



**Norges
Handelshøyskole**

*Norwegian School of Economics
and Business Administration*

FINANSIERING OG STYRING AV FELLESGODEPRODUSENTER

OMRÅDEORGANISASJONER I REISELIVSNÆRINGEN SOM EMPIRISK ARENA

Av

Erik W. Jakobsen

Februar 1998

Avhandling levert til institutt for strategi og ledelse ved Norges Handelshøyskole for graden
dr. oecón.

8.48

lf

s. 1

Forord



Denne avhandlingen er resultatet av en fire år lang prosess, og det er mange personer som på ulikt vis har bidratt til at jeg endelig har «kommet i mål».

Først vil jeg rette en stor takk til min veileder, professor Tom Colbjørnsen, for solid støtte, gode råd og et alltid skarpt blikk for det vesentlige i arbeidet med en avhandling. Tom har vært veilederen min på alle skriftlige arbeider jeg har utført i NHH-systemet, og jeg har hatt like stor glede av veiledningen - og samarbeidet - hele veien. Jeg vil også takke de to andre medlemmene i komitéen, professor Sigurd Troye og Aanund Hylland. Begge har bidratt med konstruktive og innsiktsfulle kommentarer.

Gjennom avhandlingsprosessen har jeg hatt stor glede av kontakt med ressurspersoner innenfor reiselivsnæring og offentlig forvaltning. Spesielt vil jeg trekke frem Georg Hana, leder for Infrastrukturprogrammet i Oppland og Sogn og Fjordane. Georg er entusiastisk, uselvvisk, genuint interessert i næringens utfordringer og faglig dyktig. Jeg har hatt stor nytte av samarbeid og diskusjoner med han gjennom flere år. Også John Bryde, reiselivsdirektør på Røros, har vært med på å sette preg på min forståelse av reiselivsnæringen og gratispassasjerproblemet bedriftene står overfor. Han står ikke tilbake for Georg hverken når det gjelder entusiasme eller faglig dyktighet, og han har utfordret mine teoretiske poeng med empiriske eksempler gang på gang. Takk til dere begge.

Jeg har jobbet på institutt for organisasjonsfag (nå institutt for strategi og ledelse) ved NHH siden 1992, noe som selvfølgelig har vært med på å forme mine faglige interesser og kunnskaper. To personer har betydd spesielt mye i avhandlingsprosessen, Erik Døving og Alexander Cappelen, doktorgradsstipendiater i henholdsvis organisasjonsfag og samfunnsøkonomi. Begge har stilt opp når jeg har bedt om hjelp, tatt kompliserte teoretiske og metodiske spørsmål «på hælen», og begge har vært like nådeløse kritikere av det jeg har prestert. I en tidlig fase av avhandlingsarbeidet hadde jeg også glede av å jobbe sammen med Torstein Nesheim, forsker ved SNF. Sissel Bergh fortjener også en takk for god hjelp til praktiske problemer. I tillegg vil jeg takke eksisterende og tidligere kollegaer for at årene på instituttet har vært *gode* år.

Til slutt vil jeg takke Brita Victoria for å ha holdt ut med en irritabel og distré doktorand så lenge. Avhandlingen dedikerer jeg til Wilhelm og Ludvig som forhåpentligvis vil se litt mer til pappaen sin i tiden som kommer.

Erik W. Jakobsen
Bergen, 20. februar 1998

Innholdsfortegnelse

I. INNLEDNING	3
INTRODUKSJON	3
DEN KONSEPTUELLE MODELLEN; VARIABLER OG SAMMENHENGER	11
METODOLOGISKE PROBLEMER OG VALG	16
AVHANDLINGENS OPPBYGGING OG STRUKTUR	27
II. FELLESGODER OG GRATISPASSASJERPROBLEMER	29
INTRODUKSJON	29
KILDER TIL SAMARBEIDSGEVINSTER	32
EKSKLUDERBARHET OG GRATISPASSASJERPROBLEMET	38
VARIASJONER I GRATISPASSASJERPROBLEMET	46
III. FELLESGODER FOR REISELIVSBEDRIFTER	53
KOMPLEMENTARITETSEFFEKTER	53
AKTIVITETER MED STORDRIFTSFORDELER	61
ER OMRÅDEORGANISASJONENE FELLESGODEPRODUSENTER?	71
IV. FINANSIERING OG STYRING AV FELLESGODEPRODUSENTER	77
LØSNINGER PÅ GRATISPASSASJERPROBLEMET	77
EFFEKTENE AV FORPLIKTENDE KONTRAKTER	87
STYRING AV FELLESGODEPRODUSENTER	93
SITUASJONENS PÅVIRKNING PÅ SAMMENHENGENE	97
V. MODELL, HYPOTESER OG FORSKNINGSDESIGN	101
KAUSALMODELL	101
HYPOTESER	103
FORSKNINGSDESIGN OG METODE	111
VI. OPERASJONALISERINGER OG MÅLINGER	115
UAVHENGIGE VARIABLER - FINANSIERINGSFORM	115
AVHENGIGE VARIABLER - OMRÅDEORGANISASJONENS PRESTASJONER	125
MELLOMLIGGENDE VARIABLER	132
SITUASJONSVARIABLER	139
VII. TEST AV HYPOTESER	142

FINANSIERINGSFORM OG MELLOMLIGGENDE VARIABLER	143
FINANSIERINGSFORM OG OMRÅDEORGANISASJONERS PRESTASJONER	154
VIII. KONKLUSJONER OG IMPLIKASJONER	157
KONKLUSJONER	157
IMPLIKASJONER	168
LITTERATURHENVISNINGER	171
APPENDIKS	178
APPENDIKS 1: SPØRRESKJEMAER	178
APPENDIKS 2: KORRELASJONSANALYSER	179
APPENDIKS 3: RESULTATER FRA ANALYSE AV INTERAKSJONSEFFEKTER	180

