tåler, samtidig som det gis grunnlag for sunn næringsdrift og lokal verdiskaping. Det er avgjørende for reisemålsutviklingen å involvere og avklare rolledelingen mellom destinasjonsselskapet de lokale/regionale aktørene som bl.a. næringssekskap/-hager/-foreninger, kommunen sin næringsavdeling, natur- og kulturforvalterne, interesseorganisasjoner, sentrumsforeninger, grunneiere, næringsaktørene m.fl. i forhold til ansvarsdeling og rolle i utviklingen av reisemålet, og å etablere *en samlet destinasjonsledelse* på reisemålet

Forretningsmodeller og tjenesteleveranser

Destinasjonsselskapet sin forretningsmodell er beskrivelsen av hvordan det enkelte selskapet skaper, leverer og fanger opp verdi. Med andre ord består forretnings-modellen av en beskrivelse av hvordan destinasjonsselskapet leverer verdi til sine kunder, får kundene til å betale for verdien, og omdanner disse betalingene til inntekter som igjen drifter destinasjonsselskapet. Forretningsmodellen for destinasjonsselskapet må være forankret i selskapets strategi eller forretningsplan. Utvikling av forretningsmodeller skaper konkurransefortrinn for destinasjonsselskapene gjennom overlegen *kunde- og interessentverdi* bidrar til en bærekraftig utvikling av reiselivsnæringen, destinasjonen og lokalsamfunnet. Modellene vektlegger hvilke tjenester destinasjonsselskapene i Nord-Norge skal *levere til hvem, hvordan ta seg betalt og hvordan tjenestene kan produseres*, både på kort og lang sikt. *Mål, ambisjoner og veivalg, organisering, og eksisterende forretningsmodell og finansiering* av det enkelte destinasjonsselskapet er tre avgjørende elementer i styringsmodellen for destinasjonsselskapet og utgangspunkt for utforming og valg av ny forretningsmodell. I tillegg er tjenesteleveransene avhengig av type reisemål, aktørsammensetning og selskapsstørrelse.

Nærings- og stedsutvikling, verdiskaping og besøksforvaltning foregår- og må styres lokalt. Bærekraftig reiselivsutvikling krever derfor lokal styring og forvaltning, og alle strategier, virkemidler og tjenesteleveranser relatert til reiselivs- og reisemålsutvikling må derfor utvikles «bottom-up» med utgangspunkt i kommunene, bedriftene og lokalbefolkningen på de enkelte reisemålene.

Alle reiselivsrelaterte strategier, virkemiddel og tjenester på alle forvaltningsnivå må således utvikles med *utgangspunkt i behov, prioriteringer, muligheter og utfordringer på de enkelte reisemålene*, og destinasjonsselskapene må være det utøvende bindeleddet mellom aktørene lokalt, regionalt og nasjonalt. Dette krever etablering av arenaer og dialogpunkt mellom bedriftene, kommunene, lokalbefolkningen og andre lokale- og regionale aktører opp mot destinasjonsselskapet, og tilsvarende koblinger og dialog mellom destinasjonsselskapene og fylkeskommunene, natur- og kulturforvaltningen, landsdelsselskapene og Innovasjon Norge.

Tre prinsipper for dekning av *tjenestebehovene*:

1. Behovsdekning i næringen og kommunene *styrer tjenesteleveransene*
2. Bedrift, kommune og DMO-ene velger *de beste tjenesteleverandørene*
3. Bedrift, kommune og DMO-en *kommuniserer behovene mot fellesapparatene*

Fem prinsipper for *tjenesteleveransene*:

1. Nærhet: mest mulig kompetanse *nærmest mulig* bedriftene og kommunene
2. Bottom-up: bestillingene må struktureres med forankring *nedenfra og opp*
3. Betaling: alle oppgaver skal defineres som *betalbare tjenester*
4. Samarbeid: der det er mest hensiktsmessig å samhandle, gjør en det, og en velger alltid *den beste leveranseløsningen* (internt eller eksternt)
5. Kompetanse: destinasjonsselskapet strukturerer kontinuerlig innovasjon og kompetanseutvikling (implementering av *innovasjonskultur*)

Det er avgjørende at kapasiteten og kompetansen i destinasjonsselskapene tilpasses mål- og ambisjonsnivået for reiselivs-utviklingen og behovene for tjenesteleveranser i bedriftene og kommunene. Dette kan også løses i samarbeid med andre destinasjonsselskap, næringshager eller andre eksterne leverandører. Videre er det viktig at avtalene mellom destinasjonsselskapene, bedriftene og kommunene er konkrete på tjenesteleveranser, gjensidige krav, mål og indikatorer for resultatmåling. Avtalene med bedriftene og kommunene må være langsiktige og ha tilstrekkelig finansiering per tjenesteleveranse slik at destinasjonsselskapet kan bygge opp tilstrekkelig kapasitet og riktig kompetanse for å kunne jobbe strategisk med bærekraftig reisemålsutvikling ut fra langsiktige, helhetlige strategier, målsettinger og forutsigbare samarbeid. Reisemålsutvikling omfatter nærings-, steds- og lokalsamfunnsutvikling, i tillegg til natur- og kulturforvaltning, og krever oppbygging av omfattende kompetanse og en langsiktig, helhetlig utvikling.



Felles utgangspunkt til forretningsidé for destinasjonsselskapene:

«Visit X skal **produsere og levere fellestjenester og rådgivning** basert på oppdatert kunnskap om markedsutvikling og andre rammebetingelser for reiselivsbedrifter, kommuner og andre kunder innenfor rammen av en bærekraftig reiselivsutvikling på destinasjon Y»

En forretningsplan eller et strategidokument for destinasjonsselskapet rommer beskrivelse av destinasjonsselskapets forretningsidé og selskapets mål, strategier og tiltak for å lykkes med den. Planen har gjerne følgende innhold, sett bort fra sammendrag og eventuelle vedlegg:

- | | |
|---|--|
| 1. Kort presentasjon av selskapet | 6. Kommunikasjonsplan og bygging av kultur |
| 2. Forretningsidé det regionale innovasjonssystemet | 7. Budsjetter |
| 3. Tjenesteproduksjon | 8. Intern og ekstern organisering |
| 4. Markedsutvikling rammebetingelser | 9. Handlingsplan |
| 5. Markedsstrategi og markedsplan for selskapet | |

Område	Beskrivelse
Basis	Generelt forretningsgrunnlag med konkretisering av roller, mandat, tjenester og ansvarsområder med tilhørende prismodell som vedlegg
Organisasjonsmodell	Beskrivelse av modell(er) basert på klubb-, forvaltning-, prosjekt-, tjenesteleverandør- og eierskapsmodell
Tjenesteleveranser	Beskrivelse av prioriterte tjenester med konkretisering av basisleveransene og tilleggstjenestene med prismodell
Kompetanse og kunnskapsutvikling	Konkretisering av kompetanse- og ressursbehov, strategier for kompetanseutvikling, innovasjon kontinuerlig fornying og utvikling, samt beskrivelse av intern struktur for bygging av innovasjonskultur
Finansiering	Konkretisering av rammer for finansiering, kommersialisering og prosjekt med beskrivelse av områder/tema og kilder
Samarbeid	Konkretisering av partnerskap og samarbeidspartnere inklusiv fellestjenester med andre destinasjonsselskap og eksterne partnere, samt oppgave- og ansvarsdeling og faste kontaktpunkt mot NordNorsk reiseliv og Innovasjon Norge (Visit Norway), i tillegg til beskrivelse av destinasjonsledelsen.
Strategier og tiltak	Strategier, tiltaksplaner, årshjul og konkretisering av KPI-er med konkretisering av indikatorer for måling og rapportering
Møteplasser	Beskrive faste møteplasser med kommunene, bedriftene og samarbeidspartnere inklusiv fellesforum mellom destinasjonsselskapene, dialog med NordNorsk reiseliv og Innovasjon Norge, samt arenaer for destinasjonsledelse med næring, kommuner, forvaltning, turlag etc. for å sikre bærekraftig besøksforvaltning

Rammer for tjenesteproduksjon i destinasjonsselskapene

Rammeverket for tjenesteproduksjonen til bedrifter og kommuner i reiselivssammenheng er basert på eksisterende tjenesteleveranser på reisemålet, reisemålets egenart og utvikling, samt universelle drivere som bærekraft og digitalisering for nærings- og samfunnsutvikling.

Dette gjør at reiselivsutviklingen må utvikle kompetanse og tjenesteleveranser relatert til digitale løsninger for kommunikasjon, produktutvikling, bruk av kundedata og besøksforvaltning. I tillegg må reiselivsutviklingen ledes og forvaltes med etablering av nye styringsstrukturer for helhetlig, bærekraftig steds- og reisemålsutvikling og destinasjonsledelse med utarbeiding av besøksstrategier og system for bærekraftig besøksforvaltning og fellesgodeutvikling.

Destinasjonsselskapene er en del av innovasjonssystemet på reisemålet med kundene, bedriftene, kommunene, fylkeskommunen og forvaltningen, konkurrenter, samarbeidspartnere, interesseorganisasjoner, kompetansemiljø og kapital som aktører i systemet. Koblingene mellom aktørene, graden av samhandling og systematisk utvikling samt rolle-, samarbeids- og ansvarsavklaringen er avgjørende for reiselivsutviklingen og destinasjonsselskapet sin funksjon og tjenesteleveranser.

Destinasjonsselskapene representerer bedriftene, kommunene og de øvrige interessentene på reisemålet. Tjenesteleveransene i destinasjonsselskapene og samhandlingen med regionale og nasjonale aktører må ta utgangspunkt i- og reflektere bedriftene, kommunene og reisemålet sine interesser. Reiselivsutviklingen og tjenesteleveransene må gjøres ut fra et «bottom-up» prinsipp fra aktørene på reisemålet mot destinasjonsselskapene og øvrige samarbeidspartnere.

Tilnærminger til tjenesteleveranser til bedrifter og kommuner

Kundene for destinasjonsselskapene er i hovedsak bedrifter, kommuner og gjestene. Ansvars- og rolledelingen og forretningsmodelleringen for destinasjonsselskapet sin tjenesteproduksjon til disse kundene er avhengig av type reisemål, offentlige strukturer, forvaltningsoppgaver, mål, ambisjoner og veivalg for reisemålet, organiseringen og aktørsammensetning, og eksisterende forretningsmodell og finansiering av destinasjonsselskapet.

Destinasjonsselskapet vil kunne tilby like og differensierte tjenester til bedriftene og kommunene – det vil si noen tjenester som løses likt uavhengig av bedriftstype eller kommunekategori og noen tjenester som er spesielt tilpasset grupper av bedrifter, type kommuner eller enkeltaktører og enkeltkommuner spesifikt. Disse tjenestene kan leveres som basistjenester og tilleggstjenester, der bedriftene og kommunene betaler et fast årlig bidrag for basistjenestene og timepris eller avtalt fastpris for tilleggstjenester etter behov.

Aktuelle tjenester for bedrifter og kommuner er definert og beskrevet ut fra analysene og vurderingene som er gjort innledningsvis i prosjektet. Tjenestene er beskrevet ut fra innhold i leveransen, mål for tjenestene, forventet effekt, gjennomføring og prinsipp for prising og egeninnsats. Tjenestebehovet vil variere ut fra ulike typer reisemål, steder, kommunetyper og bedriftskategorier. Dette er beskrevet i prosjektet som «A, B, C og D-kategorier» for bedrifter og kommuner. I tillegg er det lagt til en kort beskrivelse av FoU- og innovasjonsprosjekt og mobiliseringsprosjekt som nødvendige satsingsområder utenom den direkte tjenesteleveransen til bedriftene og kommunene. Dette er nødvendige satsingsområder for å sikre utvikling, innovasjon, kunnskapsutvikling og forankring.



Tilnærminger til tjenesteleveranser til bedrifter og kommuner

Tjenestene tar utgangspunkt i behov i bedriftene og kommunene som kan dekkes av andre. Destinasjonsselskapene er en naturlig tjenesteleverandør, men oppgavene kan i utgangspunktet gjøres av andre aktører som f.eks. næringshager, næringsklynger, landsdelsselskap og kommunene. Disse aktørene er nevnt som «utfordrere» i rapporten. Det er viktig at rolledelingen og samarbeidet er tydelig avklart og konkretisert, og at bedriftene og kommunene samles om å bruke og utvikle destinasjons-selskapet - eller tilsvarende - som en felles, koordinerende kompetansepårtner og tjenesteleverandør. Samarbeid og partnerskap bør avklares og formaliseres opp mot dette koordinerende leddet. I tillegg bør det utvikles en struktur for destinasjonsledelse mellom destinasjonsselskapet, kommunene, bedriftene, forvaltningen og interesseorganisasjonene på reisemålet med ansvar for helhetlig besøksforvaltning og destinasjonsledelse.

Tjenesteleveransene fra destinasjonsselskapene krever tilstrekkelig kompetanse og ressurstilgang, i tillegg til betalingsvilje- og evne fra bedriftene og kommunene. Kompetanse- og ressursutviklingen krever blant annet etablering av strukturer for innovasjonskultur og samhandling i- og mellom destinasjonsselskapene og eksterne aktører. Betalingsviljen fra kundene krever tilstrekkelig kompetanse og ressurser i destinasjonsselskapene og systematisk kunnskapsformidling og dialog med aktørene og kommunene for å sikre forståelse for innholdet i- og nytten av tjenesteleveransene.

Tjenestene beskrevet i destinasjon 3.0 prosjektet omfatter både eksisterende tjenester i destinasjonsselskapene og tjenester som bør utvikles – slik som for eksempel strukturer for helhetlig stedsutvikling, destinasjonsledelse og kontinuerlig arbeid med merkeordningen for bærekraftig reisemål.

Prisstrukturer for årlige betaling av basistjenestene og prising av tilleggstjenestene må utvikles i hvert enkelt destinasjonsselskap. Eventuelle felles rammeverk og prinsipper for prising må vurderes som en del av pilottestingen av forretningsmodellene.

Ressurs og kompetansebehov

Ressurs og kompetansebehovet hos de enkelte destinasjonsselskapene er i utgangspunktet avhengig av selskapet tjenesteproduksjon. Alle destinasjonsselskapene - uavhengig av størrelse - må ha kompetanse innen reiselivsnæringen ("Reiselivskunnskap") og kompetanse om markedsføring og utvikling samt implementering av markedsstrategier. Et stort destinasjonsselskap bør være selvhjulpel på alle kompetanseområder, sett bort fra analyse og innsikt, der selskapet bør ha utmerket bestiller evne.

Konsekvensene av disse kompetansekravene er for de fleste destinasjonsselskaper i Nord-Norge at kompetanseutvikling innenfor de aktuelle kompetanseområdene, internt i hvert enkelt selskap, bør intensiveres. En annen konsekvens er at destinasjonsselskapene sammen må definere hvilken kompetanse som skal utvikles i fellesskap og hvor denne skal utvikles, der det på grunn av det enkelte selskaps størrelse ikke er hensiktsmessig at kompetansen utvikles og spisses i det enkelte selskapet. Når det gjelder prosjektutvikling og prosjektledelse har en åpnet for at de minste destinasjonsselskapene som gjerne er en del av et regionalt fellesskap (næringshage eller lignende), kan utvikle denne kompetansen lokalt og ikke sammen med andre destinasjonsselskaper.

Avtaler med bedriftene og kommunene

Det er avgjørende at destinasjonsselskapene lager konkrete, spesifiserte avtaler som beskriver detaljert basisleveransen (langsiktig finansiering) og tjenesteleveransen (kortsiktig finansiering) til næringen, kommunene og evt. andre samarbeidspartnere, og at alle oppgavene som skal løses følges av personressurser, riktig kompetanse og tilstrekkelig finansiering i destinasjonsselskapene og kommunene. Destinasjonsselskapene skal gå fra å bli oppfattet som «tilskuddsmottaker» til å bli tydelige «tjenesteleverandører». Oppgaver som ikke er spesifisert, avtalt og finansiert skal ikke gjøres. Destinasjonsselskapene må gå fra å være «tilskuddsmottakere» til å være «tjenesteleverandører». I tillegg bør destinasjonsselskapene i større grad samarbeide om kjøp av felles tjenester, strukturer, oppgaver og prosjekt.

Kunder

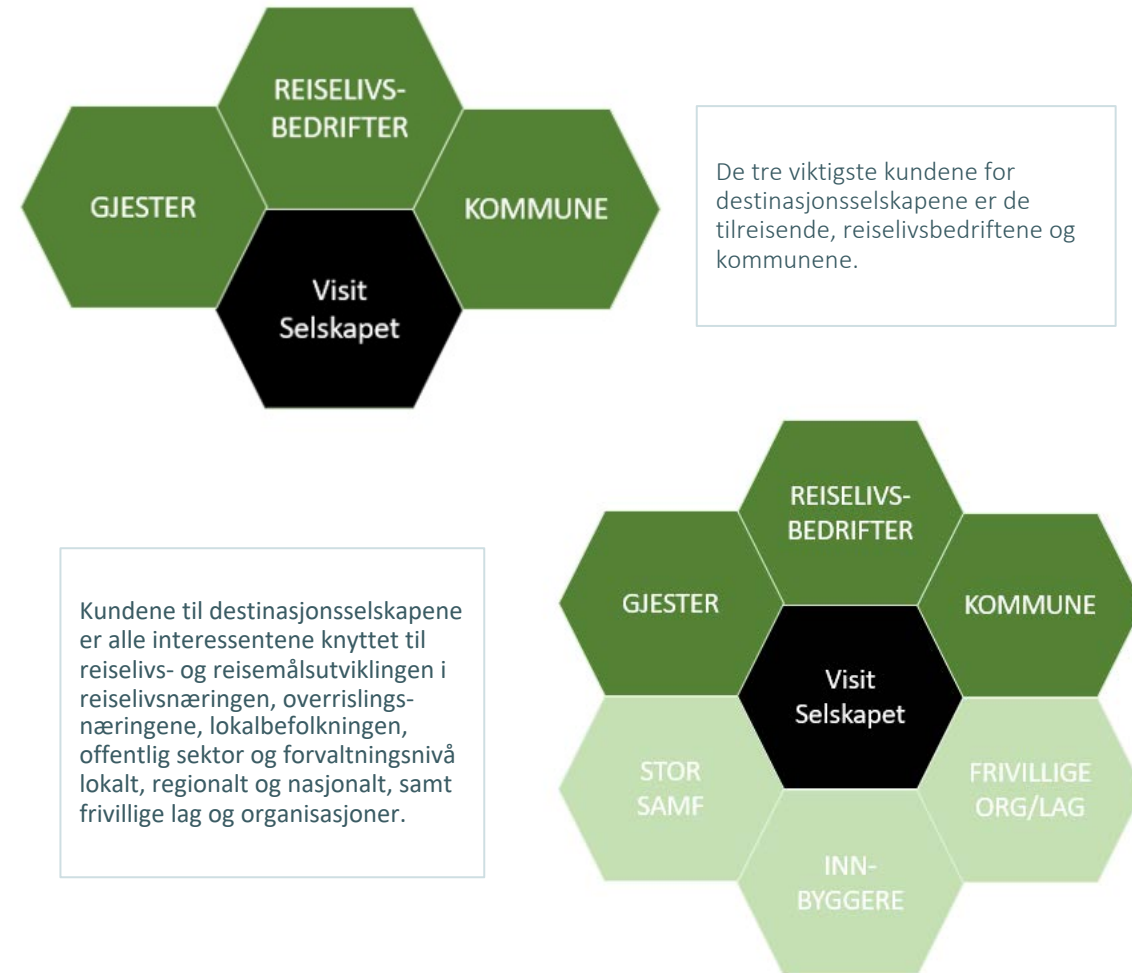
Kunder kan defineres som den som kjøper varer eller tjenester ut fra behov eller ønsker. I denne sammenheng omfatter dette bedriftene, kommunene og andre relevante aktører som har definerte behov for tjenesteleveranser.

Tjenesteleveransene fra destinasjonsselskapene skal dekke bedriftene, kommunene og andre relevante aktører sine behov for konkrete tjenester og oppgaver som kan løses av andre enn dem selv.

Kundene til destinasjonsselskapene er alle interessentene knyttet til reiselivs- og reisemålsutviklingen i reiselivsnæringen, overrisslingsnæringene, lokalbefolkningen, offentlig sektor og forvaltningsnivå lokalt, regionalt og nasjonalt, samt frivillige lag og organisasjoner. Utgangspunktet for leveransen fra destinasjonsselskapene til kundene er behovene hos aktørene, reisemålet sin egenart og status, i tillegg til behovene hos prioriterte målgrupper og tilreisende.

Tjenesteleveransene fra destinasjonsselskapene skal være fundamentert på føringer, retningslinjer og relevante behov fra alle «kundene» i figuren til høyre – inklusiv hensyn til lokalbefolkningen. Fylkeskommunene og forvaltningsmyndighetene – i tillegg til frivillige lag og organisasjoner – kan være kunder for tjeneste- og oppgavebestilling fra destinasjonsselskapene gjennom definerte prosjekt eller samarbeid knyttet til for eksempel besøksforvaltning, markedsføring og reisemålsutvikling, men de tre viktigste kundene for direkte tjenesteleveranser fra destinasjonsselskapene er *de tilreisende, reiselivsbedriftene og kommunene*.

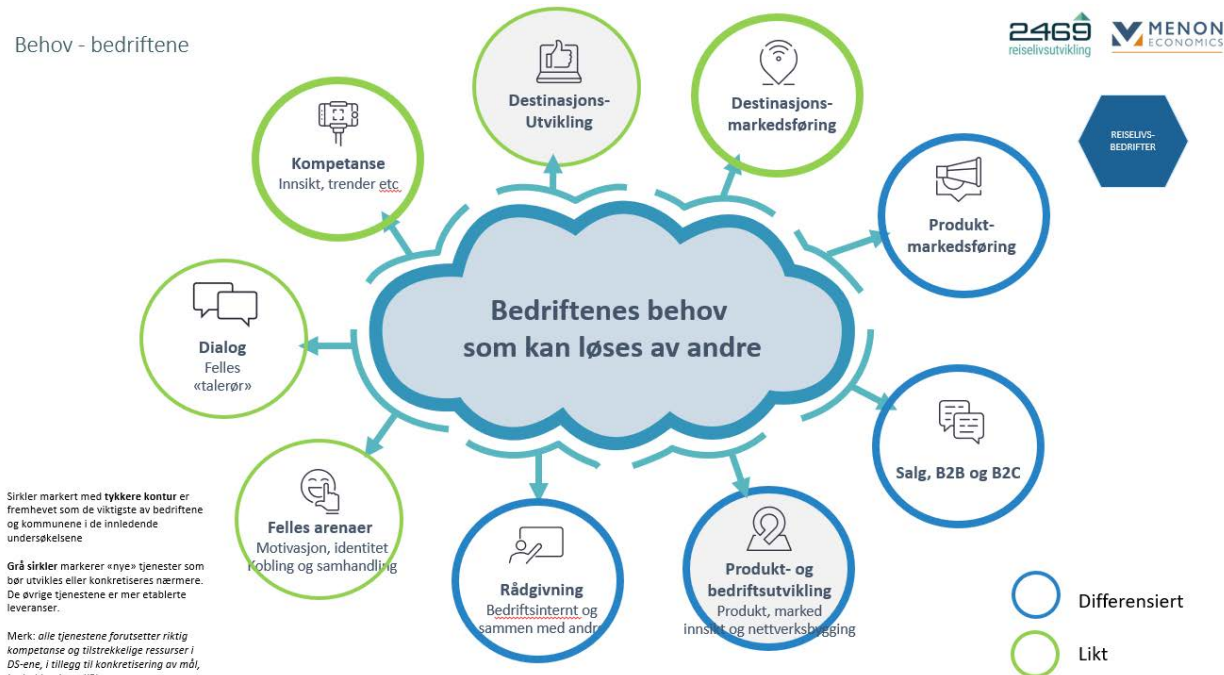
I Destinasjon 3.0 vektlegges derfor utarbeiding av forretningsmodeller og tjenesteleveranser rettet mot disse tre kundene, selv om det også kan være andre kundeforhold relatert til tjenesteleveransen fra destinasjonsselskapene.



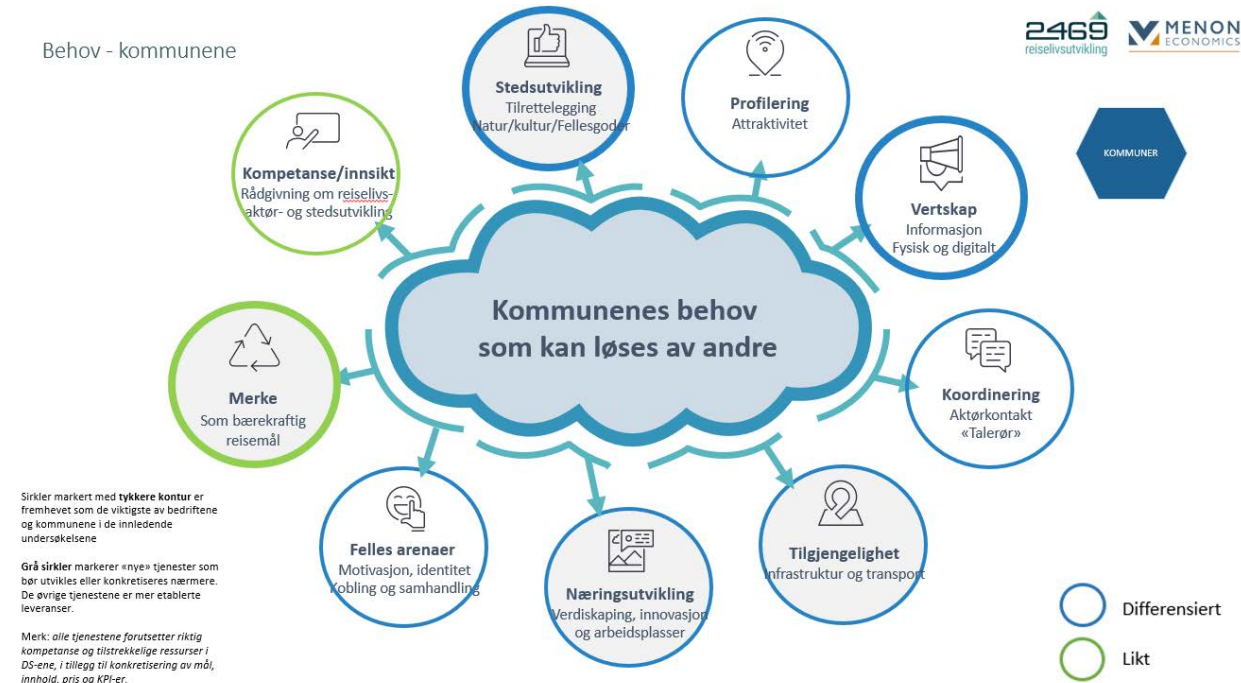
Tjenesteleveranser

Destinasjonsselskapet vil kunne tilby like og differensierte tjenester til bedriftene og kommunene – det vil si noen tjenester som løses likt uavhengig av bedriftstype eller kommunekategori og noen tjenester som er spesielt tilpasset grupper av bedrifter, type kommuner eller enkeltaktører og enkeltkommuner spesifikt. Disse tjenestene kan leveres som basistjenester og tilleggstjenester, der bedriftene og kommunene betaler et fast årlig bidrag for basistjenestene og timepris eller avtalt fastpris for tilleggstjenester etter behov.

Behov - bedriftene



Behov - kommunene

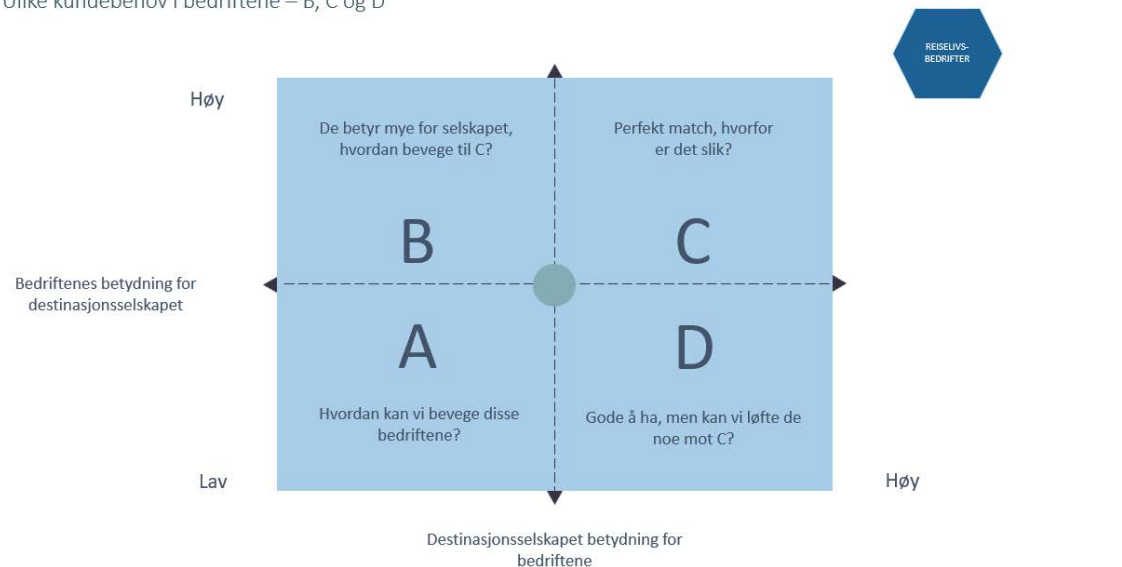


Ulike kundebehov og kategorier

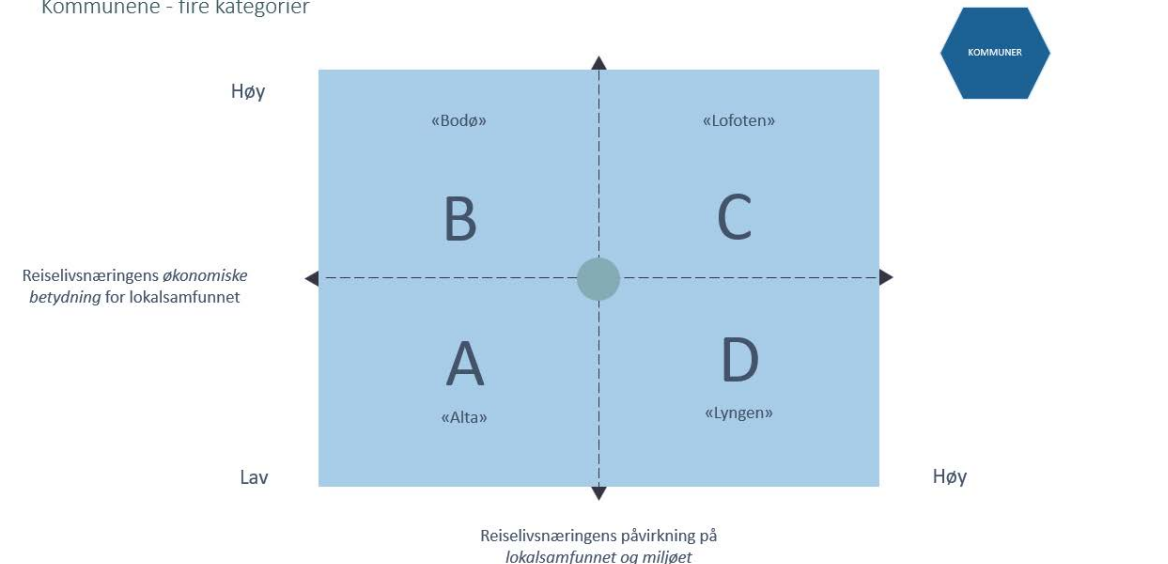
Tjenestene er beskrevet ut fra innhold i leveransen, mål for tjenestene, forventet effekt, gjennomføring og prinsipp for prising og egeninnsats. Tjenestebehovet vil variere ut fra ulike typer reisemål, steder, kommunetyper og bedriftskategorier. Dette er beskrevet i prosjektet som «A, B, C og D-kategorier» for bedrifter og kommuner. I tillegg er det lagt til en kort beskrivelse av FoU- og innovasjonsprosjekt og mobiliseringsprosjekt som nødvendige satsingsområder utenom den direkte tjenesteleveransen til bedriftene og kommunene. Dette er nødvendige satsingsområder for å sikre utvikling, innovasjon, kunnskapsutvikling og forankring.

