

VEDLEGG: STRATEGISK DOKUMENT OG FORRETNINGSPLAN USUS AS

- *Bakgrunn*
- *Fremtidens samarbeidsplattform for reiselivsnæringen*
- *Ny strategi for å møte fremtidens utfordringer*
- *Eierskap, organisering og finansieringsmodell*
- *Valg av selskapsnavn*
- *Budsjett 2016*
- *Kritiske suksessfaktorer*

Bakgrunn

Visit Sørlandet AS ble etablert i 2010 med formål om å blant annet samle reiselivsbransjen i landsdelen for en bedre og mer effektiv utnyttelse av tilgjengelige ressurser.

Selskapet er offisiell kontraktspartner for næringsklyngen Arena Usus, som ble tatt opp som del av det nasjonale Arena-programmet høsten 2010. Selskapet og næringsklyngen har siden oppstarten hatt felles visjon og målsetting.

Visit Sørlandet har hatt hovedfokus på markedsoperative aktiviteter, mens næringsklyngen Arena Usus har hatt sitt hovedfokus på bedriftenes utvikling med hovedmål å samarbeide for å bli best på gjenkjøp. Når klyngen etter 5 år går ut av det nasjonale Arena-programmet høsten 2015, består den av over 100 bedrifter fra begge Agderfylkene.

Arena Usus har fått betydelig anerkjennelse nasjonalt og fremheves som 'best case' av nasjonale myndigheter. Internasjonalt har man også oppnådd oppmerksomhet og anerkjennelse for hvordan arbeidsmetodikken i Arena Usus har bidratt til å transformere den tradisjonelle rollen for DMO's¹, spesielt med tanke på hvordan man har jobbet med bedriftene og digital markedsføring². Men viktigst er likevel den regionale anerkjennelsen av Usus, som blant annet kom til syne gjennom NHO sin struktur-rapport for Visit Sørlandet (februar 2015). Her understrekes det at:

«gjennom høringene og dialogen som er gjennomført med næringen siden august 2014, er det blitt godt dokumentert at samhandlingen, kompetanseutviklingen og bedriftsoppfølgingen som skjer gjennom Arena Usus, fungerer veldig godt».

Klyngen fremholdes som et forbilde for andre regioner, og som prosjekt har Arena Usus vist betydelig evne til nyskaping og utvikling. Derfor er også en av rapportens anbefalinger å undersøke hvorvidt det lar seg gjøre å legge arbeidsformatet og metodikken til Arena Usus inn i en ny landsdelsstruktur.

¹ DMO: Destination Marketing Organizations

² Usus og Visit Sørlandet ble tildelt prisen "The most Innovative Initiative på SoMeT14US i Nashville

² Usus og Visit Sørlandet ble tildelt prisen "The most Innovative Initiative på SoMeT14US i Nashville høsten 2014.

Fremtidens samarbeidsplattform for reiselivsnæringen

Som en del av ny nasjonalreiselivsstrategi som kom i 2012, ble det startet en omfattende nasjonal prosess for å se på en mer hensiktsmessig organisering av reiselivsnæringen. Sørlandet var da allerede godt i gang med prosesser rundt felles organisering og landsdelselskap, gjennom arbeidet i det såkalte "Sørlandsutvalget" som ledet frem til etableringen av Visit Sørlandet AS i 2010. Opprettelsen av næringsklyngen Arena Usus har også bidratt til at landsdelen blir oppfattet til å være i front når det gjelder finne nye og fremtidsrettede samarbeidsarenaer for næringen.

Sørlandet har vært en aktiv part i den nasjonale prosessen. Etter 5 år med Visit Sørlandet og Arena Usus var det som ledd i denne prosessen naturlig og riktig å se på hvilke erfaringer som er gjort, og hvilke grep som man mener må til for å møte fremtidens utfordringer og muligheter best mulig.

I januar 2015 ble NHO Agder engasjert av styret i Visit Sørlandet for å lede et prosjekt for å se på hvordan fremtidens landsdelsstruktur bør være. Prosjektet ble finansiert av Nærings- og Fiskeridepartementet som en del av det nasjonale strukturprosjektet.

Det ble nedsatt en styringsgruppe for prosjektet bestående av representanter fra næringen. Trond Madsen i NHO Agder var prosjektleder med ansvar for å fasilitere prosjektet.