Figurer

Figur I-1:	Den konseptuelle modellen i avhandlingen.....	15
Figur I-2:	Kausalstruktur i økonomiske organisasjonsteorier, eksemplifisert ved transaksjonskostnadsteori og prinsipal-agent teori.....	23
Figur I-3:	Kausalstruktur i teorier om kollektiv handling.....	25
Figur II-1:	Skala- og breddefordeler.....	35
Figur II-2:	Skillet mellom skala- og breddefordeler i denne avhandlingen.....	36
Figur II-3:	Interaksjonsmodell over sammenheng mellom goders målbarhet, ekskluderingsmekanismer og-kostnader.....	41
Figur II-4:	Sammenhengen mellom gruppestørrelse og gevinst av fellesgoder ved ulike grader av rivalering.....	49
Figur V-1:	Kausalmodell som viser direkte og indirekte effekter av på agentens prestasjoner. Interaksjonsvariabler er ikke inkludert i modellen.....	102
Figur V-2:	Situasjonsvariablenes på virkning av sammenhengen mellom uavhengige og mellomliggende variabler.....	107
Figur VI-1:	Steds- og områdeorganisasjonenes finansieringskilder.....	116
Figur VIII-1:	Mulige interaksjonseffekter av at områdeorganisasjoner kombinerer av fellesgoder og individuelle goder.....	164

Tabeller

Tabell III-1:	Prioritering av ulike typer oppgaver i områdeorganisasjoner.....	72
Tabell III-2:	Områdeorganisasjonenes prioritering av enkeltaktiviteter.....	73
Tabell III-3:	Korrelasjon mellom områdeorganisasjonenes ulike oppgaver.....	75
Tabell III-4:	Rotert faktormatrise.....	76
Tabell V-1:	Oppsummering av hypotesene 1-7.....	105
Tabell V-2:	Proposjoner og hypoteser utledet i avhandlingen.....	110
Tabell V-4:	Erfaringer fra telefonpurring.....	113
Tabell I-1:	Organisasjoner fordelt etter geografiske nivå. 1995.....	114
Tabell VI-1:	Skalering av den uavhengige variabel: Prinsipalens forpliktelser.....	117
Tabell VI-2:	Mål på den uavhengige variabel: Prinsipal forpliktelse.....	119
Tabell VI-3:	Hvem har besluttet at sanksjoner skal benyttes ved manglende innbetalinger?	121
Tabell VI-4:	Respondentenes erfaringer med bruk av sanksjoner mot bedrifter som ikke betaler det årlige beløpet.....	122
Tabell VI-5:	Sammenligning av gjennomsnitt og standaravvik mellom reiselivs-bedriftenes evaluering av områdeorganisasjonene målt ved to ulike datainnsamlingsmetoder.....	126
Tabell VI-6:	Overnatningsomsetning i Norge 1993-1996.	129
Tabell VI-7:	Korrelasjon avhengige variabler.....	131
Tabell VI-8:	Dimensjoner ved tidshorizont. Strukturcoeffisenter fra faktoranalyse med PAF ekstrahering og oblik rotering.....	133
Tabell VI-9:	Områdeorganisasjoners tidsbruk fordelt på ulike typer aktiviteter.....	134
Tabell VI-10:	Områdeorganisasjoners fordeling på kostnader på ulike typer aktiviteter.....	135

Tabell VI-11: Faktorer som vektlegges i utformingen av områdeorganisasjoners oppgaver.....	136
Tabell VI-12: Områdeorganisasjoners prioriteringer. Indikatorenes gjennomsnitt, st.avvik og strukturkoeffisienter fra faktoranalyse med PAF ekstrahering og oblik rotering.....	137
Tabell VI-13: Områdeorganisasjoners innsats. Gjennomsnitt, standarsavvik og faktorladning ved faktoranalyse med PAF ekstrahering.....	138
Tabell VI-14: Områdeorganisasjoners beslutningsmyndighet. Univariat fordeling....	140
Tabell VII-1: Sammenhengen mellom finansieringsform og områdeorganisasjoners handlinger.....	144
Tabell VII-2: Test av linearitet i sammenhengen mellom uavhengige og mellomliggende variabler.....	146
Tabell VII-3: Endring i fordeling av verdier på de uavhengige variabler når agenter med omsetning <500.000 filtreres ut.....	148
Tabell VII-4: Endringer i sammenhenger mellom uavhengige og mellomliggende variabler når agenter med omsetning <500.000 kroner filtreres ut.....	149
Tabell VII-5: Test av hypotese 9. Den modererende effekten av heterogenitet i størrelse mellom reiselivsbedriftene på sammenhengen mellom finansieringsform og mellomliggende variabler.....	151
Tabell VII-6: Sammenhengen mellom finansieringsform og områdeorganisasjonenes prestasjoner.....	155
Tabel VIII-1: Oppsummering av resultatene fra de empiriske analysene.....	158

I. INNLEDNING

INTRODUKSJON

Tema og problemstilling

Problemstillingen som studeres i denne avhandlingen, er hvordan variasjon i finansieringen av reiselivsnæringens områdeorganisasjoner virker inn på disse organisasjonenes prestasjoner. En områdeorganisasjon er en agent som forsyner sine prinsipaler - reiselivsbedriftene i området - med tjenester som markedsføring, turistinformasjon, næringspolitikk og produktutvikling. En betydelig del av disse tjenestene er fellesgoder, noe som medfører at finansieringen av godene er problematisk: Hver enkelt reiselivsbedrift har insentiver til å opptre som gratispassasjer, hvilket innebærer å overlate finansieringen av tjenestene til de andre bedriftene. I avhandlingen analyserer og undersøker jeg hvordan ulike løsninger på gratispassasjerproblemet påvirker fellesgodeprodusentens transaksjonskostnader, tidshorisont, utforming av fellesgodene og innflytelsesprosesser. Med andre er ikke spørsmålet bare *hvorvidt* et gode blir produsert, men også *hvordan* - hvor effektivt og med hvilket innhold.