Leveranse	Mål	Effekt	Gjennomføring	Pris/bet.
Beskrivelse av selve tjenesten, innhold eller program, inkl. Team - bemanning	Målsetting for gjennomføring av tiltaket eller direkte resultat av tiltaket, prosjektmålet	Effekt for bedrift eller reisemål etter gjennomføring, som målbar effekt for bedrift eller reisemål	Når, hvordan og av hvem. Kritiske suksessfaktorer, referanse til kunnskapsgrunnlag og kvalitetssikring – rutiner for å fange opp/håndtere avvik. Tidsavgrensning - skille mellom løpende tjenester og prosjektbaserte tjenester.	Pris per deltaker, med betingelser for betaling og gjennomføring. Basis-finansiering vs. tjeneste-kjøp per time eller fastpris.

Ulike kundebehov i bedriftene – B, C og D



Kommunene - fire kategorier



Pilottesting av forretningsmodellene

Pilotene skal utarbeide og prøve ut *nye forretningsmodeller, avtaleverk, finansieringsløsninger og tjenesteleveranser* i selskapet med overføringsverdi til andre destinasjonsselskap, slik at *reisemålsutviklingen styrkes og destinasjonsselskapene forbedres* som tjenesteleverandør, ressurs- og kompetansepartner for kommunene og reiselivsbedriftene.

Prosessmål for pilotene er å etablere revidert forretningsidé og forretningsmodell tilpasset behovene og tjenesteleveransene til kommunene, reiselivsbedriftene og andre interessenter, forbedre og spesifisere avtalestrukturer, pris- og finansieringsløsninger for tjenesteleveransene, og etablere strukturer og løsninger for ressurs- og kompetanseutvikling og –deling.

Effektmål for reisemålet:

- Forsterket konkurransekraft for reisemålet og reiselivsnæringen
- Forsterke bærekraftig reiselivsutvikling for reisemålet, lokalbefolkningen og reiselivsbedriftene
- Øke kunnskapen og oppslutning om- og finansieringen av bærekraftig reisemålsutvikling, destinasjonsledelse, besøksforvaltning og markedsarbeid på reisemålet.
- Øke tilfredsheten med reiselivsutviklingen og destinasjonsselskapet sin virksomhet i kommunene, næringen og lokalbefolkningen
- Forsterket samhandlingen mellom reiselivsbedriftene, kommunene og destinasjonsselskapet
- Forsterke reiseliv som del av offentlige planer som f.eks. samfunnsplaner, næringsplaner og samferdselsplaner

Effektmål for destinasjonsselskapet:

- Forsterke destinasjonsselskapet som tjenesteleverandør, ressurs- og kompetansepartner for kommunene og reiselivsbedriftene med utgangspunkt i kompetanse, kvalitet og relevans
- Etablere og spesifisere avtalestrukturer, pris- og finansierings-løsninger for tjenesteleveransene til kommunene, reiselivsbedriftene inklusiv konsoliderte selskap på tvers av destinasjons-strukturene
- Forsterke forutsigbarheten, ressurstilgang og investeringer fra kommunene og næringen til reisemålsutviklingen og markeds-arbeidet på reisemålet.
- Øke graden av samhandling, ressursdeling, fellestjenester og kompetanseutvikling mellom destinasjonsselskapene
- Etablere strukturer for kompetanseheving og innovasjon internt i organisasjonen og eksternt mot eiere og interessenter
- Bidra til forsterket destinasjonsledelse gjennom strukturer, finansiering og system for bærekraftig reisemålsutvikling og besøksforvaltning

Resultat etter pilotfasen

Pilotene skal forsterke forretningsmodellen, tjenesteleveransen, finansieringen, kompetanse en, innovasjonsevnen, ressurstilgangen og posisjonen som tjeneste- og kompetanseaktør for reiselivsbedriftene, kommunene og andre interessenter.

Destinasjonsforum Nord skal ha tilgang til eksempel på forretningsideer, forretningsmodeller, avtaleverk, finansieringsløsninger, tjenesteleveranser og system for kompetanseutvikling og innovasjon med overføringsverdi til andre destinasjonsselskap.



1. Innledning

1.1 Bakgrunnen for prosjektet

Prosjektet utviklet av Destinasjonsforum Nord og finansiert av Innovasjon Norge. Oppdraget ble gitt til 2469 Reiselivsutvikling AS i samarbeid med Menon Economics.

Prosjektets formål er:

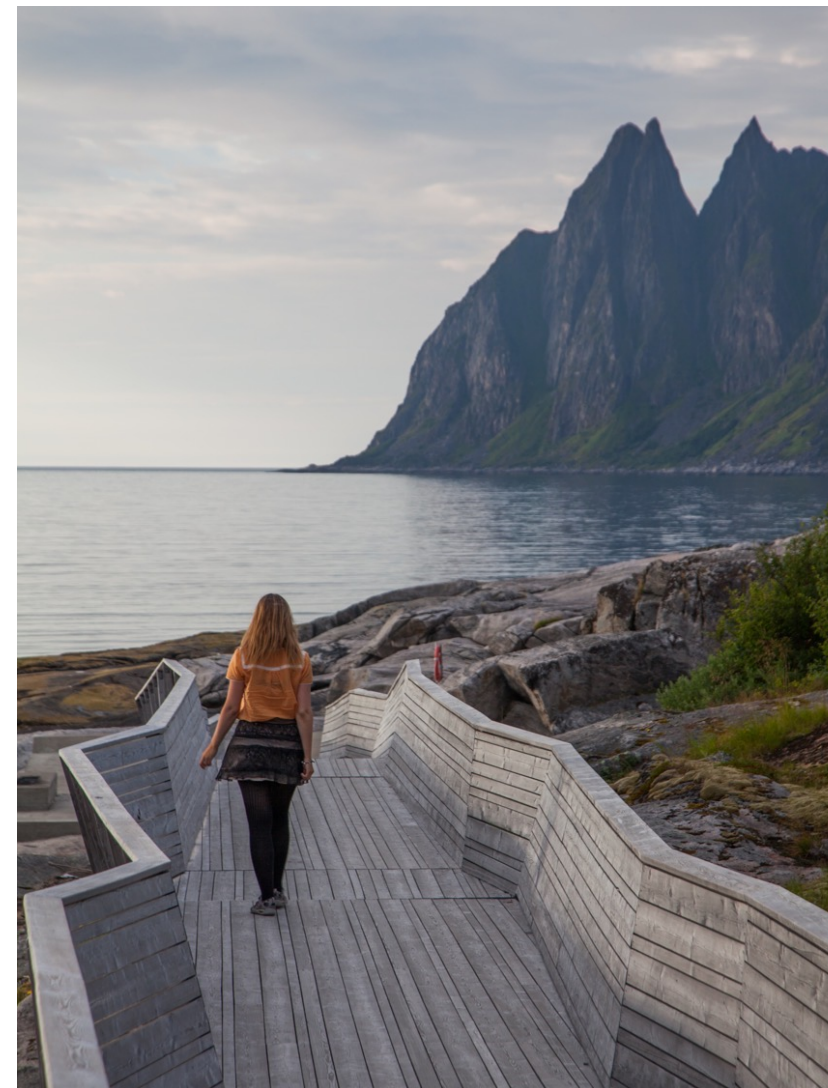
Utvikling av fremtidsrettede relevante tjenesteleveranser til kommuner og næring, samt effektivisering og profesjonalisering av reiselivsutvikling gjennom felles forretningsmodeller for et bærekraftig og verdifullt reiseliv i nord.

Bakgrunnen for prosjektet er overordnet at destinasjonsselskapene får flere, nye oppgaver som følge av forsterket fokus på bærekraftig steds- og reisemålsutvikling og økt digitalisering i markeds- og formidlingsarbeidet. Dette krever økt kompetanse og samhandling knyttet til besøksforvaltning og destinasjonsledelse og reisemålsutvikling basert på lokale valg av målgrupper, besøksstyring og ressursforvaltning.

Innenfor dagens destinasjonsstrukturer er det uklare rolleavklaringer, manglende samhandling lokalt, regionalt og nasjonalt, ikke etablerte strukturer for overordnet destinasjonsledelse og samhandling mellom reiselivet og øvrig samfunnsutvikling, og det er et gap mellom tilstrekkelig finansieringen og omfanget av de oppgavene som blir eller bør bli utført i destinasjonsselskapene.

Med bakgrunn i dette er det avgjørende å tydeliggjøre nye forretningsmodeller for destinasjonsselskapene, konkretisere tjenesteleveranser og avtaler, og avklare mandat og rolledeling mellom alle de involverte aktørene i reiselivsutviklingen. Som en del av dette arbeidet er det også viktig å anerkjenne destinasjonsselskapene som sentrale partnere i arbeidet med reisemålsutvikling, bærekraftig besøksforvaltning og kommersialisering.

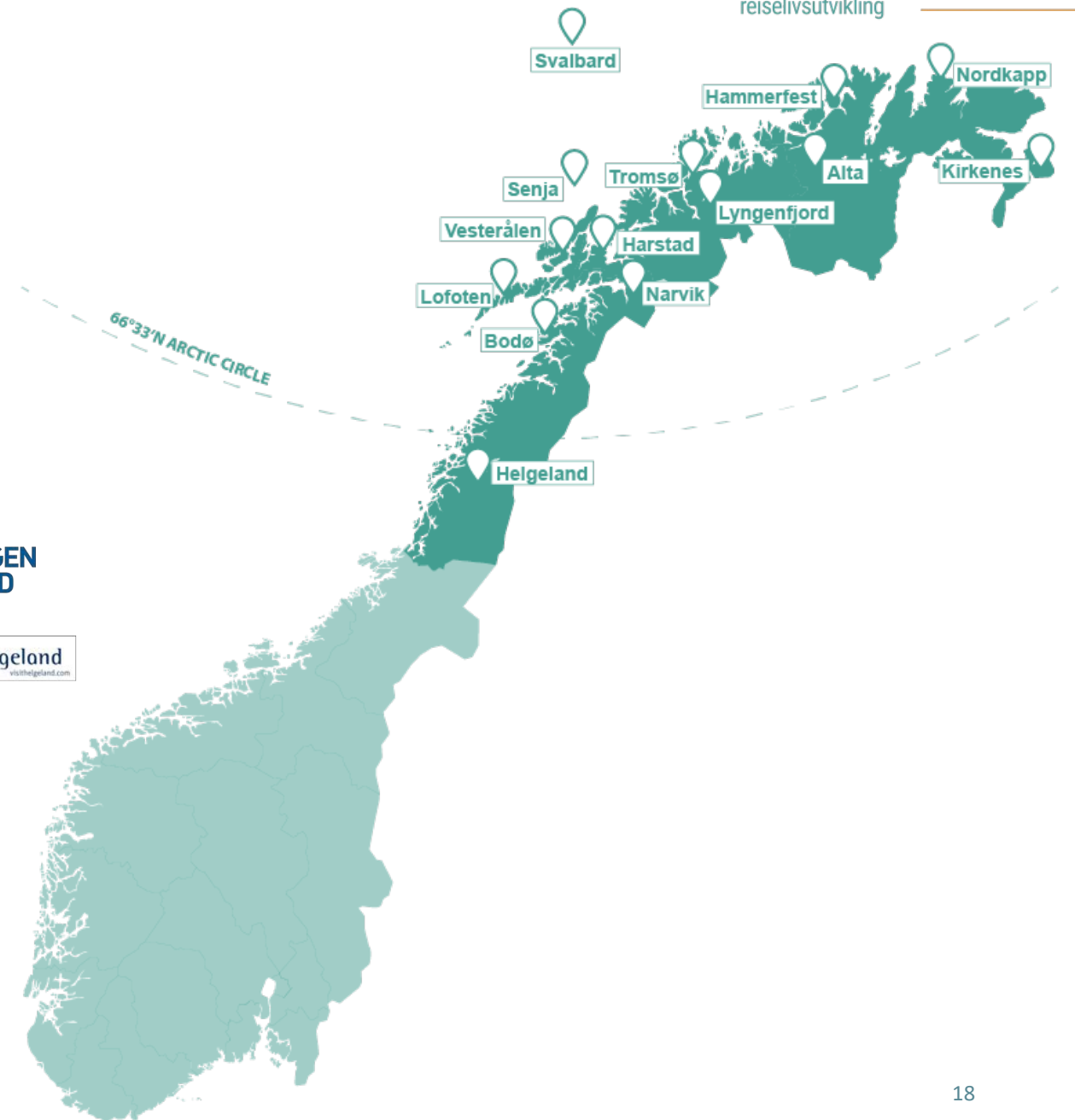
Underlaget for utvikling av nye forretningsmodeller og modeller for tjenesteleveranser i prosjektet er mål, strategier og utfordringer omtalt i Nasjonal reiselivsstrategi, prinsippene for bærekraftig reiseliv og bærekraftig besøksforvaltning, kriteriene og indikatorene i Innovasjon Norge sin standard for bærekraftig reisemål og konklusjonene i «Utredning om destinasjonsselskaper i Norge» (Epinion/Gyger, 2022).



Destinasjonsforum NORD

14 destinasjonsselskap

Ca. 1.100 reiselivsbedrifter er medlem i et destinasjonsselskap Nord-Norge



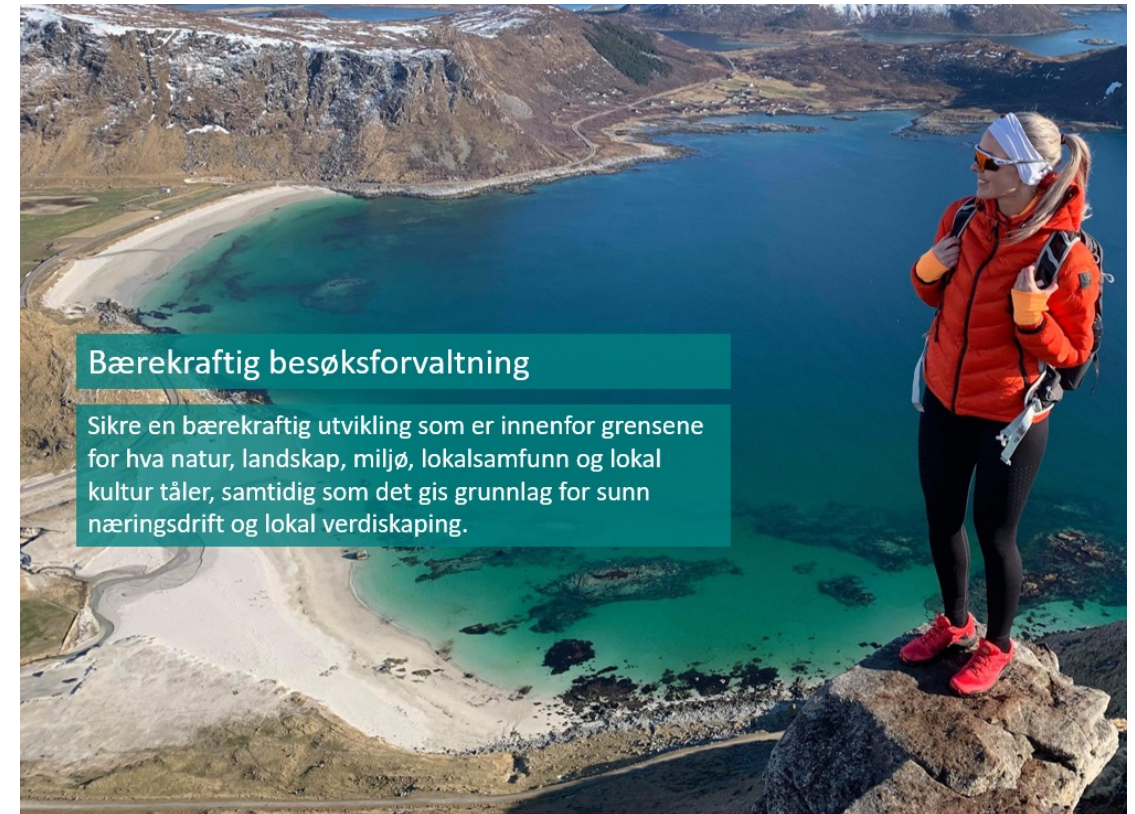
Oppdraget

Destinasjonsselskapene er viktig for utviklingen av det norske reiselivet. For å imøtekomme det økende og endrede behovet for tjenester, samt være innovative i tilnærmingen til bærekraftig utvikling og bærekraftige forretningsmodeller, har dette felles nordnorske prosjektet i regi av Destinasjonsforum Nord lagt vekt på å utrede og komme med forslag på forretningsmodeller for «fremtidens destinasjonsselskap».

Fremtidig reisemålsorganisering skal svare på «hvem gjør hva for hvem og hvordan?» i tråd med lokale forhold og aktørbilder, prinsipp for destinasjonsledelse og bærekraftig besøksforvaltning, mål og strategier i nasjonal reiselivsstrategi, Innovasjon Norge sin tilpasning av UNWTO sine prinsipp for bærekraftig reiseliv og FN sine bærekraftsmål.

Den fremtidige reisemålsorganiseringen bør tilpasses oppfølgingsevne og operasjonalisering av kriteriene og indikatorene i Innovasjon Norge sin standard for bærekraftig reisemål. Modellene for fremtidig reisemålsorganisering skal sikre styrking av det nordnorske reiselivet, i tillegg til å ha nasjonal overføringsverdi knyttet til tiltaksområdet «Destinasjon 3.0» i den nasjonale reiselivsstrategien.

Reisemålene og lokalsamfunnene i Destinasjonsforum Nord er ulike med forskjellig aktørbilde, utfordrings- og mulighetsrom. Modellene for fremtidig reisemålsorganisering tar hensyn til lokale ulikheter samtidig som de sikrer et felles rammeverk for organisering, finansiering, samhandling og utvikling. Forretningsmodellene for fremtidig reisemålsorganisering har fokus på oppgavene som skal løses for næringen, kommunene og de andre relevante aktørene og ikke strukturen i seg selv.



Bærekraftig besøksforvaltning

Sikre en bærekraftig utvikling som er innenfor grensene for hva natur, landskap, miljø, lokalsamfunn og lokal kultur tåler, samtidig som det gis grunnlag for sunn næringsdrift og lokal verdiskaping.

Endringer fra DMO til DMMO – destinasjon 1.0 til 3.0

	DS 1.0 og 2.0	DS 3.0	Endringer
DMO til DMMO	Marketing & «litt til»	Marketing & Management	Destinasjonsledelse Merke som BK reisemål Besøksforvaltning Digitale kanaler Innovasjonssystemet
Tjenesteleveransene	«Alt»	«Utvalgt»	Roller og ansvar Forventningsavklaring Forretningsmodeller Behovsdekning og nærhet Betalte tjenester De beste leverandørene Konkrete avtaler – KPI-er og krav
Kompetansen	Ad hoc	Spisskompetanse	Kartlegging, utvikling og deling Innovasjonskultur
Ressurser	Eksisterende	Tilpasset	Kapasitetsstyring Prioritering Forutsigbarhet
Premissleverandør	Ubevisst	Bevisst	Bottom-up prinsippet

Destinasjonsforum Nord med daglig ledere fra alle de 14 destinasjonsselskapene i Nord Norge har vært prosjektansvarlig og fungert som referansegruppe i prosessen, med daglig ledere fra Visit Svalbard, Visit Tromsø, Visit Hammerfest, Destination Lofoten og Visit Bodø som styringsgruppe. Prosjektgruppen har vært sammensatt av Børre Berglund og Ståle Brandshaug fra 2469 Reiselivsutvikling AS sammen med Erik Jacobsen fra Meno Economics. Det har blitt gjennomført seks møter i styringsgruppen i perioden april – desember.

Dybdeintervju

Det er gjennomført 30 dybdeintervju med respondenter fra offentlig sektor, organisasjoner og bedrifter i Nord Norge.

Digitale undersøkelser

Det gjort Questbackundersøkelser med alle de 14 destinasjonsselskapene, i tillegg til tilsvarende digitale undersøkelser med 23 respondenter fra offentlig og privat sektor i landsdelen.

Interne workshop

Det har blitt gjennomført to workshoper med henholdsvis styrelederne og de daglige lederne i de 14 destinasjonsselskapene, digital workshop for alle ansatte i destinasjonsselskapene. I tillegg er det gjennomført digitale møter for presentasjon av prosjektet for styrene i noen av destinasjonsselskapene.

Eksterne workshops og møter

Det er gjennomført heldags workshop med NordNorsk reiseliv i Tromsø, to workshoper med virkemiddelapparatet i Nord Norge og nasjonalt i Tromsø og Bodø, to dager workshop i Bodø i samarbeid med Sans/Karabingruppen for kommunene og bedriftene med fokus på tjeneste-leveranser og tjenstedesign. Status for prosjektet ble presentert på SNOW konferansen i Tromsø i juni.

Intervju med andre regioner og reisemål

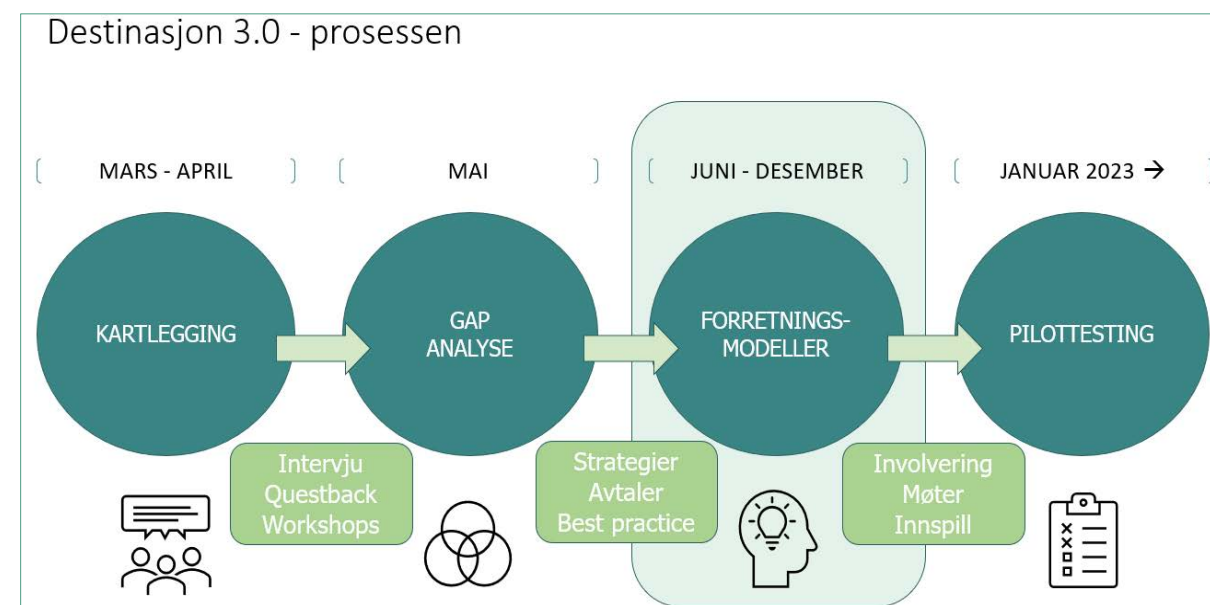
Det er gjennomført videomøter med Visit Dalarna, Suldal vekst og 4VI og TOTA i British Colombia for å få innblikk i hvordan andre regioner og reisemål har løst rolle- og ansvarsdeling, oppgaveløsningen og organisasjonsstrukturene i arbeidet med reiselivsutviklingen.

Strategier, planer og avtaler for destinasjonsselskapene

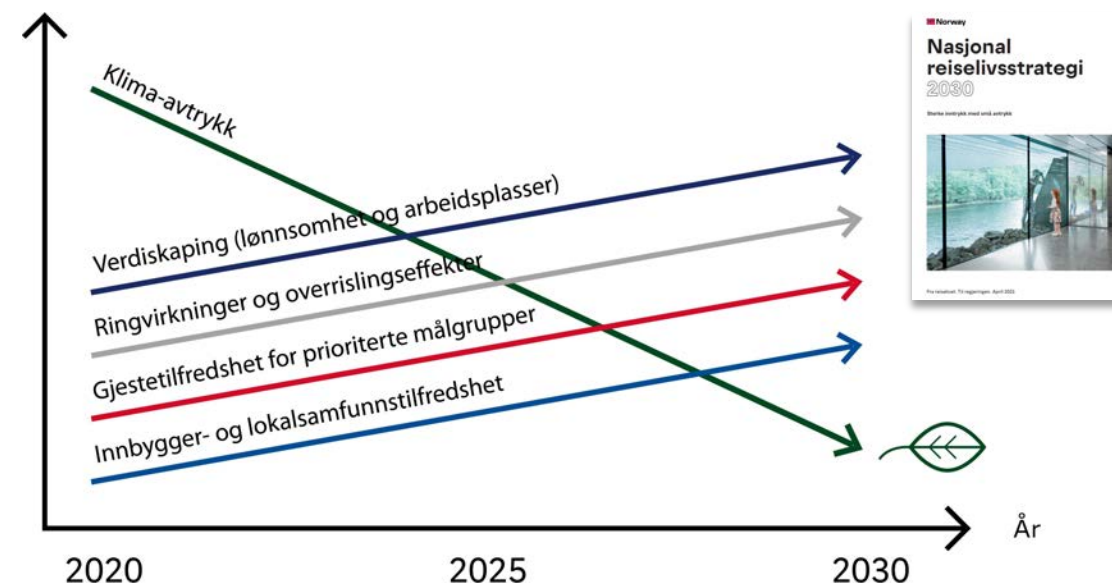
Alle relevante planer, strategier og avtaler fra destinasjonsselskapene og reisemålene er samlet inn og gjennomgått innledningsvis i prosjektet som grunnlag for utvikling av nye forretningsmodeller og avtaler.

Sekundærdata

I tillegg til intervjuene, workshopene og møtene er det samlet inn en rekke rapporter og underlagsmateriale som det er henvist til som vedlegg til rapporten.



- Kravet til bærekraftig besøksforvaltning og tilpasning til økt digitalisering er vesentlig for forretningsmodelleringen i Destinasjon 3.0 prosjektet. Det handler om å etablere et grunnlag for koordinerte strukturer med tydelige tjenesteleveranser basert på behovene i bedriftene og kommunene innen bærekraft, besøksforvaltning, stedsutvikling, samhandling og kommersielle tiltaksområder.
- Etablering av en regional destinasjonsledelse på reisemålene med bred, forpliktende deltakelse mellom kommunene, bedriftene, destinasjonsselskapet, forvaltningen, interesseorganisasjoner m.fl. for å sikre en bærekraftig stedsutvikling og besøksforvaltning er et krav i Innovasjon Norge sin merkeordningen for bærekraftige reisemål, som krever nytenkning og etablering av nye samarbeidsstrukturer på reisemålene.
- 9 av de 14 destinasjonsselskapene i Nord Norge er allerede sertifisert som bærekraftige reisemål, og de andre 5 er på vei inn i merkeordningen.
- Reiselivsutviklingen må gjøres med bakgrunn i det lokale nivået med utgangspunkt i behov, utfordringer og muligheter forankret med kommunene og bedriftene på reisemålene. Prinsippet om en slik «bottom-up»-tilnærming er avgjørende i både markeds- og destinasjonsutviklingsarbeidet. Destinasjonsselskapene, fylkeskommunene, landsdelsselskapene og innovasjon Norge må forankre strategier, virkemiddel og tiltak ut fra «bestillinger» og avklaringer med lokale behov, utfordringer og muligheter. Destinasjonsselskapene kontaktpunktet for kommunene og bedriftene for videre koordinering mot forvaltningen, fylkeskommunene, landsdelsselskapene og Innovasjon Norge.
- Forretningsmodellene i Destinasjon 3.0 prosjektet skal bidra til å styrke relevansen og kompetansen i tjenesteleveransene mot bedriftene, samtidig som de skal bidra til å følge opp Innovasjon Norge og fylkeskommunene sitt samfunnsoppdrag med samfunns-utvikling, steds- og verdiskapingsutvikling via kommunene. God organisering, koordinering, rolleavklaringer og avstemte tjenesteleveranser og samarbeidsstrukturer er avgjørende for å sikre effektiv destinasjonsledelse, stedsutvikling og besøksforvaltning.



