

## **5. Østerrike**

### **5.1 Reiselivspolitikk i Østerrike**

Østerrike er på mange måter en verdensstørstmakt i forhold til turisme. Når det gjelder turistintensitet, det vil si overnattinger per innbyggere, så ligger Østerrike høyst i verden, med 16 overnattinger per innbygger. Som en på inntekter fra turismen og markedsandeler ligger Østerrike også høyere enn de fleste. Totalt var det i 1993 54 millioner overnattinger i vintersesongen og ca. 73 millioner i sommersesongen.

Turistutviklingen i Østerrike har de siste 15 år vist et annet mønster enn tidligere. Turismen ekspanderer i gjennomsnitt svakere enn tidligere. Utviklingen tidligere var preget av en ujevn, men allikevel gjennomsnittlig vekst i sommerturismen, og en stadig jevn vekst i vinterturismen. I den senere tid er utviklingen preget av en tildels sterkt tilbakegang i sommertrafikken og en stagnasjon i vinterturismen. Slik er eksempelvis totalt antall årlige overnattinger sunket fra 121,3 millioner i 1980/81 til 113 millioner i 1984/85. De siste 5-6 årene har turismen igjen hatt en viss vekst, særlig innenfor vinterturismen, med totalt antall overnattinger i 1993 på 127 millioner.

I Østerrike er det ikke etablert en helhetlig, enhetlig reiselivs-/turismepolitikk. De politiske rammebetingelsene for reiselivet påvirkes av ulike politikkområder. I likhet med Norge og Sveits påvirkes reiselivet gjennom blant annet distriktpolitikk, regionalpolitikk, landbrukspolitikk, samferdselspolitikk, miljøpolitikk og næringspolitikk. I Østerrike er det først og fremst gjennom regionalpolitikken eller den såkalte "raumordnungsplanung" at analysene og virkemidlene for reiseliv og turisme er samlet. Denne regionalpolitikken er helt og holdent tillagt de enkelte Bundesländer, fylkeskommuner. I dette føderale systemet er det dermed opp til fylkene hvordan de organiserer reiselivet, hva som fastlegges juridisk og hvordan finansielle midler brukes. Slik er det også opp til fylkene å bestemme hvilke kommunale og regionale (reiselivs)planer som skal være forpliktende og eventuelt juridisk bindende.

På nasjonalt nivå fins det ikke et spesielt departement som er tillagt en spesiell forvaltningsmessig koordinerende og/eller bevilgende rolle ovenfor reiselivet. Den overordnede, nasjonale politikken for turisme, i både sentrale og såkalte problemområder, er forankret i nasjonale retningslinjer fra det såkalte "Österreichischen Raumordnungskonzept" (ÖROK), en siden begynnelsen av 80-tallet permanent etablert "konferanse", bestående av bунdeskansleren, ministre fra alle departementer og det vi kan kalle fylkesordførere fra alle

fylkene. Deres funksjon er å være bindeleddet mellom det nasjonale og det regionale nivå, og å koordinere og ta initiativ til utviklingen av en nasjonal regionalpolitikk.

Den offentlige satsingen på turisme i Østerrike har gjennom alle tider vært preget av en sterk infrastrukturoppbygging, hovedsakelig i de ekspanderende turistområdene. Med bakgrunn i omfanget av og den meget sterke veksten i turistnæringen, er det i Østerrike i dag en klar politikk som går imot en ytterligere kapasitetsutbygging innenfor reisclivet. Heller ikke i de struktursvake områder ser man løsningen i en ytterligere kapasitetsutbygging. Den nåværende satsingen er entydig i retning av kvalitetsoppbygging. Det gjelder både innenfor overnatningssektoren, turistorganiseringen og omgivelsene/naturen.

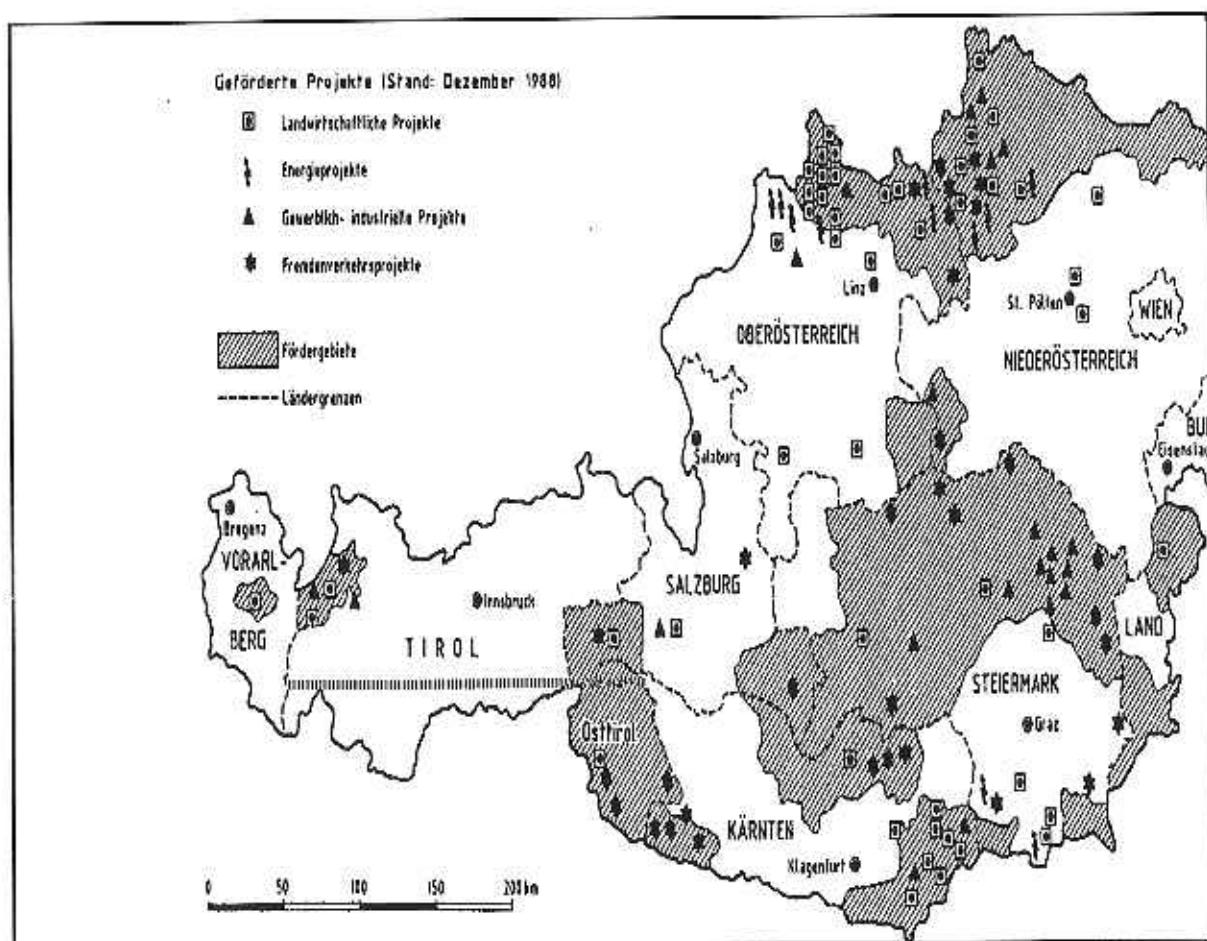
Som tallene for reiselivsnæringen viser har Østerrike hatt en lang, og til tider meget sterk reiselivsutvikling. De mange turistsentra har på mange måter over tid utviklet seg uten noen særlig omfattende offentlig innblanding enn det infrastrukturelle. Vårt inntrykk er at det i dag eksisterer en ikke-uttalt politikk om at områder hvor det ennå ikke har utviklet seg et levedyktig reiseliv ikke er egnet for en reiselivsutvikling. Det offentliges engasjement for en reiselivsutvikling i slike områder er basert på mål om å bevare bosetting og sikre levevilkårene for innbyggerne i disse områdene.

De statlige rammebetingelsene har siden 1955 støttet oppbyggingen av en desentralisert turisme. Som en naturlig forlengelse av ansvarsfordelingen for reiseliv på nasjonalt nivå, er det ikke overraskende at det viktigste finansielle incitamentet for denne desentrale oppbyggingen ikke var en turiststøtteordning, men en ordning for å stimulere til bolig-/næringsutbygging. Ordningen sørget for skatte- og meldingsfritak for private overnattingsssteder med mindre enn 11 senger, noe som blant annet førte til en utvikling av bondegårdsserie og den velkjente "Zimmer-frei", private som leier ut rom. Geografisk sett hadde denne ordningen først og fremst betydning for de småstrukturerte landlige/perifere områder, hvor en ikke hadde de store turiststrømmene og kunne kombinere slik overnatting med annen virksomhet. En slik småskalastruktur var i tillegg mer fleksibel ovenfor de ofte store sesongsvingningene.

Ved siden av den førstnevnte ordningen er det særlig to "aksjoner" som har preget, og fortsatt preger, det offentlige engasjement innenfor turismen. Det ene er den såkalte "Fremdenverkehrs-Förderungsaktion", "turismestøtteaksjonen". Den andre viktige "aksjonen" er "Förderungsaktion für eigenständige Regionalentwicklung (FER)", "støtteaksjon for en selvstendig regionalutvikling". Ingen av disse aksjonene er tillagt et spesielt departement, men er finansiert av bevilgninger over flere departementer, samt fra fylkene. Formålene med begge "aksjonene" var/er å få til en endogen utvikling i spesielt utpekte problemområder.

Figur 1 viser et kart over hvilke områder som av ÖROK er definert som støtteområder og som omfattes av støtte gjennom FER-aksjonen.

Figur 1: Förderaktion für Eigenständige Regionalentwicklung (FER)



Kilde: Mose (1993)

FER ble av Bundeskanzleramt i 1979 installert opprinnelig som et eksperimentelt instrument for å støtte innovative prosjekter i struktursvake, perifere regioner i de såkalte Berggebiete. Instrumentet var på den tiden det første regionalpolitiske støttoprogram i Østerrike, og muligens i hele Vest-Europa, som spesielt rettet seg mot en selvstendig regionalutvikling i struktursvake områder, og har senere fungert som forbilde/eksemplar for tilsvarende program i Østerrike og i andre land. Fra tidligere å være et program for støtte til investeringer, er programmet i dag primært innrettet mot støtte til bedriftsrådgivninger og prosjektoppfølging. Som følge av erfaringer gjort i første fase av FER ble det bestemt å bygge opp en landlig regionalrådgivningsorganisasjon - der Österreichischen Arbeitsgemeinschaft für Eigenständige Regionalentwicklung (ÖAR). Fra å være en "halvstatlig" institusjon, finansiert

støttet av Bundeskanzleramt, ble ÖAR i 1990 omgjort til en privat stiftelse. ÖAR har fortsatt basis i FER gjennom at bedrifter får finansiell støtte gjennom FER til å engasjere ÖAR. ÖAR skal vi drøfte nærmere senere.

### 5.1.1 Politikken for turistiske problemområder

I en nasjonal rapport om utviklingsmuligheter for turisme i problemområder (ÖROK 1987) anses 137 av i alt 205 definerte turist(mål)områder i Østerrike som meget problematisk eller problematisk hva angår den økonomiske turiststrukturen. Disse "turistproblemområdene", som hovedsakelig ligger i Øst- og Syd Østerrike, samt Øst-Tirol, utgjør 52,5% av totalt 1,2 mill. senger og 42,5% av totalt 114 mill. overnattinger (1983/84). Problemområdene er underfordelt i såkalte "turiststrukturproblemområder" og "utviklingssvake områder".

Områdene som er definert som utviklingssvake turistproblemområder har omkring 125.000 senger og 9 mill. overnattinger, mens de strukturmessige problemområdene omfatter ca. 500.000 senger og 40 millioner overnattinger. Den tidligere skisserte tilbakgangen i sommerturismen og avtagende veksten i vinterturismen har først og fremst ført med seg problemer for de perifere områder, hvor sommerturismen har den største andelen.

På linje med den øvrige overordnede reiselivspolitikkken er det i Østerrike heller ingen særskilt nasjonal politikk ovenfor (turistisk) marginale-/problemområder. Det eneste offentlige dokument som foreligger på dette området er rapporten "Entwicklungs-möglichkeiten des fremdenverkehrs in problemgebieten" (ÖROK 1987). Rapporten, som er utarbeidet av det Østerrikske institutt for arealplanlegging, har status som *retningsgiver* for den overordnede reiselivspolitikken for problemområder. Den er omfattende i form både hva gjelder analyse av nåsituasjon og fremtidig behov. Allikevel er rapporten *ikke forpliktende* i karakter, ved at den blant annet ikke plasserer ansvar for gjennomføringen av de foreslalte tiltak. Ifølge en rapport om alpelandenes regionalpolitikk, utarbeidet av det sveitsiske Bundesamt für Umwelt, Wald und Landschaft (1993), resulterer denne ikke-forpliktende overordnede politikken i at viktige målsetninger bare delvis nås.

Ser vi nærmere på rapporten så er strategiene formet som *forslag* til utbedringer og er gruppert etter tilbud og ønsket etterspørselsstruktur, turistorganisering/management og utviklings- og støtteordninger.

Generelt kan en si at målene for turistsatsingen i problemområder først og fremst er rettet mot en forlengelse av sesongene og et balansert forhold mellom sommer og vintersesongene. For de mest struktursvake områdene er målt å utnytte mulighetene for spesielle og/eller alternative turistformer.

Strategiene for forbedring av *tilbudsstrukturene* i problemområdene sammenfattes under stikkjordene målgruppeorienterte, konsoliderings-, fornyings- og vekstorienterte strategier. De viktigste punktene i disse strategiene er prioritert til å være:

- kvalitetshøvding på overnattinger
- flere feriehus, særlig gjennom ombygging
- mer målgruppeorientert spesialisering
- alternativ turisme, slik som vannsport, sunnhetsutrisime, gastronomi
- tilrettelegging for langrenn
- flere større, bussbaserte bedrifter

Når det gjelder *organiseringen* av reiselivet så er hovedsatsingsområdet å etablere en forpliktende og lovmessig basis for turistorganiseringen på lokalt, regionalt og fylkesregionalt nivå, samt finansieringen av denne. Helt sentralt i denne strategien står satsingen på det *regionale nivået*. Her forstas nivået mellom det kommunale/lokale og det fylkesregionale nivået. Da den lokale organiseringen i struktursvake områder som oftest er svakt/dårlig utbygd ser en for seg det (sub)regionale nivået som et viktig koordinerende ledd mellom kommuner, og som brobygger mellom den lokale og fylkesregionale reiselivssatsingen. På det kommunale nivået er også politikken å satse på samarbeid, da i lokale turistforeninger og i småregionale *korporasjoner*. Politikken ovenfor det (fylkes)regionale nivået er å bygge opp en organisasjon for markedsføring, produktutvikling og salg. På bedriftsnivå ønsker en spesielt å støtte satsingen på bedriftssamarbeid. Som en viktig del av denne hierarkiske organisasjonsoppbyggingen satses det på en faglig oppbygging innenfor alle nivåer, i form av videre-/etterutdanning.

Uølge ÖROK's rapport om utviklingsmuligheter for turisme i problemområder er den største svakheten ved den offentlige støtten og det offentlige engasjementet for turistsatsing i problemområder at denne i stor grad preges av isolerte og ikke koordinerte enkelttiltak. Instrumenter som direkte finansiering, rådgivning, planlegging og teknisk infrastrukturoppbygging skjer i stor grad adskilt fra hverandre. Som det går fram av ÖROK-rapporten bør den sentrale målsettingen for all offentlig turismesatsing i problemområder nå være en mer kompleks utviklingsstrategi som samler virkemidler i større grad. Grunnlaget for bruken av instrumenter er at de skal være problemområderrettet og tidsavgrenset, samlet i regionale *spesialstøtteprogrammer*, såkalte Sonderförderungsprogram. Videre presiseres det at den direkte offentlige finansstøtten innenfor slik program kun skal basere seg på realisningsverdige og rentable prosjekter.

I rapporten fremheves særlig den regionale rådgivninga som et sentralt instrument for den fremtidige reiselivsutviklingen i struktursvake områder. Følgende punkter nevnes spesielt i rapporten:

- fremkaffe informativ oversikt over mulige instrumenter/aksjoner
- intensivere bedriftsrådgivningen
- sterkere rådgivning i retning av mer markedskonforme tilbud
- videreoppbygging av en turistbasert rådgivingstjeneste, med basis i det regionale

For å få fram en mer helhetlig og koordinert turistutvikling fremheves det av ÖROK betydningen av et bedre regionalt og lokalt plangrunnlag. Både fylker og kommuner blir oppfordret til å utarbeide turistplaner/utviklingsprogram. Slik vi kjenner det politiske systemet i Østerrike så er en slik anbefaling/oppfordring fra det nasjonale nivå normalt. Men sett i lys av de offentlige plantradisjonene i Østerrike, med få forpliktende og juridisk bindende planer og en utvikling basert på markedskretlene, så er en slik fokusering mot offentlige planer en endring fra tidligere praksis. Når en allerede ser fylker (eksempelvis Tyrol) som forplikter både utarbeidelse av (sub)regionale utviklingsplaner og kommunale turistplaner så er dette en klar drcining i retning av større overordnet offentlig engasjement ovenfor reiselivsutvikling i struktursvake/marginale områder.

### 5.1.2 Eksempel fra regionalpolitikk - Bundesland Tirol

Som vi har sett er offentlig reiselivspolitikk nesten utelukkende er fylkesregionalt anliggende, og da gjennom den fylkesvisc regionalpolitikkcn. Selv om fylkene i Østerrike både er meget selvstendige og forskjellige så er allikevel den viktigste funksjonen/rollen felles for dem alle. Det er nemlig fylkene som gjennom *juridisk bindende forordninger* legger fast den turistiske organiseringen og finansieringen. Det er også fylkene som gjennom forordninger bestemmer hvilken regional og kommunal planlegging som skal skje. Som eksempel er det lagt fast i Tiroler Raumordnungsgesetz at hver kommune og (sub)region skal ha romlige utviklingsplaner. I Tiroler Fremdenverkchrgesetz legges fast en hierarkisk turistorganisering, gjennom pliktmedlemskap i lokale turistforeninger og finansiering av lokale, subregionale turistforeninger og en fylkesregional markedsførings- og salgsorganisasjon. I turistforordningen for Tirol har en i tillegg bestemt at hver kommune skal utarbeide såkalte turistiske Leitbilder, turistplaner (Amt der Tiroler Landesregierung 1991).

Det er, i hvert fall i teorien, muligheter for store forskjeller i hvordan regionalpolitikken ordnes og gis innhold fra et fylke til et annet. Selv om praksis viser at fylkene stort sett følger de samme konseptene, er det noen fylker som fremhever seg med bedre gjennomarbeidede

konsepter/modeller enn andre. Som eksempel på hvordan regionalpolitikken gis innhold har vi valgt Tyrol fylke. Dette sylket har den siste tiden blitt sett på som foregangsfylke, både hva gjelder reiselivssatsing generelt og spesielt for "sine" "marginale" områder.