Målsettingen er at denne avhandlingen skal være av verdi på flere områder; for teoriutvikling, teorianvendelse, teoritest og for praktiske beslutninger i reiselivsnæringen. Sammenhengen mellom gratispassasjerproblemer og kvalitet på fellesgoder er utradisjonell, og forhåpentligvis fører de teoretiske diskusjonene til innsikt i hvordan ulike løsninger på gratispassasjerproblemer kan påvirke valg mellom goder og utformingen av fellesgodene. Siden de teoretiske sammenhengene også operasjonaliseres og testes empirisk, vil avhandlingen også gi en første indikasjon på om sammenhengene er empirisk korrekte. Jeg kjenner ikke til noe tidligere forskningsarbeid hvor man har forsøkt å måle fellesgodeprodusenters prestasjoner og hvordan disse påvirkes av variasjon i løsninger på gratispassasjerproblemer. Avhandlingen utvider også anvendelsesområdet til teorier om gratispassasjerproblemer, både faglig og sektormessig; faglig fordi gratispassasjerproblemer i liten grad er studert i økonomisk-administrative fag; sektormessig fordi reiselivsnæringen ikke tidligere har blitt gjenstand for en systematisk analyse av gratispassasjerproblematikk. Det tredje området hvor jeg håper avhandlingen skal komme til nytte, er i reiselivsnæringen - både blant bedrifter og i næringspolitikken. Bedrifter vil forhåpentligvis få større innsikt i hvorfor områdeorganisasjonene lider under store finansielle og legitimitetsmessige problemer, og hvordan de kan forsøke å løse problemet. Lokale, regionale og sentrale myndigheter vil få teoretiske argumenter for og empirisk

dokumentasjon på at problemene som områdeorganisasjonene sliter med, er av strukturell art og at virkemiddelbruken overfor reiselivsnæringen bør tilpasses disse strukturelle trekkene.

PRESISERING AV SENTRALE BEGREPER I AVHANDLINGEN

Fellesgoder brukes som betegnelse på ikke-ekskluderbare goder med potensielle samarbeidsgevinster mellom partene. Samarbeidspotensialet kan skyldes at godene er helt eller delvis ikke-rivaliserende, at de er udelbare eller at har skala- eller breddefordeler.

Betegnelsen *kollektive goder* brukes om goder som både er ikke-rivaliserende og ikke-ekskluderbare, det vil si goder som tilfredsstiller Samuelsons opprinnelige definisjon av «public goods». Betegnelsen offentlige goder blir ikke benyttet i avhandlingen i det hele tatt, fordi det gir en uheldig kobling mellom godets egenskaper og hvilken sektor den produseres/tilbys i; private goder produseres og tilbys i privat sektor, mens offentlige goder produseres og tilbys i offentlig sektor. Av samme grunn betegnes rivaliserende og ekskluderbare goder som individuelle goder, ikke private goder.

Begrepe *gratispassasjer- og kollektivproblemer*¹ bruker stort sett om hverandre i avhandlingen og refererer til situasjoner hvor enkeltaktører har insentiver til å fatte valg som ikke er kollektivt optimale. I enkelte tilfeller kan betegnelsen gratispassasjer virke litt forvirrende, for eksempel i fangens dilemma situasjoner hvor ingen samarbeider. I slike situasjoner bruker jeg betegnelsen kollektivproblem eller spesifiserer insentivstrukturen mer nøyaktig.

Kort presentasjon av den empiriske arena

Reiselivsnæringen består av mange små bedrifter fra flere bransjer. På mange områder er det et gjensidig avhengighetsforhold mellom bedriftene, og deler av denne avhengigheten er knyttet til stedene og regionene hvor bedriftene er lokalisert. Dette har resultert i at reiselivsnæringen i Norge og de fleste andre land har utviklet et organisasjonsapparat som er geografisk basert. Organisasjonene utfører et bredt spekter av oppgaver. Den viktigste oppgaven er å drive markedsføring. Nortra er Norges nasjonale markedsføringsorgan, mens regionale og lokale organisasjoner markedsfører sine områder og steder på norske og utenlandske markeder. Andre oppgaver organisasjonene utfører, er

¹ Jeg har for enkelthets skyld valgt å oversette «collective action problem» med kollektivproblem i stedet for kollektiv handling-problem. Hernes (1975) bruker betegnelsen kollektivproblem om beslektede, men ikke identiske, fenomener. Hans bruk av ordet faller inn under teorier om gruppebeslutninger («social choice theory»).

turistinformasjon, vertskap, produktpakking og stedsutvikling. Det finnes ca. 200 områdeorganisasjoner i Norge i 1996. Samtlige av disse fikk våren 1996 tilsendt et omfattende spørreskjema. Skjemaet var stilet til daglig leder i organisasjonen og omfattet spørsmål om finansiering, tidshorison, kostnadsstruktur, beslutningsmyndighet, prioriteringer og aktiviteter, i tillegg til demografiske opplysninger om lederen, organisasjonen og eiere/medlemmer. En del univariat statistikk fra undersøkelsen blir presentert i dette kapitlet. Tatt i betraktning at en rekke av organisasjonene er sovende eller har svært liten aktivitet, må svarprosenten sies å være meget god; 122 skjemaer ble besvart. De store og mest aktive organisasjonene er overrepresentert, så presentasjonen i dette kapitlet kan sies å gi et representativt bilde av de *aktive* organisasjonene i reiselivs-Norge. Hvis ikke annet er oppgitt, er statistikk i tabeller og figurer basert på 1995-tall.