Bevaring av natur, kultur og miljø	Styrking av sosiale verdier	Økonomisk levedyktighet
1 Kulturell rikdom 2 Naturmangfold 3 Klimautslipp og -tilpasning 4 Rent miljø og ressurseffektivitet	5 Lokal besøksstyring 6 Lokal livskvalitet og engasjement 7 Jobbkvalitet for reiselivsansatte 8 Gjestetilfredshet og trygghet og opplevelseskvalitet	9 Økonomisk levedyktige og konkurransedyktige reiselivsdestinasjoner gjennom lokal verdiskaping 10 Økonomisk levedyktige og konkurransedyktige reiselivsbedrifter

Bakgrunn og rammeverk

Visjon, verdigrunnlag og mål mot 2030 i nasjonal reiselivsstrategi

Pionerånd

Vi må ville og våge i en tid der både det grønne skiftet, digitaliseringen og pandemien gir reiselivet store utfordringer og tar oss med inn i ukjent terreng. Nå trenger vi igjen denne unike egenskapen som har hjulpet oss før; pionerånden.

Omtanke

Også reiselivet må ta sitt ansvar for framtida og bidra til at vi når FNs bærekraftsmål. Reiselivet må utvikles med omtanke både for dem som kommer på besøk og for de som bor fast. Vi må gi de som jobber i reiselivet gode arbeidsforhold og sette pris på de som vil skape verdier og bygge virksomheter. Vi må vise omtanke og respekt for det ressursgrunnlaget reiselivet lever av.

Grønt

Vi må bidra aktivt til det grønne skiftet som vi alle står overfor. Vi må skape nye smarte løsninger, samtidig som vi reduserer fotavtrykk og belastninger på klima og miljø. Vi må sette oss mål og vise oss selv og våre gjester at vi lykkes.

Skape

Reiselivet er i endring og mulighetene store. Skal vi kunne vokse videre må vi skape mer, bli mer lønnsomme og videreforedle vårt unike ressursgrunnlag til gode opplevelser. Morgendagens konkurransekraft må skapes, den kommer ikke seilende av seg selv.

Sammen

Reiseliv er et samskapende økosystem av bedrifter, gjester, lokalsamfunn, kulturliv, frivillige organisasjoner, transportsystemer, handel, formidling og mange offentlige aktører. Alle er avhengig av hverandre og av at vi samhandler godt og effektivt til felles beste.

Verdsatt

Reiselivet skaper jobber og bidrar til å løse samfunnsutfordringer. Vi skal være verdsatt både av gjester, egne innbyggere, lokalsamfunn, politikere, forvaltere, investorer, gründere, jobbsøkere og samarbeidspartnere. Det vi som aktører tilbyr må være verdt å oppsøke eller reise til, enten gjestene bor nært oss eller i andre verdensdeler.

Hovedmål og delmål

1. **Norsk reiseliv skal øke sin egen verdiskaping og bidra til jobbskaping i hele landet**
 - a. Vi skal øke eksportverdien av konsumet med 20 milliarder kroner innen 2030, og det innenlandske konsumet tilsvarende.
 - b. Vi skal øke antallet reiselivsrelaterte jobber i Norge med 25 prosent innen 2030.
2. **Norsk reiseliv skal bidra til at Norge blir et lavutslippssamfunn**
 - a. Vi skal redusere klimautslippene i det stedlige reiselivet med 50 prosent innen 2030.
 - b. Vi skal ha størst mulig andel gjester med høy verdiskapingseffekt og lavt klimaavtrykk. CO2-avtrykket fra de besøkendes transport til/fra/i Norge skal reduseres med ti prosent årlig, med 2019 som utgangspunkt.
 - c. Vi skal være en pådriver for at klimautslippene i hele transportsektoren går ned.
3. **Norsk reiseliv skal bidra til attraktive lokalsamfunn og fornøyde innbyggere**
 - a. Der reiselivsaktiviteten øker i omfang skal også sysselsetting og bosetting øke tilsvarende.
 - b. Handels- og servicetilbudet i reiselivs- og hyttekommuner skal være større enn innbyggertallet alene tilsier.
 - c. Vi skal øke direkte og indirekte ringvirkninger av reiselivskonsumet lokalt, gjennom å prioritere målgrupper med høyt lokalt forbruk.
 - d. Andelen innbyggere som mener at reiselivet bidrar til vekst og utvikling skal øke på alle typer reisemål.
4. **Norsk reiseliv skal levere så høy kunde verdi at betalingsvilje og gjenkjøp øker**
 - a. Vi skal styrke vår posisjon som et mer komplett reisemål for nasjonale og internasjonale målgrupper, slik at potensialet innen kultur, matopplevelser og gode møter med lokalsamfunnene blir forløst.
 - b. I målgruppene som norsk reiseliv satser på skal forbruket øke med 25 prosent fram til 2030.

Fra rapporten «Utredning om destinasjonsselskaper i Norge» (Epinion/Gyger, 2022):

- Reiselivet er unikt, fordi de samlede opplevelsene en turist konsumerer ikke leveres av en enkelt virksomhet, men av *et sammensatt økosystem av aktører*. Næringsdrivende selger overnatting, matopplevelser og aktiviteter, det offentlige leverer tjenester på museum og turistkontor, og fellesgoder som natur, løyper, stier og renovasjon er avgjørende elementer i totalopplevelsen.
- Destinasjonsselskapenes viktigste oppgave har tradisjonelt vært å markedsføre reisemålet på vegne av reiselivsnæring, dette har endret seg betydelig de siste årene. Markedsføring er fremdeles en sentral oppgave, men dette arbeidet har endret seg dramatisk, blitt mer arbeidsintensivt og krevende. *Samtidig har selskapene også fått mange nye oppgaver knyttet til produktutvikling, kompetanse, bærekraftig og ivaretagelse av lokalsamfunnet.*
- *Økt fokus på, og betydning av å sikre et mer bærekraftig reiseliv har gitt selskapene nye oppgaver og ansvarsområder.* De fleste destinasjonsselskap engasjerer seg aktivt for å ivareta samfunnets fellesgoder, bidra til ønsket utvikling i lokalsamfunn(ene) og samarbeider tett med kommunen(e) på reisemålet i saker som er viktig for reiselivet, områder der de i utgangspunktet har et begrenset mandat, myndighet og ressurser.
- Det er *stor variasjon* på tvers av de norske destinasjonsselskapene, både i formål, geografisk utstrekning, måten de jobber på, mandat, finansieringsformer mv.
- Alle destinasjonsselskapene driver med markedsføring, men for det store flertall er dette kun en av et *mangfold av oppgaver*. Utvikling av reiselivsnæringen og lokalsamfunnet, og ikke minst et mer bærekraftig reisemål er svært viktige satsninger for de fleste selskapene.
- *Kommunene* forventer at destinasjonsselskapene skal bidra aktivt for å skape lokal utvikling, bolyst og ha spisskompetanse på reiseliv, både i møte med kommunen(e) og med næringsaktørene.
- Mange destinasjonsselskap opplever *konkurranse mellom nærliggende lokale selskap* om roller og oppgaver – det gjelder særlig små selskap med 'sterke' naboer.



Fra rapporten «Utredning om destinasjonsselskaper i Norge (Epinion/Gyger, 2022):

En av hovedkonklusjonene er, at destinasjonsselskapene må spre ressursene sine på to ulike arenaer, med ulike krav og forventninger:

- På den ene siden må de levere tjenester til næringen, og henge med en rivende utvikling innen *digital markedsføring* og andre kommersielle aktiviteter.
- På den andre siden blir de i økende grad dratt inn i oppgaver av mer *forvaltningsmessig karakter* f.eks. knyttet til fellesgodeforvaltning, planarbeid og lokalsamfunnsutvikling.
- De *kommersielle aktivitetene* oppgaver skaper et press mot å bygge opp spisskompetanse og spesialiserte funksjoner på innholdsproduksjon, markedsføring, digitalisering, PR osv. Her har de store selskapene et fortrinn.
- De *forvaltningsmessige aktivitetene* krever at selskapet er tett på de lokale utfordringer og kan samarbeide bredt og nært med kommuner, lokale lag og foreninger, grunneiere mv. Her har de kommunale selskapene et fortrinn.
- Destinasjonsselskapene må forholde seg til *veldig mange ulike typer aktører med ulike forventninger til selskapet*. Det gjør at selskapene får komplekse samarbeidsflater og en stor koordineringsjobb.
- De kommunale destinasjonsselskapene blir inkludert i viktige prosesser i kommunene. Det er derimot ikke tilfellet på samme måte for de interkommunale og regionale selskapene.
- Selv på destinasjoner med et velfungerende samarbeid, opplever mange at *oppgavefordelingen* mellom ulike aktører er et hinder for utviklingen i reiselivet.
- De aller fleste selskapene har betydelig *utfordringer med å skaffe tilstrekkelig og langsiktig finansiering*.
- De fleste sliter med at de har *for lite ressurser i forhold til de oppgaver som skal løses*.

Illustrasjon av ulike typer oppgaver destinasjonsselskapene må forholde seg til



Epinion

Fra rapporten «Utredning om destinasjonsselskaper i Norge (Epinion/Gyger, 2022):

- Destinasjonsselskapene er opptatt av bærekraft, og jobber med dette på ulike måter. Bærekraft griper inn i alle arbeidsområdene på en destinasjon, og gjør at destinasjonsselskapene får *nye oppgaver*.
- Kommunale destinasjonsselskaper er i større grad *merket som bærekraftig reisemål*. Mange av de interkommunale og regionale selskapene oppgir at de er i prosess med å kvalifisere seg til merket nå. Disse selskapene har gjennomgående svakere lokal forankring og er i utgangspunktet mindre involvert på lokalt nivå.
- Funnene viser entydig at prosessen med *merket for bærekraftig reisemål skaper et bedre samarbeid på destinasjonene*, selv om de som er merket i større grad mener at kommunen(e) mangler kompetanser om reiseliv og destinasjonsarbeid.
- De fleste mener at arbeidet med oppfølgingen av merket *ikke er tilstrekkelig finansiert*, og ser på dette som en stor utfordring. Når prosjektstøtten til prosessen opphører, er det mange som sliter med finansiering til oppfølging og det langsiktige bærekraftarbeidet.
- Omtrent halvparten av de lokale og interkommunale destinasjonsselskaper jobber aktivt med å *tilrettelegge fellesgoder* og løse utfordringer knyttet til fellesgoder. Fellesgodeutfordringene er ofte (hyper)lokale, og de regionale selskapene er i liten grad involvert i arbeidet med å tilrettelegge fellesgoder.
- Reisemålene som er merket har betydelig *bedre samarbeid* om å løse fellesgodeutfordringer, enn andre destinasjoner.
- Det er bred støtte til å innføres en form for *turistskatt*. Mange mener det vil være et viktig bidrag for å løse utfordringer med tilrettelegging og drift av fellesgoder på reisemålene.
- Destinasjonsselskapene mener generelt at kommunene *mangler kompetanse* om reiseliv og destinasjonsarbeid, samt at næringsaktørene mangler kompetanse innenfor markedsføring og det digitale, og at det er særlig innenfor bærekraft at destinasjonsselskapene opplever at de må øke sin kompetanse fremover.



BÆREKRAFTIG REISEMÅL

LOKALT ENGASJEMENT
I ET LANGT PERSPEKTIV

2. Status og innspill

2.1 Innspill fra aktørene

- **Flertallet av respondentene mener at reisemålsselskap skal jobbe med alle nevnte tjenestene med unntak av Næringsutvikling (39%) og Besøksforvaltning (48%):**
 - *Profilering, Markedsføring/salg, Vertskap, Produktutvikling, Næringsutvikling, Reisemålsutvikling, Besøksforvaltning, Destinasjonsledelse, Bærekraftig reisemål, Samhandling og kompetansedeling, Lokalbefolkningskontakt, Andre oppgaver*
 - Det er et mindretall som mener at kommunen skal jobbe med Markedsføring/salg, Produktutvikling og Destinasjonsledelse
 - Respondentene mener at de viktigste tjenestene til næringen er Produktutvikling, Samhandling og kompetansedeling, samt Markedsføring og salg
 - Det er flest respondenter som oppgir at Profilering, Næringsutvikling, Besøksforvaltning og Vertskap *ikke* blir ivaretatt godt nok i dag
- **Destinasjonsselskapene leverer alle de oppgitte tjenestene både til kommune og næring i ulike grad**
 - Flest respondenter har svart at Bærekraftig reisemål, Vertskap, Besøksforvaltning og Destinasjonsledelse er sentrale tjenesteleveranser til kommunen
 - Når det gjelder næring er det flest respondenter som svarer at Profilering, Produktutvikling, Samhandling/kompetansedeling og Markedsføring/salg er de mest sentrale tjenesteleveransene fra destinasjonsselskapene
- **Nærmest alle ønsker at arbeidet med oppgavefordeling mellom reisemålselskaper og offentlige aktører, samt finansiering av reisemålselskapene, burde organiseres «Gjennom partnerskap, det vil si langsiktig, forpliktende samarbeid»**
 - Eksempel på utsagn: «Kommunen kjøper aksjer, forplikter seg til langsiktig avtale (med årlige betaling for tjenester fra destinasjonsselskapet), deltar aktivt i styret, samt bistår med betaling i utvalgte prosjekter.»

Oppsummering fra intervjuene med bedriftene og offentlig sektor

Økonomi

- Privat mener offentlig bør stå for grunnfinansiering (ca. 70%), mens det offentlige mener næringslivet bør bidra mest.
- Tilbakemelding fra de private aktørene er at de ønsker at pengene inn til Visit-selskapene skal gå til markedsføring og salgsrettede aktiviteter.

Prioriteringer

- Flere trekker frem at Visit selskapene bør prioritere hardere, da det ikke finnes ressurser til å gjøre alt.
- Hvilke attraktive tjenester skal Visit selskapet levere til fylket, kommune og næring? Her spriker svarene, men *markedsføring av destinasjonen, destinasjonsledelse og vertskapsrolle* trekkes frem av de fleste.

Rolleavklaring

- Hvilken rollefordeling skal det være mellom Visit selskapene og kommunen? Hvilken rolle skal Visit selskapene ha i forhold til Nordnorsk reiseliv, Visit Norway? Særlig private respondenter trekker frem at det må være tydeligere føringer på hvem som gjør hva, og at det ikke arbeides dobbelt.

Samarbeid

- Private respondenter trekker frem at det er for mange gratisspassasjerer og at Visit selskapene har en utfordring med å få alle med.
- Flere trekker frem at Visit selskapene må være samlende. De skal tjene mange, og ulike aktører.

Besøksforvaltning og bærekraft

- Flere trekker frem viktigheten av å jobbe med bærekraft og besøksforvaltning, men mer uklart hva som er Visit selskapets rolle. De fleste mener det offentlige er ansvarlig for driftsoppgavene.

Oppsummering fra workshopene om tjenstedesign med bedriftene og kommunene

Bedriftene

Bedriftene vurderte følgende tjenesteleveranser som de viktigste:

Destinasjonsmarkedsføring

Mangfoldet i regionen av betalte og ikke betalte opplevelser for å skape flere gjestedøgn

Produktmarkedsføring

Rådgivning om aktuelle målgrupper og synliggjøre bredden i produkttilbudet på reisemålet

Produktutvikling

DMO-en bør være «navet» for alle aktørene innen produktutvikling på reisemålet. Dette må være en sentral del av basisleveransen, og markedsinnsikt og utvikling av innhold er viktig

Destinasjonsutvikling

Destinasjonsutvikling = stedsutvikling – viktig å kalle dette for stedsutvikling, og at det omfatter bl.a. infrastruktur i tillegg til «hygienefaktoren» bærekraftig utvikling

Felles arenaer

Medlemsmøter, bransjemøter, studieturer (interne og eksterne), tematiserte samlinger og sesongbaserte tema, konferanser, kick-off (bl.a. før NTW), digitale fagmøter, bli kjent/nettverksmøter, samle hele Nord-Norge på noen arenaer

Dialog og talerør

DMO-en må tydeliggjøre at dette er for reiselivet og næringen i sin helhet – ikke enkelt-bedrifter. DMO-ene må ta på seg en politisk hatt på vegne av alle, og bør ha en fast rolle som høringsinstans

Kommunene

Kommunene vurderte følgende tjenesteleveranser som de viktigste:

Vertskap

Det bør lages en strategi for vertskap der en setter KPI-er for arbeidet og samarbeider om utviklingen.

Tilgjengelighet

DMO-en må involveres i å identifisere behov, foreslå løsninger, forslag til finansiering og foreslå driftsløsninger.

Felles arenaer

Bruk eksisterende fellesarenaer som f.eks. Næringsforeningene sine møteplasser og arenaer og etabler samhandlingsarenaer med andre interesseorganisasjoner og aktørgrupper.

Merke som bærekraftig reisemål

DMO-en er sentral her, men kommune, næringen og fylkeskommunene må kobles på. Det er behov for tydelig politisk og administrativ forankring i kommunene.

Innsikt og kunnskap

Tilgjengeliggjøre innsikt og analyser – nettbaserte løsninger på kommunenivå. DMO-ene bør utvikle og levere jevnlig måltall for kommunene.

Oppsummering av tjenestevurderingene fra workshopen med bedriftene

* Vurdering fra 1 – 6 der 1 er lavest

Tjenesteområder	Hvor viktig er tjenesten?*	Vil du bruke DMO-en?*	Sentralt i leveransen
Destinasjonsmarkedsføring	5,3	5,3	Mangfoldet i regionen av betalte og ikke betalte opplevelser for å skape flere gjestedøgn
Produktmarkedsføring	5,0	5,0	Rådgivning om aktuelle målgrupper og synliggjøre bredden i produkttilbudet på reisemålet
B2B salg	5,0	4,0	Tjenesten bør både ligge i basistjenesten, i tillegg til å kunne kjøpes som tilleggstjenester – inklusiv nisjesatsinger. Still krav til bedriftene som skal være med.
Produktutvikling	5,8	5,8	DMO-en bør være «navet» for alle aktørene innen produktutvikling på reisemålet. Dette må være en sentral del av basisleveransen, og markedsinnsikt og utvikling av innhold er viktig
Destinasjonsutvikling	6,0	-	Destinasjonsutvikling = stedsutvikling – viktig å kalle dette for stedsutvikling, og at det omfatter bl.a. infrastruktur i tillegg til «hygienefaktoren» bærekraftig utvikling
Kompetanse	6,0	4,5	Kompetanse inne marked, reiselivs. Dette bør være basen i grunnleveransen til DMO-ene for å heve det samlede service- og kvalitetsnivået. Koordinere mot relevante kanaler.
Rådgivning	5,3	2,7	DMO-en bør være en kobling mot aktører og profesjonelle miljø som kan hjelpe bedriftene med rådgivning.
Felles arenaer	6,0	6,0	Medlemsmøter, bransjemøter, studieturer (interne og eksterne), tematiserte samlinger og sesongbaserte tema, konferanser, kick-off (bl.a. før NTW), digitale fagmøter, bli kjent/nettverksmøter, samle hele Nord-Norge på noen arenaer
Bedriftsutvikling	6,0	1,0	Hvis DMO-ene skal bidra her må det være med unik kunnskap som ikke andre kan levere. DMO-en bør fokusere på helhetlig utvikling, og ikke på enkeltbedrifter
Dialog/«talerør»	6,0	6,0	DMO-en må tydeliggjøre at dette er for reiselivet og næringen i sin helhet – ikke enkelt-bedrifter. DMO-ene må ta på seg en politisk hatt på vegne av alle, og bør ha en fast rolle som høringsinstans

Oppsummering av tjenestevurderingene fra workshopen med kommunene

* Vurdering fra 1 – 6 der 1 er lavest

	Hvor viktig er tjenesten?*	Vil du bruke DMO-en?*	Sentralt i leveransen
Profilering	4,5	4,5	DMO-en bør ha en innholdsdatabase med bilder, tekster, presentasjoner, målgruppeinformasjon og informasjon om ulike kanaler
Vertskap	5,0	5,0	<i>Det bør lages en strategi for vertskap der en setter KPI-er for arbeidet og samarbeider om utviklingen.</i>
Næringsutvikling	5,5	3,0	DMO-en bør involveres i dette arbeidet men ikke ha ansvaret alene
Tilgjengelighet	5,0	5,0	<i>DMO-en må involveres i å identifisere behov, foreslå løsninger, forslag til finansiering og foreslå driftsløsninger.</i>
Felles arenaer	6,0	6,0	<i>Bruk eksisterende fellesarenaer som f.eks. Næringsforeningene sine møteplasser og arenaer og etabler samhandlingsarenaer med andre interesseorganisasjoner og aktørgrupper.</i>
Merke som bærek. reisemål	6,0	6,0	<i>DMO-en er sentral her, men kommune, næringen og fylkeskommunene må kobles på. Det er behov for tydelig politisk og administrativ forankring i kommunene.</i>
Stedsutvikling	6,0	-	Masterplaner og merke som bærekraftig reisemål må forankres i kommunene sine planer (Samfunnsplan, næringsplan, arealplan, kulturplan).
Innsikt og kunnskap	6,0	5,3	<i>Tilgjengeliggjøre innsikt og analyser – nettbaserte løsninger på kommunenivå. DMO-ene bør utvikle og levere jevnlig måltall for kommunene.</i>

2.2 Eksempel fra andre reisemål

Fulfilling our responsibility to the industry.



How our role has evolved.



Eksempel fra andre reisemål

4VI og TOTA – Canada, British Colombia og Vancouver Island

Canada har et fire-nivå i reiselivsorganiseringen, der 4VI (tidligere Tourism Vancouver Island) ligger mellom de lokale DMO-ene og det regionale Destination British Colombia under Destination Canada. Vi har snakket med 4VI og ett av destinasjonsselskapene de samarbeider med, TOTA (Thompson Okanagan Tourism Organisation). 4VI har transformert fra DMO med vekt på markedsføring videre til DMMO med inkludering av management frem til «social responsibility enterprise» som et semi-kommersielt selskap som skal bidra til bærekraftig vekst og utvikling i regionen med tilbakeføring av alle kommersielle satsinger til lokalsamfunnene. Visjonen deres er endret fra *To increase the economic benefits that flow from tourism to the Vancouver Island Region. The Vancouver Island Region will be internationally recognized as a preferred travel and getaway destination* med vekt på markedsføring, til *We're in business to ensure that travel is a force for good for Vancouver Island – forever* med vekt på bærekraftig reisemålsutvikling, local og regional tilrettelegging og ressursforvaltning. De jobber fortsatt med markedsføring og profilering, men da hovedsaklig som innholdsleverandør på "bestilling" fra og i tett samarbeid med de lokale- og regionale destinasjonsselskapene. Destinasjonsselskapene har ansvar for det operative markedsarbeidet og det utøvende bærekraftsarbeidet innenfor eget reisemål. Se mer om 4VI [her](#) og [her](#).

Overføringsverdien her ligger i endringen fra DMMO til "Social responsibility enterprise" med vekt på bærekraftig reisemålsutvikling, og den sterke "bottom-up" tilnærmingen i markedsarbeidet der det regionale nivået er innholdsleverandør på oppdrag fra de lokale/regionale destinasjonsselskapene.

Visit Dalarna - Felles regional organisering og klustermodellen

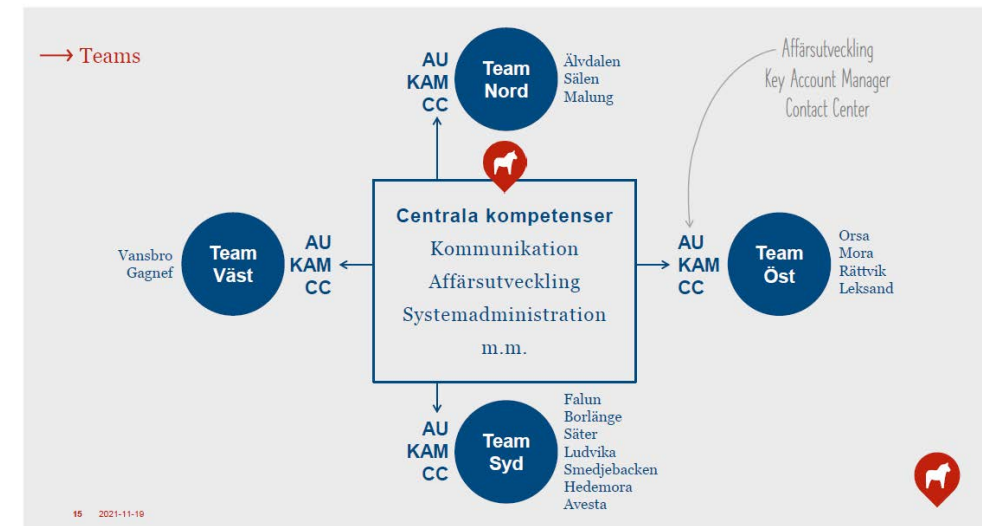
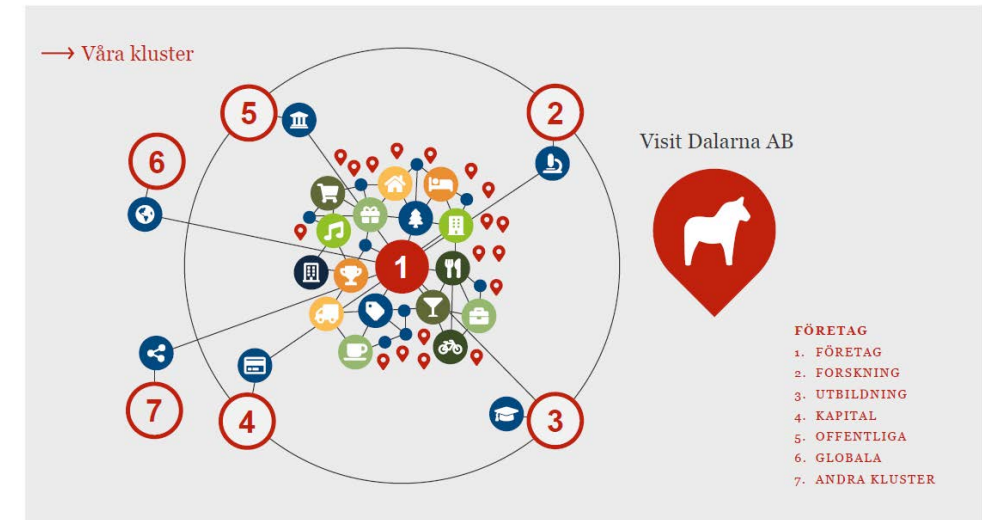
Visit Dalarna har slått sammen all reiselivs- og næringsrelatert utvikling mellom 15 kommuner og 700 bedrifter i Sveriges største besøksregion utenfor byene, med en visjon om å bli «*Norra Europas ledande och mest attraktiva destination som erbjuder välkomande och äkta upplevelser året rundt*». Selskapet har 50 ansatte og 60 MSEK i omsetning, og satsingen er delfinansiert av EU sitt Europeiske regionale utviklingsfond. Visit Dalarna er eid av de 15 kommunene via selskapet Holding i Dalarna AB, og bedriftene er knyttet til avtaler med Visit Dalarna. De er organisert med fire «key account manager»-kontor med ansvar for KAM-oppgaver, næringsutvikling og kontaktpunkt for salg. Fellesfunksjonene «Strategisk utvikling», «Økonomi og HR», «Næringsutvikling», «Markedsføring», «Bedriftsstøtte og vertskap» ved hovedkontoret. Bedriftene er i sentrum for utviklingen, med formelle knytninger mot FoU-miljø, utdanning, investormiljø, offentlig sektor, globale samarbeidspartnere og andre kluster i Europa. Satsingen mot 2030 er basert på tverrgående strategier for bærekraft, internasjonalisering og digitalisering med innsikt, produktutvikling, markedsføring og salg, kompetanseutvikling, infrastruktur og tilgjengelighet og finansiering som delstrategier. Se mer [her](#).

Overføringsverdien her ligger strukturene for formelt samarbeid mellom reiselivet og eksterne ressursmiljøer, samarbeidet om fellestjenestene og organiseringen med desentraliserte avdelinger og hovedkontor.

Suldal Vekst AS

I Suldal er det etablert et tett samarbeid mellom destinasjonsselskapet, kommunen, bedriftene og næringselskapet Suldal Vekst AS, der en utnytter og planlegger samkjørt, strategisk bruk av regionale og nasjonale støtteordninger/ program for å utvikle reiselivet. Se mer [her](#).

Overføringsverdien her er knyttet til modellen for tett formelt samarbeid mellom reiselivsaktørene, kommunen og næringselskapet og den strategiske samkjøringen av tilgjengelige støtteordninger i fellesskap. I tillegg er det et godt eksempel på samkjørt bruk av SIVA sin økonomiske støtte til næringshagene og tydelig rolle- og oppgaveavklaring mellom bedriftene, kommunen og næringselskapet.



2.3 GAP-analyse

GAP-analyse av destinasjonsselskapene

GAP-analysen mellom status for destinasjons-selskapene og fremtidige forventninger viser at forretningsmodellene er uklare, det er manglende strategiske og operative prioriteringer, selskapene gjør mange oppgaver som de ikke får betalt for, kompetansen er ikke godt nok tilpasset digital markedsføring og datafangst, og forretningsutvikling og stedsutvikling blir viktigere for selskapene fremover.

Det er stor forventninger fra bedriftene og kommunene til hvilke oppgaver og tjenester destinasjonsselskapene skal levere, bl.a. knyttet til digital markedsføring, reisemåls- og bærekraftutviklingen, vertskapsfunksjonen, innovasjon og produktutvikling, koordinering mellom aktørene, B2B og B2C salgsutløsende tiltak og innsikt.