Regionalpolitikken i Tyrol var tidligere stort sett infrastrukturmessig (spesielt trafikkforbindelser), støtte til landbruket og støtte til materielle investeringer i turismen. De vesentligste instrumentene var "trafikkforbindelsesprogrammet" og "det romlige spydspissprogrammet" - raumordnungsschwerpunktprogram (RSP). Dette siste instrumentet ses i dag på som det mest omfattende og kanskje viktigste regionale instrumentet. Programmet er et finansprogram hvor romrelaterte temaer det kan søkes støtte til beskrives i form av retningslinjer. Punktene i programmet bygges ikke opp av begrunnelser eller analyser og behandler heller ikke problemområder spesielt, men gir allikevel relativt detaljert oversikt over hva det kan gis finansiell støtte til (Amt der Tiroler Landesregierung 1991).

Den finansielle støtten til turistaktiviteter skal primært baseres på de allmenns støttemulighetene fra stat og fylke, stort sett i form av ulike aksjoner og fonds. Finansstøtten gjennom RSP er subsidiær, men overordnet eventuelle midler gjennom de tidligere nevnte spesialstøtteprogram.

Det er kommunen som må søke om tilskudd eller lån gjennom RSP. Før søknaden behandles i fylkeskommunen må organer på det subregionale nivå uttale seg. Hvert fylke i Østerrike er delt inn i offentlige/politiske subregioner - bezirk. Dette nivået gir i de aller fleste tilfeller sin tilslutning til den kommunale søkeren (vil ikke gå imot en utvikling, pengestøtte etc.). Her er det vel verdt å merke seg at uttalelsene på dette nivået er basert på kommisjonsuttalelser. Bezirknivået har ingen planer eller program å basere seg på. Neste steg er det fylkeskommunale nivå hvor såkalte bransjekommisjoner, for hvert av de 6 tema-områdene innenfor RSP, gir en anbefaling til landesregierung/fylkestinget som bevilger.

#### *Struktursvake områder*

Den fylkeskommunale politikken ovenfor *marginale/struktursvake områder* går fram gjennom rapportene "Entwicklungsprogramm für die Wirtschaftlich Benachteiligten Gebiete" for Tyrol fylke (Amt der Tiroler Landesregierung 1990) og "Einheitliches Programmplanungsdokument für Ziel 5b Ost-Tirol" (Amt der Tiroler Landesregierung 1994).

Førstnevnte program har vært det første, og fram til utarbeidelsen av programmet for 5b-regionen Øst-Tirol, hittil eneste, omfattende offentlige plan/programdokument i Tyrol spesielt rettet mot politikk i struktursvake områder. Programmet, som er i form av retningslinjer og anbefalinger, er ikke juridisk bindende og er heller ikke institusjonalisert ved

at det ikke er lagt opp til en rullering eller at det har fått en annen permanent form. Med utsikter på en Østerriksk deltagelse i EU har det i løpet av 1993 og 1994 vært en betydelig aktivitet på det regionale nivå for å utarbeide regionale plandokumenter. Dette har sin bakgrunn i mulighetene for tilskudd gjennom EU's strukturfond til landlige og/eller struktursvake områder/regioner, såkalte 5b-regioner. Med basis i en nasjonal modell for slike regionale programmer (ÖROK 1994) utarbeidet Tyrol fylke et såkalt enhetlig programplanleggingsdokument for den marginale Øst-Tyrol regionen.

Ser vi først på utviklingsprogrammet for økonomisk svake områder så inneholder dette innledningsvis en definering av hvilke områder som er utviklingssvake. Det er særlig to kriterier som er bestemmende for om et område defineres som økonomisk svakt, og dermed er aktuelt for spesialstøtte. Det ene er et områdes økonomiske utviklingsnivå, det andre i hvilken grad et område omfattes av mulige arbeidsplasser innenfor dagpendlingsavstand.

Programmet gir deretter en kort analyse av årsaker og rammebetingelser for reiselivsutviklingen i disse struktursvake områdene. I denne analytiske delen går det klart fram at hovedbetingelsen og forutsetningen for turismeutvikling i marginale områder ligger i de naturmessige forutsetningene. Det er hovedsakelig naturen som er bestemmende for at et område er perifert. De sentrale stedene ligger hovedsakelig der daler kommer sammen, eller hvor trafikkårer krysses. På den andre siden er det nettopp denne avsidesliggende naturen som kan gi en viss utvikling av turisme i perifere områder. En annen viktig bestemende faktor for utviklingen av reiselivet i marginale områder har vært landbrukets etter hvert marginale omfang og betydning. Denne utviklingen har ført til større oppmerksomhet mot alternativer og/eller supplerende aktiviteter, kulturlandskapsvern og en vridning i målsetting fra utvikling til opprettholdelse av bosettingsstruktur.

I de fleste økonomisk svake regioner er turismen hovednæringen. Vinterturismen domineres også her av alpinturismen. Da betingelsene for utvikling av alpinbasert reiseliv ikke er tilstede i disse økonomisk svake områdene, får alternativene mer betydning. Alternativer som langrenn og "skivandring" har da også økt sterkt i omfang de siste 20 årene. Sommerturismen byr på flere muligheter for disse områdene. De naturmessige forutsetningene gir ikke så klare begrensninger for sommerturismen som for vinterturismen. Sommerturismen preges av en klar trend mot såkalt "sunn turisme", de nye fjellsportene (hanggliding, off-road etc.), miljø- og naturvern samt på "ekte", lokalkulturbasert turisme. Av videre betydning er utviklingen mot kvalitetsforbedringen på overnatting, gastronomi og markedsføring. Kort fortalt ligger den positive utviklingen i de marginale områdene i:

- miljøbevisstheten, sunn turisme-bølgen
- større total etterspørsel, på grunn av blant annet velstandsøkning, mer fritid, mobilitet, urbanisering
- mindre forskjeller mellom kommuner på informasjonssiden (bedre informasjonsteknologi)

På den negative siden ser en:

- større konkurranse, som fører til en stadig utviklende og kostnadsforhøyende kvalitetsforbedring av den turistiske infra- og superstruktur.
- økende betydning av profesjonell management og markedsføring
- utvikling mot storskalasenter

Det lengste en kan komme i retning av offentlige mål for reiselivssatsingen i marginale områder er målene for regionalpolitikken slik de er angitt i rapporten om utviklingssvake områder. Som det går frem dreier det seg om bevaring og en søken etter alternative næringsveier. De regionalpolitiske målene for utviklingssvake områder i Tyrol er:

- bevaring bosettingsstrukturen
- bevaring av et livskraftig landbruk
- tilrettelegge for ikke-landbruksbaserte arbeidsplasser
- selvstendig regionalutvikling på basis av egne ressurser og forutsetninger

Rapporten skisserer en rekke tiltak for å nå disse målene. Den ene av to hovedtiltak er en vesentlig *kvalitetsforbedring* av overnatningsbedrifter, særlig hva gjelder det sanitære. Det andre hovedtiltaket er en forbedring av *(videre)utdanning*, og en *forsterket rådgivning*. Av andre tiltak kan nevnes:

- omdirigering av utviklingen i sentrale områder gjennom å sette grenser for utbygging av overnatningskapasitet og skiheiser.
- utbygging/stimulering av alternativer til alpinturisme
- profesjonell markedsføring, gjennom Tyrol Werbung, den fylkesregionale markedsførings- og salgsorganisasjonen
- utbygging av det kulturelle tilbudet, folkekulturen
- bedring av turistorganiseringen
- utbygging av et turistinformasjons- og reserveringssystem
- kapasitetsutbygging av overnatting kun i de områder hvor det er lite senger

Når det gjelder bruken av de tilgjengelige offentlige instrumentene så satser Tyrol spesielt på å utvikle RSP til et "... aktivt og impulsivende instrument for areal- og økonomipolitikken...". Videre satser Tyrol på å bygge opp et regionalt risikokapitalfond som kan fungere som et supplement til andre spesialstøtteprogrammer og som kan benyttes som et middel til å nå målsettingen om å endre finansieringstildelingen i fordel av de perifere områder. Til sist nevnes en bedring og intensivering av oppfølgingskontroller ovenfor bedrifter, kommuner og turistorganisasjoner.

Ser vi så på det såkalte enhetlige programplanleggingsdokumentet for 5b-regionen Øst-Tyrol så har dette på mange måter det samme innhold som det foregående, nemlig et regionalpolitisk programdokument med analyser, mål, strategier og tiltak. Det interessante i vår sammenheng er å merke seg forskjellen i mål og tiltak fra 1990 til 1994. Den overordnede målsettingen for utviklingen av turisme i dette området er å utvikle en "natur- og miljøorientert kvalitetsturisme med et klart profilert spesialtilbud". Delmålene er satt til å være:

- en miljøorientert utvikling
- sterkere profilering av Øst-Tyrol turismen
- større verdiskapning og konkurransedyktighet i bedrifter
- styrking av den regionale organiseringen
- bedring av markedsføringen
- utvidelse av sesongene
- større integrasjon med landbruket
- bedring av livskvalitet for lokalbefolkningen

Ser en på hovedpunktene i tiltaksdelen så har disse på mange områder fått en annen form og et annet innhold fra det forrige utviklingsprogrammet. Kort fortalt er det 5 satsingsområder:

- turistkonsept for Øst-Tirol
- regional turistorganisasjon
- profileringspakke
- bedriftsinnovasjoner
- markedsføringsoffensiv

Gjennomgående er satsingen på det (sub)regionale perspektivet, med regional organisering, regional planlegging, regionalt helhetlig tilbud og regional profilering/markedsføring. Hva gjelder tilbudssiden så satses det på å utvikle kvalitetsmessige spesial/nisjeprodukter.

## **5.2 Organisering av reiselivet**

En viktig del av forståelsen av hvordan reiselivet er organisert i Østerrike er det, foruten å se på de sentrale markedsførings-, produktutviklings- og salgsorganisasjoner på de ulike nivåer og deres funksjoner, også nødvendig å trekke inn de ulike offentlige aktørers rolle og virkemidler/instrumenter på de ulike nivåer. I Østerrike er det en meget sterk hierarkisk reiselivsorganisering, som på mange måter er slik vi kjenner det fra Norge. De store forskjeller fra Norge ligger i de ulike offentlige aktørers rolle/engasjement samt det juridiske og finansielle fundamentet for reiselivsorganisasjonene på de ulike nivåene.

### **5.2.1 Det nasjonale nivå: finansielle støtteprogrammer**

Dagens regionalpolitikk baserer seg på "Raumordnungskonzept der Österreichischen Raumordnungskonferenz" (ÖROK). Den kanskje viktigste rollen for ÖROK er å sette i gang prosesser på det regionale og lokale nivå mot en ønsket utvikling. Slik er det i ÖROK's regi at spesialstøtteområder avgrenses og modeller/konsepter utvikles for regionale utviklingsplaner. Et eksempel på det siste er rapporten om regionplan for Lienz bezirk i Øst-Tirol (ÖROK 1994), utarbeidet av ØAR (se under) etter oppdrag fra ÖROK, som har dannet det strategiske grunnlaget for utarbeidelsen av regionale programplanleggingsdokumenter for 5b-regioner (målregion under EU's strukturfond) i en del fylker (Amt der Tiroler Landesregierung 1994). Videre har det, ifølge våre intervjuer, vært ÖROK's rapport om utviklingsmuligheter for turisme i problemområder i 1987 (ÖROK 1987) som har satt dagsorden for hvordan de ulike fylkene har gitt innhold til reiselivsutvikling i "sine" problemområder.

Som nevnt tidligere så har det tidligere departementale, nå privatiserte, rådgivnings/forskingssenteret for regionalutvikling, Österreichische arbeitsgemeinschaft für eigenständige regionalentwicklung (ØAR), både den største andelen av rådgivning og den viktigste rollen som rådgiver for struktursvake områder. Byrået utfører oppdrag fra bedrifter, kommuner, fylkeskommuner og stat på områdene industri, turisme, landbruk, energi, kommuneutvikling, internasjonal rådgivning. Innenfor turisme jobbes det særlig med bedriftsrådgivning, utvikling av lokale turistplaner, utvikling av kommunale og regionale utviklingsplaner. Organisasjonen har kontorer i 16 (sub)regioner.

ØAR's sentrale rolle i utviklingen av blant annet reiseliv i marginale områder kommer særlig godt til uttrykk i prosessene bak utviklingen av regionale utviklingsplaner for marginale/landlige områder (målområder for støtte gjennom EU's strukturfond). Modellkonseptet for slike regionale utviklingsplaner ble utviklet av ØAR, etter oppdrag fra

ÖROK (ÖROK 1994). Når så fylkene ønsker å utvikle slike programdokument, er det ØAR som har kompetansen og kan utvikle disse programmene relativt raskt. Noe av ØAR's foreningsfilosofi er å bidra til å skape bedre rammebedingelser for konkrete prosjektideer samt å skape et regionalt innovasjonsklima gjennom tilstedeværelse i regionene og å basere seg på prinsippet om lokal og regional selvhjelp.

Österreichische Institut für Raumplanung (ÖIR) er det nasjonale institutt for forskning, blant annet for reiseliv. Instituttet har utarbeidet, på oppdrag fra ÖROK, rapporten "Utviklingsmuligheter for turisme i problemområder (ÖROK 1987).

Den nasjonale turistmarkedsføringen blir ivaretatt av Österreichische Fremdenverkehrsverbund (ÖW). Organisasjonen har på mange måter de samme funksjonene og oppgaver som NORTRA i Norge. Ser en på finansieringen av ÖW's aktiviteter så dekkes 60% av totalt 333 mill. kr. (1994) av staten, 20% av fylkeskommunene og 20% av de (frivillig) deltagende fylkesregionale markedsføringsorganisasjonene.

Den nasjonale finansielle politikken ovenfor turisme i svake områder er først og fremst basert på såkalte Förderungsaktionen, *finansielle støtteaksjoner*. Aksjonene kan være rent nasjonale eller, i de aller fleste tilfeller, i samarbeid, koordinert med fylkesvise aksjoner. Programmene strekker seg fra støtte til kvalitativ og kvantitativ forbedringer innenfor overnatningssektoren, gjennom støtte til forbedringer av den lokal turistiske infrastruktur til markedsføring og organisasjonsstøtteaksjoner. Ut i fra ÖROK-rapporten om utviklingsmuligheter for turisme i problemområder er dagens politikk først og fremst rettet mot aksjoner for å bedre den kvalitative siden av turismen (overnatting, gastronomi, natur etc.). Et eksempel på dette er ordningen med støtte til overnatningsbedrifter i kommuner med mindre enn 500.000 overnattinger er koblet opp mot standardkrav om 3-stjerners overnatting, m. bad/dusj og WC på rom (Bundesministerium für wirtschaftliche Angelegenheiten 1992).

Den finansielle støtten gjennom støtteaksjonene er stort sett i form av tilskudd, lån og garantier.

### 5.2.2 Bundesland/Fylkesregionalt nivå: juridisk bindende turistforordninger

Som nevnt tidligere er det store forskjeller på både innhold og omfang av den fylkesregionale reiselivspolitikken. Dette gjelder både de finansielle, juridiske, planmessige og organisatoriske sider. Den kanskje viktigste rollen for fylkeskommunen i Østerrike er den juridiske. Gjennom såkalte Fremdenverkchrsgesetzen, *turistforordninger*, fastlegger fylkeskommunen juridisk organiseringen og finansieringen av reiselivet. Det er gjennom de

fylkesregionale forordninger at medlemskap i reiselivsorganisasjon er fastlagt i lov. Slik må hver kommune omfattes av en lokal Tourismusverband (TV), turistforening, hvor alle som indirekte eller direkte berørtes av turismen er pliktige medlemmer. Bare de kommunene som nesten ikke har noen turister er frittatt for å ha TV. I enkelte tilfeller har de fylkesregionale turistforordningene også fastlagt subregionale turistforeninger. Stort sett er hver kommune i Østerrike, foruten en lokal TV, også omfattet av en subregional TV, men da på frivillig basis.

Ifølge våre observasjoner har alle fylker et egent organ for markedsføring og salg. Organisasjonen er fundamentert i de fylkesvisse turistforordningene. Denne ordner blant annet pliktmedlemskap og bidrag fra alle lokale og subregionale TV'er. Generelt sagt så driver disse fylkesvisse turistorganisasjonene med tilbudsrettet utenlandsmarkedsføring og etterspørselsrettet innenlandsmarkedsføring. Foruten den generelle markedsføringen av turismen, har organisasjonen også en planlegger-, koordinator- og initiativtakerrolle. Som eksempel kan tas Tirol Werbung (TW), den fylkesregionale markedsføringsorganisasjonen i Tyrol fylke. I 1989 gikk TW over fra å være en del av fylkesforvaltningen til forening, bestående av medlemmer fra fylkeskommunen, de subregionale og lokale turistforeninger, "handelskammeret" og to hotell- og restauratorganisasjoner. TW har 40 medarbeidere og et budsjett på ca. 73 mill. kr. (1993). Av dette dekkes ca. 40 % av fylket og ca. 40% av det såkalte Tourismusförderungsfond, bestående av blant annet pliktbidrag fra lokale og subregionale turistforeninger. Det er fylket som legger fast premissene for høyden på bidraget til og fra dette fondet gjennom den juridisk bindende turistforordning.

Omtrent 1/3 av det totale budsjettet går til administrasjons- og personalutgifter, 25% av midlene går til markedsføring til i ulike land, 8% til generell markedsføring, 14% til produksjon av ulike markedsføringsdokumenter og 21% til internkommunikasjon, forskning og planlegging.

Tirol Werbungs overordnede oppgave er å markedsføre Tyrol og Tyrol-turismen. En viktig oppgave er tillagt koordineringen av markedsføringstiltak fra de lokale og subregionale turistorganisasjonene. Gjennom framleggelsen av en årlig markedsplan tas initiativer til og legges grunnlaget for utviklingen av regionale tilbud, pilotprosjekter, spesialstøtteprosjekter og markedsføringsaktiviteter. Ut i fra markedsplanen fra TW legger de subregionale og lokale turistforeningene opp sine årsplaner/budsjett, og det skjer dermed en koordinering av aktiviteter innenfor fylket. TW's oppgave blir så blant annet å avstemme disse aktivitetene til den nasjonale markedsføringen.

I flere fylker i Østerrike er det etablert såkalte Landestourismusrat, fylkesturistråd. Disse rådene må ses på som rådgivende organer for Landesregierung omkring grunnleggende turistspørsmål. Råder omfatter et meget stort antall representanter fra de fleste politiske

organer og turistrelaterte (interesse)organisasjoner. De lokale og regionale Tourismusverbände er naturligvis representert ved siden av representanter fra departementer, politiske partier i Landtag, bezirk og kommune. I tillegg til den forvaltningsmessige og kommersielle sektors representanter, er det også representanter fra blant annet landbruksmyndigheter, naturvern og arbeidstakerorganisasjoner. Det er også et meget stort antall medlemmer fra de fleste turistrelaterte (interesse)organisasjoner, slik som alpinforeningen, skiforbundet, skiheisforbundet. Rådet skal møtes minst en gang i året. Den konsulterende og rådgivende rollen får ekstra tyngde gjennom at rådet tar avgjørelser ved avstemming. Den brede sammensetningen av rådet og det at rådet i praksis fungerer som et beslutningsorgan gjør disse rådene til viktige turistorgan.

Den finansielle støtten fra fylkene til reiselivet skjer stort sett i form av rammetilskudd og programmer. Som nevnt tidligere er det her store forskjeller mellom fylkene i hvilken form og til hvilket formål denne støtten gis. Generelt sett består den økonomiske støtten fra det fylkeskommunale nivået av de mer generelle og permanente ordningene. Denne støtten er særlig rettet mot organisering av turismen og samarbeidsordninger på bedrifts-, lokalt-, regionalt- og fylkesregionalt nivå, og de mer midlertidige, aksjonsrettede prosjekter. Tendensen den siste tiden er at den aksjonsrettede støtten øste skjer i form av samlede aksjoner mellom det sentrale nivå og ett eller flere fylker.