NHO Agder inviterte til en bred prosess hvor næringen, reisemålsselskap og andre interessenter fikk mulighet til å gi sine innspill. Med bakgrunn i prosessen ble det utarbeidet en rapport fra styringsgruppen for prosjektet med anbefalinger til videre arbeidet. Rapporten ble bifalt av en referansegruppe med en bred sammensetning fra reiselivsnæringen og det offentlige.

Følgende anbefalinger ble gitt av styringsgruppen for prosjektet for Agder:

- Det etableres et nytt landsdelselskap som skal være et kompetansenav for opplevelses- og reiselivsnæringen i regionen. Selskapets formål skal være å styrke regionen som reisemål gjennom å bidra til at bedrifter og andre reiselivsaktører i regionen utvikler opplevelsestilbud og tjenester som er unike i internasjonal målestokk.
- Prosjektgruppen anbefaler at strukturen samles i én juridisk enhet. Det åpnes for fusjon med dagens enheter i regionen, basert på en frivillig, åpen modell.
- Selskapet skal drives med utgangspunkt i arbeidsmetodikken (bedriftsnettverk) som er etablert gjennom Arena Usus.
- Det bør vurderes om selskapet skal gis et nytt navn, selv om den juridiske enheten formelt sett ikke endres. Hovedformålet ved en navneendring vil være å tydeliggjøre at selskapet er en videreutvikling av det eksisterende landsdelselskapet, og ikke bare en videreføring av dagens selskap. I denne sammenhengen må det også vurderes hva man eventuelt mister ved å velge et annet markedsnavn enn innarbeidede "Visit Sørlandet".
- Av praktiske årsaker anbefaler prosjektgruppen at et nytt landsdelselskap uansett rent juridisk er en videreføring av Visit Sørlandet, med tilpassede vedtekter. Dette

Strategisk dokument og forretningsplan USUS AS

har blant annet sammenheng med at man her har en etablert struktur med svært bred deltakelse som det er ønskelig å videreføre.

- Det anbefales at det gjennomføres en rettet emisjon mot relevante næringsaktører for å gi næringen selv en mer sentral posisjon i selskapet. Styret bør ha et flertall valgt av næringen, noe som bør vedtektsfestes.
- Selskapet skal ha være regionalt kompetansesenter.
- Alle stillinger i den nåværende strukturen bør evalueres i forbindelse med overgangen til ny struktur.
- Dersom man ikke lykkes i å etablere ett selskap i første fase bør de områder som beholder eget eierskap knyttes sammen med landsdelselskapet gjennom en – for begge parter – forpliktende samarbeidsavtale som regulerer samhandlingen med sikte på optimal samlet ressursutnyttelse.
- Styret anbefales bestående av en majoritet av representanter fra reiselivsbedriftene. Styret bør bestå av 5-7 medlemmer, og ha en representasjon som ivaretar lokalområdene. Selskapet skal drives, finansieres og utvikles med utgangspunkt i behov som etterspørres av næringsaktørene i regionen

Ny strategi for å møte morgendagens utfordringer

Styret i Visit Sørlandet AS besluttet å følge hovedtrekkene i NHO rapportens anbefalinger, og har sammen med styringsgruppen for Arena Usus i løpet av høsten 2015 jobbet med utforming av en ny strategi og samhandlingsplattform for selskapet.

Anbefalingene fra styringsgruppen for NHO prosjektet har vært et viktig grunnlag i strategi arbeidet. I tillegg har man gjennomført kartleggingsamtaler med de 100 medlemsbedriftene i Usus-klyngen for å få innspill på hvilke forventinger og behov som næringen har til en fremtidig felles samhandlingsplattform.

Basert på disse prosessene er det vedtatt en ny felles strategi for Visit Sørlandet AS og næringsklyngen Usus.

Den nye strategien skal levere på de behov og utfordringer som næringen uttrykker at de har ønske om hjelp til og felles samhandling om.

Eierskap, organisering og finansieringsmodell

USUS AS skal eies av private og offentlige aktører. Det skal være minst 50 % privat eierskap i selskapet.

Selskapets styre skal bestå av 5 – 7 medlemmer. Styrets medlemmer velges av generalforsamling. Styrets sammensetning skal søkes å gjenspeile det kompetansebehov selskapet til enhver tid vurderes å ha.