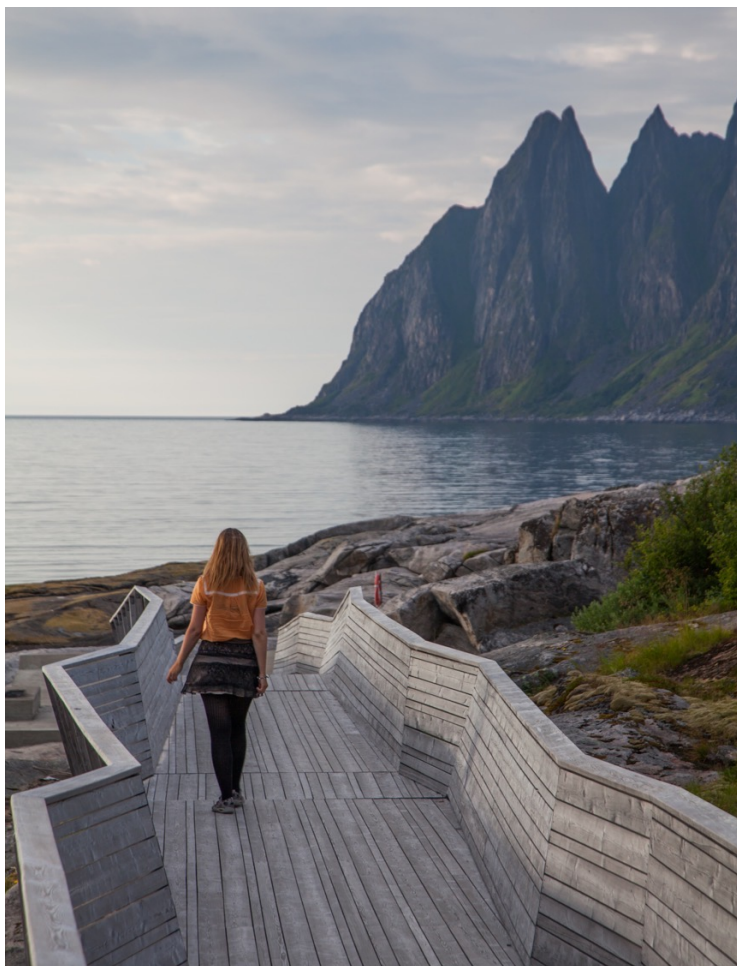
På kort sikt medfører dette behov for utvikling av nye forretningsmodeller som med tydelighet identifiserer hva det er marked for å produsere og hva som skal til for å produsere tjenester med ønsket kvalitet, og der destinasjonsselskapene avslutter all tjenesteproduksjon som ingen er villig å betale for. Modellene må konkretisere tjenesteleveransene, rolle- og ansvarsdelingen mellom aktørene på reisemålet og avstemme forventnings-avklaringene med bedriftene og kommunene.

På lenger sikt nå-situasjonen behov for vurdering av nye fellesfunksjoner mellom destinasjons-selskapene og større grav av formell påvirkning av pengestrømmer mer «bottom-up», løsninger for fellesgodefinansiering og tettere samhandling med fylkeskommunene og staten.



3. Bakgrunn for forretningsmodelleringen

3.1 Innovasjonssystem og forretningsmodellering



Destinasjonsselskapene sin rolle

Destinasjonsselskapet er den juridiske enheten som er gitt et ansvar for felles finansiering, koordinering, utvikling og markedsføring av reisemålet. Destinasjonsselskapene har i utgangspunktet ikke noe ansvar, men er opprettet for å løse bestemte (felles)oppgaver for bedriftene, kommunene og andre eiere eller partnere. Oppgavene har utviklet seg fra vektlegging av markedsføring til i økende grad å omfatte bærekraftig reisemålsutvikling og -besøksforvaltning. Bærekraftig besøksforvaltninger krever prosesser, destinasjonsledelse og tjenester som sikrer reisemålsutvikling som er innenfor grensene for hva natur, landskap miljø, lokalsamfunn og lokal kultur tåler, samtidig som det gis grunnlag for sunn næringsdrift og lokal verdiskaping. Det er avgjørende for reisemålsutviklingen å involvere og avklare rolledelingen mellom destinasjonsselskapet de lokale/regionale aktørene som bl.a. næringssekskap/-hager/-foreninger, kommunen sin næringsavdeling, natur- og kulturforvalterne, interesseorganisasjoner, sentrumsforeninger, grunneiere, næringsaktørene m.fl. i forhold til ansvarsdeling og rolle i utviklingen av reisemålet, og å etablere *en samlet destinasjonsledelse* på reisemålet

Forretningsmodeller og tjenesteleveranser

Destinasjonsselskapet sin forretningsmodell er beskrivelsen av hvordan det enkelte selskapet skaper, leverer og fanger opp verdi. Med andre ord består forretningsmodellen av en beskrivelse av hvordan destinasjonsselskapet leverer verdi til sine kunder, får kundene til å betale for verdien, og omdanner disse betalingene til inntekter som igjen drifter destinasjonsselskapet. Forretningsmodellen for destinasjonsselskapet må være forankret i selskapets strategi eller forretningsplan. Utvikling av forretningsmodeller skaper konkurransefortrinn for destinasjonsselskapene gjennom overlegen *kunde- og interessentverdi* bidrar til en bærekraftig utvikling av reiselivsnæringen, destinasjonen og lokalsamfunnet. Modellene vektlegger hvilke tjenester destinasjonsselskapene i Nord-Norge skal *levere til hvem, hvordan ta seg betalt og hvordan tjenestene kan produseres*, både på kort og lang sikt. *Mål, ambisjoner og veivalg, organisering, og eksisterende forretningsmodell og finansiering* av det enkelte destinasjonsselskapet er tre avgjørende elementer i styringsmodellen for destinasjonsselskapet og utgangspunkt for utforming og valg av ny forretningsmodell. I tillegg er tjenesteleveransene avhengig av type reisemål, aktørsammensetning og selskapsstørrelse.

Vi har basert forretningsmodelleringen på status og innspill fra destinasjonsselskapene og aktørene, trender og utviklingstrekk, eksempel fra andre steder og teorier for forretningsmodellering.

Innovasjonssystemet til destinasjonsselskapene i Nord-Norge er et regionalt system som består av bedrifter og institusjonelle aktører som sammen skaper læring, spredning av kunnskap og nye tjenester eller innovasjoner. Forhold i omgivelsene kan både støtte og hemme destinasjonsselskapenes og bedrifters innovasjonsprosesser. Innovasjonssystem er et sentralt begrep for å forklare stor og liten innovasjonsaktivitet og graden av økonomisk utvikling i bestemte regioner. Selv om innovasjon skjer i bedrifter og organisasjoner, innoverer nesten ingen bedrifter kun med hjelp av interne ressurser. Bedrifter henter ideer, informasjon og kunnskap fra en rekke aktører langs verdikjeden og fra sluttbrukere, konkurrenter og ulike kunnskapsaktører, som universiteter, forskningsinstitutter og konsulenter. I tillegg påvirker det institusjonelle rammeverket av lover, regler, normer og rutiner innovasjonsaktiviteten til bedrifter.

Innovasjonssystemet for destinasjonsselskapene i Nord-Norge består av tre hoveddeler:

1. Den første delen er destinasjonsselskapene og bedriftene. De er til sammen samlebetegnelsen på aktører som innoverer, ved for eksempel å skape nye tjenester, og som utvikler og sprer viktig kunnskap som kan benyttes i innovasjonsprosesser.
2. Den neste delen er nettverket mellom aktørene, for eksempel samarbeid mellom destinasjonsselskaper og bedrifter i nettverk eller klyngeprosjekter som InnOpp og Arctic-365, og med universiteter og FoU-institusjoner. Innovasjonssystem kjennetegnes og defineres av langvarig samarbeid mellom aktører.
3. Den tredje hoveddelen er formelle regler, lover og reguleringer og uformelle normer, rutiner og etablert praksis. Disse påvirker hvordan aktører handler og samarbeider med hverandre.

Innovasjonssystemet for destinasjonsselskapene

06. KAPITAL

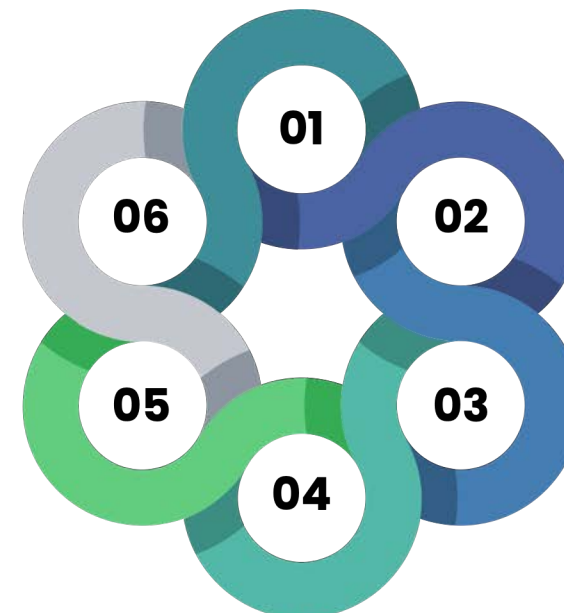
Nært samarbeid med off og private kapitalmiljøer for gjennomføring av innovasjonsløp

05. FoU – KOMPETANSE

God bestillerevne og tett dialog med FoU-miljøer gir viktige input til nye innovasjoner. Spisset utviklingskompetanse i egen organisasjon

04. KONKURRENTER

Systematisk overvåkning og input fra hvordan andre destinasjoner utvikler og drifter



01. KUNDER

Dette omfatter både tilreisende og lokalbefolkning. Oppdatert kunnskap om disse er en vesentlig input i innovasjonssystemet

02. BEDRIFTER – NETTVERK

Reiselivsbedrifter og andre bedrifter med interesse for utvikling av reiselivsnæringen. Disse er både premissgivere og kunder i systemet

03. OFFENTLIGE

Kommuner, fylkeskommuner og andre offentlige organer som i sitt virke er premissgivere

DMO-enes innovasjons- og utviklingsevne er et resultat av deres *evne til å aktivt trekke på ideer, impulser og spesifikke kompetanser* fra sine omgivelser.

Vi antar at den viktigste kilden for DMO-enes innovasjonsaktiviteter og inspirasjon ligger i *samhandlingen med bedriftene på reisemålet* og deres omgivelser, spesielt kunder og ansatte.

Det er mer usikkert om samhandlingen med *FoU institusjoner, kommunene, investorer og konkurrentene* er like godt utviklet.

Innovasjonssystem og forretningsmodellering

Destinasjonsselskapet sin forretningsmodell er beskrivelsen av hvordan det enkelte selskapet skaper, leverer og fanger opp verdi. Med andre ord består forretningsmodellen av en beskrivelse av hvordan destinasjonsselskapet leverer verdi til sine kunder, får kundene til å betale for verdien, og omdanner disse betalingene til inntekter som igjen driver destinasjonsselskapet.

Forretningsmodellen for destinasjonsselskapet må være forankret i selskapets strategi eller forretningsplan og den svarer på disse spørsmålene:

1. Hvem er kunden, hvilket behov har kundene?
2. Hva skal destinasjonsselskapet levere til kunden?
3. Hva er verdiløftet til kunden – eller hvilken jobb skal leveransen gjøre for kunden?
4. Hvem er konkurrenter og hvem kan være samarbeidspartnere?
5. Hvordan skal destinasjonsselskapet selge?
6. Hvordan skal destinasjonsselskapet levere?
7. Hvordan tar destinasjonsselskapet betalt?
8. Hvordan skal visitselskapet skape kostnadsdekning?

Utvikling av forretningsmodeller skaper konkurransefortrinn for destinasjonsselskapene gjennom overlegen *kunde- og interessentverdi* bidrar til en bærekraftig utvikling av reiselivsnæringen, destinasjonen og lokalsamfunnet

Modellene vektlegger hvilke tjenester destinasjonsselskapene i Nord-Norge skal *levere til hvem, hvordan ta seg betalt og hvordan tjenestene kan produseres*, både på kort og lang sikt. Vi ser bort fra «destinasjonsselskapene må inn på statsbudsjettet», ulike former for fellesgodefinansiering eller andre «glade givere».



Utforming- og valg av ny forretningsmodell- tre avgjørende elementer

(1) *Mål, ambisjoner og veivalg*, (2) *organisering*, og (3) *eksisterende forretningsmodell og finansiering* av det enkelte destinasjonsselskapet er tre avgjørende elementer i styringsmodellen for destinasjonsselskapet og utgangspunkt for utforming og valg av ny forretningsmodell

1

Ambisjoner, mål og strategier er grunnleggende for modellvalg

2

Måten DS er organisert på

3

Forretningsmodellen(e) og finansieringen

Tjenesteleveransen og finansieringen er avhengig av:

- *Type reisemål*
- *Aktørsammensetning*
- *Selskapsstørrelse*

3.2 Ansvar og rolledeling

Bærekraftig besøksforvaltning og destinasjonsledelse

Reisemålsutvikling:

Reiselivsnæringen er helt avhengig av et organisert samspill med samfunnet rundt seg, fordi motivet for en reise ikke nødvendigvis er et kommersielt produkt, men like gjerne å besøke et naturområde, et kulturarrangement, et naturfenomen eller en attraktiv by. I sum gjør dette reiseliv til et økosystem og et nettverk av bransjer med mange ulike koblinger mellom markeder, aktører og leveranser. Når et ledd i økosystemet ikke fungerer, skaper det derfor utfordringer for andre deler av økosystemet.

- Reisemålsutvikling er et systematisk arbeid for helhetlig utvikling av et sted/reisemål/destinasjon, basert på turistenes ønsker og behov, de fastboende sine ønsker og behov, bærekraftige helhetsperspektiv for utvikling, samt reisemålet forutsetninger og muligheter. Det å få på plass en helhetlig og langsiktig strategisk plan, samt å ha evnen til å gjennomføre den, er en viktig forutsetning for utvikling av attraktive, lønnsomme og bærekraftige reisemål og for reisemålets suksess på lang sikt. En god reisemålsutviklingsprosess forutsetter altså at alle sentrale aktører på et reisemål ønsker en helhetlig utvikling og ser mulighetene. Reisemålsutvikling som prosess er kompleks fordi den involverer både mange aktører og mange problemstillinger. Slike prosesser må derfor skreddersys for å møte utfordringene på det enkelte reisemål. Se mer [her](#)
- Reisemålsutvikling må skreddersys for det enkelte reisemål. Innovasjon Norge har utviklet en verktøykasse for en bedre reisemålsutvikling. Reisemålsarbeidet skal få aktørene på en destinasjon til å bestemme "hva de skal være for hvem", deretter utvikles det en plan over hvordan de skal bli det. Planarbeidet er krevende og involverer mange aktører for å oppnå et godt resultat. Se mer [her](#)

Reisemålsutvikling er direkte knyttet til stedsutvikling og kommunale og fylkeskommunal planlegging:

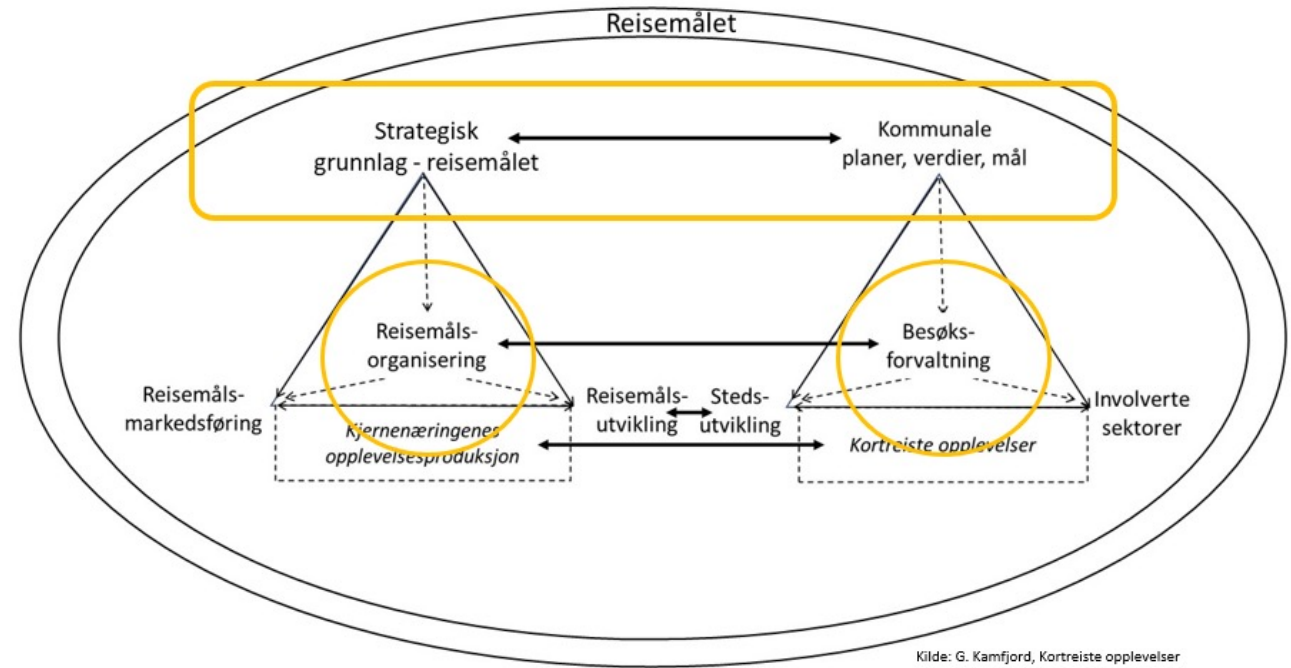
- Stedsutvikling er planlegging og utvikling av byer og tettsteder til beste for innbyggere, næringsliv og miljøet. I reiselivssammenheng er stedsutvikling tett koblet til og er en del av reisemålsutviklingen. Se mer [her](#)
- Reisemåls- og stedsutviklingen må forankres i kommunale og fylkeskommunale planer som samfunnsplaner, næringsplaner, arealplaner, sentrumsplaner, kulturplaner og regionale transportplaner.

Bærekraftig besøksforvaltning og destinasjonsledelse

Bærekraftig reisemåls- og stedsutvikling:

Reisemålene må utvikles ut fra prinsippene for bærekraftig reiseliv med etablering av besøksstrategier for bærekraftig besøksforvaltning. Bærekraftig Innovasjon Norge baserer sin definisjon av et bærekraftig reiseliv på UNWTO (FN's reiselivsorganisasjon) sin definisjon med tre hovedområder; bevaring av natur, kultur og miljø, styrking av sosiale verdier og økonomisk levedyktighet. Ut fra disse hovedområdene er det formet ti prinsipper som til sammen skal sikre en bærekraftig utvikling innen reiselivet. Se mer [her](#)

- Standarden er det dokumentet som beskriver kriterier og indikatorer som må besvares for å kvalifisere for Merket for bærekraftig reisemål. Standarden er kjernen i merkeordningen, og revideres med jevne mellomrom. Standarden for Bærekraftig reisemål ble i mai 2018 godkjent av GSTC (Global Sustainable Tourism Council) som en nasjonal standard, dvs. den oppfyller de globale kravene som settes til standarder for bærekraft på turistdestinasjoner. Se mer [her](#)
- Stadig flere bedrifter innser at miljøetsatsing er et viktig konkurransefortrinn samtidig som det medfører reduserte kostnader. Hvilket sertifiseringssystem som bør velges avhenger av virksomhetstype og hva virksomheten vil oppnå. De vanligste ordningene i Norge er: Svanemerket, Miljøfyrtårn, ISO 14001, Norsk økoturisme, Green Key, Blue Flag og Badepunkt. Se mer [her](#)



Bærekraftig besøksforvaltning og destinasjonsledelse

Besøksstrategi:

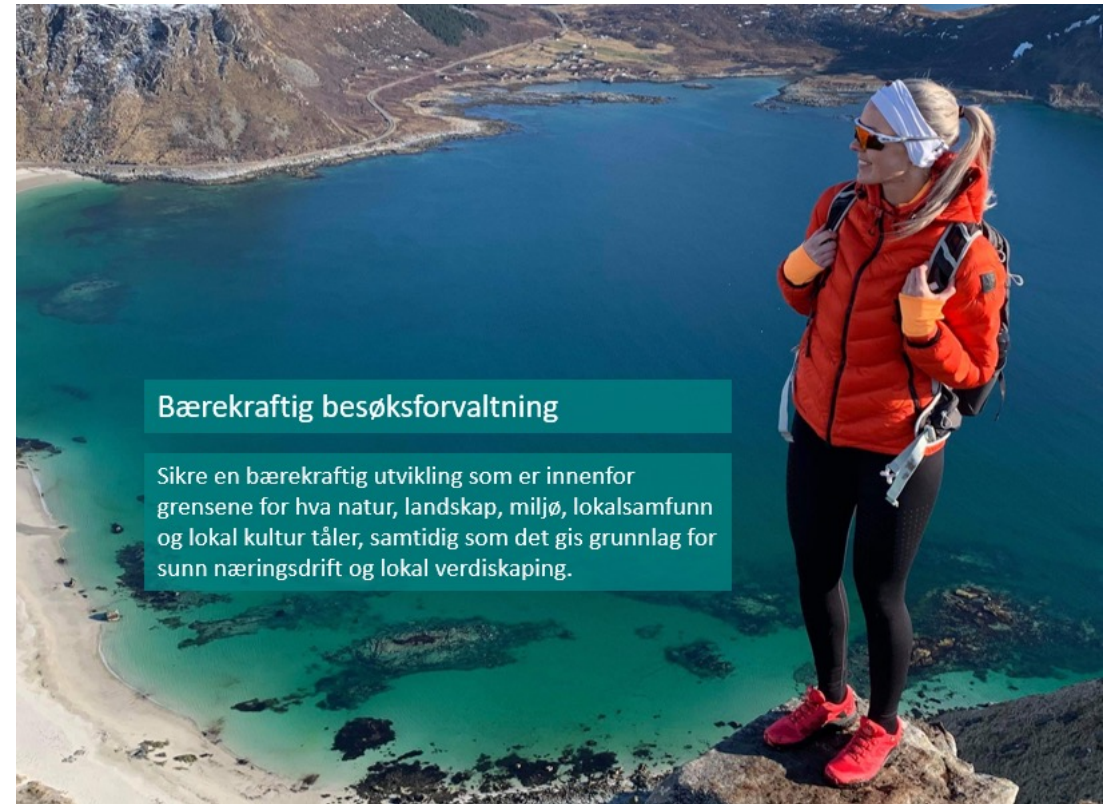
- En besøksstrategi er en plan for hvordan (forvaltnings)myndigheten vil gjennomføre besøksforvaltning for (verne)området/reisemålet. Besøksstrategien skal vise hvilke tiltak (informasjon, fysisk tilrettelegging, sonering, oppsyn etc.) som er nødvendige for å balansere verneverdier, besøkende og lokal verdiskaping i et (verne)område, slik at en oppnår størst mulig nytte for alle tre interesser. Se mer [her](#)

Besøksforvaltning:

- Å legge til rette for og styre bruken av et (verne)område/reisemål slik at opplevelsen for de besøkende og den lokale verdiskapingen blir størst mulig, forståelsen for vernet økes og verneverdiene ivaretas. Se mer [her](#)

Bærekraftig besøksforvaltning:

- Sikre en bærekraftig utvikling som er innenfor grensene for hva natur, landskap, miljø, lokalsamfunn og lokal kultur tåler, samtidig som det gis grunnlag for sunn næringsdrift og lokal verdiskaping.



«Det er viktig at VS selskapene ikke «drukner» i management og besøksforvaltningsoppgaver – det må stilles krav til kommunene og fylkeskommunene.»

Sitat fra de innledende intervjuene og workshopene

Bærekraftig besøksforvaltning og destinasjonsledelse

Organisering av reisemåls- og stedsutviklingen

Det er avgjørende for reisemålsutviklingen å involvere og avklare rolledelingen mellom destinasjonsselskapet de lokale/regionale aktørene som bl.a. næringssselskap/-hager/-foreninger, kommunen sin næringsavdeling, natur- og kulturforvalterne, interesseorganisasjoner, sentrumsforeninger, grunneiere, næringsaktørene m.fl. i forhold til ansvarsdeling og rolle i utviklingen av reisemålet, og å etablere en *samlet destinasjonsledelse* på reisemålet:

- *Destinasjonsledelse* er den/de aktøren(e) som leder og koordinerer utviklingen på destinasjonen, for eksempel destinasjonsselskap, reiselivslag, reiselivsrettet næringssselskap eller sentrale personer fra næring og kommune. Begrepet destinasjonsledelsen brukes om funksjonen og samarbeidet mellom flere aktører, som kommune og destinasjonsselskap. Uavhengig av organiseringen er et godt samarbeid mellom kommunen og reiselivsnæringen en forutsetning for å lykkes med en bærekraftig reisemålsutvikling. Se mer [her](#)
- *Reisemålsorganisering* er i praksis det samme som destinasjonsledelse, og er type aktører, formelle strukturer og rolledeling mellom aktørene relatert til ansvar for fellesoppgaver og koordinering av reiselivssatsingen på ett reisemål (kommunene, reiselivsbedriftene, annen næring, forvaltningen, interesseorganisasjoner og destinasjonsselskapet)
- *Destinasjonsselskapet* er den juridiske enheten som er gitt et ansvar for felles finansiering, koordinering, utvikling og markedsføring av reisemålet



«Det må være en tettere kobling mellom reiselivsnæringen og det offentlige med mer samhandling og forståelse for hverandres roller.»

Sitat fra de innledende intervjuene og workshopene

Reiselivsnæringen er helt avhengig av et organisert samspill med samfunnet rundt seg, fordi motivet for en reise ikke nødvendigvis er et kommersielt produkt, men like gjerne å besøke et naturområde, et kulturarrangement, et naturfenomen eller en attraktiv by. I sum gjør dette reiseliv til et økosystem og et nettverk av bransjer med mange ulike koblinger mellom markeder, aktører og leveranser. Når et ledd i økosystemet ikke fungerer, skaper det derfor utfordringer for andre deler av økosystemet. Bærekraftig reisemålsutvikling krever derfor involvering og forankring mot de kommersielle aktørene lokalt og regionalt (inkludert konsoliderte selskap og kjeder), interesseorganisasjoner (f.eks. DNT og lokale turlag), forvaltningen (nasjonalparker og verneområder), kommunene, fylkeskommunene og Innovasjon Norge.

Staten og fylkeskommunen

Det nasjonale og regionale virkemiddelapparatet sine mest sentrale rolle i reiselivsutviklingen er tilrettelegging av virkemiddel, strategier og planer som sikrer bærekraftig samfunns- og ressursutvikling. De statlige og fylkeskommunale natur- og kulturforvaltningsorganene har ansvar for forvaltning av retningslinjer og lovverk for bruk og vern av sårbare og verneverdige natur- og kulturressurser. I reiselivssammenheng skal forvaltningen legge til rette for- og styre bruken av (verne)områder/ressurser slik at opplevelsen for de besøkende og den lokale verdiskapingen blir størst mulig, forståelsen for vernet økes og verneverdiene ivaretas.

Natur- og kulturforvaltningen

De statlige og fylkeskommunale natur- og kulturforvaltningsorganene har ansvar for forvaltning av retningslinjer og lovverk for bruk og vern av sårbare og verneverdige natur- og kulturressurser. I reiselivssammenheng skal forvaltningen legge til rette for- og styre bruken av (verne)områder/ressurser slik at opplevelsen for de besøkende og den lokale verdiskapingen blir størst mulig, forståelsen for vernet økes og verneverdiene ivaretas.

Innovasjon Norge

Innovasjon Norge skal være statens og fylkeskommunenes virkemiddel for å realisere verdiskapende næringsutvikling i hele landet, og skal utløse bedrifts- og samfunnsøkonomisk lønnsom næringsutvikling, og utløse regionenes næringsmessige muligheter. Innovasjon Norge er et særlovselskap som får årlige bevilgninger over statsbudsjettet for å utløse mer innovasjon og verdiskaping i norsk næringsliv. Selskapet er eiet av Nærings- og fiskeridepartementet og fylkeskommunene. De tilbyr finansieringstjenester, rådgivnings- og kompetansetjenester, nettverks- og profileringstjenester til næringslivet med mål om utløsning av økte investeringer i innovasjon og internasjonalisering.

NordNorsk Reiseliv

NordNorsk Reiseliv AS er et regionalt landsdelsselskap for reiseliv, som har ansvar for profilmarkedsføring av Nord-Norge som reisemål. Det er fylkeskommunene som er hovedeier av aksjeselskapet. NordNorsk Reiselivs overordnede formål er å videreutvikle Nord Norge som et bærekraftig og helårlig reisemål gjennom kunnskapsbasert markedsføring og profilering samt tilrettelegging for salg av nordnorske reiselivsopplevelser til beste for sysselsetting, bosetting og almene interesser forøvrig.

Ansvar og roller

Kommunene

Kommunene har lovpålagte oppgaver og en firedelt rolle som *tilrettelegger* av vertskaps- og infrastrukturløsninger (informasjon, skilt, toalett, søppelhåndtering mm.), *produkteier* (kulturattraksjoner, stier, løyper, parker, badestrender mm.), *utviklingspartner* (næringsfond, stimulerings tiltak, eierskap i destinasjonsselskap mm.) og *rammesetter* (offentlig planlegging, reguleringer, bruk-/vern hensyn mm.).

Reiselivsnæringen

Reiselivsnæringen har ansvar for egen utvikling, engasjement med samfunnsansvar og interesse av stedsutvikling og fellestjenester.

Destinasjonsselskapene

Destinasjonsselskapene har i utgangspunktet ikke noe ansvar, men er opprettet for å løse bestemte (felles)oppgaver for bedriftene, kommunene og andre eiere eller partnere.

Frivillige lag og interesseorganisasjoner

Frivillige lag, organ og interesseorganisasjoner som for eksempel DNT, lokale turlag og Røde Kors kan ha en rolle i reiselivssammenheng i forhold til frivillig arbeid og til rettelegging av fellesressurser knyttet til for eksempel turområder, friområder, sikkerhet og redning, arrangement, kulturattraksjoner med mer.

Rollefordeling



- Kommunene og fylkeskommunene *har et ansvar*, lovpålagte oppgaver og frivillig engasjement



- Bedriftene *har ansvar for egen utvikling* og interesse av stedsutvikling og fellestjenester



- Destinasjonsselskapene har i utgangspunktet *ikke noe ansvar*, men opprettes for å løse noen bestemte (felles)oppgaver

Destinasjonsselskapet sin rolle

Destinasjonsselskapene har i utgangspunktet *ikke noe ansvar*, men opprettes for å løse noen bestemte (felles)oppgaver.

Oppgavene har utviklet seg fra vektlegging av markedsføring («marketing») til i økende grad å omfatte bærekraftig reisemålsutvikling («management»).