Et annet offentlig finansielt instrument er etableringen av såkalte Tourismusförderungsfonds. Fondet blir forvaltet av Landesregierung (fylkestinget) og går i mange tilfeller spesielt til turistmarkedsføring og organisering. Fondets midler er sammensatt av bidrag fra pliktmedlemmene i de lokale touristverbände, og generelt tilskudd fra fylket. Som nevnt tidligere får Tirol Werbung 40% av sine inntekter fra dette fondet.

At det dreier seg om mer enn omfang og innhold av den offentlige finansielle støtten for at et struktursvakt område skal utvikle seg, kom klart frem under vår samtale med planleggingsavdelingen i Tyrol fylke. I flere år har Tyrol fylke hatt et spesialstøtteprogram for et struktursvakt område i Øst-Tyrol. På grunn av få eller ingen prosjekter og initiativ i dette områder har fylket nå bestemt at dette støtteprogrammet skal opphøre. Ifølge vår kontaktperson i Tyrol fylke er det ikke mangel på offentlig finansiell støtte som hindrer en utvikling av reiseliv i struktursvake områder, men heller mangl på lokale initiativ, organisering eller naturlige forutsetninger.

Fylkene i Østerrike spiller ingen aktiv rådgiver rolle ovenfor kommunene og bedriftene. For Tyrol fylkes vedkommende har de hatt en regional rådgiver for nasjonalparken Hohe Tauern. Selv med gode erfaringer fra denne type rådgivning er det ingen planer for en utvidelse av den rådgivningen direkte mot (sub)regioner. Delvis oppgir fylket at dette er begrunnet i høye

kostnader, delvis med at de ser dette som en oppgave for de ulike turistorganisasjonene. I alle tilfeller vil den generelle fylkeskommunale rådgivningen innenfor de enkelte avdelinger for sportssaker og bedriftsetablering bestå. Den regionalbaserte rådgivningen ivaretas av ÖAR.

Fylkene har ingen strukturert og permanent oppfølging og koordinering av den kommunale (turisme)planleggingen. Utenom den såkalte grøntsoneplanen har fylkene ikke selv noen juridisk bindende eller annen bestemmende planform. Slik innehar fylkene ingen annen rolle ovenfor den kommunale turistplanleggingen (f.eks turistiske "Leitbilder") enn det som skjer av bestemmelser gjennom de tidligere nevnte romlige eller turistiske forordninger. Allikevel innehar fylkene en viktig funksjon som planleggere gjennom de initiativ det tas for ulike utredninger. Slik var det for eksempel Tyrol fylke som tok initiativet til, og var oppdragsgiver for, de retningsgivende utredningene om "utviklingsprogram for økonomisk svake områder" (Amt der Tiroler Landesregierung 1990) og programplanleggingsdokument for 5b- regionen Øst-Tyrol (Amt der Tiroler Landesregierung 1994). I denne forbindelse er det vel verdt å merke seg at fylket ikke selv foretok utredningene, men engasjerte den tidlig omtalte regionale rådgivningorganisasjonen ÖAR.

### **5.2.3 Regionalt basert organisering i reiselivet**

Mellom det kommunale og det fylkeskommunale nivået er hver region i Østerrike delt inn i såkalte Bezirk, distrikter/kretser. Den eneste oppgaven dette nivået har innenfor reiselivet er å gi uttakelser på enkelte av kommunenes søknader til stat og fylkesstøtteprogrammer. Selv om disse "formelle" subregionale distriktene ikke har en sterk funksjon i reiselivssammenheng så har allikevel det subregionale nivået fått stadig større betydning i utviklingen av reiselivet, spesielt i struktursvake områder. Her dreier det seg om frivillig basert interkommunalt samarbeid, stort sett mellom ulike lokale TV'er. Eksempelvis er det bare i Tyrol 58, mer eller mindre permanente, subregionale turistforeninger. Hovedoppgaven til disse organisasjonene er først og fremst markedsføring, men også salgs- og produktutvikling. Koordinatoroppgaven er her fremtredende. Til å eksemplifisere organiseringen av og oppgavene til en slik subregional turistorganisasjon, skal vi beskrive situasjonen i regionen Böhmerwald, beliggende i den nordøstlige delen av fylket OberÖsterreich, inntil den Tyske og Tsjekkiske grensen.

Etter flere år med løst samarbeid gikk 6 lokale turistforeninger og 9 kommuner i 1992 sammen om opprettelsen av Tourismusgemeinschaft Böhmerwald. Med henblikk på to konkrete regionale prosjekter (et vandreprosjekt og et regionplanprosjekt) så en behovet for, og anledningen til, å etablere et mer forpliktende og juridisk basert regionalt samarbeid. Samarbeidsregionen, som er 229 km<sup>2</sup> i utstrekning, omfatter ca. 14.000 innbyggere, og det totale antall overnattinger i 1991/1992 var på ca. 184.000.

I statuttene for organisasjonen heter det at den overordnede oppgaven er å støtte turismen og å øke verdiskapningen i Bømerwaldregionen gjennom koordinerte og samlede tiltak.

Oppgaven blir altså å avlaste de lokale turistorganisasjonene i de mer regionale aktiviteter gjennom:

- markedsføring og salgsarbeid
- koordinering, drift og utbygging av regionale anlegg/innretninger
- utvikling og gjennomføring av turistplan/konsept for regionen
- samarbeid med andre turistinstitusjoner i inn- og utland

Finansieringen har en todelt oppbygging. De løpende aktivitetene, slik som markedsføring, messebesøk og organisering, blir finansiert av et årlig fast bidrag fra medlemsmengden. Høyden på dette bidraget baseres på fordelingsnøkkelen etter antall overnattinger i en kommune. I 1992 var dette beløpet på kr. 533.000,-. For hvert prosjekt som ikke defineres som en del av de løpende aktivitetene settes det opp en egen finansieringsplan med egen finansieringsnøkkelen.

Utviklingen de siste årene kan tyde på en endring i retning av at Bezirk-nivået får en mer betydningsfull posisjon i den fremtidige reiselivsutviklingen, og da særlig i struktursvake områder. Ifølge en undersøkelse ved det sveitsiske Bundesamt für Umwelt, Wald und Landschaft (1993) hevdes det at det mellom kommunenivået og fylkesnivået i Østerrike er flere "mangler"/"åpninger". Et tegn på dette er de mange innovasjoner for en "regional" planlegging og organisering som ennå ikke har fått en definitiv form.

Det nye fokuset mot Bezirk-nivået dreier seg først og fremst om den regionale planleggingen. I forlengelsen av ÖROK's anbefalinger om utarbeidelse av regionale utviklingsplaner som en del av Østerrikes strategi ovenfor EU's regionalpolitikk (blant annet tilskudd gjennom strukturfondet til marginale områder) har Tyrol fylke allerede, gjennom det nye Tiroler Raumordnungsgezets (ennå ikke publisert), pliktet de 8 regionene/bezirkene i fylket å utvikle regionale utviklingsprogram. At ÖROK helst ser Bezirk-nivået som det riktige nivået for utviklingen av regionale utviklingsprogram kommer klart frem ved at ÖROK brukte en Bezirk-region som grunnlag for modellutviklingen av fremtidige regionale utviklingsplaner for Østerrike.

Ifølge Bätzing (1991) er det regionale, og spesielt det subregionale nivået, et meget viktig nivå i den fremtidige utviklingen av reiseliv, da i Alpene generelt. Bakgrunnen for dette er ifølge Bätzing behovet for å profilere og utvikle helhetlige spesialprodukter, basert på naturmessige og kulturmessige enheter. I tillegg kommer det faktum at organiseringen av reiselivet i struktursvake områder ofte er et hovedproblem. En regional turistorganisasjon vil her kunne spille en viktig rolle.

#### **5.2.4 Det lokale nivå: turistplaner og turistforeninger som pådriver**

Østerrikske kommuner er ganske forskjellige fra de norske. Dette gjelder både kommunenes oppgaver, finansielle autonomi, bosettingsstruktur, politisk/administrativt og befolknings-/arealstørrelse. Kommunene er meget små. En distriktskommune i Østerrike har gjerne 2000 innbyggere og et areal på 10-20 km<sup>2</sup>. Eksempelvis er det bare i fylket Tyrol 279 kommuner. Vesentlig forskjellig fra Norge er også bosettingsstrukturen. Selv i betydningsfulle landbrukskommuner bor befolkningen i relativt klart avgrensede og tette landsbygdskjerner. Som en naturlig følge av disse strukturene er da også kommuneadministrasjonene ganske små. Kun ca. 10% av kommunens totale inntekter er egne i form av kommunale avgifter og gebyrer og direkte kommuneskatt. De kommunale oppgavene innenfor reiseliv er stort sett avgrenset til infrastruktur. I særlig de små kommunene er rollen som initiativtaker, koordinator og planlegger ubetydelig.

Kommunene har sine juridisk bindende kommuneplaner slik vi kjenner dem fra Norge. Dette er da også den eneste forpliktende planleggingen. Som vi har sett under den øvrige overordnede planleggingen i Østerrike så er denne kjennetegnet ved få forpliktende planprosesser og bindende planer. Med bakgrunn i initiativer fra Universitetet i Innsbruck ble det i slutten av 80-tallet satt i gang en etter hvert nasjonal utvikling i retning av *turistplaner* i kommunene, såkalte Touristische Leitbilder. Støttet av blant annet Tyrol fylke, Finansdepartementet og kommuneforbundet ble det i 1988 satt i gang en prosess i kommunen Pettneu am Arlberg i Tyrol mot utvikling av et turistplankonsept. Lagt opp som en strategisk plan(prosess), med bred deltagelse, analys av sterke og svake punkter, mål og tiltak, dannet planen et eksempel for turistplanlegging ellers i Østerrike. Selv om planen ikke i sin form er forpliktende så har enkelte sylinder, blant annet Tyrol, gjennom sine turistforordninger forpliktet de lokale turistforeningene å utarbeide slike turistplaner (§4 i Tiroler Tourismusgesetz 1991). Og selv om fylkene ikke alltid tillegger turistforeningene ansvaret for utarbeidelsen av turistplaner så er situasjonen i Østerrike allikevel slik at kommuneadministrasjonene er så små, spesielt i de perifere områder, at kommunene sjeldent gjør slike planer selv, men at den lokale turistorganisasjonen eller en ekstern rådgivningorganisasjon utearbeider planen.

Meget sentralt i den lokale organiseringen av reiselivet står den lokale *Touristverein/Fremdenverkehrverein*, turistforeninger (heretter lokal TV). I stort sett alle fylker er ordningen med lokale TV fastlagt i fylkesvise turistforordninger. I disse forordningene bestemmes foreningenes oppbygging (finansiell og organisatorisk) og oppgaver. Den normale strukturen i Østerrike er at hver kommune omfattes av en lokal og en subregional turistforening.

Alle kommuner, unntatt de med de med meget få overnattinger, er pliktet til å ha en lokal TV. Pliktmedlemmer i en lokal TV er de bedrifter som indirekte eller direkte berøres av turismen. De lokale TV er i de fleste tilfeller oppbygd/finansiert av både et *pliktbidrag* fra alle typer bedrifter i kommunen og en avgift per overnatting, den såkalte *kurtax* (kfr Sveits). Pliktbidraget består av en promillesats av omsetningen ordnet etter bedriftstype og kommuneklasse. I Østerrike er kommunene delt inn i 4 klasser blant annet på grunnlag av antall overnattinger per innbygger. Bedriftene er som oftest inndelt i 7 grupper alt etter deres tilknytning til turismen. Slik kan pliktbidraget variere fra 5% av omsetningen for bedrifter i bedriftsgruppe 1 i kommuneklasse A til 0,025% for bedrifter i bedriftsgruppe 5 i kommuneklasse C.

Bruker vi Sørøst-Tirol som eksempel, er avgiften per overnatting, den såkalte kurtax, på ca. 12,- kr per overnatting for bedrifter i kommuneklasse A, kr. 8,- i kommuneklasse B og kr. 5,- for overnattinger i bedrifter i kommuneklasse C. Ved ikke å betale de ved forordning fastlagte bidrag kan bedrifter pådra seg bøter på opptil ca. 20.000,- kr.

Av det totale pliktbidraget går 80-90 % til den lokale TV og det øvrige til fylket. Som oftest forblir det aller meste av kurtaxbidraget i kommunen, men i enkelte fylker kan hele 50% av dette beløpet gå til fylket.

I Tiroler Tourismusgesetz 1991 (Amt der Tiroler Landesregierung 1991) er det fastlagt hvilke mål og oppgaver de lokale TV'ene skal ha. Fritt fortalt skal TV'ene jobbe mot å "forvalte og utvikle det lokale reiscliv i samarbeid med kommunen, under hensyn til offentlige lokale og regionale planer og sosiale, kulturelle, etiske og økologiske virkninger/konsekvenser". De viktigste oppgavene ligger innenfor markedsføring og salg, men også koordinering av aktiviteter og drift av visse turistanlegg er viktige oppgaver.

I tillegg til disse formelle oppgavene har det vist seg at de lokale TV ofte er de som tar initiativ til igangsetting av en lokal turistplan. På mange måter tilsvarer dette ansvaret for den koordinator-, planlegger- og initiativtakerrollen norske kommuner er tillagt.

Til å konkretisere hvilket omfang og hvilke oppgaver en slik lokal turistorganisasjon har, har vi valgt å beskrive Tourismusverband Aigen-Schlägl am Bömerwald. En organisasjon som er basert på et samarbeid mellom de to små kommunene Aigen og Schlägl, beliggende lengst nord i den tidligere omtalte Bömerwald-regionen. Selv om organisasjonen formelt sett er et interkommunalt samarbeid så defineres organisasjonen allikevel som en lokal turistorganisasjon. Med innbyggertall på henholdsvis 1.800 og 1.400, et totalareal på 45 km<sup>2</sup>

og et totalt antall overnattinger på omkring 76.000 så er det i Østerrike ikke uvanlig at slike kommuner går sammen og danner en felles lokal turistorganisasjon.

Oppgavene til Tourismusverband Aigen-Schlägl am Bömerwald avviker ikke fra oppgavene slik vi ser dem i Tiroler Tourismusgesetz. Turistforeningen skal ivareta og utvikle den lokale turismen gjennom:

- utvikle og tilpasse den lokale turistplan i samarbeid med kommunen
- øke forståelsen for en helhetlig turistsatsning
- støtte og koordinere aktiviteter fra medlemmene
- drive markedsføring av den lokale turismen
- drive turistinformasjon, hvor denne ikke ivaretas av regionale organer

Videre heter det seg at de lokale TV'ene kan utbygge og drive anlegg og installasjoner såfremt disse er en del av lokal TV'ens oppgaver, og ikke kan realiseres av private.

I statuttene for foreningen heter det seg at en aktivt skal søke samarbeid med andre turistforeninger. Særlig gjelder dette oppgaver innenfor (region)planlegging, felles markedsføring og informasjon. Vi har tidligere vist til den (sub)regionale turistforeningen Touristgemeinschaft Bömerwald som Tourismusverband Aigen-Schlägl am Bömerwald ble andel av i 1992.

Finansieringen av aktivitetene er oppbygd etter samme lest som vist til i Tiroler Fremdenverkchrsgesetz, nemlig et pliktbidrag fra alle bedrifter i form av en promillesats av omsetningen og en avgiftssats på overnattinger. I Aigen-Schlägl utgjør disse inntektene henholdsvis 27 og 28% av det totale budsjettet. Tabellen på nedenfor viser hovedpostene i budsjettet for 1994 for turistforeningen Aigen-Schlägl.

Tabell 3: Budsjett for 1994 (beløp i tusen kr.) for Turistforeningen Aigen-Schlägl am Bömerwald.

INNTEKTER	1994	%
Pliktbidrag fra medlemmer	310	27
Turistskatt/Kurtax	322	28
Tilskudd fra delt. kommuner	390	33
Andre inntekter	143	12
<b>UTGIFTER</b>		
Bedriftskostnader	214	18
Personalkostnader	195	17
Markedsføring	346	30
Informasjon	382	33
Diverse utgifter	28	2

Kilde: Tourismusverband Aigen-Schlägl

Gjennom våre samtaler i kommuner, fylker og lokale TV går det fram den stadige økende betydningen disse lokal TV'ene har. Særlig har dette vist seg med den senere tids fokusering mot lokale turistplaner. Her spiller de lokale TV'ene ofte en viktig rolle som initiativtakere, pådriverer og finansiell bidragsyter.

Selv om de lokale TV'ene er fundamentert på en offentlig forordning er de ikke-offentlige og politiske organer. Grunnlaget for den betydningsfulle og viktige rollen de allikevel spiller ligger naturlig nok i pliktmedlemskapet, og dermed også pliktbidrag fra de fleste lokale aktører. Noe av kritikken som er reist mot denne formen for lokal turismeorganisering kommer fra fylkeskommunen hvor en signalerer problemer med de store antall foreninger (bare i Tyrol er det 254 TV). Kritikken på det lokale plan ligger hovedsakelig i at organisasjonen er blitt defensiv og byråkratisk. Faktum er at i de fleste lokale TV'ene er 2/3 av midlene bundet opp til personal, kontor og forvaltningsutgifter.

## 6. Samarbeid og nettverk

### 6.1 Oppsummering

Vi skal ikke gi en detaljert gjentakelse av de ulike sidene ved denne relativt mangfoldige empirien i kapitlene 2 - 5. Oppsummeringsvis vil vi fremheve følgende hovedtrekk:

- a) **Struktur:** De tre landene, Sveits, Østerrike og Norge, har meget ulike forutsetninger og bakgrunn for reiselivet. Det mest sentrale skille ligger i Alpenes klare destinasjonsstruktur, som igjen bidrar til **oppholdsturisme**. I relativt struktursvake områder et dette utpreget, mens i Norge er rundreiseturismen mer vanlig. Dette gjør igjen at betingelsene for lokal og horizontal integrasjon ligger bedre til rette. Videre har Alpene en markedsnærhet som gir et betydelig volum. Dette volumet gir i sin tur et helt annet utgangspunkt for investeringer i reiselivsmessig infrastruktur.
- b) **System:** Det politiske og konstitusjonelle bildet er utpreget forskjellig, med Sveits som eksemplet på et politisk system som er understyrt, med stor autonomi på det lokale nivået. Dette er mindre utpreget i Østerrike, men det er der. I Norge finnes det vi snarere vil kalte en "top-down-variant". Det offentliges rolle er mindre i Alpene og mer avgrenset til å sette rammebetingelser på nasjonalt nivå, men å oppdre aktivt samarbeidende på det lokale nivået.
- c) **Autonomi og samarbeid:** Graden av autonomi og lokalt ansvar henger klart sammen med incentivene som aktørene har til å utforme samarbeidsløsninger rundt det som er produktet, nemlig destinasjonen. Det er ingen stat som tar ansvar for å organisere forretningsdrivende aktører. Derimot er de lokale myndighetene meget aktive i å delta i et samspill (horizontal integrasjon), instituert som reiselivslag, initiert og drevet av privat sektor.
- d) **Fellesgodenes økonomi:** I Alpene har man løst gratispassasjerproblemets som vi innledningsvis la vesentlig vekt på. Likevel har man valgt noe ulike løsninger: I Østerrike er "kurtax"-bidraget pliktig, i Sveits frivillig, men med meget høy organisasjonsgrad og tilhørende mekanismer for sosial kontroll, slik at effektiviteten i disse to variantene med hensyn på full kostnadsdekkning av produksjonen av fellesgodene er sikret. Vi legger til at det i prinsippet ikke er medlemmene i reiselivslaget, dvs. bedriftene, som betaler disse bidragene, men brukerne av reiselivstjenestene.