Næringsstruktur og interorganisatorisk samarbeid

Reiselivsnæringen består av forskjellige bransjer som leverer delprodukter av et helhetlig produkt til turister og andre reisende. De viktigste bransjene er overnatting, servering og transport. I tillegg er det naturlig å betrakte opplevelses- og aktivitetsprodusenter som skianlegg, lekeparker, muséer og gallerier som en del av næringen. På enkelte reiselivssteder kan også butikker inkluderes.

Reiselivsnæringen er i hovedsak fragmentert, selv om det finnes eksempler på store aktører. SAS, Braathens SAFE og Color Line bidrar til kapitalkonsentrasjon i transportbransjen. Det samme gjør Rica, SAS Radisson og Choice i overnattingsbransjen. Hovedbildet er imidlertid at kapitalkonsentrasjonen er lav. For eksempel er det i 1996 ca. 1200 hoteller og ca. 4000 kafé- og restaurantvirksomheter i Norge.

I de fleste bransjer finnes det aktiviteter med stordriftsfordeler. Det er for eksempel vanskelig å tenke seg bransjer uten positiv sammenheng mellom innkjøpsvolum og forhandlingsstyrke. Videre er det som regel stordriftsfordeler i forskning og utvikling, på grunn av spesialiseringsgevinster og kompetansesynergier. Annonsering er også en aktivitet som gjerne har fallende enhetskostnader innenfor store volumintervaller. Stordriftsfordelene realiseres ved å samprodusere likeartede aktiviteter, men *hvordan* denne samproduksjonen foregår, kan variere meget. I konsentrerte bransjer blir de fleste stordriftsfordeler tatt ut internt i bedriftene. I fragmenterte næringer kan stordriftsfordeler enten realiseres ved utkontrahering og spesialisering eller gjennom interorganisatorisk samarbeid. En mulighet er at enkelte foretak spesialiserer seg på produksjon av aktiviteter med stordriftsfordeler og blir leverandører av disse aktivitetene til de øvrige bedriftene. Reisebyråer og turoperatører har spesialisert seg på distribusjon av reiselivsprodukter og leverer distribusjonstjenester til reiselivsbedriftene.

Stordriftsfordeler kan også tas ut ved at bedriftene *samarbeider* om aktivitetene. Interorganisatorisk samarbeid i reiselivsnæringen kan grovt sett splittes i tre typer; bransje-, tema og geografisk basert. Hotell- og restaurantkjeder representerer et *bransjebasert* samarbeid, hvor enkeltbedrifter går sammen og danner kjedeselskaper som samordner innkjøp, utvikler eller kjøper kvalitetsystemer og markedsfører og selger bedriftenes produkter. De siste årene har det også vokst frem flere *temabaserte* samarbeidsselskaper og -prosjekter. Et eksempel på det er Norske Fjell, eiet av skianlegg i Norge, som markedsfører og selger skisteder overfor internasjonale markeder. Den tredje formen for interorganisatorisk samarbeid i reiselivsnæringen er *geografisk* basert. En samlebetegnelse på slike samarbeidsorganisasjoner er steds- og områdeorganisasjoner.

Steds- og områdeorganisering i reiselivsnæringen er på ingen måte noe særnorsk fenomen. Pearce (1992:6) har analysert reiselivsorganiseringen i en rekke land og funnet at kombinasjonen av små bedrifter med gjensidig avhengighet og stor spredning skaper et behov for reiselivsorganisering. Videre mener han at den gjensidige avhengigheten mellom reiselivsbedriftene kan forklare fremveksten av destinasjonsselskaper som utfører oppgaver for bedrifter fra ulike bransjer (overnatting, servering osv.). De fleste land har organisasjoner på flere geografiske nivåer; nasjonalt, regionalt og lokalt, selv om vektleggingen av de ulike nivåene varierer. I europeiske land ser man i midten av 90-årene en økende fokusering på regioner i reiselivsorganiseringen, noe som kan tyde på en relativ styrking av regionale reiselivsorganisasjoner (Jacobsen, Dybedal og Skalple, 1996:13). Det er også variasjoner mellom land når det gjelder den organisatoriske koblingen mellom nivåene. Enkelte land, som Norge, har et nettverk av gjensidig uavhengige organisasjoner. Andre land, som Irland, har en mer hierarkisk struktur, hvor den nasjonale turistorganisasjonen støtter - og delvis styrer - de regionale organisasjonene.

Organisasjonenes størrelse og geografiske nivå

Det finnes steds- og områdeorganisasjoner på flere geografiske nivåer i Norge. Ofte snakkes det om den «gamle» og den «nye» organisasjonsmodellen. Den gamle består av kommunale reiselivslag og fylkesbaserte reiselivsråd, mens den nye modellen består av interkommunale destinasjonsselskaper og landsdelsselskaper. Organisasjonene i den nye modellen er ment å være selvstendige forretningsmessige enheter (Jacobsen, Dybedal og Skalple, 1996), organisert som aksjeselskaper og styrt av næringen selv. Den gamle modellen besto av medlemsorganisasjoner og ble gjerne betraktet som halvoffentlig, byråkratisk og lite markedsorientert. Den nye organisasjonsmodellen ble lansert av myndighetene ved inngangen til 90-årene (den nasjonale reiselivsstrategien, 1989 og «Sats på reiseliv», 1993) og var ment å skulle erstatte det gamle organisasjonssystemet - ikke komme i tillegg til det. Som tabellene nedenfor skal vise, finner man imidlertid en blanding av den gamle og den nye modellen i 1996. Enkelte steder finnes det organisasjoner på alle fire nivåer, mens det andre steder

bare er to nivåer. Dels har de nye organisasjonene overtatt de gamles oppgaver, og dels dupliseres aktivitetene. Dette oppfattes som et problem av mange aktører i næringen idag, men samtidig ser det ut til at det er manglende vilje til å avvikle etablerte organisasjoner.