Fra markedsføring
til management



Aktør	Ansvar og rolle
Reiselivsnæringen	Bedriftene <i>har ansvar for egen utvikling</i> , engasjement med samfunnsansvar og interesse av stedsutvikling og fellestjenester
Kommunene	Kommunene <i>har et ansvar</i> , lovpålagte oppgaver og frivillig engasjement som tilrettelegger, produkteier, utviklingspartner og rammesetter: <i>tilrettelegger</i> av vertskaps- og infrastrukturløsninger (informasjon, skilt, toalett, søppelhåndtering mm.), <i>produkteier</i> (kulturattraksjoner, stier, løyper, parker, badestrender mm.), <i>utviklingspartner</i> (næringsfond, stimuleringstiltak, eierskap i destinasjonsselskap mm.) og <i>rammesetter</i> (offentlig planlegging, reguleringer, bruk-/vern hensyn mm.).
Fylkeskommunene	Fylkeskommunene <i>har et ansvar</i> , lovpålagte oppgaver og engasjement innenfor de nasjonalt definerte handlingsområdene. Fylkeskommunen har en rolle som samfunnsutvikler (bl.a. overfor kommunene), med programansvar for SIVA, næringshagene og tildeling av midler til Innovasjon Norge. Hvert fylke lager egne tildelingsbrev til IN regionalt. Fylkeskommunene har også et ansvar knyttet til landbruk, fylkesveier, kollektiv-transport, opplæring inkl. lærlingordningen, kultur, friluftsliv mm. I nasjonal reiselivsstrategi har Innovasjon Norge lagt et ansvar til fylkeskommunene for flere punkt der fylkeskommunen <i>kan</i> ta en rolle om de ønsker.
Natur- og kulturforvaltningen	De statlige og fylkeskommunale natur- og kulturforvaltningsorganene har ansvar for forvaltning av retningslinjer og lovverk for bruk og vern av sårbare og verneverdige natur- og kulturressurser. I reiselivssammenheng skal forvaltningen legge til rette for- og styre bruken av et (verne)område/ressurser slik at opplevelsen for de besøkende og den lokale verdiskapingen blir størst mulig, forståelsen for vernet økes og verneverdiene ivaretas.
Innovasjon Norge	Innovasjon Norge skal være statens og fylkeskommunenes virkemiddel for å realisere verdiskapende næringsutvikling i hele landet, og skal utløse bedrifts- og samfunnsøkonomisk lønnsom næringsutvikling, og utløse regionenes næringsmessige muligheter. Innovasjon Norge er et særlovselskap som får årlige bevilgninger over statsbudsjettet for å utløse mer innovasjon og verdiskaping i norsk næringsliv. Selskapet er eiet av Nærings- og fiskeridepartementet og fylkeskommunene. De tilbyr finansieringstjenester, rådgivnings- og kompetansetjenester, nettverks- og profileringstjenester til næringslivet med mål om utløsning av økte investeringer i innovasjon og internasjonalisering.
NordNorsk Reiseliv	NordNorsk Reiseliv AS er et regionalt landsdelsselskap for reiseliv, som har ansvar for profilmarkedsføring av Nord-Norge som reisemål. Det er fylkeskommunene som er hovedeier av aksjeselskapet. NordNorsk Reiselivs overordnede formål er å videreutvikle Nord Norge som et bærekraftig og helårlig reisemål gjennom kunnskapsbasert markedsføring og profilering samt tilrettelegging for salg av nordnorske reiselivsopplevelser til beste for sysselsetting, bosetting og almene interesser for øvrig.
Destinasjonsselskapene	Den juridiske enheten som er gitt et ansvar for felles finansiering, koordinering, utvikling og markedsføring av reisemålet. Destinasjons-selskapene har i utgangspunktet ikke noe ansvar, men er opprettet for å løse bestemte (felles)oppgaver for bedriftene, kommunene og andre eiere eller partnere.
Frivillige lag og interesseorganisasjoner	I tillegg til aktørene ovenfor vil frivillige lag, organ og interesseorganisasjoner som for eksempel DNT, lokale turlag og Røde Kors ha en rolle i reiselivssammenheng i forhold til frivillig arbeid og tilrettelegging av fellesressurser knyttet til for eksempel turområder, friområder, sikkerhet og redning, arrangement, kulturattraksjoner med mer.

Bærekraftig besøksforvaltning og destinasjonsledelse

Fellesgodeforvaltning og –finansiering.

Oppgaver som, på et reisemål, løses av et destinasjonsselskap eller annet organisert fellesskap kaller vi fellestiltak. Som fellestiltak regnes både de som kommer bedriftene til gode (for eksempel markedsføring, kompetanseutvikling, informasjonsoppgaver på web og sosiale medier) og de som kommer gjestene og lokalbefolkningen til gode (for eksempel ikke-kommersielle aktivitetstilbud som sykkel- og vandrestier og skiløyper, internt transport, og generell tilrettelegging og forskjønnelse).

I en rapport fra Menon Economics om fellesgodefinansiering (2019) er det identifisert fem ulike tiltak som bidrar til å redusere utfordringene ved overforbruk av fellesgoder på et reisemål:

- Reguleringer, der man gjennom lovverket forbyr eller begrenser en aktivitet
- Frivillig innsats, ved at ideelle organisasjoner bidrar til etablering, drift eller vedlikehold av fellesgoder (skilting/merking, søppelplukking, rydding, redningspatruljer etc.).
- Offentlig finansiering av infrastruktur og tjenester
- Pålagt brukerbetaling i form av avgifter ifm. bruk av parkeringsplasser, vei, toaletter og havnefasiliteter
- Frivillig påslagsordning, der brukere av et fellesgode bes om å betale et frivillig bidrag. Dette kan også omfatte næringsaktører, hvis kunder har glede av fellesgodet. Tvungne bidrag er ikke mulig innenfor dagens regelverk.

Hovedutfordringen på mange reisemål er at sentrale fellesgoder finansieres og produseres av kommunene, hvis inntektsmodell er basert på innbyggertall og ikke justeres etter det reelle behovet og antall brukere. Dette blir spesielt synlig i mindre kommuner med høye besøkstall i perioder av året, som i reiselivets høysesong, når kommunene forventes å tilby tjenester i et omfang på nivå med langt større steder.

Fellesgoder defineres i dette kunnskapsgrunnlaget som goder der alle aktørene i en gruppe kan nyttiggjøre seg hver enhet av godet samtidig. Det kan være utfordrende å ekskludere aktører fra å bruke godet, og også ta seg betalt for bruken av det. Ved økende etterspørsel etter et fellesgode økes derfor ikke alltid produksjonen tilsvarende i mangel på tilgjengelige midler/ressurser. Dermed kan det oppstå overforbruk eller forringelse av slike fellesgoder. En vellykket utvikling av et bærekraftig reiseliv forutsetter at fellesgodeproblematikken løses.

Stor pågang/tilstrømming av besøkende uten tilsvarende økning i tilbudet av fellesgoder ført til overforbruk av enkelte fellesgoder. Dette gjelder alt fra infrastruktur som stier utsiktspunkter og parkeringsplasser, til tjenestetilbud som renovasjon, toalett og beredskap. Konsekvensen av overforbruk gir seg utslag i form av forurensning, forsøpling, slitasje, trengsel/køer og ulykker. Både besøkende, grunneiere, næringsaktører og/eller lokalbefolkningen kan berøres av dette og oppfatte stedet som mindre attraktivt.

Fellesgodeforvaltning og –finansiering.

Besøksforvaltning handler om å ta vare på ressursene og verdiene på reisemålene og finne balanserte løsninger for å ivareta natur- og kulturressursene på en forsvarlig og bærekraftig måte. Å sikre en bærekraftig utvikling som er innenfor tålegrensene til lokalsamfunnene samtidig som det gir grunnlag for sunn næringsdrift og lokal verdiskapning er en krevende oppgave.

Utfordringene er stor slitasje på natur-/kulturressurser og lokalsamfunn som følge av økt ferdsel og bruk fra både tilreisende og lokalbefolkningen, og at det ikke eksisterer fullgode løsninger for fellesgodefinansiering, drift og besøksstyring i sårbare natur- og kulturområder i dag. Dette gjelder spesielt i små lokalsamfunn og kommuner med store natur- og kulturverdier og avgrensede ressurser til tilrettelegging av infrastruktur og tiltak for trafikkstyring slik som verdenssarvkommunene ved Geirangerfjorden, Nærøyfjorden og Lofoten. På steder med forholdsvis store volum av besøkende presser utfordringene seg fram i form av manglende infrastruktur, toalett, parkeringsplasser, vertskapstjenester/formidling, tilrettelegging, skilting, skjøtsel og pleie av kulturlandskap. Resultatet blir ofte synlig som slitasje, søppel, luftforurensing, gjengroing, ulykker i samband med ferdsel i naturen, køer, opphopping av trafikk og folk, klager og dårlige tilbakemeldinger fra besøkende, grunneiere og lokalbefolkningen.

Med bakgrunn i dette er det behov for en eller flere ordninger som kan gi tilstrekkelige forutsigbare ressurser til etablering, utvikling og drift av infrastruktur med virkning for tilreisende og lokalbefolkningen, og som samtidig kan bidra til dynamisk besøksstyring i perioder med stort press fra tilreisende. Det finnes ikke gode nok eksisterende ordninger eller store- og stabile nok mulighetsrom for fellesgodefinansiering, og det foreligger ingen nasjonale regler for finansiering av fellesgode eller lovverk og forvaltning som ivaretar samlet regional finansiering og utvikling utsatte reisemål og pressområder. Det eksisterer heller ikke finansieringsordninger som kan brukes til drift og vedlikehold av fellesgodeinvesteringer. Svalbardmodellen med lovpålagt miljøavgift for besøk på Svalbard er det nærmeste vi kommer en slik modell i Norge. Se Innovasjon Norge sin veileder for fellesgodefinansiering per februar 2021 og notatet Muligheter for fellesgodefinansiering (Fellesgodeprosjektet, Advokatfirmaet Selmer AS, 7. juni 2019) for mer om mulighetsrommet for fellesgodefinansiering.

Her er eksempel på noen aktuelle tilnærminger som er under vurdering i Norge:

- **Fellesgodeprosjektet - Lofotrådet og Verdensarvrådet for UNESCO Vestnorsk Fjordlandskap:**
 - Løsningsforslaget i Fellesgodeprosjektet er en tilpasning av "Svalbard-modellen" til fastlandet for å sikre direkte brukerbetaling for tilrettelegging og drift av fellesgoder, og system som kan brukes til besøksstyring for å spre ferdselen i tid og rom, og som gir tilstrekkelige midler til etablering, utvikling og drift av infrastruktur med virkning for tilreisende og innbyggerne, og løsninger for besøksstyring. Modellen skal sikre fysisk infrastruktur, ivaretagelse og formidling av natur- og kulturverdiene, formidling og vertskap, regulering av trafikk og besøkende i tid, rom og sesong, samt stimulere til en bærekraftig og helårlig samfunnsutvikling.
- **Kommunal/statlig turistskatt – AP og SP:**
 - I budsjettforliket mellom AP og SV for statsbudsjettet 2023 er det presisert følgende: *Stortinget ber regjeringen fremme forslag om en kommunal/statlig turistskatt senest i forbindelse med statsbudsjettet for 2024.*

3.3 Prinsipper for tjenesteleveransene

Prinsipper for avklaring av tjenestebehov og tjenesteleveranser

Tre prinsipper for dekning av *tjenestebehovene*

1. Behovsdekning i næringen og kommunene styrer *tjenesteleveransene*

2. Bedrift, kommune og DMO-ene velger *de beste tjenesteleverandørene*

3. Bedrift, kommune og DMO-en *kommuniserer behovene mot fellesapparatene**

*Fylkeskommunene, landsdelsselskapet og Innovasjon Norge

Fem prinsipper for *tjenesteleveransene*

1. **Nærhet:** mest mulig kompetanse *nærmest mulig* bedriftene og kommunene

2. **Bottom-up:** bestillingene må struktureres med forankring *nedenfra og opp*

3. **Betaling:** alle oppgaver skal defineres som *betalbare tjenester*

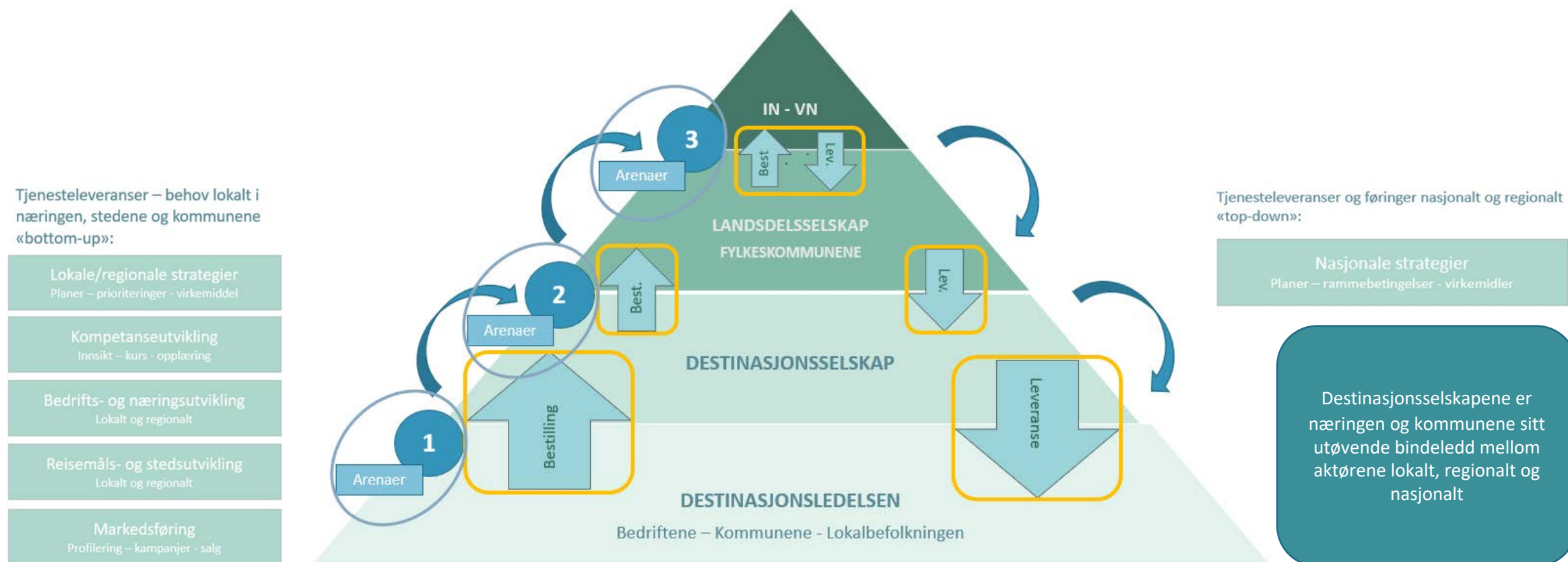
4. **Samarbeid:** der det er mest hensiktsmessig å samhandle, gjør en det, og en velger alltid *den beste leveranseløsningen* (internt eller eksternt)

5. **Kompetanse:** destinasjonsselskapet strukturerer kontinuering innovasjon og kompetanse-utvikling (implementering av *innovasjonskultur*)

«Bottom up» prinsippet for strategiutvikling, virkemiddelbruk og tjenesteproduksjon

Nærings- og stedsutvikling, verdiskaping og besøksforvaltning foregår- og må styres lokalt. Bærekraftig reiselivsutvikling krever derfor lokal styring og forvaltning, og alle strategier, virkemidler og tjenesteleveranser relatert til reiselivs- og reisemålsutvikling må derfor utvikles «bottom-up» med utgangspunkt i kommunene, bedriftene og lokalbefolkningen på de enkelte reisemålene.

Alle reiselivsrelaterte strategier, virkemiddel og tjenester på alle forvaltningsnivå må således utvikles med *utgangspunkt i behov, prioriteringer, muligheter og utfordringer på de enkelte reisemålene*, og destinasjonsselskapene må være det utøvende bindeleddet mellom aktørene lokalt, regionalt og nasjonalt. Dette krever etablering av arenaer og dialogpunkt mellom bedriftene, kommunene, lokalbefolkningen og andre lokale- og regionale aktører opp mot destinasjonsselskapet, og tilsvarende koblinger og dialog mellom destinasjonsselskapene og fylkeskommunene, natur- og kulturforvaltningen, landsdelsselskapene og Innovasjon Norge.



Nærings- og stedsutvikling, verdiskaping og besøksforvaltning foregår- og må styres lokalt. Bærekraftig reiselivsutvikling krever derfor lokal styring og forvaltning, og alle strategier, virkemidler og tjenesteleveranser relatert til reiselivs- og reisemålsutvikling må derfor utvikles «bottom-up» med utgangspunkt i kommunene, bedriftene og lokalbefolkningen på de enkelte reisemålene.

Alle reiselivsrelaterte strategier, virkemiddel og tjenester på alle forvaltningsnivå må således utvikles med *utgangspunkt i behov, prioriteringer, muligheter og utfordringer på de enkelte reisemålene*, og destinasjonsselskapene må være det utøvende bindeleddet mellom aktørene lokalt, regionalt og nasjonalt. Dette krever etablering av arenaer og dialogpunkt mellom bedriftene, kommunene, lokalbefolkningen og andre lokale- og regionale aktører opp mot destinasjonsselskapet, og tilsvarende koblinger og dialog mellom destinasjonsselskapene og fylkeskommunene, natur- og kulturforvaltningen, landsdelsselskapene og Innovasjon Norge.

Tre prinsipper for dekning av *tjenestebehovene*:

1. Behovsdekning i nærings- og kommunene *styrer tjenesteleveransene*
2. Bedrift, kommune og DMO-ene velger *de beste tjenesteleverandørene*
3. Bedrift, kommune og DMO-en *kommuniserer behovene mot fellesapparatene*

Fem prinsipper for *tjenesteleveransene*:

1. Nærhet: mest mulig kompetanse *nærmest mulig* bedriftene og kommunene
2. Bottom-up: bestillingene må struktureres med forankring *nedenfra og opp*
3. Betaling: alle oppgaver skal defineres som *betalbare tjenester*
4. Samarbeid: der det er mest hensiktsmessig å samhandle, gjør en det, og en velger alltid *den beste leveranseløsningen* (internt eller eksternt)
5. Kompetanse: destinasjonsselskapet strukturerer kontinuerlig innovasjon og kompetanseutvikling (implementering av *innovasjonskultur*)

Det er avgjørende at kapasiteten og kompetansen i destinasjonsselskapene tilpasses mål- og ambisjonsnivået for reiselivs-utviklingen og behovene for tjenesteleveranser i bedriftene og kommunene. Dette kan også løses i samarbeid med andre destinasjonsselskap, næringshager eller andre eksterne leverandører. Videre er det viktig at avtalene mellom destinasjonsselskapene, bedriftene og kommunene er konkrete på tjenesteleveranser, gjensidige krav, mål og indikatorer for resultatmåling. Avtalene med bedriftene og kommunene må være langsiktige og ha tilstrekkelig finansiering per tjenesteleveranse slik at destinasjonsselskapet kan bygge opp tilstrekkelig kapasitet og riktig kompetanse for å kunne jobbe strategisk med bærekraftig reisemålsutvikling ut fra langsiktige, helhetlige strategier, målsettinger og forutsigbare samarbeid. Reisemålsutvikling omfatter nærings-, steds- og lokalsamfunnsutvikling, i tillegg til natur- og kulturforvaltning, og krever oppbygging av omfattende kompetanse og en langsiktig, helhetlig utvikling.



4. Destinasjon 3.0 – nye forretningsmodeller

4.1 Forretningsidé og forretningsplan

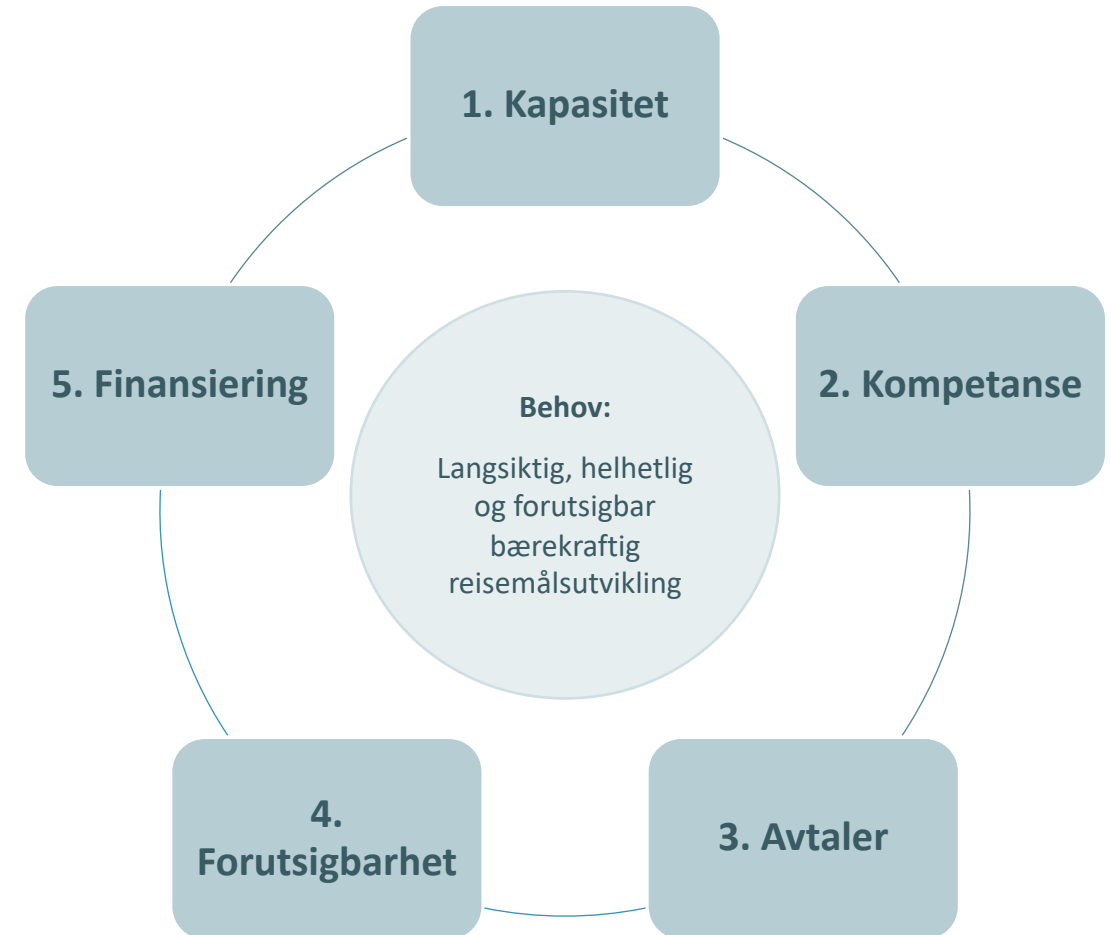
Sentrale utfordringsområder for destinasjonsselskapene er:

- Tilstrekkelig kapasitet til å utføre oppgavene
- Riktig kompetanse knyttet til oppgavene
- Avtaler som tydelig spesifiserer innhold, krav og måling for tjenesteleveransene
- Forutsigbarhet knyttet til samarbeidsavtaler som sikrer langsiktig reisemålsutvikling
- Tilstrekkelig og langsiktig finansiering av utviklings- og markedsføringstiltakene på reisemålet

Det er avgjørende at kapasiteten og kompetansen i destinasjonsselskapene tilpasses mål- og ambisjonsnivået for reiselivsutviklingen og behovene for tjenesteleveranser i bedriftene og kommunene. Dette kan også løses i samarbeid med andre destinasjonsselskap, næringshager eller andre eksterne leverandører.

Videre er det viktig at avtalene mellom destinasjonsselskapene, bedriftene og kommunene er konkrete på tjenesteleveranser, gjensidige krav, mål og indikatorer for resultatmåling.

Avtalene med bedriftene og kommunene må være langsiktige og ha tilstrekkelig finansiering per tjenesteleveranse slik at destinasjonsselskapet kan bygge opp tilstrekkelig kapasitet og riktig kompetanse for å kunne jobbe strategisk med bærekraftig reisemålsutvikling ut fra langsiktige, helhetlige strategier, målsettinger og forutsigbare samarbeid. Reisemålsutvikling omfatter nærings-, steds- og lokal-samfunnsutvikling, i tillegg til natur- og kulturforvaltning, og krever oppbygging av omfattende kompetanse og en langsiktig, helhetlig utvikling.



Utfordringer	Kommentar	Løsning
1. Kapasitet	Omfanget av tjenesteleveransen fra DS-ene er avhengig av antall årsverk og tilgjengelig tid. Kapasiteten er avhengig av betalingsevne fra næringen og kommunene, ekstern finansiering fra prosjekt og andre inntekter, i tillegg til effektivitet og prioritering av leveranseområdene og langsiktighet og forutsigbarhet for tjenesteleveransene med høy grad av basisleveranser	- Strategisk prioritering av leveransene til næring/kommune - Ressursstyring og effektivitet per dag/uke/måned/år - Riktig kompetanse som gir økt relevans og betalingsvilje - Ekstern finansiering fra prosjekt og egne aktiviteter - Langsiktige tjenesteavtaler med høy grad av basisleveranser
2. Kompetanse	Kompetansen i DS-ene må kontinuerlig tilpasses behovene i næringen, kommunene, omgivelsene og markedet. Dette krever etablering- og kontinuerlig oppfølging av en strukturert innovasjonskultur i selskapet med kartlegging av behov, tilbakemeldinger fra næringen/kommunene/andre, monitor av eksterne utviklingstrekk og benchmarking	- Etablering- og oppfølging av en strukturert innovasjonskultur - Kontinuerlig kompetanseutvikling av ansatte - Innleie av ekstern kompetanse - Deling av kompetansestillinger og kompetansemiljø med andre DS-er, kommunen(e) eller andre
3. Avtaler	Avtalene for leveranse av basis- og tilleggstjenester for næringen, kommunene og andre samarbeidspartnere må spesifisere leveranse, omfang og kostnad per tjeneste og tidfeste avtaleperiode, krav og ansvar hos næringen/kommunen/samarbeidspartneren, muligheter for skreddersøm/tilpasning, endrings- og avslutningsmuligheter i tillegg til formelle forpliktelser og krav	- Spesifisere leveranse, omfang og kostnad per tjeneste - Langsiktige avtaleperioder/intensjonsavtaler på 3-5 år - Konkretiser krav og ansvar hos næringen/kommunene/andre - Spesifiser muligheter for skreddersøm og tilpasninger - Endrings- og avslutningsmulighet med 6 -12 måneder varsel
4. Forutsigbarhet	Forutsigbarhet i tjenesteleveransene er avhengig av strategisk forankring og prioritering av oppgaver med næringen og kommunene, langsiktige avtaler med 6-12 måneders gjensidig endringsvarsel, tydelig rolleavklaring og langsiktig politisk enighet om reiselivs- og stedsutvikling, i tillegg til flere inntektskilder og tilgjengelig egenkapital i DS-ene	- Forankring av reiselivsutviklingen i felles, langsiktige strategier og planer med tydelig rolleavklaring og politiske vedtak - Avtaler på 3-5 år med 6-12 måneders gjensidig endringsfrist - Kommersielle inntekter, prosjekttinntekter, tjenesteleveranse til andre næringer, eierskap i kommersielle produkt og tjenester og oppbygging av tilgjengelig egenkapital
5. Finansiering	Finansieringen er knyttet til bred involvering og oppslutning rundt overordnede mål og strategier for reiselivs- og stedsutviklingen, grad av kunnskap, motivasjon og mobilisering hos næringen og kommunene, kompetanse, kapasitet og rolleavklaring i DS-ene, i tillegg antall næringsaktører og kommuner og finansieringsevnen deres	- Forankring av reiselivsutviklingen i felles, langsiktige strategier og planer med tydelig rolleavklaring og politiske vedtak - Kontinuerlig informasjon, involvering og motivasjon - Etablering- og oppfølging av en strukturert innovasjonskultur - Kombinasjon av medlemskontingent (klubb-modellen med «inngangsbillett» for tilgang til tjenestene), fastpris i tillegg til timepris på tjenesteleveransene, forvaltningsavtaler med kommunene og salg av prosjekttjenester

Forretningsidé

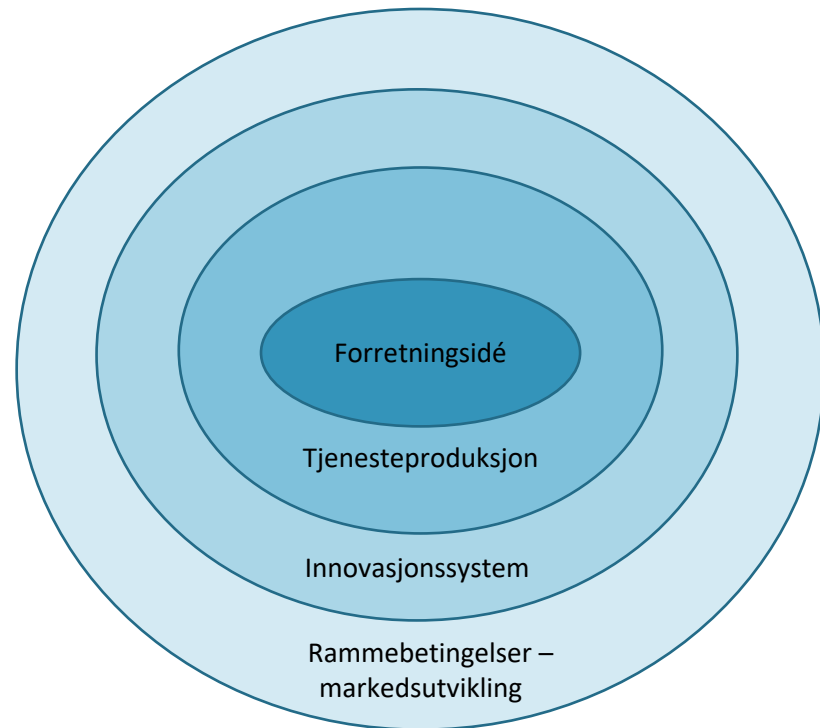
Felles forretningsidé for destinasjonsselskapene:

«Visit X skal **produsere og levere fellestjenester og rådgivning** basert på oppdatert kunnskap om markedsutvikling og andre rammebetingelser for reiselivsbedrifter, kommuner og andre kunder innenfor rammen av en bærekraftig reiselivsutvikling på destinasjon Y»

«En bærekraftig forretningsmodell er en forretningsmodell som skaper konkurransefortrinn gjennom overlegen kunde- og interessentverdi og bidrar til en bærekraftig utvikling av reiselivsnæringen, destinasjonen og lokalsamfunnet».