- c) **Aktører i nettverk:** Det kanskje mest betydningsfulle i denne empirien synes å være den lokale organiseringen og integrasjonen av aktørene horisontalt rundt destinasjonen som et samlende "produkt". Den gjensidige avhengigheten mellom aktørene har gitt grunnlaget for en effektiv organisering av de aktivitetene som tilbyderne som enkeltstående markedsaktører ikke ville ha gjort. Det formelle nettverket er understøttet av det uformelle, og gir en organisert arena for forhandlinger, produkt- og markedsutvikling.

De utvalgte samfunnene i Alpene er i langt større grad enn i Norge "bottom-up" samfunn. Den overordnede politikken er mindre forpliktende og mindre dominerende. Dermed blir handlingsrommet fylt av initiativ og løsninger fra lokale aktører og formet på dette nivået. Overordnede strukturer er derfor mer et speilbilde av de underliggende enn omvendt. I den videre analysen skal vi derfor gå videre med å studere hva som ligger i slike "lokale samhandlingssystemer", og vi skal redegjøre for nettverksteoretiske perspektiver. Nettverksteori utledes på denne måten av det empiriske, og den gir implikasjoner for læring og grunnlag for en abstrahert oversøring av læringen til norske forhold. Deretter skal vi heve blikket og kort drøfte empirien innen rammen av det vi kan kalle "regionale nyskapningssystemer".

## 6.2 Lokale samhandlingssystemer

Vi startet ut med en vektlegging av aktører og aktørers forankring i rasjonalitet i en verden preget av usikkerhet i forhold til kollektive godter. Oppsummeringen over viser at det analytiske skjemaet var relevant, men ikke fullt ut korrekt, og vi skal som nevnt drøfte dette videre med basis i teoretiske bidrag som ivaretar behovet for en forståelse av nettverk, samarbeidstradisjoner og "bottom-up"-forming av institusjoner. Empirien har vist at det institusjonelle perspektivet er vesentlig. Dette gjelder både etableringen og driftsenheten av formelle institusjoner såvel som uformelle eller praksisdrevne institusjoner. Det siste kan omskrives med nettopp samarbeidstradisjoner og grenseoppgangen mellom gjensidig avhengighet og autonomi.

### 6.2.1 Nærmere om nettverk og relasjoner

Nettverkenes basis blir å finne i avhengighetsformen som ligger til grunn mellom aktørene. Et inntak til dette finnes hos Thompson (1967). Det er et gunstig utgangspunkt for analyse av de grunnleggende mekanismene som danner basis for samarbeid. Dette gjelder særlig vårt fokus på arbeidsdeling, samarbeid og integrasjon. Gjennom arbeidsdeling oppstår nemlig et

sentralt trekk ved organisasjoner, nemlig avhengighet. Thompson (1967:54-55) skiller mellom tre typer avhengighet: *Resultatavhengighet* (pooled interdependence) gjelder for aktiviteter som kun er avhengige i det resultatet de tilsammen skal oppnå. Scott (1981:212) nevner som eksempel at valg av stoffstrek til et fly kun har et avhengighetsforhold til flyets aerodynamiske design i den forstand at begge til slutt skal bli et hele. Slik sett er denne form for avhengighet et minimum, og karakteriserer typisk sett den funksjonsdelte organisasjon hvor ulike funksjonelle aktiviteter gjennomføres adskilt, men styrt av den avhengigheten som sluttpunktet innebærer.

*Sekvensiell avhengighet* forekommer når det er et tidsavhengig forhold mellom ulike aktiviteter. Med andre ord gjelder dette når en aktivitet må gjennomføres før en annen (delene i en motor må settes sammen før den kan monteres i en bil).

*Gjensidig avhengighet* omfatter det tilfellet hvor aktiviteter forholder seg til hverandre både som input og som output. Dette er altså den sterkeste grad av avhengighet. Thompsons behandling av dette indikerer også en hierarkisk ordning av disse avhengighetsformene: Gjensidig avhengighet omfatter både sekvensiell og resultatavhengighet, mens sekvensiell avhengighet også omfatter resultatavhengighet. Avhengighetsformen på våre Alpedestinasjoner samsvarer godt med kriteriene for gjensidig avhengighet.

Av disse ulike avhengighetsformene oppstår ulike behov for koordinering, og jo høyere grad av avhengighet, desto større blir behovet for koordinering. Thompson viser til at resultatavhengighet fører til behov for koordinering ved hjelp av standardisering (regler og rutiner). Sekvensiell avhengighet gir koordineringsbehov i form av ulike planleggingsverktøy. Gjensidig avhengighet gir behov for koordinering ved hjelp av gjensidig tilpasning og aktiv "feedback". Med andre ord stiller denne formen for avhengighet store krav til læring og kunnskapsutvikling, noe vi skal komme tilbake til.

De avhengighetsformene som er skissert til nå tar utgangspunkt i bedriftsintern arbeidsdeling. Det er imidlertid intet i veien for å anvende begrepene på større arbeidsdelte systemer, som f.eks. strategiske samarbeidsløsninger mellom foretak. I begge tilfelle kan en si at slike avhengighetsformer er *systemiske*: De gjenspeiler avhengigheten mellom deler av et system hvor drivkraftene trekker i hovedsak i samme retning.

Det synes imidlertid relevant å trekke inn en annen type avhengighet som særlig får betydning som mekanisme for horisontalt samarbeid. Vi sikter her til den avhengigheten som oppstår i en konkurransesituasjon, og som vi her vil kalte *konkurrerende* avhengighet. En slik avhengighet er motsætningsfylt og gjør at foretak er avhengig av å kunne tilpasse sin adferd til andre konkurrerende foretaks adferd og ressursbruk. Eksempelvis er to hoteller på samme

destinasjon gjenstand for konkurrerende avhengighet: De konkurrerer som bedrifter, men er gjensidig avhengige fordi attraksjonen ved destinasjonen er knyttet til et stort nok og variert utvalg.

Vi vil anta at disse to avhengighetsformene skaper helt ulike koordineringsbehov og foretaksstrategier. De står i et gjensidig forhold til hverandre, men gir opphav til ulike mekanismer, prosesser eller årsaker til foretakssadferd. Vi kan nå oppsummere dette med følgende påstand: Intern arbeidsdeling fører til koordinering av intraorganisatoriske relasjoner, og leder til ulike former for integrasjonsstrategier. Ekstern arbeidsdeling (med andre foretak) fører til koordinering av interorganisatoriske relasjoner, og leder til to ulike strategier: Integrasjon (samarbeid) eller konkurransc.

### 6.2.2 Nettverk som institusjonell mekanisme

Vi har flere steder berørt problemstillinger som er knyttet til samarbeidsformer eller interorganisatoriske relasjoner. I dette avsnittet skal vi utdype dette. Nettverk er en bestemt form for interorganisatoriske relasjoner, som antar en mellomform mellom hierarki og marked (Thorelli 1986). Vi avgrenser altså begrepet til å gjelde de relasjoner som foretak går inn i med basis i en samarbeids- eller byttestrategi. Vertikale koblinger som f.eks. hotellkjeder holdes foreløpig utenfor.

Dersom den dominerende strategien er ekstern koordinering eller samarbeid, er det tale om et *strategisk nettverk* i Thorrells forstand. Nettverk som begrepsramme for analyse av sosiale strukturer har vunnet terreng de senere årene. Nettverk kan generelt defineres som et veldefinert sett av aktører som er koblet til hverandre gjennom et sett av relasjoner (Lincoln 1982:2). Analyse av nettverk omfatter tre nivåer: det totale nettverket, dyaden (relasjonen mellom to aktører) og noden (aktøren). Lincoln gir en god oversikt over teoritilfanget, og drøftingen følger ham dersom ikke annet er spesifisert.

#### *Dyaden*

a) *Symmetri*: En relasjon kan være symmetrisk som f.eks. et familieforhold eller sameie eller asymmetrisk som f.eks. et maktforhold. Oversatt til foretaksverden kan forholdet mellom to foretak være kjennetegnet av likeverdig samarbeid eller dominans av det ene (kfr. underleverandørstrukturer). Denne forskjellen er sentral i analyse av dyader. Stern og Reve (1980) tar nettopp opp dette spørsmålet i analyse av distribusjonskanaler i en politisk-økonomisk ramme. I vårt tilfelle vil en legitim og effektiv samarbeidsform i horisontal forstand måttet være symmetrisk.

- b) *Gjensidighet*: Dette gjelder i hovedsak assymetriske relasjoner som henviser på hvorvidt, og i hvilket omfang, et bånd utgått fra en aktør blir gjengjeldt fra en annen aktør. Gjensidighet, eller reciprositet, oppfattes ofte som en styrende norm, men har intet med maktbalanse å gjøre. En bytterelasjon uten gjensidighet kan altså innebære dominans hos den ene aktøren.
- c) *Multifunksjonalitet*: Dette er et sentralt tema i analyse av nettverksrelasjoner, og henviser på hvorvidt et bånd mellom to aktører har én eller flere funksjoner. Den komplekse avhengighetsstrukturen som understreket over, viser at nettverkene på sveitsiske og østeriske destinasjoner, kan betraktes som multifunksjonelle.
- d) *Styrke*: Denne egenskapen gjelder varighet, intensitet og hyppighet i båndene mellom aktørene. Dette har vært en viktig distinksjon. Sterke bånd oppfattes som egnet til å sirkulere og formidle redundant informasjon, men svake bånd (til perifere aktører) ofte har den egenskapen at de formidler informasjon med relativ stor nyhetsverdi og fungerer som broer mellom ulike deler av et nettverk (Granovetter 1973).
- e) *Direkte og indirekte*: Aktører som ikke står i et direkte forhold til hverandre kan likevel ha kontakt gjennom indirekte relasjoner. En vil i dette tilfellet kunne tenke seg at endene på en kjede kan analyseres som en dyade, og hvor antall mellommenn sier noe om styrken på båndene i dyaden.
- f) *Strukturell likeverd (ekvivalens)*: Denne egenskapen utsier noe om hvorvidt to aktører er "lignende" plassert i nettverket, altså hvorvidt de har samme roller eller samme status.

Et toneangivende bidrag om relasjoner i nettverk ble utformet av Granovetter (1973, 1982). Han skilte mellom sterke og svake bånd i nettverk. Forbindelser mellom aktører eller grupper av aktører i nettverk får ulike funksjoner, og dette er særlig viktig når det gjelder svake bånd. Slike bånd er ikke bare trivielle forbindelser mellom aktørene, men kan også være broer mellom aktører som ellers er knyttet sammen med sterke bånd. Granovetter argumenterer med at

"... slik grupper, hvis det ikke hadde vært for svake bånd, ikke ville hatt kontakt med hverandre i det hele tatt ... Av dette følger at individer med få svake bånd vil bli unndratt informasjon fra mer fjerne deler av det sosiale systemet og blir overlatt til de mer provinsielle nyheter og synspunkter fra nære venner. Dette vil (også) isolere dem fra de siste ideer og trender ..." (Granovetter 1982:106).

Dette perspektivet har med kommunikasjon og spredning av informasjon og kunnskap og gjøre:

"Den makrorettede siden ved dette argumentet er at sosiale systemer som mangler svake bånd vil bli fragmenterte og løsrevne. Nye ideer blir sakte spredt, vitenskapelige nyvinninger blir lite kjent, og undergrupper som er separert av (ulike) kjennetegn vil ha vanskelig for å nå en "modus vivendi" (levedyktig operasjonsmåte) (Granovetter 1982:106).

Våre destinasjonsbaserte horisontalt integrerte nettverksorganisasjoner oppviser flere egenskaper som gjør at de vil være funksjonelle i forhold til nettverksteoriens implikasjoner. Den gjensidige avhengigheten mellom aktørene er sterkt, båndene eller relasjonene mellom dem er sterke i den betydning at de er bygget opp over lange tradisjoner. De er multifunksjonelle fordi aktørene har flere roller i lokalsamfunnet som understøtter hverandre. Sist, men ikke minst, lokale nettverk er koblet til regionale og nasjonale nettverk som styrker informasjons- og kunnskapsflyt.

### **6.2.3 Kontrakter og forhandlinger i nettverk**

Hittil har vi behandlet relativt grundig ulike sider ved arbeidsdeling og nettverksdannelse som kan gi opphav til samarbeid og integrasjon. Vårt argument er nå at den viktigste mekanismen som bibringer dette er kontrakter. Kontrakter kan imidlertid ikke sees isolert fra den prosess som understøtter utformingen av dem, nemlig forhandlinger.

#### *Engasjement og kontrakter*

Et sentralt poeng i nettverkmodeller er knyttet til de kvalitative relasjonene som binder noder sammen i nett. Fra sosial bytteteori er det aktuelt å trekke på begrepet "engasjement" (commitment) som en sentral del av disse relasjonene. Engasjement peker på at transaksjoner blir organisert i avhengige serier. Nettverk blir ikke bygget på enkeltstående, men snarere gjensidig avhengige hendelser. Denne kumulative versjonen av transaksjoner peker på en adferdsmessig definisjon av engasjement:

"Engasjement kan forstås adferdsmessig som en tendens for en aktør til å fortsette et bytteforhold med en annen aktør, selv om nettverkstrukturen sørger for å gi den første aktøren tilgang til flere mulige bytterelasjoner" (Cook og Emerson 1984:10).

Utvikling av engasjement er avhengig av maktbalansen, og den gjensidige avhengigheten mellom aktørene. Engasjement, som igjen leder til nettverksdannelse, vil ikke skje uten bestemte holdningsmessige forutsetninger. Sagt på en annen måte: Aktører som ikke er villige til å gi opp enkelte relative fordeler og inngå i en struktur av større gjensidig avhengighet og samarbeid, vil heller ikke være i stand til å delta i nettverk.

Den institusjonelle versjonen av dette argumentet er knyttet til kontrakter. Kontraktsteori gjør en lignende grensedragning mellom uavhengige transaksjoner og kontraktuelle relasjoner. Macneil (1980) gir mye oppmerksomhet til begrepet "relasjonskontrakter". Disse kontraktene kan bare eksistere med referanse til en større sosial struktur og er således også kumulativ:

"... bytte er typisk sett sekvenser av pågående forretningsforhold. Foretakene har gjort forretninger med hverandre tidligere, og de forventer å fortsette med dette i framtiden. Over tid har foretakene investert i utviklingen av forretningsmessige relasjoner, og normer for tillit, solidaritet og gjensidighet oppstår mellom partene" (Haugland og Reve 1988).

Reiselivslagene, slik vi har beskrevet dem, synes å være nettopp effektive og legitime arenaer for forhandlinger og utvikling av kontraktuelle relasjoner. Både avhengigheten og organisasjonsformen gir en basis for solidaritet og tillit. Derved er de også instituerte løsninger for læring og forbedring, dvs innovasjon eller nyskapning. Nettopp reiselivslagenes evne til å frambringe nye produkter og fellesgoder er synlige tegn på at forhandlinger og kontraktsrelasjoner er funksjonelle. I denne sammenhengen vil vi også fremheve forholdet mellom nettverksbaserte forhandlings- og samarbeidsprosesser og den planleggingsformen som anvendes på regionalt nivå. Som nevnt fungerer, både i Sveits og Østerrike, former for "retningsgivende" planlegging, dvs planlegging som ikke er lovmessig bindende, men normgivende eller nettopp retningsgivende. En slik planleggingsform kan neppe være funksjonell dersom den ikke hadde instituerte samarbeidsformer på lokalt nivå å støtte seg på.

#### *Forhandlinger som kontraheringsprosess*

En viktig side ved utvikling og vedlikehold av strategiske nettverk er forutsetningen om tillitt. Dette er drøftet tidligere med henvisning til begrepet opportunisme. Grunnlaget for dette er selvsagt latente eller manifeste konflikter som gjør samarbeid mellom bedrifter usikkert. Motstykket til tillitt og reduksjon av opportunisme er derfor partenes evne til konstruktive forhandlinger.

Generelt sett kan forhandlinger sees som beslutninger i en konkurransesituasjon (Bazerman og Lewicki 1985). Også i strategiske nettverk er dette aktuelt idet det er tale om aktører som står i en potensiell eller reell konkurransesituasjon. Et faktisk samarbeid vil derfor være avhengig av forhandlingsresultater på ulike måter enten disse er formaliserte, eller nedfeller seg som "sosial-psykologiske kontrakter" (relasjonskontrakter).

I litteraturen gjøres et fundamentalt skille mellom distributive og integrative forhandlinger. Den første er den vanligste, bl.a. fordi de færreste forhandlere ønsker å utvikle de integrative mulighetene i en forhandlingssituasjon (Bazerman og Neale 1983). Distributive

forhandlinger innebærer en konkurransesituasjon hvor partene står i et taps-vinningsforhold. Det den ene vinner, taper den andre (Lewicki og Litterer 1985). Integrative forhandlinger innebærer derimot en samarbeidssituasjon. Partene søker gjennom forhandlingsprosessen å oppnå slik at begge (eller alle) når sine mål. Dette innebærer en helt annen forhandlingsadferd, rettet mot konfliktløsning og i mindre grad mot konkurranse (Lewicki og Litterer 1985).

Integrative forhandlinger er vanskelige å oppnå av flere grunner. Lewicki og Litterer nevner flere: Partene har tidligere negative erfaringer med hverandre; partene tror at bare "null-sum-spill" er mulig; partene har ulike motiver for å inngå i forhandlinger. I tillegg kan det nevnes farene for å bli "svacket" som resultat av andres opportunistiske adferd.

I litteraturen er det den distributive forhandlingssituasjonen som er viet størst oppmerksomhet. Men for vårt formål er det viktig å forstå forutsetningene for integrative forhandlinger, siden det er disse som antas å kunne danne basis for konstruktive samarbeidsforhold mellom partene, for å kunne støtte samarbeid og integrasjonsprosesser. Og igjen synes disse å ligge i tradisjoner, gjensidig avhengighet, autonomi som gir opphav til ansvarsfølelse, samt tillit.

### **6.3 Regionale systemer for nyskapning og næringsutvikling**

I dette avsnittet skal vi trekke dette videre i en mer helhetlig ramme for utvikling av politikk for nyskapning som legger større vekt på læringsprosesser og på institusjonelle forhold. Årsaken til dette er vårt fokus på forutsetninger for nyskapning som produkt- og markedsutvikling i reiselivet. Vår drøfting av samarbeidsløsninger basert i nettverks- og forhandlingsteori gir ikke et tilstrekkelig inntak til en "politikkutformende" referanseramme. Disse forutsetningene finnes gjerne i institusjonelle og organisasjonsmessige forhold. Begrepet "nasjonale innovasjonssystemer" (Lundwall 1992) blir i økende grad brukt som basis for utvikling av innovasjons- og næringspolitiske tiltak, og vi skal beskrive og drøfte denne teoretiske innfallsvinkelen på en fyldig måte, siden vi mener at den gir et godt inntak for å kunne definere forutsetningene for organisering av reiselivet. Dersom ingen annen referanse er eksplisitt oppgitt, baserer vi gjennomgangen på Lundwall (1992). Poenget her er at denne innfallsvinkelen kan gi et systematisk grep også på regionale og lokale situasjoner.