Nortra representerer det nasjonale nivå som markedsfører av Norge overfor internasjonale markeder. På landsdelsnivå finner vi fem landsdelselskaper; ett for Nord-Norge, for trøndelagsfylkene, for vestlandsfylkene, for sørlandet og Telemark og ett for Oppland og Hedmark. Det er kun Oslofjordområdet som ikke dekkes av et landsdelselskap. I undersøkelsen vår inngår fire av de fem selskapene. Neste geografiske nivå er fylket. Vi har ni av disse organisasjonene med i undersøkelsen. I flere fylker er reiselivsrådene nedlagt, som i Buskerud og i Oppland (innlemmet i landsdelselskapet), mens reiselivsrådene i andre fylker har skiftet selskapsform og modernisert aktivitetene - for eksempel i Telemark, Nordland, Troms og Finnmark. Fire av ni fylkesorganisasjoner er aksjeselskaper, hvorav næringen har aksjemajoriteten i tre av dem. Av organisasjoner på det tredje og fjerde nivået, interkommunalt/regionalt og kommunalt nivå, er det henholdsvis 45 og 62 i undersøkelsen. Det er betydelig variasjon i områdeorganisasjonenes størrelse. Mens den største regionale organisasjonen omsetter for 20 millioner kroner pr. år og fyller 30 årsverk, er omsetning og årverk for medianorganisasjonen henholdsvis 1 million og 2 årsverk. I siste del av kapittel V finnes mer utfyllende beskrivelser av områdeorganisasjonene som inngår i datamaterialet.

Bakgrunn og prosess

Utgangspunktet for denne avhandlingen var et forskningsprosjekt i 1992, hvor jeg gjennomførte en strategisk analyse av reiselivnæringen. Ett av funnene i prosjektet (Jakobsen, 1992) var at reiselivsbedriftenes geografiske organisasjonsapparat i lengre tid hadde hatt økonomiske og legitimitetsmessige problemer. I senere prosjekter (Nesheim, 1993; Nesheim og Grønhaug, 1993; Nesheim og Mjør, 1994; Jakobsen og Goldeng, 1994; Jakobsen, 1994b) ble disse problemene undersøkt nærmere og samlet i følgende punkter:

- svak økonomi/finansiering
- legitimitetsproblemer overfor bedriftene
- ustabilitet, hyppige omorganiseringer
- manglende helhetstenkning
- taktiske tilpasninger til offentlige tilskuddsordninger
- høye administrasjonskostnader
- unødvendig dublering av aktiviteter; spesielt i markedsføring
- lav kompetanse

Alle organisasjonene hadde ikke alle problemene, men de fleste så ut til å ha de fleste av problemene. Det er sannsynligvis en nær sammenheng mellom de ulike problemene, og ofte vil de forsterke hverandre. For eksempel henger finansieringsproblemene og størrelsen på administrasjonskostnadene sammen. De fleste selskapene har vært avhengige av å finansiere sine aktiviteter gjennom prosjektfinansiering. For å skaffe tilstrekkelig med kapital, har de brukt mye tid på å argumentere overfor bedrifter, kommuner og tilskuddskilder om prosjektenes fortreffelighet. Hvis selskapene i tillegg har legitimitetsproblemer, blir finansieringen enda vanskeligere, og administrasjonskostnadene øker ytterligere. Resultatet er at selskapene kan fanges i en ond spiral, hvor høye administrasjonskostnader reduserer kvaliteten og omfanget på de aktiviteter som blir utført, selskapets legitimitet svekkes ytterligere, og det ender ofte med nedleggelse eller omorganisering av selskapet.²

Næringsdepartementet og SND satte ved inngangen til 90-årene fokus på problemene som er beskrevet ovenfor. Det ble utviklet en nasjonal reiselivsplan, hvor det geografiske organisasjonsapparatet skulle omgjøres fra «halvoffentlige» medlemsorganisasjoner til kommersielle og markedsorienterte aksjeselskaper. Selskapene skulle få etableringsstøtte fra det offentlige i tre år for å ha tid på seg til å bygge opp økonomisk levedyktige organisasjoner. I flere rapporter (Jakobsen, 1992b; Jakobsen, 1994b) satte jeg spørsmålsteget ved denne strategien, fordi jeg mente at den grunnleggende årsaken til områdeorganisasjonenes problemer var knyttet til aktørenes insentiver og at disse måtte endres for at problemene kunne løses. For det første var det min hypotese at områdeorganisasjonene primært er fellesgodeprodusenter og at finansieringen av deres aktiviteter er underlagt et gratispassasjerproblem. Dette problemet går ut på at reiselivsbedriftene som har interesse i områdeorganisasjonenes tjenester ikke har insentiver til å betale for dem, fordi det er umulig å ekskludere noen fra å nyte godt av dem når tjenestene først er produsert. Det klareste eksempelet på gratispassasjerproblemet i reiselivsnæringen er områdemarkedsføring: Når et sted, for eksempel Bergen, blir profilert overfor et marked, vil dette komme alle reiselivsbedriftene i Bergen til gode, uansett om de bidrar til finansieringen av markedsføringen eller ikke. For det annet mente jeg at områdeorganisasjonene ikke hadde insentiver til å fatte langsiktige og helhetlige prioriteringer, fordi de var avhengig av å tilpasse seg spesifikke krav fra finansieringskildene for å overleve. Hvis for eksempel Bergen reiselivslag ønsket å gjennomføre en generell profilering av Bergen, men ingen bedrifter var villige til å bidra til