USUS AS skal inngå forpliktende avtaler med private og offentlige samarbeidspartnere. Selskapet skal finansieres gjennom grunnfinansiering og prosjektfinansiering.

Strategisk dokument og forretningsplan USUS AS

Det utarbeides egne avtaler mellom selskapet og offentlige samarbeidspartnere.

Bedrifter betaler en årlig partneravgift for å være med i selskapet (vurderes årlig).

Størrelse på virksomhet	Årlig basis medlemsavgift
Virksomheter med 26 årsverk eller mer	35 000,- + mva
Virksomheter med 16 – 25 årsverk	25 000,- + mva
Virksomheter med 6 – 15 årsverk	15 000,- + mva
Virksomheter med 2-5 årsverk	10 000,- + mva
Enkeltpersons foretak og lignende	5 000,- + mva

Bedrift - aksjonær og partner

Alle bedrifter som ønsker å være med i USUS AS inviteres til å inngå en partneravtale som forplikter til en årlig avgift.

For å bidra til at bedriftene opplever at de får utbytte av å være med i USUS AS vil også bedriftene investere en egeninnsats i næringsklyngen gjennom deltakelse på for eksempel felles samhandlingsarenaer, ulike prosjekt og workshops. Egeninnsatsen er gradert i forhold til bedriftens størrelse:

- Virksomheter 1 – 5 årsverk: 30 timers egeninnsats
- Virksomheter 6 – 15 årsverk: 50 timers egeninnsats
- Virksomheter 16 årsverk eller mer: 100 timers egeninnsats

Dette gir tilgang til et utvalg av grunnleggende aktiviteter i regi av selskapet, og er inngangsport for å kunne delta i ulike prosjekt innen produktutvikling, markedsutvikling, innovasjonsprosjekter eller annet.

Bedrifter inviteres til å bli medeiere i selskapet gjennom tegning av aksjer. Det er en målsetting om ha minst 50 % privat eierskap i selskapet. Det vil bli invitert til rettet emisjon for sikre måloppnåelse.

Fylkeskommunene: aksjonær og gjensidig forpliktende utviklings- og samarbeidsavtaler

Fylkeskommunene har en rolle som bidragsyter til regional utvikling i landsdelen, og skal fortsatt være sentral offentlig eier i selskapet.

Nettverks- og klynge samarbeid står sterkt i landsdelen, og Arena Usus har gjennom de siste 5 årene vist at denne type samhandling gir gode resultat for næringen. Det at fylkeskommunene fortsatt er med å stimulerer og bidrar til videreutvikling av denne samhandlingsplattformen oppfattes som avgjørende.

USUS AS vil gjennom samhandling med næringen og det offentlige være en sentral aktør i arbeidet med å realisere visjon og målsettinger i felles regional reiselivsstrategi "Besøk Agder 2030".

Strategisk dokument og forretningsplan USUS AS

USUS AS har ansvar for koordinering og felles synlighet av landsdelen som reisemål. Mange viktige "drivere" i markedet er ikke-kommersielle aktiviteter og opplevelser, så som skjærgård, fjell, turområder, strender, bysentrum og offentlige eide bygninger og attraksjoner. Sammen med de kommersielle aktørene danner dette den totale opplevelsen og attraktiviteten av landsdelen som reisemål.

Kommunene: aksjonær og gjensidig forpliktende samarbeidsavtaler

Kommunene på Agder skal fortsatt være medeiere i USUS AS. Det betales et årlig bidrag til felles prosjekt på synlighet og posisjonering av Sørlandet som reisemål.

USUS AS inngår gjensidig forpliktende avtaler med kommunene på ulike samarbeidsprosjekt. Eksempler på samarbeidsprosjekt er digital synlighet (Key Account Digital) og reisemålsprosjekt (reisemålsavtale med Kristiansand kommune).

Øvrige offentlig/private selskaper: gjensidig forpliktende samarbeidsavtaler og strategisk samarbeidspartner.

USUS AS kan inngå gjensidig forpliktende avtaler med lokale reisemålsselskap/destinasjonsselskap, næringssselskap, byselskap, regionråd eller tilsvarende som ønsker å samhandle med selskapet. Denne type selskap vil på bakgrunn av inngåtte avtaler inngå som strategiske samarbeidspartnere med USUS AS. Selskapene må ha en interesse og vilje til å bidra til måloppnåelse for USUS AS.