Teorien om nasjonale innovasjonssystemer (NIS) bygger først og fremst på at innovasjon eller nyskapning består av kumulative prosesser, og ikke kan forstås som enkeltstående hendelser, som f.eks. adopsjon av et bestemt produkt. Dette fører til at det er uklare grenser mellom oppfinnelse/oppdagelse (invention), innovasjon eller utvikling og spredning eller

ibruktaken. Videre peker det kumulative aspektet på at innovasjonsprosesser bygger på læreprosesser, og at læring er en iboende egenskap ved, eller en forutsetning for, ulike former for innovasjonsprosesser. Med læring menes kollektive og interaktive prosesser, som gir som resultat ulike former for, og grader av, entrepenørskap, produktutvikling, spredningsmønstre osv. Disse læreprosessene er først og fremst knyttet til et samfunns produksjonsstruktur. Innovasjon kan derfor også ofte følge fra økonomiske aktørers rutineaktiviteter i produksjon, distribusjon og forbruk. Dette synspunktet gir inntak til å se innovasjon som resultat av markedsbaserte søke- og forbedringsprosesser, som henger sammen med lærekurven i det enkelte foretak. Videre har dette klar relevans til det nyere fokuset på industrielle eller næringsmessige klustere og nyere vekstteori, med vekt på positive kunnskapsmessige virkninger basert på samvirke mellom økonomiske aktører (Porter 1980, 1985, Reve et al 1992, Bjorvatn og Mork 1992).

Et annet vesentlig punkt er fokuset på institusjoner og på institusjonelle strukturer: Først og fremst gjelder dette institusjonell organisering, dvs hvordan foretak er organisert, hvordan foretak typisk samhandler med andre, og hvordan offentlige institusjoner er organisert og drives. Dernest, og som følge av dette, gjelder dette de teknologiske paradigmer og hovedspor (trajectories) som styrer aktører og deres søke- og læreprosesser. I reiselivet får selvsagt begrepet teknologi en annen valør, og må i større grad forstås som organisering. Innovasjonsprosesser som er basert på læring gir derfor opphav til et mangfold av *inkrementelle innovasjoner*, dvs dagligdagse forbedringer av produkter og produksjonsprosesser, som har betydelig effekt på økonomien og den kontinuerlige næringsutviklingen (se f.eks. OECD 1988).

Teorien om NIS omfatter fem ulike elementer som i sum påvirker nyskapende prosesser i et samfunn:

#### *Intern organisering av foretak*

På dette nivået bestemmes foretakenes søke- og læreprosesser som resultat av kompetanse, ledelse, organisering og samarbeidsforhold. Mye innovasjons- og organisasjonsforskning har nettopp hatt som utgangspunkt å forklare organisasjonsinterne forhold som påvirker nyskapnings- og endringsevnen i foretak (f.eks. Moss Kanter 1983). Ikke minst gjelder dette forhold som organisering av FoU-aktiviteter, incentivsystemer, forholdet mellom produksjons- og markedsavdelinger osv, samt hvordan læringsmekanismer er bygget opp rundt verdiskapningskjeden. I dette prosjektet har vi kun i begrenset grad vært i stand til å gå inn i organisasjonsinterne forhold, slik at "organisasjon" her sammenfaller med relasjoner mellom foretak.

### *Relasjoner mellom foretak*

Det nylig fokuset på industrielle kluster er kun et eksempel på betydningen av forholdet mellom foretak i eller mellom bransjer. I klassisk økonomi forutsettes at dette forholdet er preget av konkurrans og fullkomne markeder. Men markeder organiseres, også gjennom ulike former for nettverk mellom foretak. Mer relevant i vår sammenheng er bedriftenes horisontale organisering seg i mellom, som forsøk på å utbedre manglende vertikal organisering som er et typisk fenomen i reiselivet. Vi har rettet betydelig oppmerksomhet mot særskilte former for geografisk baserte nettverksorganisasjoner.

### *Offentlig sektors rolle*

Den offentlige sektor spiller en sentral rolle i utviklingsarbeid, spesielt fordi den kan utbedre imperfekte markeder og stimulere til investeringer på områder som privat sektor av ulike årsaker vil tendere til å underinvestere i. Ulike former for standarder og forskrifter påvirker dette i stor grad, noe som gir offentlig sektor også en sterk indirekte rolle.

### *FoU-systemet*

I mer teknologisk baserte sektorer er det vanlig å fremheve FoU-systemets rolle som kunnskaps- og teknologiprodusent. Integrerte samarbeidsformer med FoU- og utdanningsinstitusjoner sees på som stadig viktigere jo mer kunnskapsintensiv og teknologibasert virksomheten blir. Dette gjelder selvsagt også på tilsvarende måte i tjenesteytende næringer, blant dem reiselivet. Særlig i de regionale og nasjonale nettverkene er reislivsforskning integrert i utvalg og komiteer. Den brukes også som leverandør i utviklingen av reiselivskonsepter og "Leitbilder". En slik FoU-støtte synes å bli stadig viktigere også i tjenesteytende næringer.

### *Institusjonell organisering av finanssektoren*

På grunn av tendensen til underinvesteringer, vil det offentlige ha en betydelig rolle på finansieringssiden. Men måten finansieringssektoren selv, dvs kapitalmarkedene er organisert på, har gjerne stor betydning for hvordan utviklingsaktiviteter finner risikokapital. Det er også betydelige forskjeller landene imellom, og det norske systemet er i stor grad preget av statsinstitusjoner, delvis fordi det private norske kapitalmarkedet ikke fungerer effektivt nok (særlig når det gjelder risikokapital). For reiselivet er det også typisk at mye av finansieringen skjer gjennom offentlige institusjoner, noe som skyldes tildels betydelige strukturproblemer i deler av denne næringen. Dette gjelder selvsagt ikke bare Norge.

Teorien om nasjonale innovasjonssystemer annullerer ikke de ulike policy-instrumentene som gjerne utgjør reiselivspolitikken. NIS går videre og plasserer disse instrumentene inn i et perspektiv for institusjonell læring. En vil derfor også lettere kunne skille mellom mål og virkemidler: NIS er innrettet på organisering av markeder og institusjoner som i effekt gir

bedre innovasjonsprofil i økonomien (les reiselivet) som helhet. NIS fokuserer mer på mekanismer i et system, og implisitt ligger et råd om at økonomiske aktører selv må velge og ta initiativ; det offentlige skal kun bøsørge optimale vilkår for dette, og utbedre markedsimperfeksjoner som gir samfunnsøkonomisk tap gjennom manglende innovasjoner og produktutvikling. Oppmerksomheten rundt institusjoner omfatter både formelle institusjoner i organisasjons- eller forvaltningsmessig forstand og uformelle institusjoner i form av institusjonalisert adferd: Økonomiske aktører opptrer ikke fullkommen rasjonelt, eller foretar enkeltstående (diskrete) beslutninger med frilynte vurderinger i hvert tilfelle. Tvert om: Beslutninger tas innen rammen av akkumulert informasjon, vanedannelser, rutinert adferd og bransje- og bedriftsmessige kulturer, sedvaner og praksis (Nelson og Winter 1982). Når disse adferdsmessige styringsimpulsene blir forankret i samfunnet, kan de sees som institusjoner (Johnson 1992).

Ser en erfaringene fra Alpene i lys av et slikt systemorientert perspektiv, for lokalsamfunnets løsninger, i kombinasjon med overordnede virkemidler, gir dette et preg av nettopp å være et regionalt system for nyskapning. Reiselivslagene og deres arbeidsformer og organisasjonsløsninger kan sees på som institusjoner i den grad at de er forankret i den sosiale eller samfunnsmessige strukturen. Kurtax-løsningen er en integrert finansieringsform som trekker inn det offentlige som lovgiver og bidragsyter, men ikke på en måte som fratar privat sektor initiativ og ansvar. Evnen til å bringe fram produkter og profiler, også i samarbeid med nabo-områder og deres reiselivslag, er markant, og nettverkene fungerer på denne måten som en mekanisme som fremmer nyskapning. Vi vil også legge til at det offentlige også har en klar begrensende rolle, nemlig i arealplanleggingen, som er tildels meget konservativ. Det er altså ikke slik at det offentlige kun understøtter. Det setter også beskrankninger, og produktutvikling og reiselivsutvikling mer generelt finner derfor sted i skjæringen mellom areal- og miljøbegrensninger og finansierende og koordinerende roller. Nettopp dette mangfoldige samspillet mellom institusjoners roller, instituert adferd og organisasjonsløsninger, kan karakteriseres som regionale nyskapningssystemer i samme perspektiv som Lundwall hadde for nasjonale innovasjonssystemer.



## 7. Sammendrag og konklusjoner

Utgangspunktet for dette prosjektet har vært å studere mulighetene for overføring av kunnskap og erfaringer om reiselivet i marginale områder i Alpene til norske forhold<sup>5</sup>. Prosjektets avgrensing har vært rettet inn mot å dekke problemområdene: *politikk, lokale forutsetninger og organisering*. Innenfor denne rammen er det særlig blitt lagt vekt på å studere den formelle og uformelle organiseringen og samarbeidet mellom ulike aktører i reiselivet, både offentlige og private.

Forholdene i Norge og Alpene er på mange områder meget forskjellige. På enkelte områder er det likevel klare paralleller og likhetstrekk. Ambisjonsnivået har ikke vært å peke på modeller for samarbeid mellom aktører innen reiselivet, politiske virkemidler, eller andre løsninger som kan kopieres. Den foreliggende empirien fra feltarbeidet i Alpene gir imidlertid grunnlag for å kunne sette noen av de norske problemområdene inn i nye forståelsesrammer.

### 7.1 Reiselivets romlige struktur

Et strukturelt sellestrekk mellom Norge og Mellom-Europa er oppbygningen av turistresorter basert på vintersportsaktiviteter. Det er alpint-markedet som er basis for resortene, både i Mellom-Europa og Norge, selv om også langrenn/turgåing er en viktig vinteraktivitet i Norge. Både i Norge og Mellom-Europa har resortutviklingen innen vinterturismen drevet frem en konsentrasjon av tilbud, med hoteller og appartementsleiligheter, samt private og kommersielle hytter, underholdnings- og aktivitetstilbud osv. Lokaliseringen av vintersportsresorter er avhengig av faktorer som topografi, snøsikkerhet, beliggenhet i forhold til markeder, kommunikasjoner m.m. Det generelle bildet er at vinterturismen i Norge er i vekst på større resorter som har et variert tilbud av aktiviteter og god snøsikkerhet. Samtidig lar det til å være en motsatt tendens blant de små og marginale vintersportsstedene. Dette leder til den konklusjon at marginale vintersportssteder har dårlige muligheter for å kunne konkurrere om hovedmålsturister i vintersesongen.

En politisk oppfatning både i Sveits og Østerrike er at ressurser ikke bør kanaliseres til reiselivsutbygging på steder som ikke allerede har et etablert reiseliv. Man bør heller satse ressurser på å videreutvikle resorter som allerede er etablert i reiselivssammenheng. Områder som har en næringsmessig sterk og ensidig basis i reiseliv, er politisk prioritert i Mellom-

---

<sup>5</sup>Begrepet *marginalitet* reførerer primært til Rideng's måte å definere sentralitet versus marginalitet på, med hensyn til næringsstruktur og lokalisering i det geografiske rom, særlig med tanke på avstander til større sentra, jfr. Rideng (1985).

Europa, mens områder som er næringsmessig svake både på reiseliv og andre næringer, ikke er prioritert. Dette er et poeng som kan gi grunnlag for en strategisk tenkning og planlegging omkring reiselivets romlige organisering i Norge.

Når det gjelder reiselivet i sommersesongen, er det forskjeller mellom Norge og Mellom-Europa. I Norge har reiselivet sommerstid et klart rundreisepreg, som medfører at turistene besøker mange steder på sin rundreise, og med kort oppholdstid på hvert besøksmål. I Mellom-Europa er hovedmålsturisme langt mer utbredt, hvilket innebærer at turistene tilbringer forholdsvis lang tid på hovedreisemålet. Dette bidrar til at reiselivsresortene i Mellom-Europa i større grad får en to-sesongprofil med hovedmålsturisme både sommer og vinter. I Norge er det typiske bildet at hovedmålsturismen begrenses til vintersesongen, mens sommersesongen preges av rundreiseturisme med kort oppholdstid på hvert besøksmål. Hovedbildet er at den norske sommerturismen er desentralisert, både på to-sesongresortene (i innlandet) og på en-sesong-stedene (langs kysten).

Utviklingen både i Norge og Alpene går i retning av en sentralisering til et færre antall reiselivsresorter. I Norge er denne sentraliseringen generert av vinterturismen. I Alpene sentraliseres både vinter- og sommerturismen, fordi hovedmålsturismen dominerer både sommer og vinterstid. Denne forskjellen kan gi opphav til andre muligheter for reiselivsutvikling i de marginale områdene i Norge enn i Mellom-Europa. *Utfordringen* for de "marginale" områdene i Norge kan derfor ligge i hvordan man sommerstid kan trekke til seg deler av den rundreisecbascerte trafikken. På dette området gir *ikke* reiselivet i Mellom-Europa noen foregangsmodeller.

## 7.2 Reiselivspolitikk

Det er den offentlige aktørrollen i forhold til reiselivet som står i fokus innenfor problemområdet politikk. Offentlige aktører på ulike nivåer spiller andre roller i reiselivspolitikken i Norge sammenliknet med Alpene. Dette springer ikke minst ut av at det forvaltningsmessige ansvaret er ulikt på ulike nivåer i Norge, Østerrike og Sveits.

Det er stor likhet mellom Norge og Alpelandene når det gjelder offentlige mål for reiselivssatsingen i marginale områder. De implisitte mål er å sikre bosetting, å bevare landbruk og å styrke ikke-lanbruksorienterte arbeidsplasser. Et annet fellestrekke er at de politiske rammebetingelsene utformes og utøves på et tredelt forvaltningsnivå. I Sveits og Østerrike tilsvarer de såkalte "Gemeinden" det norske kommunenivået. Kommunene i Østerrike og Sveits er imidlertid mye mindre i geografisk utstrekning, og har heller ikke et så

brede ansvarsområder som norske kommuner. Felles er at kommunene i Norge og Alpene i beskjeden grad er en økonomisk aktør i forhold til kommersielle reiselivsvirksomheter.

Oppgaver og funksjoner på det norske fylkesnivået er ikke uten videre sammenlignbart med de føderalt styrt "Kantoner" og "Bundesländer" i henholdsvis Sveits og Østerrike. I disse to landene har "fylkene" en betydelig større lovgivende myndighet. Det er "fylkene" som har ansvaret for det juridiske rammeverket som berører reiselivet, den regionale organiseringen av reiselivet, samt hvordan finansielle midler brukes. Det er også opp til fylkene å godkjenne planer, og gjøre dem forpliktende og juridisk bindende. I motsetning til Norge kan fylkene altså fatte juridisk bindende vedtak, noe som gjør at fylket har større makt til å gjennomføre sin politikk.

Verken det nasjonale eller det lokale offentlige nivået spiller noen særlig rolle i de to alpelandene. Noe av det mest markante med den offentlige reiselivspolitikken i Sveits og Østerrike er den sterke regionaliseringen. Den offentlige reiselivspolitikken i Østerrike er nesten utelukkende et fylkesregionalt anliggende. Slik er det gjennom fylkesregionale forordninger at medlemskapet i reiselivsorganisasjoner er fastlagt i lov. Her heter det blant annet at hver kommune skal ha en lokal turistforening hvor alle som indirekte eller direkte berøres av turismen, er pliktige medlemmer, og må betale et pliktbidrag av overnatningsinntekter og/eller omsetning til turistforeningen. Også i Sveits er det en sterk regionalisering i reiselivspolitikken. Her har en følt et behov for å koordinere det sterke "bottom-up" systemet, kjennetegnet av autonome lokale myndigheter. Dette har en gjort ved at en på tvers av de autonome kommunene organiserer seg i såkalte "gemeindeverbände", kommunesammenslutninger, innenfor reiselivssatsingen. Både i Sveits og Østerrike stimulerer og oppfordrer det nasjonale og regionale offentlige nivå til dette gjennom sin virkemiddelbruk.

Et velkjent problem i den norske reiselivspolitikken er vanskeligheten med å foreta prioriteringer gjennom for eksempel kontrasjon av virkemidler mot gitte geografiske områder. Som i Norge, er det heller ikke i de to undersøkte alpelandene noen helhetlig offentlig reiselivspolitikk. I en føderal struktur som Østerrike og Sveits er dette i prinsippet naturlig idet det er opp til de enkelte fylker og kommuner å gi innhold til sin reiselivssatsning. I offentlige reiselivsdokumenter i Østerrike og Sveits erkjennes det allikevel at den offentlige støtten til reiselivet, og da spesielt til struktursvake områder, har vært altfor oppstykket, isolert og dårlig koordinert. Det er nettopp i de struktursvake områdene at organisering og helhetlig produktutvikling er hovedproblemene. Det er i dag en tydelig dreining i den offentlige reiselivspolitikken mot å koordinere bruken av offentlige instrumenter i mer problemområderrettet og tidsavgrenset "spesialområdestøtteprogrammer", på tvers av de autonome fylkene og kommunene og på

tværs av ulike departementer. Vårt inntrykk er at en *i mye større grad enn Norge markerer å prioritere i bruken av den offentlige virkemiddelbruken*. Det er en klarere prioritering i den offentlige støtten til type prosjekter og områder. I Østerrike, men først og fremst Sveits, er det en klar markedsorientert utvikling i den offentlige støtten til reiselivet mot lønnsomme og realisningsverdige prosjekter, eller "Tourismus dort förderten wo Tourismus möglich ist" som vi ved flere anledninger fikk poengtert gjennom vårc samtaler. Politikken er innretta mot destinasjoner og utviklingen av disse som verdibærere i markedsføring, og som organisasjonsenheter i produkt- og markedsutvikling på lokalt nivå. En sterkere lønnsomhetstenkning, profesjonalisering og vertikal organisatorisk integrasjon kan være stikkord for den offentlige strategien for reiselivet, spesielt i marginale områder. Stort sett avgrenses virkemiddelbruken mot de kvalitative sidene av reiselivet, slik som for eksempel organisering, rådgivning, gastronomi, overnattingskvalitet. Oppmerksomheten rettes mot nisjeprodukter og alternative turistformer.

Mye av de offentlige myndigheters oppmerksomhet i Østerrike og Sveits rettes for tiden mot et bedre regionalt og lokalt plangrunnlag. Der er her vi finner igjen målene for reiselivssatsingen. Sett i lys av de offentlige plantradisjonene i Østerrike og Sveits, med få forpliktende og juridisk bindende planer er denne fokuseringen på planer en klar endring fra tidligere praksis. Flere fylker forplikter både utarbeidelse av (sub) regionale utviklingsplaner og kommunale turismeplaner ("Leitbilder"). Dette er en klar dreining i retning av *større, overordnet engasjement overfor reiselivsutvikling i struktursvake/marginale områder*. Planene er i form av strategiske planer med vekt på bred deltagelse og vurdering av styrke, svakheter, trusler og muligheter og målsetting.

Et annet fundament for formulering og realisering av mål for reiselivet er de lokale og regionale "Touristverein/Verkehrsverein" (turistforeninger). I Østerrike har sylket en meget sterk styring av den lokale og regionale reiselivssatsingen gjennom muligheten til å bestemme de lokale, subregionale og fylkesregionale turistforeningenes oppgaver og finansielle og organisatoriske rammebetingelser.