² Beskrivelsene er ikke basert på systematisk datainnsamling, og jeg har heller ingen dokumentasjon på hvor stor andel av områdeorganisasjonene som er nedlagt eller omorganisert på grunn av økonomiske problemer, men forholdene blant områdeorganisasjonene er alment kjent og akseptert, og det er lett å komme med eksempler på organisasjoner som har blitt nedlagt eller gjennomført en gjeldssanering: Av fem landsdelselskaper som ble etablert i perioden 1991-1994 er det kun ett som er fullt operativt i dag; Fjord-Norge. To er konkurs (Troll-Park AS og

fianansieringen, måtte reiselivslaget enten vinkle profileringen på en måte som gjorde den mer attraktiv for de mest betalingsvillige bedriftene, eller omgjøre profileringen til produktmarkedsføring, slik at bedriftene fikk insentiver til å finansiere markedsføringen. Et kompliserende element er at reiselivsbedriftene bare har delvis overlappende interesser i fellesgodene. Det innebærer at det ikke finnes noe opplagt svar på hvilke prioriteringer områdeorganisasjoner bør fatte. Disse tre problemene - gratispassasjerproblemet, fellesgodeprodusentens insentivproblem og prioriteringsproblemet - blir kort beskrevet nedenfor og drøftet mer inngående i kapittel II, III og IV.

Med basis i de tre ovenfor nevntet problemene, skisserte jeg prinsippene til en modell for finansiering av fellesgoder for reiselivsbedrifter (Jakobsen, 1994a). Formålet var å utforme en modell som løser gratispassasjerproblemet og som samtidig gir områdeorganisasjonene insentiver til å foreta helhetlige og langsiktige prioriteringer. Hovedidéen var at områdeorganisasjonenes insentiver ikke er et spørsmål om *hvor* pengene kommer fra, men *hvordan* pengene blir gitt. Jeg mente at det bør være automatikk i finansieringen, noe man for eksempel oppnår ved en særskatt, og at budsjettrestriksjonen til fellesgodeprodusenten burde variere med *resultatet* som fellesgodene skal bidra til å skape. Siden områdeorganisasjonenes aktiviteter i all hovedsak stimulerer inntektsiden til reiselivsbedriftene, anbefalte jeg å innføre en *omsetningsavgift* på reiselivsvirksomhet som blir kanalisert til områdeorganisasjonen. Dermed mente jeg at organisasjonen vil ha insentiver til å prioritere oppgaver som gir størst helhetlig gevinst - i motsetning til prosjektfinansiering som gir insentiver til å prioritere oppgaver som finansieringskilden, det vil si en særinteresse, får størst gevinst av.³

Siktemålet med denne avhandlingen var å teste modellen empirisk, men jeg hadde et betydelig problem. Den foreslåtte finansieringsmodellen eksisterte ikke i Norge på den tiden. Dermed hadde jeg fire muligheter;

1. gjennomføre en undersøkelse i Østerrike, hvor omsetningsavgift på reiselivsaktivitet benyttes i *deler* av landet (noe som gir mulighet for variasjon i uavhengig variabel);
2. forsøke å få modellen implementert i en del reiselivsområder i Norge og studere utviklingen i disse områdene;

Syd-Norge AS), og to har blitt kraftig beskåret på grunn av manglende finansiering (Top of Europe AS og Midt-Norge AS).

³ En særskatt er ikke optimal i en «first best»-forstand, siden enhver skatt (med unntak av «dump sum» skatter) kan medføre ineffektive tilpasninger fra aktørenes side. Dette er kort diskutert i Jakobsen, 1994a). I denne og i senere notater/rapporter blir også andre aspekter ved en omsetningsavgift diskutert; avgiftstrykk på ulike typer virksomhet, metoder for å utjevne konjunktursvingninger og andre tilfeldige variasjoner i reiselivsomsetning, insentivstyrke og prosedyrer for implementering av modellen. (Jakobsen og Goldeng, 1994; Jakobsen, 1995a; Jakobsen, 1995c).

3. gjennomføre eksperimenter eller scenario-studier av hvordan aktørene *ville* opptrådt under den foreslåtte finansieringsmodellen;
4. betrakte den foreslåtte modellen som en idealmodell⁴, rangere eksisterende finansieringsmåter i forhold til idealmodellen og undersøke hvordan variasjoner i avvik fra idealmodellen virker inn på fellesgodeproduzenters prestasjoner.