TheBeeBusiness.com

Innhold Forretningsplan



1. Sammendrag
2. Innhold og innledning
3. Forretningsidé og selskapets plass i det regionale innovasjonssystemet
4. Tjenesteproduksjon basert på forretningsmodellering
5. Markedet og andre rammebetingelser
6. Markedsstrategi/markedsplan for selskapet
7. Kommunikasjonsplan og bygging av kultur
8. Økonomi og budsjetter
9. Kapitalbehov og finansiering
10. Organisering og administrasjon av virksomheten
11. Organisering og samhandling mot lokale organisasjoner, andre landsdelselskaper og andre relevante samarbeidspartnere
12. Handlingsplan
13. Vedlegg

En forretningsplan eller et strategidokument for destinasjonsselskapet rommer beskrivelse av destinasjonsselskapets forretningsidé og selskapets mål, strategier og tiltak for å lykkes med den. Planen har gjerne følgende innhold, sett bort fra sammendrag og eventuelle vedlegg:

1. Kort presentasjon av selskapet
2. Forretningsidé det regionale innovasjonssystemet
3. Tjenesteproduksjon
4. Markedsutvikling rammebetingelser
5. Markedsstrategi og markedsplan for selskapet
6. Kommunikasjonsplan og bygging av kultur
7. Budsjetter
8. Intern og ekstern organisering
9. Handlingsplan

Som utfyllende eksempler på tekst i de ulike punktene kan følgende benyttes:

- **Kort presentasjon av selskapet:** Omsetning, antall ansatte, selskapsform, styresammensetning, geografisk nedslagsfelt og andre mer spesifikke informasjoner
- **Forretningsidé og det regionale innovasjonssystemet:** Kort beskrivelse av hva selskapet produserer for hvem, hvordan og med hvilke fortrinn. Kort beskrivelse samhandling og mønster for dette med bedrifter, klynger, nettverk og FoU-institusjoner
- **Tjenesteproduksjon:** Beskrivelse av hvilke tjenester selskapet selger til hvilke kunder og for hvilken pris, samt noe om innsatsfaktorene i de ulike produksjonene
- **Markedsutvikling og rammebetingelser:** Beskrivelse av utvikling i markedet for de segmentene selskapet prioriterer, samt beskrivelse av andre rammebetingelser definert som ytre forhold som stiller krav til eller legger begrensninger på destinasjonsselskapet skal drives.

Markedsstrategi og markedsplan: Beskrivelse av markedsstrategi i form av prioriteringer for å nå definerte mål med utgangspunkt i en markedsituasjon, samt en markedsplan i form av et strukturert oppsett av markedsaktiviteter som er planlagt gjennomført innenfor en tidsramme. For et destinasjonsselskap anbefaler vi at en markedsplan strekker seg over 12 måneder og kan ses som en mens markedsstrategien har en varighet fra 3 til 5.

Kommunikasjonsplan og bygging av kultur: Destinasjonsselskapet bør utvikle en plan for internkommunikasjon på destinasjonen og til interessenter. Hensikten er å fortelle om planer og effekter av fellestiltak. Destinasjonsselskapet bør i tillegg utarbeide en årlig aktivitetsplan som har til hensikt å bygge en felles kultur og styrke samhandlingsmønstret mellom de ulike aktørene på destinasjonen.

Budsjetter: Planen inneholder et årsbudsjett for driften samt et likviditetsbudsjett. Dersom selskapet har ansvaret for større utviklingsprosjekter spesifiseres disse i egne budsjetter.

Intern og ekstern organisering: Både intern organisering med tydelige ansvarsområder og en oversikt over hvem destinasjonsselskapet samhandler med eksternt presenteres.

Handlingsplan: Ved siden av markedsplanen presenteres en handlingsplan som inneholder alle andre tiltak som destinasjonsselskapet planlegger å gjennomføre innenfor planperioden. Tiltakene presenteres med kort beskrivelse av tiltaket, tidspunkt for gjennomføring, kostnader samt resultater og effekter.

Innhold i forretningsplanen for destinasjonsselskapet

Område	Beskrivelse
Basis	Generelt forretningsgrunnlag med konkretisering av roller, mandat, tjenester og ansvarsområder med tilhørende prismodell som vedlegg
Organisasjonsmodell	Beskrivelse av modell(er) basert på klubb-, forvaltning-, prosjekt-, tjenesteleverandør- og eierskapsmodell
Tjenesteleveranser	Beskrivelse av prioriterte tjenester med konkretisering av basisleveransene og tilleggstjenestene med prismodell
Kompetanse og kunnskapsutvikling	Konkretisering av kompetanse- og ressursbehov, strategier for kompetanseutvikling, innovasjon kontinuerlig fornying og utvikling, samt beskrivelse av intern struktur for bygging av innovasjonskultur,
Finansiering	Konkretisering av rammer for finansiering, kommersialisering og prosjekt med beskrivelse av områder/tema og kilder
Samarbeid	Konkretisering av partnerskap og samarbeidspartnere inklusiv fellestjenester med andre destinasjonsselskap og eksterne partnere, samt oppgave- og ansvarsdeling og faste kontaktpunkt mot NordNorsk reiseliv og Innovasjon Norge (Visit Norway), i tillegg til beskrivelse av destinasjonsledelsen.
Strategier og tiltak	Strategier, tiltaksplaner, årshjul og konkretisering av KPI-er med konkretisering av indikatorer for måling og rapportering
Møteplasser	Beskrive faste møteplasser med kommunene, bedriftene og samarbeidspartnere inklusiv fellesforum mellom destinasjonsselskapene, dialog med NordNorsk reiseliv og Innovasjon Norge, samt arenaer for destinasjonsledelse med næring, kommuner, forvaltning, turlag etc. for å sikre bærekraftig besøksforvaltning

4.2 Tjenesteproduksjon

Tjenesteleveranser til bedrifter og kommuner

Rammer for tjenesteproduksjon i destinasjonsselskapene

Rammeverket for tjenesteproduksjonen til bedrifter og kommuner i reiselivssammenheng er basert på eksisterende tjenesteleveranser på reisemålet, reisemålets egenart og utvikling, samt universelle drivere som bærekraft og digitalisering for nærings- og samfunnsutvikling.

Dette gjør at reiselivsutviklingen må utvikle kompetanse og tjenesteleveranser relatert til digitale løsninger for kommunikasjon, produktutvikling, bruk av kundedata og besøksforvaltning. I tillegg må reiselivsutviklingen ledes og forvaltes med etablering av nye styringsstrukturer for helhetlig, bærekraftig steds- og reisemålsutvikling og destinasjonsledelse med utarbeiding av besøksstrategier og system for bærekraftig besøksforvaltning og fellesgodeutvikling.

Destinasjonsselskapene er en del av innovasjonssystemet på reisemålet med kundene, bedriftene, kommunene, fylkeskommunen og forvaltningen, konkurrenter, samarbeidspartnere, interesseorganisasjoner, kompetansemiljø og kapital som aktører i systemet. Koblingene mellom aktørene, graden av samhandling og systematisk utvikling samt rolle-, samarbeids- og ansvarsavklaringen er avgjørende for reiselivsutviklingen og destinasjonsselskapet sin funksjon og tjenesteleveranser.

Destinasjonsselskapene representerer bedriftene, kommunene og de øvrige interessentene på reisemålet. Tjenesteleveransene i destinasjonsselskapene og samhandlingen med regionale og nasjonale aktører må ta utgangspunkt i- og reflektere bedriftene, kommunene og reisemålet sine interesser. Reiselivsutviklingen og tjenesteleveransene må gjøres ut fra et «bottom-up» prinsipp fra aktørene på reisemålet mot destinasjonsselskapene og øvrige samarbeidspartnere.

Destinasjon 3.0

I destinasjon 3.0 prosjektet er det gjennomført flere workshops, intervju og digitale spørreundersøkelser, i tillegg til analyser av eksisterende strategier, avtaler og strukturer i destinasjonsselskapene. Det er også innhentet informasjon om andre reisemål og generelle utviklingstrekk i reiselivet. Med bakgrunn i dette er det laget en komprimert GAP-analyse som viser at destinasjonsselskapene stadig får flere oppgaver, større forventninger, krav om kompetanse og ressurser knyttet til blant annet bærekraft og digitalisering, at reisemålene mangler strukturer for destinasjonsledelse, et behov for besøksforvaltning og fellesgodeutvikling, at samhandlingen mellom reiselivet og samfunnet er ikke etablert, at rolleavklaringene er ufullstendige, at det er et gap mellom oppgaver og finansiering, kompetansen og ressursene i selskapene er ulike, forretningsmodellene og mandatene til destinasjonsselskapene er uklare og det er ulik anerkjennelse av destinasjonsselskapene som viktige partnere i lokal og regional reiselivs- og stedsutvikling. Dette fører til at forretnings- og stedsutvikling blir viktigere for reisemålene og destinasjonsselskapene, forventningene er store og at selskapene gjør en rekke oppgaver som ikke er tydeliggjort og som de ikke får betalt for.

Dette krever at det i større grad blir gjort klare forventings- og rolleavklaringer mellom destinasjonsselskapene, kommunene, bedriftene og øvrige interessenter og samarbeidspartnere lokalt, regionalt og nasjonalt. Videre bør det utvikles nye forretningsmodeller som med tydelighet identifiserer *hva det er markert for å produsere for hvem* og hva som skal til for å produsere tjenester med ønsket kvalitet. Selskapene må avslutte all tjenesteproduksjon som ingen er villig å betale for og basere all aktivitet og tjenesteproduksjon på kundebehov, ressurs- og kompetanseutvikling og betalingsvillighet hos kundene. Kundene for destinasjonsselskapene er i hovedsak bedrifter, kommuner og tilreisende. I tillegg kan fylkeskommuner, forvaltningsorgan og interesseorganisasjoner indirekte defineres som kunder via prosjekt og konkrete fellessatsinger.

Tjenesteleveranser til bedrifter og kommuner

Tilnærminger til tjenesteleveranser til bedrifter og kommuner

Kundene for destinasjonsselskapene er i hovedsak bedrifter, kommuner og gjestene. Ansvars- og rolledelingen og forretningsmodelleringen for destinasjonsselskapet sin tjenesteproduksjon til disse kundene er avhengig av type reisemål, offentlige strukturer, forvaltningsoppgaver, mål, ambisjoner og veivalg for reisemålet, organiseringen og aktørsammensetning, og eksisterende forretningsmodell og finansiering av destinasjonsselskapet.

Destinasjonsselskapet vil kunne tilby like og differensierte tjenester til bedriftene og kommunene – det vil si noen tjenester som løses likt uavhengig av bedriftstype eller kommunekategori og noen tjenester som er spesielt tilpasset grupper av bedrifter, type kommuner eller enkeltaktører og enkeltkommuner spesifikt. Disse tjenestene kan leveres som basistjenester og tilleggstjenester, der bedriftene og kommunene betaler et fast årlig bidrag for basistjenestene og timepris eller avtalt fastpris for tilleggstjenester etter behov.

Aktuelle tjenester for bedrifter og kommuner er definert og beskrevet ut fra analysene og vurderingene som er gjort innledningsvis i prosjektet. Tjenestene er beskrevet ut fra innhold i leveransen, mål for tjenestene, forventet effekt, gjennomføring og prinsipp for prising og egeninnsats. Tjenestebehovet vil variere ut fra ulike typer reisemål, steder, kommunetyper og bedriftskategorier. Dette er beskrevet i prosjektet som «A, B, C og D-kategorier» for bedrifter og kommuner. I tillegg er det lagt til en kort beskrivelse av FoU- og innovasjonsprosjekt og mobiliseringsprosjekt som nødvendige satsingsområder utenom den direkte tjenesteleveransen til bedriftene og kommunene. Dette er nødvendige satsingsområder for å sikre utvikling, innovasjon, kunnskapsutvikling og forankring.

Tjenestene tar utgangspunkt i behov i bedriftene og kommunene som kan dekkes av andre. Destinasjonsselskapene er en naturlig tjenesteleverandør, men oppgavene kan i utgangspunktet gjøres av andre aktører som f.eks. næringshager, næringsklynger, landsdelsselskap og kommunene. Disse aktørene er nevnt som «utfordrere» i rapporten. Det er viktig at rolledelingen og samarbeidet er tydelig avklart og konkretisert, og at bedriftene og kommunene samles om å bruke og utvikle destinasjonsselskapet - eller tilsvarende - som en felles, koordinerende kompetansepartner og tjenesteleverandør. Samarbeid og partnerskap bør avklares og formaliseres opp mot dette koordinerende leddet. I tillegg bør det utvikles en struktur for destinasjonsledelse mellom destinasjonsselskapet, kommunene, bedriftene, forvaltningen og interesseorganisasjonene på reisemålet med ansvar for helhetlig besøksforvaltning og destinasjonsledelse.

Tjenesteleveransene fra destinasjonsselskapene krever tilstrekkelig kompetanse og ressurstilgang, i tillegg til betalingsvilje- og evne fra bedriftene og kommunene. Kompetanse- og ressursutviklingen krever blant annet etablering av strukturer for innovasjonskultur og samhandling i- og mellom destinasjonsselskapene og eksterne aktører. Betalingsviljen fra kundene krever tilstrekkelig kompetanse og ressurser i destinasjonsselskapene og systematisk kunnskapsformidling og dialog med aktørene og kommunene for å sikre forståelse for innholdet i- og nytten av tjenesteleveransene.

Tjenestene beskrevet i destinasjon 3.0 prosjektet omfatter både eksisterende tjenester i destinasjonsselskapene og tjenester som bør utvikles – slik som for eksempel strukturer for helhetlig stedsutvikling, destinasjonsledelse og kontinuerlig arbeid med merkeordningen for bærekraftig reisemål.

Prisstrukturer for årlige betaling av basistjenestene og prising av tilleggstjenestene må utvikles i hvert enkelt destinasjonsselskap. Eventuelle felles rammeverk og prinsipp for prising må vurderes som en del av pilottestingen av forretningsmodellene.

Tjenesteleveranser til bedrifter og kommuner

Steds- og reisemålsutvikling

Steds- og reisemålsutvikling omfatter operasjonalisering av bærekraftig besøksforvaltning og etablering av en samlet destinasjonsledelse på reisemålet. Bærekraftig besøksforvaltning er definert slik:

Bærekraftig besøksforvaltning skal sikre en bærekraftig utvikling som er innenfor grensene for hva natur, landskap, miljø, lokalsamfunn og lokal kultur tåler, samtidig som det gis grunnlag for sunn næringsdrift og lokal verdiskaping.

Kommunene (og stat/fylke) har i utgangspunktet ansvar for besøksforvaltningen, steds- og fellesgodeutviklingen, men siden de ikke har konkrete, lovpålagte oppgaver i forhold til dette med øremerket finansiering eller medfølgende ansvarsavklaring – og en heller ikke har spesifiserte/konkrete avtaler om spesifisert tjenesteleveranse med destinasjonsselskapene – blir dette en sentral utfordring for helhetlig, bærekraftig steds- og reisemålsutvikling.

«Alle» vet at det bør gjøres noe, men ingen vil finansiere det eller ta ansvar for det, og det er lett å sende utfordringen til destinasjonsselskapene uten av det følger med finansiering eller nærmere spesifisering av innholdet i oppgavene.

Løsningen er *konkretisering og prising av oppgavene og avklaring av hvem som skal gjøre de* – kommunen, næringsselskapet, destinasjonsselskapet eller andre organisasjoner - og utarbeide avtaler og avklaring av finansiering for tjenestene knyttet til bærekraftig besøksforvaltning og destinasjonsledelse.



Kunder

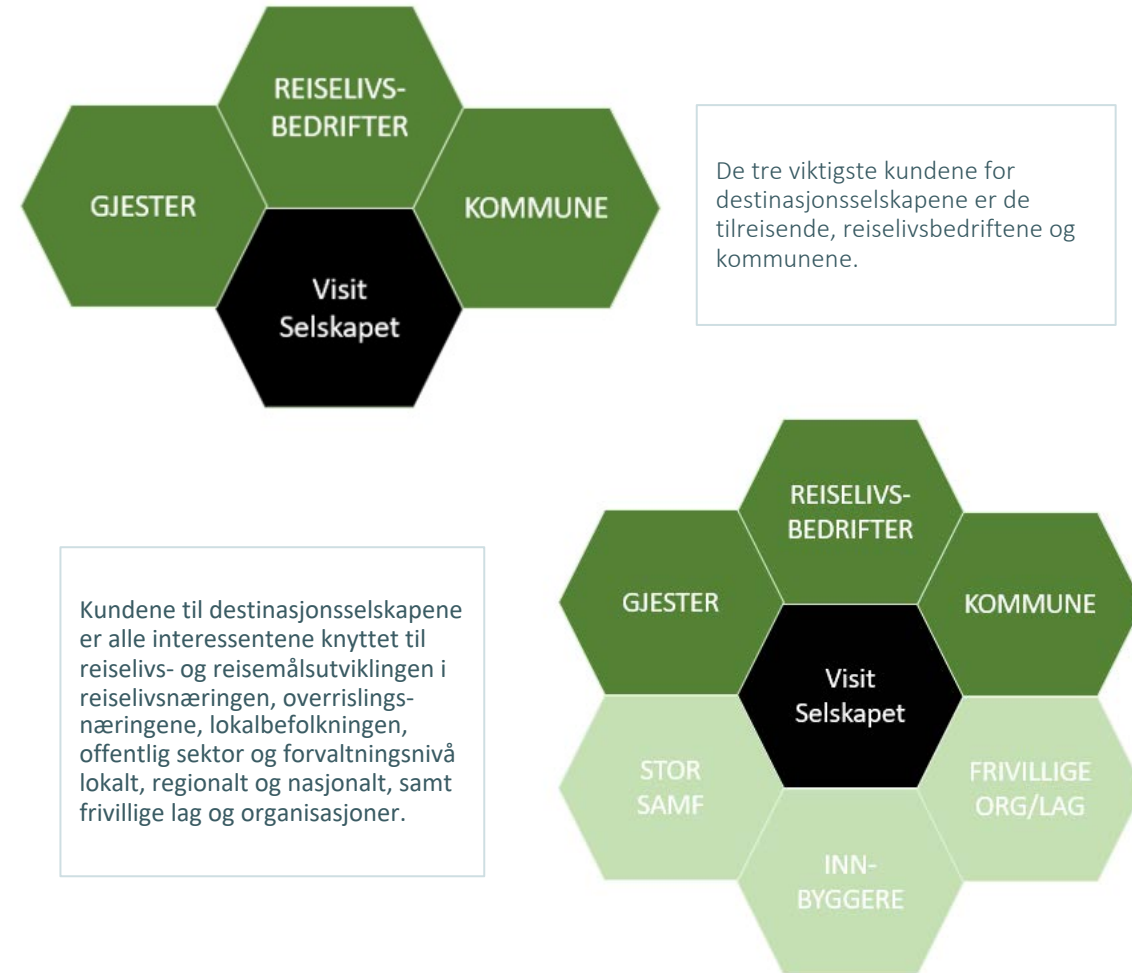
Kunder kan defineres som den som kjøper varer eller tjenester ut fra behov eller ønsker. I denne sammenheng omfatter dette bedriftene, kommunene og andre relevante aktører som har definerte behov for tjenesteleveranser.

Tjenesteleveransene fra destinasjonsselskapene skal dekke bedriftene, kommunene og andre relevante aktører sine behov for konkrete tjenester og oppgaver som kan løses av andre enn dem selv.

Kundene til destinasjonsselskapene er alle interessentene knyttet til reiselivs- og reisemålsutviklingen i reiselivsnæringen, overrislingsnæringene, lokalbefolkningen, offentlig sektor og forvaltningsnivå lokalt, regionalt og nasjonalt, samt frivillige lag og organisasjoner. Utgangspunktet for leveransen fra destinasjonsselskapene til kundene er behovene hos aktørene, reisemålet sin egenart og status, i tillegg til behovene hos prioriterte målgrupper og tilreisende.

Tjenesteleveransene fra destinasjonsselskapene skal være fundamentert på føringer, retningslinjer og relevante behov fra alle «kundene» i figuren til høyre – inklusiv hensyn til lokalbefolkningen. Fylkeskommunene og forvaltningsmyndighetene – i tillegg til frivillige lag og organisasjoner – kan være kunder for tjeneste- og oppgavebestilling fra destinasjonsselskapene gjennom definerte prosjekt eller samarbeid knyttet til for eksempel besøksforvaltning, markedsføring og reisemålsutvikling, men de tre viktigste kundene for direkte tjenesteleveranser fra destinasjonsselskapene er *de tilreisende, reiselivsbedriftene og kommunene*.

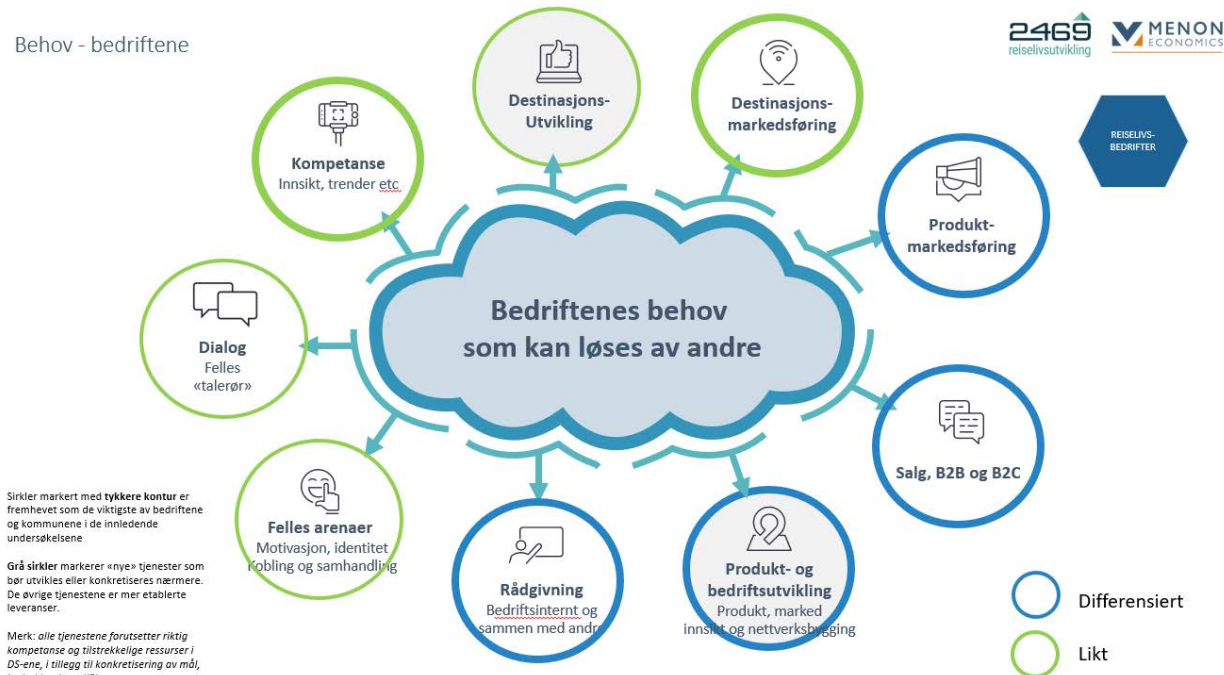
I Destinasjon 3.0 vektlegges derfor utarbeiding av forretningsmodeller og tjenesteleveranser rettet mot disse tre kundene, selv om det også kan være andre kundeforhold relatert til tjenesteleveransen fra destinasjonsselskapene.



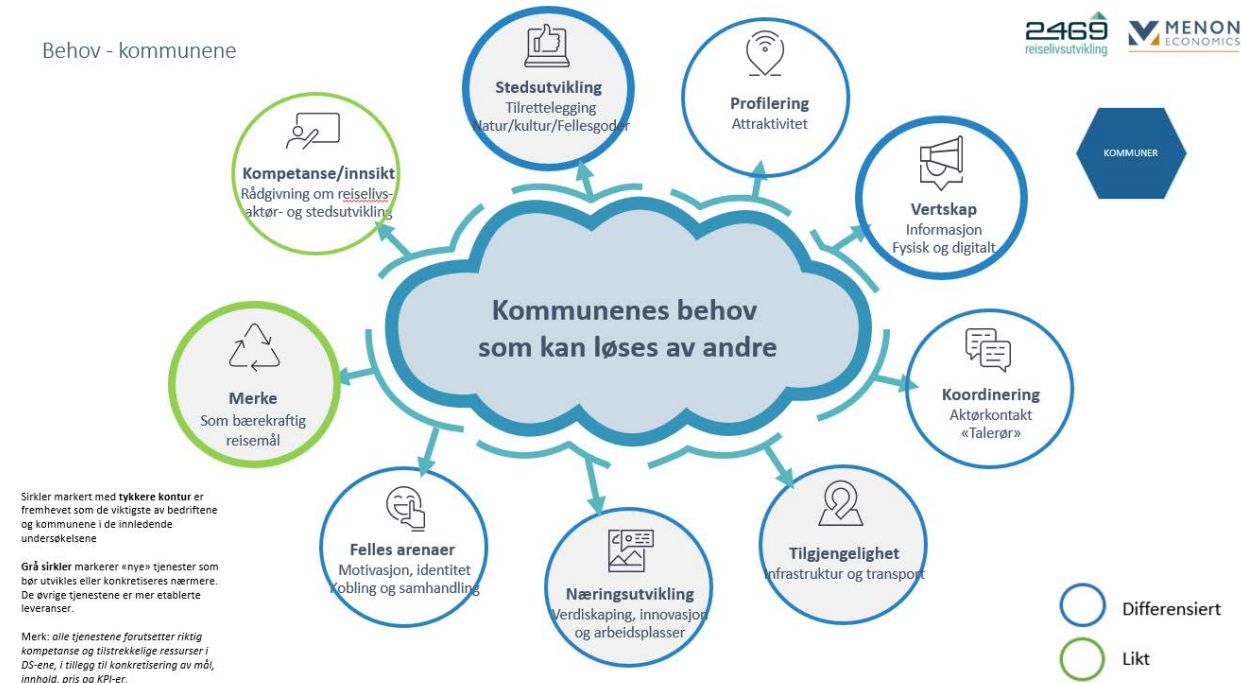
Tjenesteleveranser

Destinasjonsselskapet vil kunne tilby like og differensierte tjenester til bedriftene og kommunene – det vil si noen tjenester som løses likt uavhengig av bedriftstype eller kommunekategori og noen tjenester som er spesielt tilpasset grupper av bedrifter, type kommuner eller enkeltaktører og enkeltkommuner spesifikt. Disse tjenestene kan leveres som basistjenester og tilleggstjenester, der bedriftene og kommunene betaler et fast årlig bidrag for basistjenestene og timepris eller avtalt fastpris for tilleggstjenester etter behov.

Behov - bedriftene



Behov - kommunene



«Utfordrere» og samarbeidspartnere

Destinasjonsselskapene vil kunne bli utfordret på tjenesteleveransene til bedriftene og kommunene fra andre kompetansemiljø og aktører. «Utfordrere» er i denne sammenheng definert som tjenesteproduserende organisasjoner som ovenfor målgruppen reiselivsbedrifter og kommuner mot betaling kan tilby de samme tjenestene som destinasjonsselskapet tilbyr. Det er viktig at rolle-, ansvars- og oppgavedelingen er tydelig avklart og avtalefestet med destinasjonsselskapene, og at bedriftene og kommunene bruker og utvikler destinasjonsselskapet som en felles koordinator, kompetansepartner og tjenesteleverandør.

Forholdet til- og samhandlingen med «utfordrerne» som for eksempel næringshager og næringssselskap, landsdelsselskap, klynger og nettverk og fylkeskommunene må klargjøres og konkretiseres.