Valg av selskapsnavn

Gjennom navnenndring til USUS AS markerer man en tydelig overgang til etablering av en ny og fremtidsrettet samhandlingsmodell for næringen.

USUS AS er navn på selskapet, og må ikke forveksles med merkenavn for å markedsføre Sørlandet, eller navn på andre prosjekt som selskapet vil ha ansvar for å synliggjøre og markedsføre.

"Visit Sørlandet" og andre "markedsnavn" vil fortsatt være brukt i markedsføring av Sørlandet som reisemål der det er hensiktsmessig, og da som følge av markedsprosjekt på synlighet. Det betyr at forbrukermarkedsføring av Sørlandet fortsatt brandes under "Visit Sørlandet" i ulike markedskanaler (eksempelvis visitorsorlandet.com, ulike sosiale/digitale kanaler, forbrukerrettet markedsmateriell mv.).

USUS AS er selskapsnavnet som formelt står bak oppdrag og prosjekt som selskapet har ansvar for.

Budsjett 2016

Rammebudsjett 2016	
	Budsjett
DRIFTSINNTEKTER	
KOMPETANSE	
Aust Agder fylkeskommune	2 000 000

Strategisk dokument og forretningsplan
USUS AS

Vest Agder fylkeskommune	3 000 000
Sum finansiering kompetanse	5 000 000
SAMHANDLING	
Prosjektinntekter konferanser med mer.	1 000 000
Div. prosjekt/salgsinntekter	500 000
Partnerskapsavtaler næring	1 500 000
Sum finansiering samhandling	3 000 000
INNOVASJON	
Næringsfinansiering internasjonalisering	1 000 000
Prosjekt synlighet nye markeder	1 000 000
Offentlig tilskudd innovasjon	1 000 000
Sum finansiering innovasjon	3 000 000
SYNLIGHET	
Prosjekter marked Norge	2 000 000
Reisemålsavtale Kristiansand	1 400 000
Prosjekt marked næring Kristiansand	1 300 000
KAM digital avtaler	900 000
Div. salg av digitale tjenester	100 000
Basis finansiering synlighet - kommuner	900 000
Sum finansiering synlighet	6 600 000
SUM DRIFTSINNTEKTER	17 600 000
DRIFTSKOSTNADER	
KOMPETANSE	
Ledelse/adm.	1 550 000
Prosjektledere/fagspesialister (50 %)	2 090 000
Sum kostnader arb.kraft	3 640 000
Administrasjonskostnader	
Husleie/kostnader lokale	280 000
Annen leiekostnader drift	100 000
Inventar/utstyr/rekvisita	100 000
Reise/diett/bilgodtgj.	250 000
Kurs/seminarer/kompetanseheving	200 000
Div. kostnader	200 000
Revisjon/regnskap	300 000
Sum administrasjonskostnader	1 450 000
Sum aktiviteter kompetanse	5 090 000
SAMHANDLING	
Konferanser, seminar og kurs	500 000
Digital konferanse	1 000 000
Bedriftskontakter	1 500 000
Sum aktiviteter samhandling	3 000 000
INNOVASJON	
Prosjekt synlighet nye markeder	1 000 000

Strategisk dokument og forretningsplan USUS AS

Innovasjon/nettverksmøter	600 000
FoU satsninger	700 000
Prosjektleder Usus Innovasjon	700 000
Sum aktiviteter innovasjon	3 000 000
SYNLIGHET	
Prosjekt marked Norge	2 000 000
Prosjekt marked næring Kr.Sand	1 300 000
Digital synlighet og posisjonering - felles	1 000 000
Prosjekt reisemål Kristiansand	1 400 000
Prosjekt KAM digital	750 000
Prosjekt digital synlighet (100 %)	810 000
Sum aktiviteter synlighet	6 510 000
SUM DRIFTSKOSTNADER	17 600 000
DRIFTSRESULTAT	-

Kritiske suksessfaktorer

Samarbeid for de som ønsker å samhandle

For å sikre suksess for USUS AS vil det prioriteres å etablere samhandling med de aktørene som har ønske, evne og vilje til å samarbeide utover egen virksomhet.