Alternativ 1 - undersøkelse i Østerrike - ville vært et meget spennende prosjekt, men ville kreve langt større ressurser enn jeg hadde til rådighet, så jeg måtte slå det alternativet fra meg. En komparativ studie mellom Norge og Østerrike kan imidlertid være en meget interessant oppfølgingsstudie til avhandlingen. Jeg anså alternativ 2 som mer realistisk, selv om en slik «longitudinal analysis» (Pettigrew, 1990) ikke er tilstrekkelig som *teoritest*, fordi antall observasjoner ville vært for lavt til å kunne trekke konklusjoner utover de studerte enhetene. Til videre teoriutvikling eller kombinert med andre metoder ville utviklingsstudier i et begrenset antall cases være svært interessant. Jeg forsøkte derfor å få modellen implementert. Sogn og Fjordane Fylkeskommune vedtok høsten 1994 å innføre modellen på ett eller flere reiselivssteder i fylket, men etter lengre tids diskusjoner mellom reiselivsaktørene, ble det foretatt så mange endringer i forhold til den opprinnelige modellen at organisasjonsmodellen som til slutt ble implementert, hadde lite til felles med den vedtatte modellen. Hotellgruppen i Bergen diskuterte også å be Bergen kommune om å pålegge dem en lokal omsetningsavgift som skulle benyttes til fellesgodeproduksjon, men heller ikke dette initiativet ble gjennomført. Et tredje forsøk på implementering, var i regi av Kommunaldepartementets Infrastrukturprogram. En bearbejdet versjon av modellen er implementert flere steder i Oppland og Sogn og Fjordane, men dette har skjedd så nylig at det ikke har vært mulig å gjøre case-studier av dem for denne avhandlingen.

Det tredje alternativet, scenarie-studier, ble også vurdert. Jeg utviklet en målemodell hvor respondentene - daglige ledere i områdeorganisasjoner - ble bedt om å vurdere hvordan de ville opptrådt *hvis* organisasjonen de ledet hadde en resultatavhengig finansiering. Det viste seg imidlertid at respondentene hadde problemer med å forstå hva finansieringsmodellen innebar, og det var uklart hva de skulle benytte som referansepunkt for vurderingen, så scenarie-studiet ble ikke fullført. Målemodellen finnes i appendiks 1 til avhandlingen.

I stedet for en test av den foreslåtte modellen har jeg valgt alternativ 4. Jeg har tatt utgangspunkt i *eksisterende* måter å finansiere områdeorganisasjonenes fellesgodeproduksjon og analysert disse i

⁴ Med idealmodell mener jeg ikke ideal i en «first best»-forstand. Ideal er ment i en «weberiansk» forstand; det vil si en «normativ modell som sier hvilke forutsetninger som må være oppfylt for at bestemte hendelser, eller idealtilstander, skal inntreffe» (Colbjørnsen, 1995:19). Den foreslåtte modellen er med andre ord en modell som under visse betingelser er bedre enn alle andre alternativer, gitt at målsettingen er å løse kollektiv- og prioriteringsproblemet.

forhold til den foreslåtte modellen. Som det fremgår av beskrivelsen ovenfor, har den foreslåtte løsningen to dimensjoner: Den ene dreier seg om løsningen på gratispassasjerproblemet og den andre om områdeorganisasjonenes insentiver. I kapittel IV drøftes og utledes to variabler: en Guttman⁵-skalert variabel som rangerer eksisterende finansieringsformer med henblikk på reiselivsbedriftens forpliktelser og en dummy-variabel som klassifiserer områdeorganisasjonenes insentiver som sterke eller svake. I det påfølgende kapittel V utleder jeg hypoteser om sammenhengen mellom variasjoner i denne skalaen og fellesgodeprodusentens prestasjoner. (Variablene og sammenhengene mellom dem introduseres kort under neste overskrift.) Hypotesene testes gjennom en tverrsnittsstudie av 120 norske områdeorganisasjoner. Metoden er redegjort for i kapittel V.

DEN KONSEPTUELLE MODELLEN; VARIABLER OG SAMMENHENGER

Kort introduksjon til problemene som analyseres

Før den konseptuelle modellen introduseres er det nødvendig å skissere strukturen i det empiriske problemet som skal analyseres, fordi logikken i modellen hviler på det strukturelle problemet. Senere i avhandlingen (kapittel 3) vil jeg forsøke å sannsynliggjøre at denne grunnstrukturen er en rimelig abstrahering av det faktiske problemkomplekset i reiselivsnæringen. Siden problemet er sammensatt av flere underproblemer, beskrives de punktvis.

1. Gratispassasjerproblemet. Områdeorganisasjonene i reiselivsnæringen er fellesgodeprodusenter, hvilket normalt innebærer et gratispassasjerproblem, med andre ord har aktørene insentiver til å unnlate å være med på finansieringen av fellesgodene. Å være gratispassasjer er ikke nødvendigvis en dominant strategi for alle, hvilket ville innebære at det for en hver aktør vil være rasjonelt å ikke betale for fellesgodene uansett hvor mange andre som er med på å betale. Det kan også tenkes at selv om «free riding» er dominant strategi i et en-gangs spill, kan insentivstrukturen se annerledes ut ved gjentatte spill. Foreløpig lar vi imidlertid den type variasjonsmuligheter ligge og antar at

⁵ En Guttman-skala er en ordinalskala som er bygget opp av flere dummy-variabler som organiseres i henhold til en underliggende dimensjon. Dummy-variablene rangeres etter den underliggende dimensjonen slik at Guttman-skalaen blir en-dimensjonal og kummulativ (Frankfort-Nachmias og Nachmias, 1996). Den underliggende dimensjonen i dette tilfellet er graden av eller styrken på prinsipalenes forpliktelser. Se kapittel IV for konstruksjon av variabelen.

bare en eksogen løsning kan gjøre at aktørene får insentiver til å være med på finansieringen av fellesgodene.