Eksempel på «utfordrere» og samarbeidspartnere for destinasjonsselskapene:

- Næringssselskaper
- Landsdelsselskapet
- Store reiselivsbedrifter
- Klynger og nettverk
- Turoperatører og OTA-er
- Kommunene
- Fylkeskommuner
- Innovasjon Norge (Visit Norway)

«Utfordrere» er definert som tjenesteproduserende organisasjoner som ovenfor målgruppen reiselivsbedrifter mot betaling kan tilby de samme tjenestene som destinasjonsselskapet tilbyr

Det er viktig at samarbeidet er avklart og at bedriftene og kommunene bruker og utvikler destinasjonsselskapet som en felles koordinator, kompetansepartner og tjenesteleverandør

4.2.1 Bedriftene



Eksempel på tjenesteleveranse: Produktmarkedsføring

Leveranse	Mål	Effekt	Gjennomføring	Pris og betaling
Beskrivelse av selve tjenesten, innhold eller program, inkl. team - bemanning	Målsetting for gjennomføring av tiltaket eller direkte resultat av tiltaket, prosjektmålet	Effekt for bedrift eller reisemål etter gjennomføring, som målbar effekt for bedrift eller reisemål	Når, hvordan og av hvem. Kritiske suksess-faktorer, referanse til kunnskapsgrunnlag og kvalitetssikring – rutiner for å fange opp/håndtere avvik. Tidsavgrensning - skille mellom løpende tjenester og prosjektbaserte tjenester.	Pris per deltaker, med betingelser for betaling og gjennomføring. Basisfinansiering vs. tjenestekjøp per time eller fastpris.
DS gir bedriften råd om relevante målgrupper, budskap, innhold, distribusjonsstrategier og kanaler. Bedriftens produkt blir markedsført ovenfor målgruppe X i kanal Y i perioden Z. Det forutsettes at bedriften beskriver mål og forventinger, og stiller med innhold i avtalt format og periode, XX og YY. DS kan utarbeide innhold (bilder, film, tekster og budskap) tilpasset aktuelle kanaler og målgrupper etter avtale. DS bidrar med nettverk og relevante koblinger mellom aktørene i markedsføringen, og mellom produkt- og destinasjonsmarkedsføringen.	Mål for tjenesten: - Samlet budsjett hvorav X kr er næring - Antall visninger målt i Y - Antall engasjement målt i Z - Konverteringsrate på 0,X %	Effekt for bedriften: - Deltaker i samlet tiltak kr XX - Markedsføring lik YY - Visninger og engasjement målt i Y - Ny omsetning lik X antall bookinger á kr Y per ordre	Produktmarkedsføring av utvalgte produkt i avtalte perioder, omfang og kanaler. Eventuelt utarbeiding av innhold etter avtale. Regenerativ ut fra kontinuerlig effektmåling - forsterker det som fungerer og tar ut det som ikke fungerer. Tjenesten kan leveres både som løpende basistjeneste som f.eks. synlighet på nettsider og prosjektbaserte tjenester som f.eks. deltakelse i spesifiserte kampanjer. Planlegging: dato til dato Gjennomføring: dato til dato Evaluerig, rapport: dato	Kr. Xx per produkt per tiltak/kanal, forutsatt minst X antall bedrifter deltar. Løpende basistjenester betales i forkant. Prosjektbaserte tjenester: 50 % betales i forkant 50 % betaler i etterkant. Betaling for utarbeiding av innhold etter avtale til fastpris eller timepris (bilder, film, tekster og budskap tilpasset ulike kanaler og målgrupper/ personas)

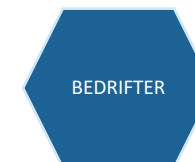
Kategori	Tjenestebehov bedrifter
B	Betyr mye for DS, men DS betyr mindre for bedriften Eksempel: store aktører som f.eks. Hurtigruten og hotellkjeder i tillegg til mindre bedrifter med svært høy attraksjonskraft og intern kompetanse. <i>Utfordring: tilby tjenester som beveger bedriften fra «B» til «C»-kategori</i> Tjenestebehov <i>Destinasjonsutvikling – Destinasjonsmarkedsføring – Dialog/«talerør» - Felles arenaer – (Salg B2B og B2C) – (Kompetanse/innsikt)</i> Kategori B-bedriftene vil ha behov for tjenester som supplerer eller erstatter egen tjenesteproduksjon – f.eks. B2B salgsutløsende tiltak mot utvalgte målgrupper og bransjekontakter – i tillegg til fellestjenester som innsikt/kunnskap, helhetlig destinasjonsutvikling og tilrettelegging av f.eks. infrastruktur og transportløsninger, samlet kvalitets- og kompetanseheving hos de andre bedriftene/leverandørene på reisemålet, og næringspolitisk påvirkning lokalt, regionalt og nasjonalt. Det vil være behov for DS å kunne tilby noen tverrgående, felles samarbeidsløsninger og avtalebaserte tjenester mellom DS-ene og reisemålene til B-bedriftene innenfor områdene nevnt ovenfor.
C	Betyr mye for DS og DS betyr mye for bedriften Eksempel: små- og mellomstore aktører med god attraksjonskraft og egen kompetanse om produktutvikling, markedsføring og salg. <i>Utfordring: videreutvikle tjenester som holder bedriften i «C»-kategorien</i> Tjenestebehov <i>Alle eller flere av tjenestene i «tjenestekyen» - spesielt: Kompetanse/innsikt – Produktmarkedsføring - Salg B2B og B2C – Destinasjonsutvikling - Destinasjonsmarkedsføring</i> Kategori C-bedriftene vil i utgangspunktet ha behov for alle- eller flere av tjenestene fra DS-ene. Det er viktig at DS kontinuerlig har tett dialog med bedriftene om eksisterende og nye tjenestebehov, og at det er årlig resultatmåling ut fra definerte KPI-er knyttet til avtalene om tjenesteleveranse. Videre er det viktig med løpende informasjon til bedriftene om kompetanse og tjenestetilbudet i DS. Deler av tjenestene bør med fordel tilpasses de ulike aktørgruppene og bransjene – f.eks. egne tiltak tilpasset aktivitetsbedriftene, hytte/camping aktører eller hotellene. Aktørkoblinger, nettverksprosjekt, kompetanse- og kvalitetsheving, knytninger mot andre næringer og kunnskapsmiljø er viktig, sammen med konkrete tiltak, prosesser og etablering av arenaer for produkt-, konsept- og markedsutvikling. De C-bedriftene som ligger- eller utvikler seg i grenseland mot B- eller D-kategoriene bør følges opp for å sikre relevant tjenesteleveranse og bedrifts-/produktutvikling.
D	Betyr mindre for DS men DS betyr mye for bedriften Eksempel: små- og mellomstore aktører med lavere attraksjonskraft og egen kompetanse om produktutvikling, markedsføring og salg. <i>Utfordring: bidra med tjenester og utviklingstiltak som løfter bedriften fra «D» til «C»-kategori</i> Tjenestebehov <i>Produktmarkedsføring – Salg B2B og B2C – Rådgivning – Produkt- og bedriftsutvikling – Kompetanse/innsikt</i> Bedrifter i D-kategorien kan- og bør utvikles til kategori C-bedrifter om mulig. Dette krever tett oppfølging med vekt på tjenesteleveranser inne kompetanseheving, produkt- og markedsutvikling, kvalitetssikring, nettverks-etableringer/aktørkoblinger og rådgivning fra DS og videre inn mot andre kompetansemiljø og støtteordninger. I tillegg vil D-bedriftene ofte ha behov for tjenester knyttet til produktmarkedsføring og salgsutløsende tiltak B2B og B2C. Det er viktig for bedriften og for reisemålet samlet sett at D-bedriftene får hjelp til å utvikle seg til kategori C-bedrift. Her kan det være aktuelt å vurdere egne prosjektsatsinger og program («mentorprogram» o.l.) med fokus på aktørkoblinger, kompetanseheving og produkt-markedsutvikling med kobling til markeds- og salgstiltak («HUB-utvikling», ref. Sognefjord Active 365-prosjektet i regi av Visit Sognefjord finansiert av Innovasjon Norge).
A	Betyr lite for DS og DS betyr lite for bedriften Eksempel: aktører som bare delvis har omsetning fra tilreisende som f.eks. deler av handelsnæringen eller bedrifter som har indirekte interesse av verdiskapingen og omdømmebyggingen fra reiselivssatsingen, f.eks. delleverandører av produkter og tjenester til reiselivsnæringen. <i>Utfordring: tilby tjenester og samarbeidsløsninger/partnerskap som beveger bedriften fra «A» til «B, C eller D»-kategori</i> Tjenestebehov <i>Tilpassede tjenester innen: Destinasjonsutvikling – Destinasjonsmarkedsføring – Felles arenaer – Kompetanse/Innsikt</i> Kategori A-bedrifter bør involveres i DS direkte og gjennom fellesorganisasjoner som f.eks. handelsforeninger e.l., i tillegg til å bli koblet på felles arenaer og innovasjonsarbeid for utvikling av nye prosjektsatsinger og prosesser knyttet til reisemåls-/stedsutvikling, infrastruktur- og transportutvikling, nettverksbygging, produktutvikling, arrangementsutvikling og profilering og omdømmebygging. A-bedriftene kan være sentrale bedrifter på reisemålet med mulig interesse for reiselivet sin potensielle effekt på omdømme, stedsutvikling, bo- og tilflyttingslyst, verdiskaping og overrisslingseffekt i tillegg til samarbeid om produkt- og markedsutviklingsrelaterte tiltak.



Eksempel på ulike kundebehov og skille mellom basis- og tilleggstjenester: Produktmarkedsføring

	Behov	Basis	Tillegg
B HØY LAV	- Er med fordi det er riktig å delta i fellesskapet. - Markedsføring av egne produkt som en del av reisemålet.	Produktmarkedsføring i felles kanaler og kampanjer mot utvalgte målgrupper i tillegg til egen produktmarkedsføring	- Produktmarkedsføring i utvalgte kanaler og kampanjer mot spesifiserte målgrupper som de selv ikke bearbeider - Egne markedstiltak/ kampanjer med utvalgte partnere etter avtale
C HØY HØY	- Delvis avhengig av produktmarkedsføring av egne produkt og som del av destinasjonen - Har behov for kanalene som DS representerer og for MF av egne produkt som del av reisemålet	- Produktmarkedsføring i felles kanaler etter sjekk av modenhet (tilleggstjeneste), inkludert spissing av budskap mot hovedsegmenter, plassering, gjennomføring og rapportering/evaluering - Rådgivning kommunikasjon og markedsføring	- Markedsføring av eget produkt som en del av en verdifull destinasjon/destinasjonsmarkedsføring - Analyse og innsikt for hjelp med kunde-segmentering - Innholdsproduksjon
D LAV HØY	- Avhengig av produktmarkedsføring gjennom DS og det å være en del av destinasjonen - Behov for faglig veiledning vedrørende markedsføring og er avhengig av DS en sine kanaler mot målgruppene	- Produktmarkedsføring i felles kanaler etter sjekk av modenhet (tilleggstjeneste), inkludert spissing av budskap mot hovedsegmenter, plassering, gjennomføring og evaluering - Basis rådgivning kommunikasjon og markedsføring	- Markedsføring av eget produkt som en del av en verdifull destinasjon/destinasjonsmarkedsføring - Analyse og innsikt for hjelp med kunde-segmentering - Innholdsproduksjon
A LAV LAV	- Ikke avhengig av produktmarkedsføring gjennom DS og det å være en del av destinasjonen - Kan ha nytte av noe produktmarkedsføring som avgrenset del av DS sin markedsaktivitet	- Produktmarkedsføring i utvalgte kanaler og kampanjer som forsterking av egen produkt-markedsføring mot spesifiserte målgrupper i perioder - Rådgivning om målgrupper og markedsutvikling i reiselivet	- Produktmarkedsføring i utvalgte kanaler og kampanjer mot spesifiserte målgrupper som de selv ikke bearbeider - Egne markedstiltak/ kampanjer med utvalgte partnere etter avtale

B, C, D og A-bedrifter: *bedriftenes* betydning for destinasjonsselskapet vs. *destinasjonsselskapets* betydning for bedriftene



Differensiert

4.2.2 Kommunene



Eksempel på tjenesteleveranse: Merke som bærekraftig reisemål

Leveranse	Mål	Effekt	Gjennomføring	Pris og betaling
Beskrivelse av selve tjenesten, innhold eller program, inkl. team - bemanning	Målsetting for gjennomføring av tiltaket eller direkte resultat av tiltaket, prosjektmålet	Effekt for bedrift eller reisemål etter gjennomføring, som målbar effekt for bedrift eller reisemål	Når, hvordan og av hvem. Kritiske suksessfaktorer, referanse til kunnskapsgrunnlag og kvalitetssikring – rutiner for å fange opp/håndtere avvik. Tidsavgrensning - skille mellom løpende tjenester og prosjektbaserte tjenester.	Pris per deltaker, med betingelser for betaling og gjennomføring. Basis-finansiering vs. tjenestekjøp per time eller fastpris.
Merke som bærekraftig reisemål etter IN sin merkeordning. Enten prosess for kvalifisering (finansiert av IN) eller re-merking hvert 3. år (krever lokal finansiering i kommunen/på reisemålet). - Kartlegging og rapportering på 31 kriterier og 83 indikatorer for reisemålet/kommunen - Utarbeiding av strategier og tiltaksplaner med oppfølging til neste re-merking - Re-merking, rapportering og revidering av strategier og tiltaksplaner	Mål for tiltaket er: - Kvalifisering og merking som bærekraftig reisemål - Progresjon på tiltaks-områdene mellom re-merkingene – konkret, dokumenterbar utvikling og forbedring som bærekraftig reisemål - Etablering av destinasjonsledelse med ansvar for oppfølging av strategier og tiltak	Effekt for kommunen: - X% økning i miljøsertifiserte bedrifter - X% reduksjon i utslipp til-/fra og på reisemålet - X% økning i antall helårs sysselsatte tilknyttet reiseliv - X% økning i forbruk og oppholds-tid - X% økning i spredning av tilreisende på hele reisemålet hele året - X antall tilrettelegging for universell utforming og innovative opplevelser - X% økning i antall fornøyde tilreisende og lokalbefolkning - Omfang og kvalitet på tilsluttet strategi for reisemålet og kommunale planer og tiltak knyttet til bærekraftkriteriene	Sertifisering som bærekraftig reisemål krever tilslutningsvedtak i kommunestyret, etablert destinasjonsledelse med ansvar for koordinering og gjennomføring, i tillegg til langsiktige strategier for reisemålet (masterplan) og langsiktig oppfølging av arbeidet med bærekraftig reisemålsutvikling. Planlegging: dato til dato Gjennomføring: dato til dato Rapportering og evaluering: dato til dato Utarbeiding av strategier og tiltak mellom re-merkingene hvert 3. år Sertifiseringen og re-merkingen krever en etablert destinasjonsledelse med politisk forankring i kommunene og bred involvering og eierskap i kommunene, næringen, interesseorganisasjoner og forvaltning. DS har en sentral rolle som pådriver.	Kr. X for kvalifiseringen (finansiert av Innovasjon Norge, IN), og Kr. X per år for arbeidet med opp-følgning og re-merking med lokal finansiering basert på langsiktige avtaler for å sikre kontinuitet og bærekraftig utvikling. Kostnader: - Prosessledelse - Strategi- og tiltaksutvikling - Destinasjonsledelse - koordinering og oppfølging av strategier og tiltak - Remerking hvert 3. år

Kategori	Tjenestebehov kommuner
A	Reiselivsnæringens økonomiske betydning og påvirkning på lokalsamfunnet og miljøet er lav Eksempel «Alta»: kommuner der reiselivsnæringen i omfang og verdiskaping er liten sammenlignet med annen næring, og der tilreisende i liten grad påvirker lokalsamfunnet og miljøet <i>Utfordring: identifisere og utvikle potensialet for verdiskapingsvekst og langsiktig, bærekraftig reiselivsutvikling</i> Tjenestebehov Stedsutvikling – Innsikt og kunnskap – Næringsutvikling – Felles arenaer - Koordinering Kommuner i kategori A vil i reiselivssammenheng ha spesielt behov for tjenester knyttet til helhetlig stedsutvikling og etablering av strategier og tiltaksplaner for utviklingen, kombinert med innsikt og kunnskap, næringsutvikling, felles arenaer og koordinering. Dette er nødvendig for å etablere prosesser og strukturer for en langsiktig utvikling av potensialet for verdiskaping og stedsutvikling. I tillegg vil tjenester som profilering, tilgjengeliggjøring, kvalifisering for merke som bærekraftig reisemål og vertskap være viktig i utviklingen – avhengig av i hvor stor grad strukturene og prosessene for reisemålsutvikling allerede er på plass eller ikke.
B	Reiselivsnæringens økonomiske betydning er høy, men påvirkning på lokalsamfunnet og miljøet er lav Eksempel «Bodø»: kommuner der reiselivsnæringen er betydelig i omfang og verdiskaping, og med høy grad av tilretteleggingen og omfattende infrastruktur som reduserer negativ påvirkning fra tilreisende på lokalsamfunnet og miljøet <i>Utfordring: forebygge fremtidig negativ påvirkning fra tilreisende og øke lønnsomheten fra eksisterende og nye målgrupper</i> Tjenestebehov Merke som bærekraftig reisemål – Stedsutvikling – Innsikt og kunnskap – Profilering – Felles arenaer – Koordinering - Næringsutvikling B-kategori kommuner vil spesielt kunne ha behov for tjenester knyttet til merking som bærekraftig reisemål, stedsutvikling, innsikt og kunnskap, profilering, felles arenaer, koordinering og næringsutvikling for å styrke alle de tre delene innenfor bærekraftig reiseliv – miljø, lokalsamfunn og økonomi – og for å forebygge negative konsekvenser fra reiselivet, øke lønnsomheten, kvaliteten og innovasjonsevnen i reiselivsnæringen. I tillegg er reisemålet og kommunene avhengig av god tilrettelegging av tilgjengelighet (transport og infrastruktur) og markedsorienterte vertskapsløsninger med lett tilgjengelig informasjon i digitale kanaler, i bedriftene og på utvalget informasjonssteder.
C	Reiselivsnæringens økonomiske betydning og påvirkning på lokalsamfunnet og miljøet er høy Eksempel «Lofoten»: kommuner der reiselivsnæringen er betydelig i omfang og verdiskaping, og med utfordringer i forhold til tilrettelegging, infrastruktur og besøksforvaltning som forårsaker negativ påvirkning fra tilreisende på lokalsamfunnet og miljøet <i>Utfordring: redusere negativ påvirkning fra tilreisende og øke lønnsomheten fra eksisterende og nye målgrupper</i> Tjenestebehov Merke som bærekraftig reisemål – Stedsutvikling – Tilgjengeliggjøring – Koordinering – Innsikt og kunnskap - Vertskap Kommuner i kategori C er avhengige av en sterk tjenesteleveranse innenfor langsiktig besøksforvaltning og destinasjonsledelse med utgangspunkt i merke som bærekraftig reisemål. I tillegg vil de fleste andre tjenestene fra DS være viktig, med vekt på tilgjengeliggjøring (tilstrekkelige løsninger for transport og infrastruktur) koordinering, innsikt og kunnskap, vertskapsløsninger og informasjon. Videre vil profilering, næringsutvikling med vekt på «tone of voice», innovasjon, kompetanse- og kvalitetsheving være viktig. For disse kommunene handler det i stor grad om å håndtere og legge til rette for besøkende og lokalbefolkningen på best mulig måte, utarbeide strategier og tiltak for å spre de tilreisende over hele reisemålet hele året og å etablere en solid destinasjonsledelse med involvering fra kommunen(e), forvaltningen, interesseorganisasjoner, næringen og destinasjonsselskapet.
D	Reiselivsnæringens økonomiske betydning er lav men påvirkningen på lokalsamfunnet og miljøet er høy Eksempel «Lyngen»: kommuner der reiselivsnæringen i omfang og verdiskaping er liten sammenlignet med annen næring, men der tilreisende og dagsbesøkende likevel påvirker lokalsamfunnet og miljøet i stor grad <i>Utfordring: identifisere og utvikle potensialet for nærings- og verdiskapingsvekst og redusere negative påvirkning fra tilreisende</i> Tjenestebehov Innsikt og kunnskap – Næringsutvikling – Koordinering – Stedsutvikling – Tilgjengeliggjøring – Felles arenaer D-kategori kommuner bør ha fokus på tjenester som kan bidra til utvikling av nærings- og verdiskapingsveksten på reisemålet – blant annet innsikt og kunnskap, næringsutvikling, koordinering, stedsutvikling, tilgjengeliggjøring og felles arenaer. I tillegg vil strategisk rettet profilering og gode vertskaps- og informasjonstjenester som «treffer» de dagsbesøkende i riktige digitale og fysiske kanaler være avgjørende for utviklingen av reisemålet. Kvalifisering for merke som bærekraftig reisemål vil også måtte prioriteres etter hvert og/eller som en del av stedsutviklingsarbeidet.



Eksempel på ulike kundebehov og skille mellom basis- og tilleggstjenester: Stedsutvikling

	Behov	Basis	Tillegg
A LAV LAV	Avgrenset behov for kompetanse, tjenester og tiltak for stedsutvikling med unntak av kunnskap om bærekraftig nærings- og reisemålsutvikling for å øke reiselivets lokale/regionale verdiskaping og forebygge negativ påvirkning på miljø og lokalsamfunn	Tilgang til felles tjenester og ordninger for stedsutvikling i DS eller hos samarbeidspartnere	Tilpassede tjenester og ordninger for stedsutvikling som f.eks. bistand av spisskompetanse og prosjektutvikling i samarbeid med DS og eventuelt andre aktører
B HØY LAV	Delvis behov for kompetanse, tjenester og tiltak for stedsutvikling med vekt på bærekraftig nærings- og reisemålsutvikling for å forebygge negativ påvirkning på miljø og lokalsamfunn	Tilgang til felles tjenester og ordninger for stedsutvikling i DS eller hos samarbeidspartnere	Tilpassede tjenester og ordninger for stedsutvikling som f.eks. kompetanse- og prosjektutvikling i samarbeid med DS og andre bedrifter
C HØY HØY	Vesentlig behov for kompetanse, tjenester og tiltak for stedsutvikling med vekt på bærekraftig nærings- og reisemålsutvikling for å redusere negativ påvirkning på miljø og lokalsamfunn	Tilgang til felles tjenester og ordninger for stedsutvikling i DS eller hos samarbeidspartnere	Tilpassede tjenester og ordninger for stedsutvikling som f.eks. kompetanse- og prosjektutvikling i samarbeid med DS og andre bedrifter
D LAV HØY	Vesentlig behov for kompetanse, tjenester og tiltak for stedsutvikling om med vekt på bærekraftig nærings- og reisemålsutvikling for å øke reiselivets lokale/regionale verdiskaping og redusert negativ påvirkning på miljø og lokalsamfunn	Tilgang til felles tjenester og ordninger for stedsutvikling i DS eller hos samarbeidspartnere	Tilpassede tjenester og ordninger for stedsutvikling som f.eks. bistand av spisskompetanse og prosjektutvikling i samarbeid med DS og eventuelt andre aktører

A, B, C og D-kommuner: Reiselivsnæringens økonomiske betydning for lokalsamfunnet vs. påvirkning på lokalsamfunnet og miljøet



Felles behov for bedrifter og kommuner

I tillegg til tjenester og oppgaver som bedriftene og kommunene bestiller direkte ut fra behovsdekning fra destinasjonsselskapene, vil der være nødvendig for selskapene å beskrive egne *strategier og tiltak knyttet til FoU- og innovasjonsprosjekter og mobiliseringsprosjekter*. Det er viktig at destinasjonsselskapene jobber med dette i tillegg til tjenesteleveransen til bedriftene og kommunene – spesielt for å sikre en langsiktig, holistisk, kunnskapsbasert og bærekraftig utvikling av reisemålet basert på felles forståelse, kompetanseutvikling og langsiktige avtaler med kommunene og næringen. Eventuelle konkurrenter for disse tjenesteområdene kan være store bedrifter, klynger og nettverk samt FoU-institusjoner som initierer og iverksetter FoU og Innovasjonsprosjekter.



FoU- og innovasjonsprosjekter

Behov	Basis	Tillegg
Identifisere, initiere og iverksette FoU- og innovasjonsprosjekter som gir destinasjonen raskest og best mulig kunnskapsbasert, bærekraftig utvikling av næringen, reisemålet og stedet med størst mulig verdiskaping, minst mulig utslipp og mest mulig positiv lokalsamfunnsutvikling for fastboende, tilflyttere, etablerere og tilreisende	Kontinuerlig kartlegging av- og prosesser for initiering og iverksetting av strategiske FoU- og innovasjonsprosjekter i samarbeid med næringen, kommunene, fylkeskommunene, Innovasjon Norge, kunnskapsinstitusjoner og relevante organisasjoner lokalt, regionalt og nasjonalt	Initiering og iverksetting av spesifikke prosjekt på oppdrag fra næringen, kommunene eller andre eiere og samarbeidspartnere



Mobiliseringsprosjekter

Behov	Basis	Tillegg
Identifisere, initiere og iverksette mobiliseringsprosjekter som utløser størst mulig grad av kunnskap, motivasjon, deltakelse og samhandling fra næringen, kommunene og samarbeidspartnere for raskest og best mulig kunnskapsbasert, bærekraftig utvikling av næringen, reisemålet og stedet	- Kontinuerlig kontakt, informasjon og kunnskapsdeling med næringen, kommunen(e) og samarbeidspartnere - Identifisere, initiere og iverksette mobiliseringsprosjekter alene og/eller sammen med næringen, kommunene og samarbeidspartnere	Initiering og iverksetting av spesifikke mobiliseringsprosjekt på oppdrag fra næringen, kommunene eller andre samarbeidspartnere

4.3 Kriterier for tjenesteleveransene

Kriterier for vurdering av tjenesteleveranser

Tjenesteleveransene til destinasjonsselskapene bør vurderes ut fra generelle kriterier for tjenesteleveranse. Dette har betydning for mulighetene og prioriteringene knyttet til kapasitet, kompetanse og type tjenesteleveranser med utgangspunkt i rammebetingelser som utfordrings- og mulighetsbilde på reisemålet, tilgang til ressurser og samarbeidspartnere, utviklings- og finansieringsmuligheter.

1. Ressurs-/kompetansebase

- Finnes det eksterne leverandører som kan levere bedre og/eller billigere enn vi klarer selv?
- Er den eksterne leverandørens ressurser komplementære med våre?
- Ønsker vi å beholde/utvikle kompetansen på området?
- Er det gunstig å frigjøre kapital og/eller oppmerksomhet fra området?
- Oppnår vi større fleksibilitet mht. volum og kvalitet hos en ekstern leverandør?

2. Usikkerhet – informasjonsskjevheter

- Er det mulig å vurdere pris- og kvalitetsforskjeller på forhånd?
- Er det mulig å kontrakts regulere leveransen på forhånd?
- Er det mulig å evaluere leveransen i etterkant?
- Eksisterer det effektive renommé-mekanismer i markedet?

3. Byttekostnader – økonomisk innlåsing

- Må vi gjøre noen investeringer for å kunne nyttiggjøre oss leveransene?
- Har disse investeringene noen verdi hvis vi ønsker å bytte leverandør?

4. Frekvens – hyppighet og varighet

- Trenger vi leveranser så ofte at det er verdt å pådra oss faste kostnader?
- Vil vi handle så ofte med leverandøren at han vil ønske å beholde en god relasjon til oss?

5. Systemavhengighet - sårbarhet i eget verdiskapningssystem

- Vil uregelmessigheter i leveransene påføre oss kostnader i andre prosesser?
- Vil outsourcing føre til at vi mister viktig informasjon, for eksempel om kunder eller egen økonomi?
- Vil outsourcing svekke vår innovasjonsevne som følge av at vi ikke lenger besitter kompetanse internt?

6. Organisasjonskultur – verdier og holdninger blant ansatte

- Er det sannsynlig at en beslutning om outsourcing vil føre til usikkerhet og motstand blant ansatte?
- Vil de ansattes holdning bli påvirket av hvordan de inkluderes; er det for eksempel mulig å involvere fagorganisasjoner?

Kriterier for vurdering av tjenesteleveranser

Horisontale og vertikale grenser for tjenesteleveranser:

- **Horisontale grenser**
 - Hvor mange og hvilke forretningsområder opererer DMO-en i?
- **Vertikale grenser**
 - Hvor stor andel av verdiskapingen som (kan) utføres internt og hvor mye som (kan) kjøpes eksternt
 - Vanlig å skille mellom primær- og støtteaktiviteter

Kriterier for tjenesteleveransene – oppsummert:

- **Frekvens: hvor ofte og i hvilket omfang leveres tjenesten?**
 - Sjelden og i lite omfang: eksternt leveranse
 - Ofte og i stort omfang: intern leveranse
- **Kompetanse: vurdering av intern vs. eksternt kompetanse**
 - Intern kompetanse
 - Partnere kompetanse
 - Eksternt kompetanse
- **Avhengighet: av ressurser, kostnader og leverandør?**
 - Unngå avhengighet til eksternt leverandør over tid

Hvorfor outsource/samarbeid om oppgaver?

- De fleste bedrifter kan bare ha konkurransefortrinn på *noen få områder*
- Jo flere aktiviteter man utfører selv, desto mer *vanner man ut fortrinnene*
- Ved å outsource aktiviteter hvor man har *konkurransemessig ulempe* eller paritet, styrkes bedriftens lønnsomhet
- *De fleste* støtteaktiviteter og mange primæraktiviteter er av et slikt slag

Hvorfor *ikke* outsource/samarbeid om oppgaver?

- Når man overlater en aktivitet til en eksternt leverandør, *mister man kontroll* over aktiviteten.
- Leverandørens mål er å maksimere sin *egen lønnsomhet*, ikke kundens
- Hvis man kommer i et *avhengighetsforhold* til leverandøren, kan denne utnytte dette ved å ta høyere priser, levere dårligere kvalitet eller ved å gi dårligere service

4.4 Prising av tjenestene

Tilnærminger til prising av tjenester til bedrifter og kommuner

Følgende prinsipper er grunnlag for prising av tjenesteleveransene til bedriftene og kommunene:

Tjenestekategorier

- Tjenestene kan deles i *like tjenester* – der innholdet er likt for alle aktørene – og *differensierte tjenester* som må tilpasses de ulike aktørene.
- Tjenestene kan videre deles i *basistjenester* med fast årlig betaling og *tilleggstjenester* med tidsavgrenset fast eller timebasert betaling.
- Alle kommuner og bedrifter må minimum betale for definerte *like basistjenester*. En andel av de *differensierte* tjenestene kan eventuelt inngå som en del av basistjenestene.
- Innad på reisemålet vil det være både kommuner og bedrifter innenfor *ulike kategorier med ulike behov*. Destinasjonsselskapene bør tilby basistjenester som minimumsleveranse til alle bedriftene og kommunene uavhengig av kategori, og samtidig tilby tilpassede tilleggstjenester til de ulike kommunene og bedriftene. Disse tjenestene kan grupperes, kravsettes og avgrenses etter behov for å gjøre leveransen gjennomførbar og mer effektiv.

Konkretisering og forankring

- Både like og differensierte tjenester (basistjenestene og tilleggstjenestene) må *konkretiseres i avtaler* med bedriftene og kommunene med definert leveranse, målsetting, effektmål, beskrivelse av gjennomføring og prising inklusiv beskrivelse av krav og egeninnsats.
- Innholdet og omfanget av *tjenesteleveransene er avhengig av type kommune og bedrift*, («A, B, C og D-kategori») og må tilpasses til behovene til de ulike aktørene og kommunene.

Prising av tjenestene

- Prismodellen for ulike bedrifter og kommuner *varierer mellom reisemålene* og blir ofte beregnet ut fra faste bedriftskategorier eller bedriften sin omsetning og kommunestørrelser, antall innbyggere eller beregning av reiselivets relative betydning for kommunen (for eksempel regnet ut fra antall reiselivsbedrifter, samlet omsetning i reiselivsnæringen og/eller skatteinntekter).

Offentlig finansiering

- Tjenestekjøp
 - Faste årlige bidrag til definerte basistjenester
 - Timebetaling eller fastpris for ad hoc- og prosjekterelaterte, tidsavgrensede tiltak og tjenester
- Næringshagene/selskapene
 - Bruk av SIVA-midler og næringsfond
- Økt støtte til besøksforvaltning og fellesgoder
 - Stat/fylke/kommune – eksisterende og nye/lovpålagte

Bedriftsfinansiering

- Tjenestekjøp
 - Faste årlige bidrag til definerte basistjenester
 - Timebetaling eller fastpris for ad hoc- og prosjekterelaterte, tidsavgrensede tiltak og tjenester
- Partnerskap (andre næringer)
 - Profilering, nærings- og stedsutvikling

Brukerfinansiering

- Fellesgodefinansiering
 - Utvikling-, drift- og bruk av fellesgoder som f.eks. toalett, parkeringsplasser, turløyper etc. kan finansieres helt eller delvis ved brukerbetaling
 - Det eksisterer ikke egne ordninger for brukerbetaling i norsk reiseliv enda, så dette er ikke inkludert som mulig finansieringskilde i forhold til tjenesteleveransene for destinasjonsselskapene i prosjektet

Fem prinsipielt forskjellige forretnings- og betalingsmodeller

Det finnes mange forskjellige forretningsmodeller blant reisemålselskapene i Norge i dag. Vi tror det kan være hensiktsmessig å beskrive noen rendyrkede (idealtypiske) modeller. Ikke fordi destinasjonsselskapene trenger å velge mellom dem, men ved å forstå de prinsipielle egenskapene og fordelene og ulempene ved disse modellene, får man en større verktøykasse å velge fra når man skal designe sin egen forretningsmodell.