### 7.3 Lokal og regional organisering av reiselivet i Norge og Alpene

Samarbeid og organisering av reiselivet er et tema som lenge har stått sentralt i Norge. Både i offentlig forvaltning og blant kommersielle aktører er det en uttalt holdning at man må legge til rette for samarbeid, blant annet gjennom å skape formelle organisasjonsstrukturer. I Norge utgjør reiselivslagene det sentrale elementet i reiselivsorganiseringen på lokalt nivå. Som regel er det kommunegrenser som avgrenser dette organisasjonsnivået geografisk. I de norske referanseområdene vi har sett på, er oppgavene til de lokale reiselivslagene i første rekke

begrenset til å ivareta informasjonsfunksjoner overfor turister, samt iverksette ulike former for generelle vertskapstiltak. Reiselivslagene har imidlertid også som målsetting å drive med produktutvikling, men knappe økonomiske ressurser i små reiselivslag setter grenser for omfanget av dette arbeidet. Kommunene står som regel bak det vesentligste av reiselivslagenes finansieringsgrunnlag. De kommersielle aktørene bidrar vanligvis med en beskjeden andel av reiselivslagenes budsjetter. Som en forklaring på at kommunen får en finansiell stedsleder-rolle i forhold til det lokale reiselivet, er det naturlig å peke på det såkalte "gratisplasserproblemet". De oppgavene som reiselivslagene ivaretar er ofte generelle, og ikke bedriftsspesifikke. "Gratisplasserproblemet" er et fenomen som potensielt springer ut fra eksistensen av kollektive goder. Problemet er at når noen først har frembrakt godet, så kan andre fritt konsumere det. En "gratisplasser" er en som gjør bruk av det kollektive godet uten å være med å finansiere det. Ved å "sitte på gjerdet" og vente til andre frembringer godet, kan man konsumere godet på lik linje med dem som betaler for frembringelsen, men man får det da gratis. I dette ligger det et åpenbart incentiv til å være gratisplasser, og dette er derfor et forhold som vanskelig gjør samarbeid om fellestiltak som har trekk som ligner på kollektive goder. I tilknytning til reiselivet blir det ofte pekt på generell markedsføring og områdepriorisering som eksempler på kollektive goder.

Forenklet kan man si at det er to hovedvariable som er bestemmende for de lokale reiselivslagenes rammebetingelser. Det er først lagets finansieringsgrunnlag, samt oppslutningen lokalt. Når det gjelder det siste, er inntrykket fra referanseområdene at oppslutningen ikke er det største problemet. Oppslutningen synes å være rimelig god, noe som ikke utelukker at enkeltaktører velger åstå utenfor samarbeidet, enten på grunn av interessemotsetninger eller uavhengighetspreferanser. Et langt større problem enn oppslutning er størrelsen på de økonomiske ressursene som reiselivslagene disponerer, og deres muligheter til å øke inntektene.

Reiselivslagene har en sentral oppgave i å drive et samordnet markedsførings- og profilingsarbeid. Bedriftene kanaliserer imidlertid svært små andeler av sine markedsføringsbudsjetter gjennom reiselivslagene, og fortsatt skjer derfor det aller meste av markedsføringsinnsatsen i regi av de enkelte bedriftene selv. Bedriftene verdsetter markedsføringen i reiselivslagets regi, men velger likevel å drive markedsføring i egen regi. En tolkning av dette er at reiselivslagets markedsføring innebærer et "kompromiss" i forhold til den spesifikke markedsføringen som den enkelte aktør ønsker for sin egen bedrift. Det kan også være relevant å peke på uavhengighets-preferanser som et underliggende motiv for å drive markedsføring i egen regi. Mest naturlig er det likevel å tolke dette som utslag av en "gratisplasserlogikk". Det er likevel et klart inntrykk at de lokale reiselivslagene i Norge fungerer meget godt innenfor de økonomiske rammene de disponerer. Forklaringen på dette er trolig at reiselivslagene har god oppslutning og legitimitet blant næringsdrivende, noe som

sacrig kan henge sammen med nære sosiale relasjoner, oversiktighet, og godt fungerende nettverk i små lokalsamfunn. En annen faktor som vi er blitt oppmerksomme på, er at *små* reiselivslag i liten grad organiserer bedrifter innenfor samme typen tjenesteproduksjon. Det er i stor grad forskjellige typer bedrifter som snarere utfyller hverandre, i stedet for å stå i et konkurranseforhold med hverandre.

Et kjent trekk ved forholdene i Alpene er at finansieringsgrunnlaget for driften av reiselivslagene er forankret i kommunenes rett til å utstede skatter. Sveits er kjent for sitt "kurtax-system", som gir grunnlag for ileynging av avgifter på overnattingssinntekter og omsetning i reiselivsbedrifter, til finansiering av reiselivsorganisering og iverksetting av fellesaktiviteter. Avgiftene er differensiert i forhold til overnattingsform og årstid. Også eiere av private hytter må betale avgiften. I Østerrike er de lokale reiselivslagene (TV) i de fleste tilfeller finansiert av både et *pliktbidrag* fra alle typer bedrifter i kommunen og en avgift per overnatting, på liknende måte som den såkalte *kurtax*-ordningen i Sveits. Pliktbidraget beregnes på grunnlag av omsetningen, bedriftstype og kommuneklasse. De aller fleste kommunene er pliktig å ha et lokalt reiselivslag (TV), og bedrifter som indirekte eller direkte berøres av turismen, har pliktmedlemskap i det lokale reiselivslaget. Det aller meste av pliktbidraget går i de fleste tilfeller til det lokale reiselivslaget (TV), det resterende til fylket, selv om det forekommer at opptil halvparten av pliktbidraget går til fylket.

Oppgavene til de lokale reiselivslagene i Sveits og Østerrike er på mange områder sammenfallende med de norske reiselivslagenes oppgaver. Det er imidlertid viktige forskjeller. Mens det i Norge er kommunene som er pådriverne for den lokale reiselivsorganiseringen, er det næringsinteressene selv som er drivkraften i Alpene. En annen viktig forskjell er at de lokale reiselivslagene spiller en aktiv rolle innen distribusjon og salg. Den erfaringen som norske reiselivslag har med å drive salg og markedskontakt har ikke vært udeltn positiv, og har resultert i at man heller har konsentrert seg om et generelt markedsarbeid og turistinformasjon, fremfor å bygge opp et apparat som skal ivareta salgsfunksjoner. Også på regionalt nivå (fylkesnivå) i Norge har man forsøkt å organisere salgsarbeidet oversør turoperatører og reisebyråer, spesielt rettet mot utlandet. Bakgrunnen for dette har vært at det innenfor den organiserte delen av reiselivet har blitt pekt på de mulighetene som kan ligge i en bedre organisering av salgsapparatet. De forsøkene som er blitt gjort, har lykkes dårlig også på regionalt nivå. Hovedbildet i Norge i dag er derfor at norske overnatningsbedrifter i utkanten driver sitt eget salgsarbeid direkte til sluttbruker på sommermarkedet. På vintermarkedet skjer en vesentlig større andel av salget gjennom kontakt mellom overnatningssted og turoperatører/ reisebyråer.

Som tidligere påpekt, er den typiske reisetypen som velges av sommerturistene forskjellige i Norge og Alpene. Alpene har en større andel hovedmålsturisme, også om sommeren, mens

reiselivet i Norge er rundreisepreget sommerstid. Som tidligere hevdet, er utfordringen for de marginale områdene i Norge å få en større andel av den rundreisebaserte sommerturismen. Implikasjonene av dette blir da at utfordringen ligger i å utvikle et salgsapparat rettet mot nasjonale og internasjonale aktører i distribusjonssystemet som organiserer rundreiser. Det innebærer også utvikling og rendyrking av et produkt som blir synlig og attraktivt i forhold til rundreiseturismen. Hvis dette resonnementet skal lede til en konklusjon, er det ikke først og fremst på området distribusjon og salg marginale områder i Norge kan ha noe å lære av Alpene. På andre områder av den reiselivsmessige organiseringen, kan det derimot ligge elementer med oversøringsverdi. Spesielt gjelder dette finansieringsgrunnlaget for løsning av *fellesoppgaver*.

Systemene med kurtax og pliktbidrag bygger på kommunenes grunnlovsfestede adgang til å utstede skatter. Systemene representerer en meget viktig forskjell mellom grunnlaget for reiselivets samarbeid og organisering i henholdsvis Norge og Sveits/ Østerrike. Et viktig poeng er at skattesystemet i Sveits og Østerrike ikke er utformet på en slik måte at kommunen ikke gir økonomisk støtte til reiselivet. Det må snarere betraktes som et system som tilrettelegger for at reiselivsaktørene får en legal basis for finansiering av fellesoppgaver, som markedsføring, aktivitetsanlegg mv. Sammenlikner man systemet med forholdene i Norge, er det altså gjestene som finansierer driften av reiselivslagene, og reiselivsmessige samarbeidsbaserte aktiviteter for øvrig i Alpene, mens det i Norge er kommunen som er den finansielle hovedaktøren, med de kommersielle aktørene som mindre bidragsytere.

Et inntrykk som spesielt kommer til uttrykk i Sveits, er at lokal organisering, samarbeid og nettverk påvirkes av det faktum at hotellene stort sett er lokalt eid, og ikke tilknyttet nasjonale eller internasjonale kjeder. Dette kan danne basis for lokale nettverk og skape et vesentlig grunnlag for strategier og tiltak som organiseres gjennom de lokale samarbeidsorganene. I tillegg har bedriftene et mer homogent markedsgrunnlag enn i Norge. I Sveits og Østerrike har bedriftene hovedmålsturister som viktigste markedsgrunnlag. I Norge kan bedrifter innen samme destinasjon ha henholdsvis kurs- og konferanse, yrkesreiser, og serie- og fritidsmarked som sitt viktigste grunnlag. Dette gir opphav til noe sprikende interesser for destinasjonsutvikling. Reiselivslagets fundamentale grunnlag i Alpene kan derfor sies å være basert på en kobling mellom et godt og *homogent markedsgrunnlag* og lokale interesser som innser en *gjensidig avhengighet mellom tilbyderne* lokalisert i destinasjonen.

Som et illustrerende eksempel på den *sterke organisasjonsgraden* blant reiselivsinteressene i Alpene kan nevnes at i Davos skjer opptak av nye medlemmer etter søknad, og medlemmer kan bli utekastet av laget som følge av beslutning i laget. Det siste forholdet representerer en klar sanksjonsmekanisme som fellesskapet kan påføre den enkelte, som på grunn av den høye organisasjonsgraden er en virkningsfull sosial kontroll. I Norge kan en relativt lav

organisasjonsgrad være et problem, noe som setter grenser for denne måten å utøve sosial kontroll på.

I likhet med Norge er de lokale reiselivslagene både i Østerrike og Sveits organisert i en regional sammenslutning. I Sveits er de lokale reiselivslagene medlemmer i det enkelte fylkets "Verkehrsverein", som har en koordinerende rolle i forhold til det lokale organisasjonsnivået, og ivaretar markedsførings- og salgsoppgaver. I Østerrike er fylkene delt inn i regioner/distrikter (Bezirk). I reiselivssammenheng er dette nivåets oppgave å gi uttalelser på enkelte av kommunenes søknader til stats- og fylkesstøttede programmer. Det er trekk som tyder på at disse "distriktene" har en økende betydning i reiselivssammenheng, spesielt i struktursvake områder. Distriktenes danner grunnlaget for et mer utstrakt interkommunalt samarbeid, i reiselivssammenheng materialisert gjennom et samarbeid mellom de lokale reiselivslagene. Målet for dette samarbeidet går i hovedsak i retning av markedsføring, salg og produktutvikling. Det er tegn som tyder på at samarbeid i distrikter innenfor fylkene i Alpene i fremtiden kan få en mer betydningsfull rolle for reiselivsutviklingen i struktursvake områder. At det er behov for et nivå mellom fylket og kommunene, kan ha sammenheng med det store antall lokale reiselivslag/foreninger som finnes innenfor fylkene.

Et bilde man sitter igjen med i Norge er at samarbeidsproblemer og -barrierer er mer reelle og dyptgripende på det *regionale nivået* enn på det lokale nivået. En nærliggende forklaring er at det innenfor en større region er flere og mer sammensatte interesser representert. Disse kan være mer uforenlig enn det man finner innenfor små geografiske områder. I tillegg har ikke det regionale nivået i samme grad som det lokale nivået vært en instans for koordinering. Et problem for reiselivets regionale organisering i Norge er at det ikke finnes så naturlige koordinerings- og ledelsesinstanser på regionalt nivå, som man finner på det lokale nivå. Det ligger en utfordring å arbeide med dette i utviklingen av det regionale samarbeidet innen reiselivet. I mangel på en regional reiselivsledelse, legitimitet og oppslutning, kan man få imtrykk av at det regionale organisasjonsnivået i Norge ikke er basert på godt nok fungerende strukturer. Det har vært gjort store forsøk på å etablere et godt organisasjonsapparat på det regionale nivået, men man må kunne si at dette til nå ikke har funnet en tilfredsstillende form og innhold. Det lovgivende ansvaret som regionale myndigheter i Mellom-Europa har, utgjør et vesentlig skille, og danner basis for et fundamentalt forskjellig utgangspunkt for den regionale samordningen, basert på forpliktelse av kommersielle aktører.

#### 7.4 Oppsummering/konklusjon

De marginale områdene reiselivsmessige utviklingsmuligheter synes i første rekke å ligge i det å få større del i den rundreisebaserte sommertrafikken i Norge. De organisasjonsmessige

implikasjonene bak en slik utvikling er at det kreves en organisering både på stedlig og overlokalt nivå. Et slikt samarbeid er nødvendig for å utvikle gode rundreisekonsepter, og må involvere aktører både i sentrale og marginale områder. Dette bryter delvis med den tradisjonelle tankegangen innenfor reiselivsutviklingen, som primært fokuserer på destinasjons-/stedsutvikling. Mer presist er det ingen grunn til å betvile viktigheten av steds-/destinasjonsutvikling, men den må suppleres med en overlokal strategi. I forbindelse med de organisasjonsmessige og samarbeidsmessige utfordringene som ligger i å utvikle gode rundreisekonsepter, kan det være aktuelt å se på modeller fra Alpene. Kjernen i problematikken ligger likevel i at aktørene må ha et rasjonale for samarbeid, enten det er frivillig, basert på at enkeltaktører ser sine interesser best tjent med et samarbeid, eller at det er fremtvunget gjennom lovverket, med f.eks. pliktmedlemskap i reiselivets organisasjoner. I utviklingen av organisasjonsmodeller må man ha for øye at de må være egnet til å motstå det såkalte gratispassasjerproblemet.

I Norge ligger det trolig best til rette for det førstnevnte alternativet. Å få mobilisert egeninteressen til enkeltaktører forutsetter at det bygges opp innsikt og kunnskap om felles omforente strategier for oppbygging av reiserutckonsepter. Det politiske bidraget til en slik utvikling kan ligge i at regionale myndigheter kan stille krav om samarbeid/ delaktighet ved tildeling av lån og tilskudd. Det kan videre tenkes måter å videreforske dagens støttesystem på slik at man får etablert en incentivstruktur for samarbeid.

Ved siden av organisering er *finansiering* den andre hovedutfordringen for de organiserde reiselivsinteressene lokalt og regionalt. Sett i lys av forholdene i Alpene er det i første rekke spørsmål om, og eventuelt hvordan, det er mulig å tilpasse Alpenes kurtax/pliktbidragssystem til norske forhold. De økonomiske rammebetingelsene for reiselivets organisasjoner er et problem, og oftest er man svært avhengig av at det offentlige bidrar med det vesentligste av driftsmidlene. Et bedre finansieringsgrunnlag vil kunne danne basis for en bedre organisering, og sikre grunnlaget for produksjon av fellesgoder innen produktutvikling, markedsføring og profilering. Vi anbefaler ikke uforbeholdent å kopiere Alpenes kurtax/ pliktbidragssystem. Likevel er det en interessant modell, som kan gi inspirasjon til utviklingen av løsninger i Norge, tilpasset den norske virkeligheten.



## Referanser

- Almås, R. (1976): *Bonde og meierikapital. Om bakgrunnen for og konsekvenser av meierirasjonalisering.* Komitéen for miljøvern, Universitetet i Trondheim.
- Amt der Tiroler Landesregierung (1990): *Entwicklungsprogramm für die wirtschaftlich benachteiligten gebiete.* Land Tirol, Innsbruck 1990.
- Amt der Tiroler Landesregierung (1992): *Raumordnung-Schwerpunktprogramm 1992 des Landes Tirol.* Land Tirol, Innsbruck 1992.
- Amt der Tiroler Landesregierung (1993): *Was - Wer - Wo.* Land Tirol, Innsbruck 1993.
- Amt der Tiroler Landesregierung (1994): *Einheitliches Programmplanungsdokument Ziel 5b Osttirol.* Land Tirol 1994.
- Atkinson, A.B. & Stiglitz, J.E. (1980): *Lectures on Public Economics.* McGraw-Hill Book Company (UK) Limited, London, England.
- Bazerman, M.H. & Neale, M. (1983): Heuristics in Negotiation: Limitations to Effective Dispute Resolution. I: Bazerman og Lewicki (eds): *Negotiation in Organizations.* Beverly Hills: Sage (Ca. USA).
- Bazerman, M.H. & Lewicki, R.J. (1985): Contemporary Research Directions in the Study of Negotiations in Organizations: A Selective Overview. *Journal of Occupational Behavior.* Vol. 6: 1-17.
- Bjorvatn, K. & Mork, K. (1992): *Vekst og industripolitikk: Implikasjoner av ny vekstteori for norsk industripolitikk.* Bergen: SNF-rapport 19/92.
- Breiby, M.A. (1992): *Markedsorientert samarbeid - strategisk virkemiddel for å bedre ringvirkningene av reiselivet i høysesong.* Diplomoppgave ved Oppland distriktshøyskole, reiselivsstudiet, Lillehammer 1992.
- Bundesamt für Umwelt, Wald und Landschaft (1993): *Vertiefung sozio-ökonomischer aspekte der Alpenkonvention und ihrer Protokolle.* Umwelt-materialen nr.2, Bundesamt für Umwelt, Wald und Landschaft, Bern 1993.

Bundesministerium für wirtschaftliche Angeledehen (1992): *Richtlinien für die Tourismus-Förderungsaktion*. 1992.

Bätzing, W. (1991): *Die Alpen*. Verlag C. H. Beck, München 1991.

Cook, K. S. & Emerson, R. M. (1984): *Exchange Networks and the Analysis of complex Organizations*. Research in the Sociology of Organizations, pp. 1-30.

Cyert R. M. & March J.G. (1963): *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

Dalum, B., Johnson, B. & Lundwall, B.A., (1992): Public Policy in the Learning Society. I; Lundwall, B. A., Dalum, B. & Johnson, B: *National Innovation System*.

Engen, M. (1993): *Organisering av samarbeid Destinasjon Lofoten. Etablering og utvikling av samarbeid mellom kommersielle aktører*. Noras-prosjektet Stedsutvikling i reiselivet, Oppland distriktshøyskole og Østlandsforskning. Arbeidsnotat nr. 5/1993.

Flognfeldt, T. Jr. (1993): *Virkemidler for stedsutvikling i reiselivet*. Noras-prosjektet Stedsutvikling i reiselivet, Oppland distriktshøyskole og Østlandsforskning. Arbeidsnotat nr. 2/1993.