I Arena Usus har ønske og vilje til samhandling vært grunnleggende for rekruttering av nye medlemmer fra oppstart. Det vises også til at dette er en av årsakene til suksessen i klyngen.

Det er bred nasjonal enighet om at modeller som er basert på at alle må være med for å oppnå suksess, ikke gir ønskede resultat. Dette slås fast både nasjonal reiselivsstrategi og i tilsvarende prosesser som gjennomføres andre steder i landet. Det fremgår også tydelig i rapporten levert av NHO Agder at man må basere seg på å samhandle med de bedriftene som ønsker det, og være tydelige på hva som er konsekvensene for de som ikke ønsker å være med.

Et felles selskap for landsdelen

USUS AS skal være et felles selskap for landsdelens reiseliv-, kultur og opplevelsesnæring. Selskapet må ha en kritisk masse av deltakende bedrifter for å kunne ha en sentral posisjon. I dag har Arena Usus rett i overkant av 100 medlemsbedrifter med forpliktende avtale.

Selskapet bør ha minst 300 bedrifter som partnere innen 3 år. Dette krever en omfattende innsats med tydeliggjøring av fordeler ved å være med i selskapet. Det må settes av ressurser til innsalg og oppfølging.

Næringen må oppfatte at det gir nytteverdi å være med i selskapet. Det må tydelig fremgå hva man ikke får ta del av dersom man ikke er med i selskapet. Det vil til enhver tid være bedrifter som av ulike årsaker ikke ønsker å være med i USUS AS. Dette må aksepteres, og ikke være førende for måling av suksess av selskapet.

Strategisk dokument og forretningsplan USUS AS

Sikre kontinuerlig forbedring og fornyelse

Det er behov for en gjennomgang av dagens organisasjonsstruktur og kompetansesammensetning for å levere på de mål som er satt for selskapet.

Ved å inkludere kultur og opplevelsesnæringene går man inn i et nytt fagområde i forhold til det som har vært gjeldende for dagens Visit Sørlandet AS. Samtidig har Arena Usus jobbet i denne "bredden og dybden" helt siden oppstart i 2010, og har således en kompetanse og erfaring som tas inn i nytt selskap.

Selskapet har behov for å sikre seg tilstrekkelig prosjektlederkompetanse.

Selskapet må ha en fremoverlent kultur som kontinuerlig tenker forbedring og fornyelse. Det må sikres at kobling mot ledende FoU- og innovasjonsmiljø opprettholdes og videreutvikles.

Sikre eksisterende samarbeid samtidig som nye utvikles

Selskapet skal være en ledende samarbeidspartner med fylkeskommunene i arbeidet med å realisere visjon og mål satt i besøksstrategien "Besøk Agder 2030".

Som ledd i realisering av nasjonal reiselivsstrategi har Visit Sørlandet AS inngått avtaler med kommuner i landsdelen om samarbeid innen ulike områder. Blant annet innebærer dette at man har inngått avtale med Kristiansand kommune om posisjonering og synliggjøring av Kristiansand som reisemål. Dette er en avtale som må ivaretas og videreutvikles som del av ny strategi. USUS AS vil inngå lignende samarbeid med andre kommuner/reisemål i landsdelen som ledd i å bygge en enhetlig struktur. Det vil blant annet være en prioritert oppgave å jobbe med å få plass samarbeid med Hovden og Lindesnesregionen, som i dag er de to områdene i landsdelen som har frittstående destinasjons-/reisemålselskap.

Selskapet skal videreutvikle eksisterende avtaler med kommunene på Key Account Digital, samtidig som man utvikler nye samarbeid som knytter kommuner og andre aktører til selskapet basert på gjensidig opplevd nytteverdi.

Eierstruktur

Det er en uttalt målsetting om at næringen skal ha majoritetseierskap i selskapet. Det skal utarbeides en plan for endring av dagens eierstruktur i selskapet slik at næringen har majoritetseierskap i selskapet.

Fylkeskommunene oppfattes som en viktig nøytral aktør og nøytral eier av selskapet. Det er derfor ønskelig at fylkeskommunene fortsatt skal ha en eierpost som er med å sikrer langsiktig strategisk utvikling av selskapet.