Elementer fra disse fem idealtypiske modellene kan settes sammen på hver destinasjon – avhengig av egenskapene ved destinasjonen, aktørene i næringen og markedsgrunnlaget.

Det er med andre ord ikke slik at «one size fits all», så en viktig oppgave i prosjektet blir å identifisere den optimale kombinasjonen av elementer på de enkelte destinasjonene. Det er også viktig å understreke at de skisserte modellene ikke sier noe om hvordan relasjonene til de ulike interessentene skal organiseres.

Vår vurdering er at partnerskapsløsninger vil være egnet i alle kombinasjoner av forretningsmodeller – for å sikre langsiktig, bærekraftig destinasjonsledelse, bedre oppgavefordeling og innovasjon i reisemålsutviklingen.

Fem prinsipielt forskjellige forretnings- og betalingsmodeller:

1. Klubb: Ved å melde seg inn (eller bli tatt opp) i klubben (destinasjonsselskapet), får man tilgang til alle klubbens tjenester. Klubben finansieres av medlemsavgifter – som for eksempel differensieres etter medlemmenes størrelse. Bransjeorganisasjoner (og i noen tilfeller klynger) organiseres gjerne som klubber.

2. Forvaltning: Destinasjonsselskapet finansieres av det offentlige, enten ved at oppgavene utføres av en offentlig forvaltningsenhet, eller at kommuner, fylkeskommuner eller andre offentlige aktører gir finansiell støtte til destinasjonsselskapet (organiseres gjerne som tjenestekjøp).

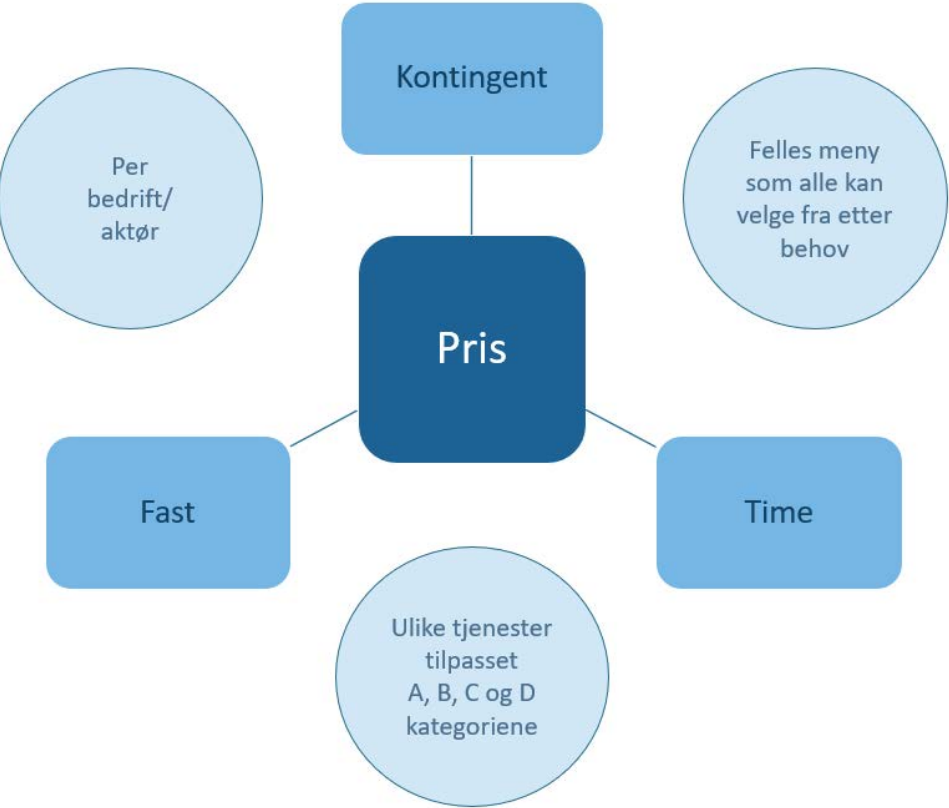
3. Prosjekt: Destinasjonsselskapet selger tjenester i et offentlig (og privat) anbudsmarked, noe som innebærer at aktivitetene som utføres i stor grad

4. Reiselivstjenesteleverandør: Destinasjonsselskapet leverer tjenester til reiselivs-markedet, for eksempel pakking, booking og/eller produktsalg. I noen tilfeller er de også produsenter av tjenester, som transport på destinasjonen eller arrangementer.

5. Eierskapsmodell: Destinasjonsselskapet tar eierposisjoner i sentrale produkter på destinasjonen, for eksempel aktiviteter (skiheiser, aktivitetsparker), overnattingskapasitet og serveringstjenester.

Prising av tjenestene

Tjenesteleveransene til bedriftene og kommunene kan prises som årlige kontingenter for basistjenester eller betaling med fastpris eller ut fra timebetaling for tilleggstjenester.



Medlemskontingent	
- Medlemskontingent (kan også kalles klubbfinansiering) er egnet for tjenester som er såkalt ikke-rivaliserende, det vil si at alle medlemmer kan nyte godt av dem uten av den enes nytte er til fortrengsel for andre. <i>Stedsutvikling, destinasjonsmarkedsføring, vertskap og «felles talerør» er typiske eksempler på slike ikke-rivaliserende goder. De bør derfor finansieres gjennom medlemskontingent.</i>	
Timepris prosjekter/tjenester	Fastpris prosjekter/tjenester
- Timebaserte prosjekter er egnet for tjenester som tilbys til enkeltmedlemmer (bedrifter eller kommune) eller til mindre grupper av medlemmer og hvor det er mulig å ekskludere de som ikke deltar i finansieringen fra å nyte godt av tjenesten. - Timepris bør velges fremfor fastpris når ressursinnsatsen primært er knyttet til ansattes tidsbruk (og kan måles i timer) og når det er vanskelig å beskrive/spesifisere leveransen i forkant. - Rådgivning (til både bedrifter og kommuner) og bedriftsutvikling er tjenester som er egnet for timebasert pricing. <i>Salgsaktiviteter er også egnet for variabel pricing, for eksempel i form av salgsprovisjon</i>	- Fastpris er egnet for tjenester som tilbys til enkeltmedlemmer (bedrifter eller kommune) eller til mindre grupper av medlemmer og hvor det er mulig å ekskludere de som ikke deltar i finansieringen fra å nyte godt av tjenesten. - Fastpris bør velges fremfor timebasert pricing når tjenesten kan «produktifiseres» og leveransen kan spesifiseres i forkant, når det benyttes ressurser som ikke kan måles i timer, samt når kundene ønsker forutsigbarhet om pris. - Produktmarkedsføring, produktutvikling og kompetanseutvikling er tjenester til bedriftene som er egnet for fastprisfinansiering. <i>Bærekraftsertifisering er et eksempel på en tjeneste for kommunene</i>

4.5 Ressurs og kompetansebehov

Ressurs- og kompetansebehov

Ressurs og kompetansebehovet hos de enkelte destinasjonsselskapene er i utgangspunktet avhengig av selskapet tjenesteproduksjon. I tabellen til høyre angir vi:

- Basiskompetanse som det enkelte selskap bør ha selv
- Kompetanse som utvikles i samarbeid mellom flere dest.selskaper
- Områder dest.selskapet alene eller sammen med andre bør ha bestillerkompetanse



Som det fremgår av tabellen bør destinasjonsselskapene, uavhengig av størrelse ha kompetanse innen reiselivsnæringen ("Reiselivskunnskap") og kompetanse om markedsføring og utvikling samt implementering av markedsstrategier.

Et stort destinasjonsselskap bør være selvhjulpen på alle kompetanseområder, sett bort fra analyse og innsikt, der selskapet bør ha utmerket bestiller evne.

Konsekvensene av disse kompetansekravene er for de fleste destinasjonsselskaper i Nord-Norg at kompetanseutvikling innenfor de aktuelle kompetanseområdene, internt i hvert enkelt selskap, bør intensiveres.

En annen konsekvens er at destinasjonsselskapene sammen må definere hvilken kompetanse som skal utvikles i fellesskap og hvor denne skal utvikles, der det på grunn av det enkelte selskaps størrelse ikke er hensiktsmessig at kompetansen utvikles og spisses i det enkelte selskapet.

Når det gjelder prosjektutvikling og prosjektledelse har en åpnet for at de minste destinasjonsselskapene som gjerne er en del av et regionalt fellesskap (næringshage eller lignende), kan utvikle denne kompetansen lokalt og ikke sammen med andre destinasjonsselskaper.

	DMO		
Kompetanseområder	Liten	Middels	Stor
Markedsføring og markedsstrategi	✓	✓	✓
Digital markedsføring og distribusjon	✓	✓	✓
B2B og B2C salg	✓	✓	✓
Analyse og innsikt	✓	✓	✓
Reiselivskunnskap	✓	✓	✓
Reisemålsutvikling	✓	✓	✓
Bærekraft og besøksforvaltning	✓	✓	✓
Ledelse, adm/øk, innovasjon og strategiutvikling	✓	✓	✓
Kommunikasjon/relasjon til medlemmer og samarbeidspartnere	✓	✓	✓
Produktutvikling	✓	✓	✓
Prosjektutvikling og prosjektledelse	✓	✓	✓

Når destinasjonsselskapene bestiller sammen, på hvilke områder og hvor bestiller de?

	DMO			DMO-ER	NNR	ANDRE
<i>Kompetanseområder</i>	<i>Liten</i>	<i>Middels</i>	<i>Stor</i>	<i>To eller flere destinasjoner sammen</i>	<i>NordNorsk Reiseliv</i>	
Markedsføring og markedsstrategi	✓	✓	✓			
Digital markedsføring og distribusjon	✓	✓	✓	X	X	X
B2B og B2C salg	✓	✓	✓	X		X
Analyse og innsikt	✓	✓	✓		X	X
Reiselivkunnskap	✓	✓	✓			
Reisemålsutvikling	✓	✓	✓	X		X
Bærekraft og besøksforvaltning	✓	✓	✓	X		X
Ledelse, adm/øk, innovasjon og strategiutvikling	✓	✓	✓	X		
Kommunikasjon/relasjon til medlemmer og samarbeidspartnere	✓	✓	✓	X		
Produktutvikling	✓	✓	✓	X		X
Prosjektutvikling og prosjektledelse	✓	✓	✓	X		X

- 
 Basiskompetanse som det enkelte destinasjonsselskapet bør ha
- 
 Kompetanse som kan utvikles i samarbeid mellom flere destinasjonsselskaper
- 
 Destinasjonsselskapet alene eller sammen med andre bør ha utmerket bestillerkompetanse

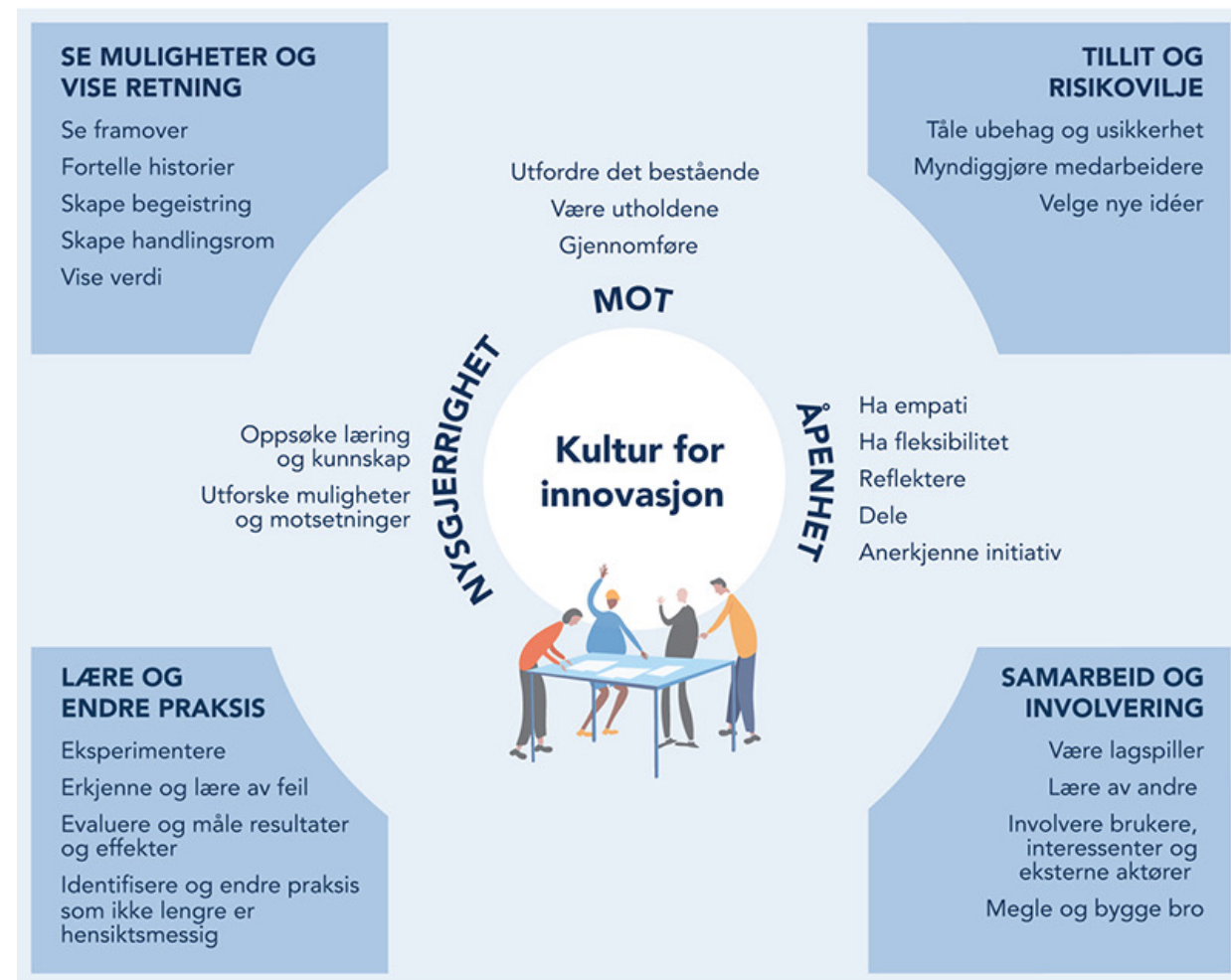
Tillit er grunnsteinen i en god innovasjonskultur og om DMO-en skal bygge en innovasjonskultur rundt seg må selskapet ha tillit både hos aktører, kommunen og hos andre interessenter.

Dersom DMO-en skal være i stand til å komme opp med nye tjenester, måter å løse utfordringer på, må de ansatte oppfordres til å være nysgjerrige. Nysgjerrighet blant dem som sitter nærmest utfordringene som skal løses, er blant de viktigste forutsetning for nytenkning. Nysgjerrighet uten rom for eksperimentering, vil ikke føre til noe. Det betyr at en må ha rom for at utviklingsprosjekter nødvendigvis ikke er vellykket, og at teser og forutsetninger ikke blir videreført. DMO-er som hyller forsøk fremfor øyeblikkelig suksess også i omgivelsene, skaper en trygghet og skaperglede blant de ansatte og samarbeidspartnere, som gir destinasjonsselskapet bedre sjanser for å lykkes i det lange løp.

Utfordringer og problemstillinger blir stadig mer komplekse, og vi har sjeldnere og sjeldnere fasitsvar på hvordan et problem skal løses. Å kombinere ulike utdanningsbakgrunner, spesialkompetanser, alder og kjønn gir flere perspektiver. Det impliserer at DMO-en må sikre deltakelse i utviklingsprosjekter fra flere fagområder, og fra flere interessenter. Dette danner ofte de mest nytenkende prosjektgruppene. Endringer og innovasjoner tar tid og ved siden av sammensatte prosjektgrupper er prosjektperioder som er lange nok, ofte suksesskriterier.

Stadig endrede omgivelser stiller større krav til at organisasjoner lærer kontinuerlig, for å løse nye problemstillinger. Lærende organisasjoner er åpne for endringer og følger systematisk med på hva som påvirker til endringer, både internt og eksternt. DMO-ene må frigjøre ressurser for å være pådrivere for innovasjoner på sine reisemål og ruste organisasjonen slik at erfaringer systematisk kommer organisasjonen, næringen og lokalsamfunnene til gode.

I arbeidet med å utvikle en innovasjonskultur i den enkelte DMO-en er dialog med FoU-institusjoner og deltakelse innovasjonsprosjekter for egen læring, svært viktig. Dette kan i en travel hverdag være vanskelig å prioritere, derfor et deltakelse i innovasjonsprosjekter og utviklingstiltak drevet av andre, ofte viktige insitamenter for å bygge en lokal innovasjonskultur. DMO-en bør etablere rutiner og strukturer for å sikre en kontinuerlig, bevisst innovasjonskultur i selskapet, sett av tid til workshops, idémøter og «go crazy»-prosesser, skape en sterk «hvorfor»-kultur i selskapet, systematisere belønning av ideer, sikre input fra kunder og ikke-kunder og lære av andre bransjer og eksterne aktører.



Kjennetegn (ferdigheter, tankesett og praksis) som fremmer innovasjon

Kilde: Meld. St. 30 (2019–2020) En innovativ offentlig sektor — Kultur, ledelse og kompetanse

4.6 Avtalemaler

Avtaler med bedriftene og kommunene

Spesifiserte avtaler

- Det er avgjørende at destinasjonsselskapene lager *konkrete, spesifiserte avtaler* som beskriver detaljert basisleveransen (langsiktig finansiering) og tjenesteleveransen (kortsiktig finansiering) til næringen, kommunene og evt. andre samarbeidspartnere, og at alle oppgavene som skal løses følges av personressurser, riktig kompetanse og tilstrekkelig finansiering i destinasjonsselskapene og kommunene.

Fra «tilskuddsmottaker» til «tjenesteleverandør»

- Oppgaver som ikke er spesifisert, avtalt og finansiert skal ikke gjøres. Destinasjonsselskapene må gå fra å være «tilskuddsmottakere» til å være «tjenesteleverandører».

Samarbeid om kompetanse og ressurser

- I tillegg bør destinasjonsselskapene i større grad samarbeide om kjøp av felles tjenester, strukturer, oppgaver og prosjekt.

Avklaring av roller og ansvar

- Hvem gjør hva og hva betyr dette? Det bør konkretiseres og formidles enkelt og pedagogisk hvilke roller og oppgaver som ligger hos næringen, kommunene, destinasjonsselskapene, næringshagene/-selskapene, kunnskapsparkene, Nordnorsk Reiseliv m.fl. I tillegg bør ord som «besøksforvaltning», «destinasjonsledelse», «fellesgoder» etc. konkretiseres og implementeres – hva betyr det, og hva må en gjøre for å jobbe med dem?

Samarbeid om kompetanse og ressurser mellom destinasjonsselskapene og med eksterne aktører

- Destinasjonsselskapene bør vurdere samarbeid om innsikt/analysearbeid, felles plattformer, felles utviklingsprosjekt og bedriftsnettverk.
- Det er også et stort potensial for automatisering, digitalisering av- og samarbeid mellom destinasjonsselskapene om- markedsførings- og salgsrettede tiltak og informasjonsdeling med samarbeidspartnerne og aktørene i nettverkene.
- Destinasjonsselskapene bør kartlegge alle mulige fellesområder der en kan utnytte «stordriftsfordeler» ved innkjøp og bruk av strukturer og tjenester. Her kan de også dele på prosjektrressurser, og kanskje også finansierer felles stillinger som jobber for alle på tvers av destinasjonsselskapene (bilde/film, innholdsproduksjon, bildebank, websider, kart, reiseruter, booking, opplæring/ kursing, digitale plattformer, CRM-system, regnskap/adm., tiltrekking av arbeidskraft mm.).
- En del av fellesarbeidet kan løses gjennom Nordnorsk Reiseliv, men destinasjonsselskapene kan vurdere initiering og etablering av samarbeidsområdene på andre måter om nødvendig.
- Destinasjonsforum Nord bør forsterkes og utnyttes i forbindelse med samhandling, strategisk utvikling, kompetanse-, tjeneste- og ressursdeling

Avtaler med bedriftene og kommunene

Både like og differensierte tjenester (basistjenestene og tilleggstjenestene) må *konkretiseres i avtaler* med bedriftene og kommunene med definert leveranse, målsetting, effektmål, beskrivelse av gjennomføring og prising inklusiv beskrivelse av krav og egeninnsats.

Innholdet og omfanget av *tjenesteleveransene er avhengig av type kommune og bedrift*, («A, B, C og D-kategori») og må tilpasses til behovene til de ulike aktørene og kommunene.

Avtalene bør inneholde beskrivelse av følgende hovedpunkt:

Hovedpunkt	Beskrivelse
Basis	Generelt forretningsgrunnlag med konkretisering av roller, mandat, tjenester og ansvarsområder med tilhørende prismodell som vedlegg
Tjenestekjøp	Prioriteringer og konkretisering av basisleveransene og tilleggstjenestene med prising Inklusiv konkretisering av oppgave- og ansvarsdeling og faste kontaktpunkt mot NordNorsk Reiseliv, Visit Norway og andre samarbeidspartnere
Forpliktelser	Konkretisering av forpliktelser og krav til destinasjonsselskapet og krav til bedriftene, kommunene og samarbeidspartnerne
KPI-er	Konkretisering av KPI-er og indikatorer for måling og rapportering fra basis- og tilleggstjenestene
Møteplasser	Beskrive faste møteplasser med kommunene, bedriftene og samarbeidspartnerne inklusiv fellesforum mellom destinasjonsselskapene, dialog med NordNorsk Reiseliv og Innovasjon Norge, samt arenaer for destinasjonsledelse med næring, kommuner, forvaltning, turlag etc. for å sikre bærekraftig besøksforvaltning
Varighet	Sikre forutsigbarhet og kontinuitet med minst 3 årige avtaler med minst 1 år oppsigelsesfrist
Vedlegg	Strategier, tiltaksplaner, årshjul og konkretisering av KPI-er med konkretisering av indikatorer for måling og rapportering

“Today, the most forward-thinking DDMMOs (Destination Development, Management and Marketing Organisations) are re-inventing themselves primarily through building deep and meaningful partnerships.”

The Future of DMO's, the ECM Manifest 2017

Eksempel på hovedpunkter i en samarbeidsavtale

Reisemålsselskapet sine avtaler med bedriftene, kommunene og andre samarbeidspartnere kan settes opp med utgangspunkt i punktene omtalt i tabellen nedenfor. Alle avtaler som utvikles bør kontrolleres juridisk før ferdigstilling.

Hovedpunkt	Beskrivelse
1. Introduksjon	En kort beskrivelse av avtalens formål og partene involvert
2. Definisjoner	Definisjoner av viktige begreper som vil bli brukt i avtalen
3. Samarbeidsområde	En beskrivelse av hva partene skal samarbeide om, beskrivelse av tjenestene som skal leveres, målene for samarbeidet og forventede resultater
4. Ansvar og forpliktelser	En beskrivelse av hva hver av partene skal gjøre for å oppfylle avtalen, inkludert tidsfrister og rapporteringskrav
5. Økonomiske betingelser	En beskrivelse av priser, betingelser for betaling og gjennomføring, og eventuell egeninnsats fra partene
6. Varighet og oppsigelse	En beskrivelse av avtalens varighet og hvordan den kan avsluttes av en eller begge parter
7. Konfidensialitet	En beskrivelse av hvordan partene skal håndtere konfidensiell informasjon som utveksles i løpet av samarbeidet
8. Lovvalg og jurisdiksjon	En beskrivelse av hvilken lov som skal gjelde for avtalen og hvilken domstol som skal ha jurisdiksjon i tilfelle tvister
9. Signatur	Plass for signatur fra begge parter for å bekrefte at de har lest og aksepterer avtalen

Offentlige anskaffelser

Ved offentlige tjenestekjøp gjelder loven om offentlige anskaffelser. Se mer om reglene for offentlige anskaffelser [her](#) og [her](#).



Kort oppsummert gjelder følgende hovedpunkt:

- Anskaffelsesloven og anskaffelsesforskriften gjelder for alle anskaffelser der samlet kontraktsverdi er over kr. 100.000 eks. mva.
- Anskaffelser mellom 100.000 og 1,3 mill. følger reglene for nasjonale terskelverdier med krav om åpen eller begrenset tilbudskonkurranse (FOA § 8-3)
- Anskaffelser for over 1,3 mill. eks mva. følger reglene for EØS-terskelverdiene med valg mellom flere konkurranseformer (FOA §13 1, 2 og 3)
- Kontrakten kan ikke deles opp i delleveranser for å unngå å komme over terskelverdiene eller unngå forskriftene
- Rammeavtaler og dynamiske innkjøpsordninger skal som hovedregel ikke være lenger enn fire år (FOA §11-1 og kap. 26). Det er mulig å ha lengre kontraktsperiode enn 4 år, både for rammeavtaler og andre typer avtaler, men da må det begrunnes ut fra særlige forhold. Dersom anskaffelsen krever at leverandøren må forta investeringer, for eksempel anskaffe utstyr som har lengre nedskrivningstid enn 4 år, kan det være nødvendig å ha en lenger kontraktsperiode for å få en effektiv konkurranse. I tillegg vil det kunne være begrunnet i at prosjektet varer lenger enn 4 år.
 - Det kan være hensiktsmessig å ha med opsjoner, der dere ser at avtalen fungerer utmerket og det ikke har skjedd vesentlige endringer i markedet. Eventuelle opsjoner skal fremkomme av anskaffelsesdokumentene. Husk at opsjonsperioden regnes inn i den totalt lengden på kontraktsperioden. En kontrakt på 2 år med 2 års opsjon, er en kontrakt på 4 år.
 - Regelverket setter ikke forbud mot tidsubbegrensede kontrakter og § 5-4(10) forutsetter at det er anledning til det. Kontraktens verdi skal beregnes ut fra en tidsperiode på 4 år og dette gir en veiledning mht. hvilken kontraktsperiode som normalt vil bli akseptert. Tidsubbegrensede kontrakter skal ikke inngås med mindre det er særlig grunn til det. Særlig gjelder dette når kontrakten ikke knytter seg til et konkret prosjekt. Selv om tidsubbegrensede kontrakter er akseptert, må kontrakten uansett kunne sies opp.
- Reglene om kryss-subsidiering:
 - Kryss subsidiering er når offentlig støtte til en aktivitet blir brukt til å finansiere en annen (kommersiell) aktivitet. Dette er i strid med konkurranse-reglementet i EØS-avtalen. Selskapet skal dokumentere at den konkurranseutsette delen av selskapet ikke har fordeler av avtalen, eller at aktørene knyttet til selskapet har fordeler sammenlignet med andre aktører i regionen.

4.7 Pilottesting

Pilottesting av forretningsmodellene

Pilotene skal utarbeide og prøve ut *nye forretningsmodeller, avtaleverk, finansieringsløsninger og tjenesteleveranser* i selskapet med overføringsverdi til andre destinasjonsselskap, slik at *reisemålsutviklingen styrkes og destinasjonsselskapene forbedres* som tjenesteleverandør, ressurs- og kompetansepartner for kommunene og reiselivsbedriftene.

Prosessmål for pilotene er å etablere revidert forretningsidé og forretningsmodell tilpasset behovene og tjenesteleveransene til kommunene, reiselivsbedriftene og andre interessenter, forbedre og spesifisere avtalestrukturer, pris- og finansieringsløsninger for tjenesteleveransene, og etablere strukturer og løsninger for ressurs- og kompetanseutvikling og –deling.

Effektmål for reisemålet:

- Forsterket konkurransekraft for reisemålet og reiselivsnæringen
- Forsterke bærekraftig reiselivsutvikling for reisemålet, lokalbefolkningen og reiselivsbedriftene
- Øke kunnskapen og oppslutning om- og finansieringen av bærekraftig reisemålsutvikling, destinasjonsledelse, besøksforvaltning og markedsarbeid på reisemålet.
- Øke tilfredsheten med reiselivsutviklingen og destinasjonsselskapet sin virksomhet i kommunene, næringen og lokalbefolkningen
- Forsterket samhandlingen mellom reiselivsbedriftene, kommunene og destinasjonsselskapet
- Forsterke reiseliv som del av offentlige planer som f.eks. samfunnsplaner, næringsplaner og samferdselsplaner

Effektmål for destinasjonsselskapet:

- Forsterke destinasjonsselskapet som tjenesteleverandør, ressurs- og kompetansepartner for kommunene og reiselivsbedriftene med utgangspunkt i kompetanse, kvalitet og relevans
- Etablere og spesifisere avtalestrukturer, pris- og finansierings-løsninger for tjenesteleveransene til kommunene, reiselivsbedriftene inklusiv konsoliderte selskap på tvers av destinasjons-strukturene
- Forsterke forutsigbarheten, ressurstilgang og investeringer fra kommunene og næringen til reisemålsutviklingen og markeds-arbeidet på reisemålet.
- Øke graden av samhandling, ressursdeling, fellestjenester og kompetanseutvikling mellom destinasjonsselskapene
- Etablere strukturer for kompetanseheving og innovasjon internt i organisasjonen og eksternt mot eiere og interessenter
- Bidra til forsterket destinasjonsledelse gjennom strukturer, finansiering og system for bærekraftig reisemålsutvikling og besøksforvaltning

Resultat etter pilotfasen

Pilotene skal forsterke forretningsmodellen, tjenesteleveransen, finansieringen, kompetanse en, innovasjonsevnen, ressurstilgangen og posisjonen som tjeneste- og kompetanseaktør for reiselivsbedriftene, kommunene og andre interessenter.

Destinasjonsforum Nord skal ha tilgang til eksempel på forretningsideer, forretningsmodeller, avtaleverk, finansieringsløsninger, tjenesteleveranser og system for kompetanseutvikling og innovasjon med overføringsverdi til andre destinasjonsselskap.



Vedlegg

Vedlegg

- Se egen mappe for vedlegg og kunnskapsunderlag.