Flognfeldt, T. Jr. (1992): *Reiselivsundersøkelsen i Øvre Setesdal sommeren 1991*. Oppland Distriktshøyskole - Lillehammer. Arbeidsrapport nr. 12/92.

Frey, R. L. (1985): *Regionalpolitik: Eine Evaluation*. Bern: Paul Haupt.

Frey, R. L. & Brugge, E. A. (1985): *Regionalpolitik Schweiz: Ziele, Probleme, Erfahrungen, Reformen*. Bern: Paul Haupt.

Granovetter, M. S. (1973): The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, Vol. 78, Nr. 6.

Granovetter, M.S. (1982): The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited. I: *Social Structure and Network Analysis*. Marsden og Lin (red), York, London: Sage.

Gravelle, H. & Rees, R. (1986): *Microeconomics*. Longman, London/New York

Güller, P. (1986): *Regional Development Policy in Swiss Mountain Areas*. A report about ten years of planning and implementation for the Directorate for Development Cooperation and Humanitarian Aid. Bern.

Hatlebakk, M. (1993): *Samfunnsøkonomisk analyse av reiselivsnæringa*. Arbeidsnotat nr. 83/1993. Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning, Bergen.

Hjalager, A. M & Plougmann, P. (1990): *Turistsystemet i Danmark*, Dansk Teknologisk Institut, september 1990.

Højrup, T. (1983): *Det glemte folk. Livsformer og centraldirigering*. Institut for Europæisk Folkelivsforskning. Statens Byggeforskningsinstitut, Hørsholm, Danmark.

Jacobsen, B. (1993): *Effekter av investeringer i reiselivet*. Arbeidsnotat nr. 81/1993. Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning, Bergen.

Jakobsen, E.W. (1992): *Et konkurransedyktig Norge. Reiselivsnæringen*. Rapport nr. 75/1992. Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning, Bergen.

Koht, H. I. (1926): *Norsk bondereisning*. Aschchoug, Oslo.

Lewicki, R.J. & Litterer, J.A. (1985): *Negotiation*, Homewood, Ill.: R.D. Irwin.

Lincoln, J.R. (1982): Intra- (and Inter-) Organizational Networks, *Research in the Sociology of Organizations*, Vol 1, 1-38.

Lindblom, C.E. (1959): *The science of muddling through*. Public Administration Review, vol 19:79-88.

Lundwall, B.A. (ed) (1992): *National Systems of Innovation*. (Introduction). London:Pinter.

Macneil,I. R. (1980): *The New Social Contract*. New Haven, Yale University Press.

March, J. G. & Olsen J. P. (1976): *Ambiguity and Choice in Organizations*.

Mose, I. (1993): *Eigenständige Regionalentwicklung - neue Chancen für die ländliche Peripherie*. Vechtaer Druckerei und Verlag GmbH, Vechta 1993.

Nesheim, T., Jakobsen, E., & Haugland, S.A. (1993): *Håndtering av fellesoppgaver i norsk reiseliv*. Arbeidsnotat nr. 4/1993. Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning, Bergen.

OECD (1991): *Regional Problems and Policies in Switzerland*.

Rees, R. (1985): *The Theory of Prinsipal and Agent*. Bulletin og Economic Research 37: Part 1 and 2.

Remøc, S.O. (1989): *Lederutvikling, samarbeid og teknologioversføring: En evaluering av SOL-programmet*. Arbeidsnotat nr. 02.13/89. Østlandsforskning, Lillehammer.

Reve, T. & Grønhaug, K. (1989): *Strategi og organisasjon*. Tano A/S, Oslo.

Rønningen, M. & Sæter, J.A. (1994): *Organisering av reiseliv - gir organisasjonsteorien noen svar? En kort gjennomgang av organisasjonsteori som kan belyse organiseringsproblema i reiselivet*. Internt arbeidsnotat, februar 1994. Østlandsforskning, Lillehammer.

Sandmo, A., Hagen, K.P. (1992): *Offentlig politikk og private incitamenter*. Tano A/S, Oslo.

Scott, W. R. (1981): *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Simon, H. (1957): *Administrative Behavior*. MacMillan, New York.

Spilling, O. og P. Vonlanthen (1992): *OL 94 og reiseliv. Utviklingstendenser og utfordringer*. Rapport nr. 14:1992. Østlandsforskning, Lillehammer.

Stern, L. W & Reve, T. (1980): *Distrubution Channels as Political Economies: A Framework for Comparative Analysis*. Journal of Marketing, Summer, 1980.

Thompson, J. D. (1967): *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill.

Thorelli, H. B. (1986): *Networks: Between Markets and Hierarchies*. Strategic Management Journal. Vol. 7: 37-51.

Vonlanthen, P. (1986): *Senga - et nødvendig onde! Sammenhengen mellom produkt-produktelelement-produsent og konsekvenser for strategiutvikling innenfor reiselivet*. Rapport nr. 22/1986, Østlandsforskning, Lillehammer.

Weber, M. (1947): *The Theory of Social and Economic Organization*. Free Press, New York, USA.

Weber, M. (1949): *The Methodology of the Social Sciences*. Free Press, New York, USA.

ÖAR (1994): *Einheitliches Programmplanungsdokument für die Ziel-5b-Regionen Kärntens*. Land Kärnten 1994.

ÖROK (1987): *Entwicklungsmöglichkeiten des fremdenverkehrs in problemgebieten*. Schriftenreihe nr.53, Österreichische raumordnungskonferenz, Wien 1987.

ÖROK (1994): *Regionalwirtschaftliches Entwicklungskonzept für den Bezirk Lienz*. Schriftenreihe nr. 112, Österreichische raumordnungskonferenz, Wien 1994.

Amt der Tiroler Landesregierung (1991): *Landesgesetzblatt für Tirol*



## Vedlegg 1

Turismen i Kanton Graubünden.

SUBREGION	Kommuner	Kvm2	Innbyggere	Overn. i alt	Overn. vinter	Overn. sommer	Overn./ innbyg2	Overn./ kvm2
Oberengadin	11	723	15104	3632	1909	1723	240	15
Davos/Klosters	2	448	14029	2811	1662	1149	200	20
Arosa	1	42	2272	975	709	266	429	92
Flims/Laax/Falera	3	105	3547	952	589	363	268	31
Lenzerheide	3	79	3565	878	557	321	246	39
Scuol/Tarasp/Vulp.	4	346	3375	828	391	437	245	6
Disentis/Tavetsch	2	225	3455	680	418	262	197	10
7 REGIONER I ALT	26	1967	45347	10756	6235	4521	237	17
Øvrige kommuner	187	5139	122557	3990	2077	1912	33	2
KANTONEN I ALT	213	7106	167904	14746	8312	6433	88	6

SUBREGION	Kommuner	Kvm2	Innbyggere	Overn. i alt	Overn.vinter	Overn.sommer
Oberengadin	5%	10%	9%	25%	23%	27%
Davos/Klosters	1%	6%	8%	19%	20%	18%
Arosa	0%	1%	1%	7%	9%	4%
Flims/Laax/Falera	1%	1%	2%	6%	7%	6%
Lenzerheide	1%	1%	2%	6%	7%	5%
Scuol/Tarasp/Vulp.	2%	5%	2%	6%	5%	7%
Disentis/Tavetsch	1%	3%	2%	5%	5%	4%
7 REGIONER I ALT	12%	28%	27%	73%	75%	70%
Øvrige kommuner	88%	72%	73%	27%	25%	30%
KANTONEN I ALT	100%	100%	100%	100%	100%	100%
KANTONEN I ALT	213	7106	167904	14746	8312	6433

## Vedlegg 2

Struktur innen overnattingsbedriftene (kun hoteller, pensjonater, fjellstuer, moteller).

	Tirol (92/93)	Graubünden (1992)	6 dalfører (92/93)			
			T alt	Mar.kom.	Store rl-kom.	Sentr.kom.
Ant. bedrifter	6025	911	287	87	168	32
Ant. senger	211847	47132	31204	7550	19599	4055
Senger pr. bedrift	35	52	109	87	117	127
1000 over- nattinger	28990	6493	3536	678	2316	543
Overnatting pr. bedrift	4812	7127	12321	7793	19795	16969
Bel-% senger	37,5 %	37,6%	31,0 %	24,6 %	32,4 %	37,0 %

1) av faktisk eksisterende senger.

Overnatting etter bedriftstype/overnattingsform. (Tall i hele tusen).

	Tirol (92/93)		Graubünden (92/93)		6 dalfører (92/93)	
	I alt	%	I alt	%	I alt	%
Hoteller/pen/fjst	28990	64 %	6923	46 %	3536	61 %
Privatrom 1)	7658	17 %	-	-	-	-
Châlets/leilighet 2)	5748	13 %	5895	39 %	861	15 %
Øvrige 3)	1177	3 %	1570	10 %	101	2 %
Camping 4)	1481	3 %	637	4 %	1277	22 %
<b>I alt</b>	<b>45054</b>	<b>100 %</b>	<b>15025</b>	<b>100 %</b>	<b>5775</b>	<b>100 %</b>

- 1) Her inngår 1,8 mill. overnattinger på bondegårder.
- 2) A og CH = privateide objekter leid ut kommersielt (ekskl. eiernes/familienes overnattinger).
- 2) 6 dalfører = kun overnattinger ved kommersielle hyttegrender/leilighetsanlegg, dvs. ekskl. betalte overnattinger i privateide hytter.
- 3) A og CH = masselagre, feriekolonier, ungdomsherberger o.l.
- 4) Norge = kun sommertcamping

# Lenzerheide

# Valbella

1500 m

a Smile for Europe

TOURISMUSVEREIN LENZERHEIDE-VALBELLA

Mitgliederversammlung

Geschäftsprüfungs-  
kommission  
Revisionsstelle

Präsident  
Vorstand

Marketing  
Kommission

Direktion

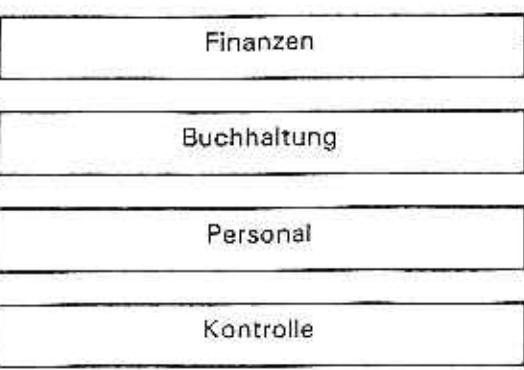
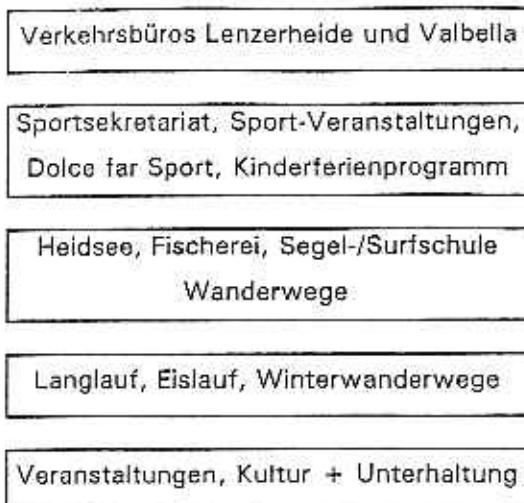
Kultur am Pass

Sekretariat  
Spezialaufgaben

Marktleistung

Marktbearbeitung

Verwaltung



## Bericht der Kontrollstelle

Revisa Treuhand AG  
eine Gesellschaft der Revisuisse-Gruppe

**revisa**  
**treuhand**

7002 Chur, Postfach 362  
Habibertstrasse 9  
Telefax 081 22 86 54  
Telefon 081 22 21 16/22 86 16

An die Generalversammlung  
des Kur- und Verkehrsvereins  
Lenzerheide-Valbella

26. November 1993 BOH/ald  
38099.1005/100

7078 LENZERHEIDE

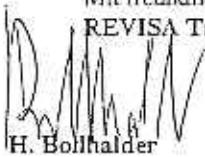
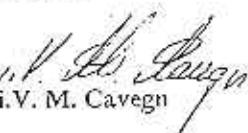
Schr geckte Vereinsmitglieder

Als Kontrollstelle Ihres Vereins haben wir die auf den 31. Oktober 1993 abgeschlossene Jahresrechnung im Sinne der gesetzlichen und statutarischen Vorschriften geprüft.

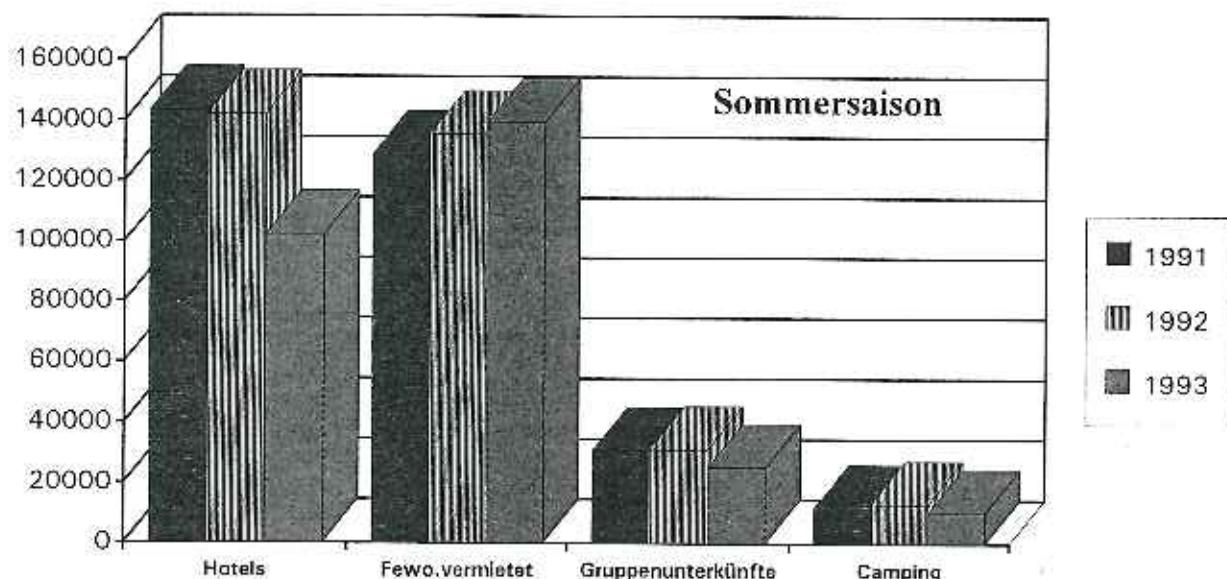
Wir haben festgestellt, dass

- die Bilanz und die Betriebsrechnungen mit der Buchhaltung übereinstimmen,
- die Buchhaltung ordnungsgemäss geführt ist,
- bei der Darstellung der Vermögenslage und des Geschäftsergebnisses die gesetzlichen Bewertungsgrundsätze sowie die Vorschriften der Statuten eingehalten sind.

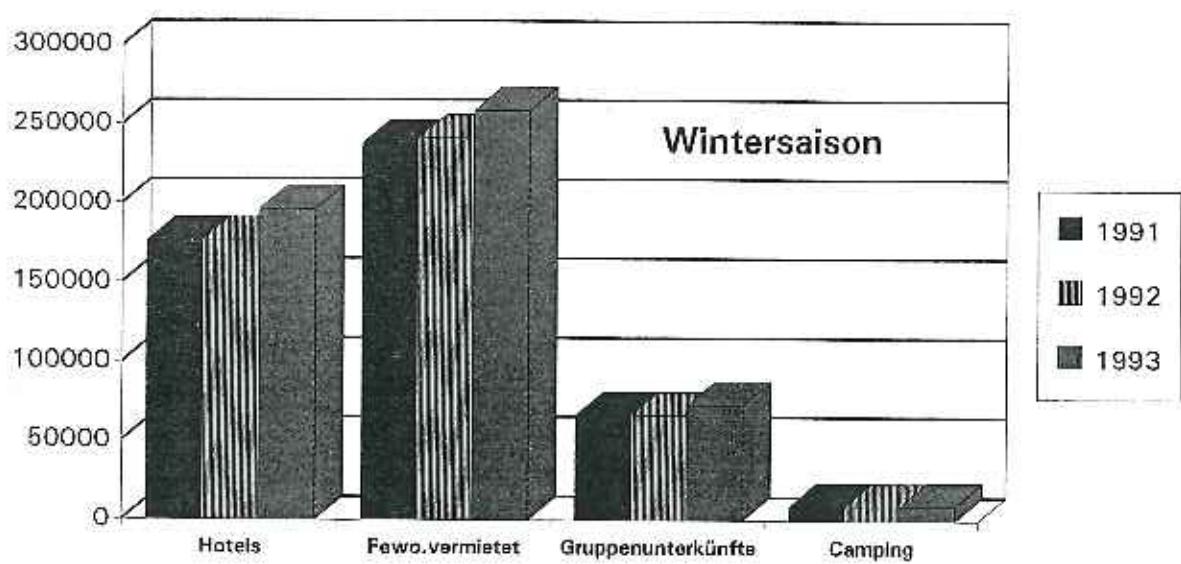
Aufgrund der Ergebnisse unserer Prüfungen empfehlen wir, die vorliegende Jahresrechnung mit einem Verlustsaldo von Fr. 127'785.73 zu genehmigen und den verantwortlichen Organen Entlastung zu erteilen.

Mit freundlichen Grüßen  
REVISA Treuhand AG  
  
H. Bollhalder  
  
i.V. M. Cavegn

## ENTWICKLUNG LOGIERNÄCHTE



## ENTWICKLUNG LOGIERNÄCHTE



## Tourismus-Statistik 1992/93

### 1. HOTELS \*

<u>5-Jahres Durchschnitt</u>		<u>1992/93</u>	<u>1991/92</u>	<u>Veränderung zum Vorjahr</u>
179'298	Winter	195'822	176'508	+ 11.0 %
127'192	Sommer	102'123	142'001 *	- 28.0 %
306'490	ganzes Jahr	297'945	318'509	- 6.5 %
<u>Nationen</u>		<u>1992/93</u>	<u>1991/92</u>	<u>Veränderung zum Vorjahr</u>
Schweiz		137'176	149'794	- 9.1 %
Deutschland		81'664	70'812	+ 15.3 %
Frankreich		24'856	13'585	+ 83.5 %
Benelux		23'722	56'646	- 58.1 %
Grossbritannien		10'612	9'040	+ 17.4 %
Italien		5'902	6'978	- 18.2 %
Europa div.		6'951	4'436	+ 57.2 %
USA		1'944	2'592	- 25.0 %
Uebersee div.		5'118	4'626	+ 10.7 %
Total		297'945	318'509	- 6.5 %

\* 1991/92: Winter 2'290 Betten  
Sommer 2'296 Betten (INTERSOC Belgien c/o Club Méd. 440 Betten, 17 Wochen geöffnet)

1992/93: Winter 2'290 Betten  
Sommer 2'060 Betten (Club Méd. nur 200 Betten, 9 Wochen geöffnet,  
= 36'382 Logiernächte weniger als Sommer 1992)

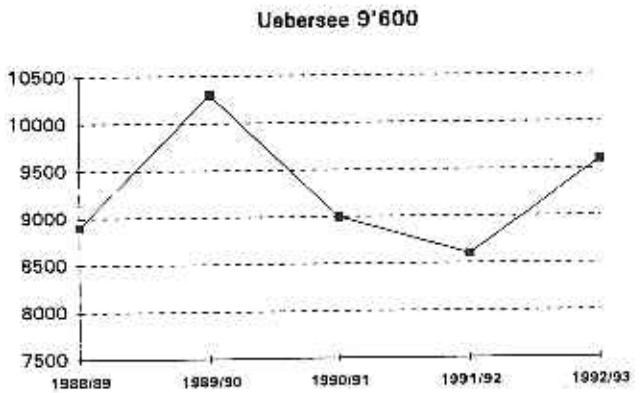
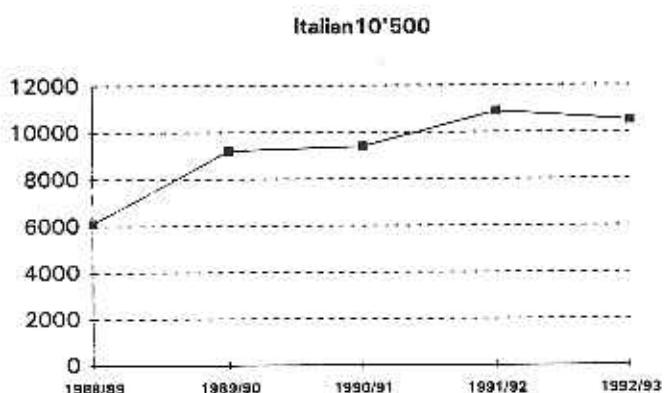
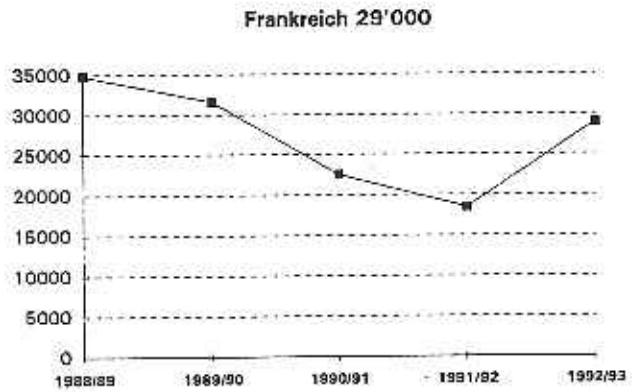
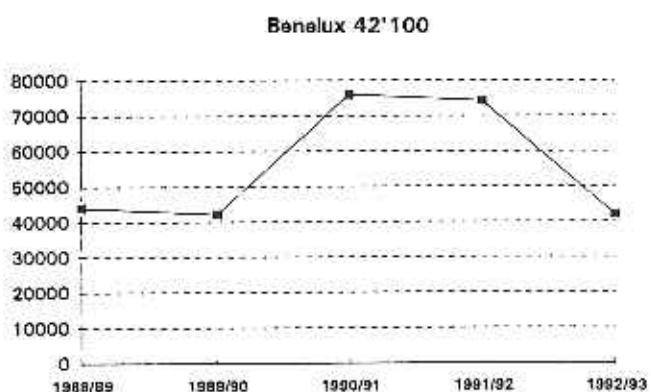
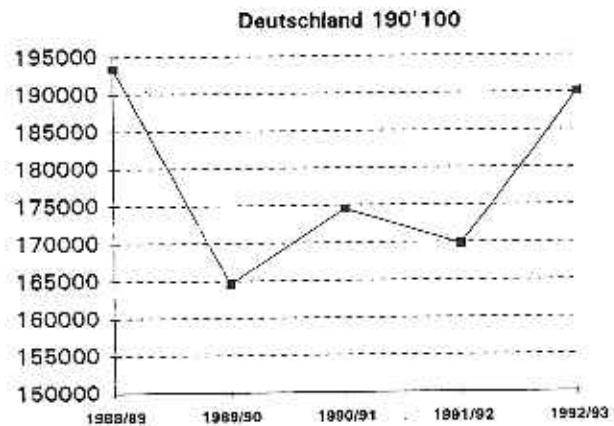
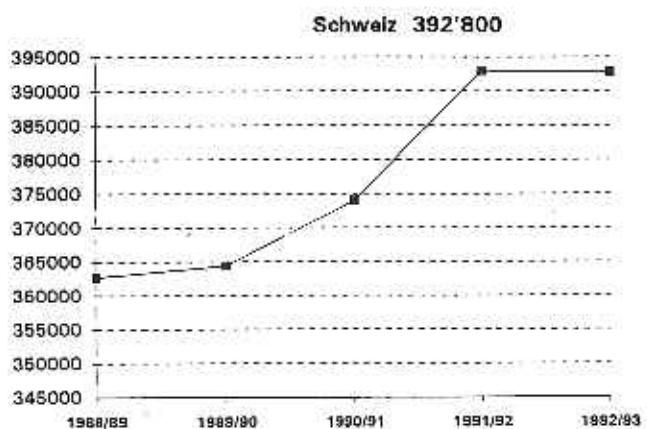
### 2. VERMIETETE FERIENHAEUSER/ -WOHNUNGEN

<u>5-Jahres Durchschnitt</u>		<u>1992/93</u>	<u>1991/92</u>	<u>Veränderung zum Vorjahr</u>
241'428	Winter	258'239	240'700	+ 7.3 %
130'014	Sommer	139'446	135'310	+ 3.1 %
371'442	ganzes Jahr	397'685	376'010	+ 5.8 %
<u>Nationen</u>		<u>1992/93</u>	<u>1991/92</u>	<u>Veränderung zum Vorjahr</u>
Schweiz		255'650	244'006	+ 4.8 %
Deutschland		108'414	99'022	+ 9.5 %
Frankreich		4'211	4'916	+ 14.4 %
Benelux		18'316	17'616	+ 4.0 %
Grossbritannien		2'396	2'379	+ 0.7 %
Italien		4'529	3'969	+ 14.1 %
Europa div.		1'562	1'801	- 13.3 %
USA		742	623	+ 19.1 %
Uebersee div.		1'865	1'678	+ 11.2 %
Total		397'685	376'010	+ 5.8 %

# ENTWICKLUNG LOGIERNÄCHTE

## der wichtigsten Herkunftsländer 1988–1993

**Hotels und vermietete Ferienhäuser/-wohnungen**



### 3. NICHTVERMIETETE FERIENHAEUSER/ -WOHNUNGEN

Berechnung aufgrund von Einzelabrechnungen und Pauschalkurtaxen

<u>5-Jahres Durchschnitt</u>		<u>1992/93</u>	<u>1991/92</u>	<u>Veränderung zum Vorjahr</u>
398'749	ganzes Jahr	412'259	399'409	+ 3.2 %

### 4. GRUPPENUNTERKUENFTE, FERIENLAGER

<u>5-Jahres Durchschnitt</u>		<u>1992/93</u>	<u>1991/92</u>	<u>Veränderung zum Vorjahr</u>
68'252	Winter	72'660	65'939	+ 10.7 %
30'352	Sommer	25'181	30'993	- 18.8 %
98'604	ganzes Jahr	97'841	96'932	+ 0.9 %

### 5. CAMPING

<u>5-Jahres Durchschnitt</u>		<u>1992/93</u>	<u>1991/92</u>	<u>Veränderung zum Vorjahr</u>
8'358	Winter	9'082	8'819	+ 3.0 %
10'666	Sommer	10'302	12'903	- 20.2 %
19'024	ganzes Jahr	19'384	21'722	- 10.8 %

### 6. ZUSAMMENFASSUNG DER LOGIERNAECHTE

<u>5-Jahres Durchschnitt</u>		<u>1992/93</u>	<u>1991/92</u>	<u>Veränderung zum Vorjahr</u>
306'490	Hotels	297'945	318'509	- 6.5 %
371'442	Vermietete Fewo	397'685	376'010	+ 5.8 %
398'749	Nichtvermietete Fewo	412'259	399'409	+ 3.2 %
98'604	Gruppenunterkünfte	97'841	96'932	+ 0.9 %
19'024	Camping	19'384	21'722	- 10.8 %
1'194'309	Total	1'225'114	1'212'582	+ 1.0 %

## Bilanz per 31. Oktober 1993

	31.10.1993	Vergleich 31.10.92
<b>Aktiven</b>		
<u>Anlagevermögen und Fahrnis</u>		
Baurechnung	1.--	1.--
Geräte Heidsee	5'400.--	6'300.--
Mobilial und Maschinen	36'221.--	45'415.--
Büromobilial	12'000.--	16'000.--
ADV-Anlage	18'000.--	15'000.--
Profi-S, Res.-System	50'000.--	--.--
	121'622.--	82'716.--
<u>Betriebsvermögen</u>		
Kassa, Banken, Postcheck	165'242.80	13'745.84
Debitoren	426'110.89	408'916.75
Delkredere	- 10'474.70	+ 10'474.70
VST Guthaben	1'571.85	788.20
Materialvorräte	55'719.80	61'904.60
Wertschriften	39'400.--	40'120.--
Trans. Aktiven	126'104.80	160'466.10
	803'675.44	675'466.79
Total Aktiven	925'297.44	758'182.79
<b>Passiven</b>		
<u>Fremdkapital</u>		
Bankverpflichtungen	317'603.07	519'210.64
Kreditoren	407'102.--	268'055.55
Vorauszahlungen Debitoren	988.80	1'284.75
Trans. Passiven	45'175.75	68'744.70
Fonds für Gästeportanlagen	282'213.55	208'454.--
	1'053'083.17	1'065'699.64
<u>Eigenkapital/Verlustsaldo (*)</u>		
Vortrag	- 307'516.85	- 254'324.42
Ergebnis BRI	+ 135'053.01	- 43'958.63
Ergebnis BRII	+ 16'291.31	- 4'924.55
Ergebnis BRIII	+ 28'386.80	- 4'309.25
Verlustsaldo	- 127'785.73	- 307'516.85
	925'297.44	758'182.79
	=====	=====

\* Die Darstellung des Eigenkapitals/Verlustsaldo wurde im Vergleich zum Vorjahr geändert.

# Verwaltungsrechnung BR I

Rechnung 1992	AUFWAND	Budget 1993	Rechnung 1993	Budget 1994
<b>706'057.15</b>	<b>Personalaufwand</b>	<b>754'000</b>	<b>738'979.35</b>	<b>785'000</b>
556'158.35	Gehälter, Admin. Verkehrsbüro, Sport	599'000	595'495.70	633'000
35'857.70	Gehälter, Aushilfen	35'000	21'505.20	24'000
--,--	EO-Entschädigungen, Taggelder	--	+ 1'160.20	--
35'670.85	Sonstiger Aufwand	42'000	34'756.80	36'000
78'370.25	Personalversicherungen	78'000	88'381.85	92'000
<b>614'220.15</b>	<b>Sachaufwand</b>	<b>608'000</b>	<b>612'172.64</b>	<b>606'000</b>
100'365.--	Miete, Pacht	102'000	105'034.05	106'000
10'473.20	Strom, Heizung, Reinigung	12'000	12'428.80	14'000
53'810.50	Büromaterial, Drucksachen	55'000	56'789.95	55'000
95'003.65	Telefon, Telex, Porti, Fracht	98'000	110'453.05	110'000
22'748.55	Beiträge an tour. Organisationen	23'000	20'396.50	22'000
146'430.45	Gäste-Informaterial	130'000	109'962.30	112'000
13'446.95	Kultur/Unterhaltung Winter	16'000	16'174.90	17'000
35'795.45	Kultur/Unterhaltung Sommer	35'000	47'396.20	36'000
35'314.05	Kinderferienprogramm	40'000	43'006.50	42'000
2'070.90	Gäste-Ehrungen	3'000	2'497.70	3'000
4'475.70	Ortsverschönerung Bänke	3'000	1'490.--	3'000
3'310.85	Gebäude	4'000	1'699.25	2'000
18'143.75	Mobilier und Büromaschinen	18'000	21'375.45	23'000
8'260.35	Versicherungen	10'000	7'912.30	9'000
--,--	Evaluation Reservationssystem	10'000	6'073.80	--
42'275.90	Sonstige Aufwendungen	42'000	44'093.88	45'000
4'253.75	Kurtaxenkontrolle	5'000	4'536.25	5'000
2'799.55	Debitorenverluste	2'000	851.99	2'000
15'241.60	Ausserordentliche Aufwendungen	--	--	--
56'550.81	Bankzinsen, Spesen	40'000	31'996.36	18'000
--,--	Abgrenzung BR III	30'000	30'000.--	20'000
<b>Beiträge an Gemeindewerkgruppe</b>				
200'000	Gemeinde + Spezko-Fonds (je 100'000)	200'000	200'000...	200'000
<b>1'576'828.11</b>	<b>Total Aufwand</b>	<b>1'632'000</b>	<b>1'613'148.58</b>	<b>1'629'000</b>

## ERTRAG

<b>1'413'085.48</b>	<b>Kurtaxen (75%)</b>	<b>1'527'000</b>	<b>1'530'857.34</b>	<b>1'548'000</b>
499'852.15	Ferienwohnungen einzeln	545'000	577'150.54	580'000
375'255.03	Ferienwohnungen pauschal	422'000	404'620.90	406'000
415'959.--	Hotellerie	423'000	433'936.40	446'000
122'019.30	Uebrige Beherbergung	137'000	115'149.50	116'000
59'381.60	Fremdenkontrolle Provision	60'000	59'131.25	60'000
17'075.--	Eisfelder	18'000	25'030.80	18'000
111'388.90	Lido Heidsee	100'000	97'856.90	100'000
22'212.10	Sonstige Erträge	25'000	24'514.30	24'000
--,--	Abgrenzung BR II	40'000	40'000.--	40'000
<b>1'623'143.08</b>	<b>Total Ertrag</b>	<b>1'770'000</b>	<b>1'777'390.59</b>	<b>1'790'000</b>

1'623'143.08	Total Ertrag	1'770'000	1'777'390.59	1'790'000
1'576'828.11	Total Aufwand	1'632'000	1'613'148.58	1'629'000
+ 46'314.97	Ergebnis vor Abschreibungen	+ 138'000	+ 164'242.01	+ 161'000
13'533.50	Abschreibungen: Restbuchwerte	15'000	14'094.--	12'000
15'700.--	EDV-Anlage	15'000	15'095.--	18'000
61'040.10	Anlageverm. Werkgruppe	--	--	--
- 43'958.63	Ueberschuss/Verlust	+ 108'000	+ 135'053.01	+ 131'000

#### Direkt-Reservation BR IV

##### AUFWAND

Zinsen	8'000
Abschreibungen *	24'000

Total Aufwand	32'000
---------------	--------

##### ERTRAG

Kommission	32'000
------------	--------

Gewinn/Verlust	--
----------------	----

\* total Anschaffungskosten für das Reservationssystem Profi-S Fr. 150'000.-

## Propagandarechnung BR II

Rechnung 1992	AUFWAND	Budget 1993	Rechnung 1993	Budget 1994
351'036.15	Werbung	432'000	434'674.--	613'000
206'904.55	Mediawerbung	281'000	288'881.55	468'000
41'679.50	Plakatierung, Schaufenster	74'000	67'298.40	45'000
71'060.75	Ortsprospekt	39'000	39'233.--	55'000
26'770.55	Plakate, Werbemittel	28'000	31'741.--	35'000
4'620.80	Produktionskosten, div.	10'000	7'520.05	10'000
<b>123'610.25</b>	<b>Verkaufsförderung</b>	<b>140'000</b>	<b>142'869.05</b>	<b>104'000</b>
27'668.35	Prospekte, div. Anteile	32'000	29'509.50	24'000
51'792.40	Fach- und Publikumsmessen	70'000	76'648.05	50'000
40'364.90	Spezialaktionen	28'000	27'054.95	20'000
3'784.60	Produktionskosten, div.	12'000	9'656.55	10'000
--.--	Gästeclub	--	--.--	10'000
--.--	Veranstaltungen	--	--.--	53'000
52'734.25	PR, Medien	52'000	57'614.75	55'000
--.--	Abgrenzung BR I	40'000	40'000.--	40'000
<b>527'380.65</b>	<b>Total Aufwand</b>	<b>664'000</b>	<b>675'157.80</b>	<b>875'000</b>
<b>ERTRAG</b>				
151'086.06	Werbebeiträge Beherbergung	225'000	271'685.96	275'000
111'935.--	Werbebeiträge Bahnen	105'000	121'833.20	110'000
59'912.45	Werbebeiträge Handel, Gewerbe	130'000	109'924.85	108'000
80'000	Werbebeiträge Gemeinde	80'000	80'000.--	80'000
43'020.--	Mitgliederbeiträge	44'000	42'590.--	43'000
76'502.60	Sonstige Erträge	80'000	65'415.10	68'000
--.--	Reg. Marketing Bergbahnen	--	--.--	200'000
<b>522'456.10</b>	<b>Total Ertrag</b>	<b>664'000</b>	<b>691'449.11</b>	<b>884'000</b>
<b>522'456.10</b>	<b>Total Ertrag</b>	<b>664'000</b>	<b>691'449.11</b>	<b>884'000</b>
<b>527'380.65</b>	<b>Total Aufwand</b>	<b>664'000</b>	<b>675'157.80</b>	<b>875'000</b>
- 4'924.55	Ueberschuss/Verlust	--	+ 16'291.31	+ 9'000

## Sporttaxenrechnung BR III

Rechnung 1992	AUFWAND	Budget 1993	Rechnung 1993	Budget 1994
192'720.70	Gäste-Sport/Vereine	222'800	205'727.50	225'300
17'593.60	Skirennen	19'000	14'845.05	19'000
3'687.--	Eislaufen	4'500	4'068.35	4'500
6'543.35	Langlaufen	7'000	11'025.60	2'500
5'366.--	Diverse Winterveranstaltungen	7'000	4'716.90	7'000
42'193.15	Dolce far Sport	38'000	44'441.15	41'000
10'204.10	Diverse Sommerveranstaltungen	10'000	7'255.40	10'000
16'833.50	Grossveranstaltungen	47'000	29'275.05	49'000
62'800.--	Subventionen, Vereine	62'800	62'800.--	64'800
27'500.--	Honorare und Löhne	27'500	27'500.--	27'500
282'617.20	Fonds für Gäste-Sportanlagen	305'400	306'171.50	309'600
475'337.90	Total Aufwand	528'200	511'899.--	534'900
<b>ERTRAG</b>				
471'028.65	Ausscheidung von 25% Kurtaxe	509'000	510'285.80	516'000
--.--	Abgrenzung BR I	30'000	30'000	20'000
471'028.65	Total Ertrag	539'000	540'285.80	536'000
471'028.65	Total Ertrag	539'000	540'285.80	536'000
475'337.90	Total Aufwand	528'200	511'899.--	534'900
- 4'309.25	Ueberschuss/Verlust	+ 10'800	+ 28'386.80	+ 1'100

### Buchmässige Entwicklung des Fonds für Gätesport-Anlagen

Vorjahr	208'454.--
<b>Gutschriften</b>	
Zuweisung (80% aus der Sporttaxenrechnung)	306'171.50
Beitrag Werkgruppe	100'000.--
<b>Belastungen</b>	
BAW Projekt (2. Zwischenrechnung)	62'706.05
Zeitmess-Container	11'519.05
ISV Darlehen, Hochsicherheitsnetze	36'300.--
Loipenmaschine	160'000.--
Tennisclub, a.o. Beitrag	9'534.--
Unterhalt div. Sportanlagen	48'602.85
Anteil Revisa	3'750.--
<b>Fondsbestand am 31. Oktober 1993</b>	
	282'213.55