2. Agentens insentiver. Områdeorganisasjonene er agenter for reiselivsbedriftene. Hvis vi forenkler situasjonen og antar at det kun er én reiselivsbedrift i et område, står vi overfor et standard prinsipal-agent problem: Agentens handlinger er *de facto* ikke-observerbare, og agentens prestasjoner er ikke-evaluerbare, det vil si at det ikke er mulig for prinsipalen å trekke slutninger om agentens handlinger på bakgrunn av agentens målte prestasjoner. Det innebærer at agenten har privat informasjon om sine egne handlinger, og vi har et skjult handlings problem.
3. Agentens insentiver gitt flere prinsipaler. Hvilke implikasjoner får det hvis antall prinsipaler økes? Hvis prinsipalene har sammenfallende interesser, spiller antallet prinsipaler ingen rolle. Børsnoterte aksjeselskaper har et stort antall aksjonærer, og de har felles interesse i at avkastningen på den investerte kapitalen maksimeres. Agentproblemet mellom eiere og bedriftsleder er strukturelt sett upåvirket av antall prinsipaler, selv om kontrollproblemet, det såkalte 1/N-problemet øker med antall aksjonærer.⁶ Problemet går ut på at spredt eierskap redusere hver enkelt eiers insentiver til å kontrollere ledelsen, men hvis det er skapt incitamentforenlighet mellom eiere og ledelse gjennom resultatbelønning, faller kontroll- og sanksjonsbehovet bort.
4. Gratispassasjerproblemet og agentens insentiver. Er det noen sammenheng mellom skjult handlings problemet og gratispassasjerproblemet som gjør at problemene bør analyseres samlet? På ett viktig område er det en sammenheng: Valg av løsning på gratispassasjerproblemet påvirker agentens insentiver, så hvis spørsmålet ikke bare er hvorvidt fellesgoder blir produsert, men også hvor effektivt de blir produsert, bør problemene sees i sammenheng.
5. Heterogene interesser og markedsorienterte prioriteringer. Hvis prinsipalenes interesser bare er delvis overlappende, for eksempel at alle er enig om at et fellesgode skal produseres, men uenige om hvordan fellesgodet skal utformes, oppstår det et prioriteringsproblem. Hvilke interesser skal gis prioritet? Formulert på en annen måte, hvilket resultatmål skal prinsipalene enes om at agenten skal sikte mot? Det finnes ikke noe entydig svar på spørsmålet, men det mest sannsynlige resultatmålet er summen av prinsipalenes gevinst, det vil si at agenten utformer fellesgodene slik at forventet totalgevinst maksimeres, heretter: markedsorienterte prioriteringer. Videre er spørsmålet hvordan heterogene interesser og valg av resultatmål påvirker prinsipalenes og agentens insentiver.

⁶ Dette problemet ble diskutert allerede i 1932, av Berle og Means (1932), og har stått sentralt i såkalt positiv agentteori (Alchian og Demsetz, 1972; Jensen og Meckling, 1976; Fama og Jensen, 1983).

6. Markedsorienterte prioriteringer og prinsipalenes insentiver. Hvis prinsipalene velger summen av deres gevinster som resultatmål, kan det tenkes at bedrifter som antar at deres interesser ikke vil bli prioritert - for eksempel fordi deres markedsegmenter avviker sterkt fra majoriteten av bedriftens segmenter - blir mindre villig til å være med på finansieringen av fellesgodene. Det kan også tenkes at bedrifter som antar at deres interesser sammenfaller med markedsorienterte prioriteringer, får økte insentiver til å bidra til finansieringen av fellesgodene; selv ved fravær av en forpliktende institusjonell struktur. Med andre ord kan markedsorienterte prioriteringer både føre til avskalling av perifere bedrifter og til at behovet for selvbinding reduseres. Hvor store disse effektene vil bli, avhenger av graden av heterogenitet mellom prinsipalene, men også av agentens kreativitet i utformingen av fellesgodene. Hvis vi antar at prinsipalene enes om markedsorienterte prioriteringer og om en forpliktende institusjonell struktur, vil det allikevel oppstå et tilleggspå problem vedrørende prinsipalenes insentiver. Selv om bedriftene *ex ante* aksepterer at maksimering av forventet totalgevinst er det beste resultatmål, vil de *ex post* ha insentiver til å forsøke å påvirke agentens beslutninger⁷, slik at deres egne interesser blir fremmet. Løsningen på dette problemet ligger i agentens insentiver.

7. Innflytelsesprosesser og agentens insentiver. Ved å knytte finansieringen av fellesgodene til variasjoner i resultatmålet, vil agenten ha insentiver til å fatte markedsorienterte prioriteringer. Med henblikk på innflytelsesprosesser vil dette ha to effekter: For det første vil agenten ha insentiver til å stå imot påvirkningspress fra særinteresser. For det annet vil prinsipalenes insentiver til å forsøke å påvirke agentens beslutninger reduseres, fordi prinsipalene vil forvente at sannsynligheten for å få gjennomslag er negativt korrelert med agentens insentiver til å maksimere resultatmålet.

I punktene ovenfor har jeg analysert det strukturelle problemet reiselivsbedriftene står overfor, og argumentert for at en fornuftig løsning på problemet er å utforme en finansieringsmodell hvor prinsipalene forplikter seg til å finansiere fellesgodeproduksjonen og hvor agentens totalbudsjett til fellesgodeproduksjon varierer med summen av prinsipalenes gevinster fra fellesgodene. Når denne innsikten er etablert, kan den konseptuelle modellen introduseres.

Variabler og sammenhenger

Den avhengige variabelen i avhandlingen er fellesgodeprodusentens (også kalt agentens) prestasjoner, hvor prestasjoner defineres som agentens bidrag til gruppens (også kalt prinsipalenes) gevinst. I det

⁷ For økonomiske teorier om innflytelsesprosesser, se Milgrom og Roberts, 1988.

empiriske anvendelsesområdet for modellen defineres den avhengige variabelen som områdeorganisasjonenes bidrag til reiselivsbedriftenes samlede resultat. I avhandlingen har jeg valgt å operasjonalisere dette prestasjonsmålet på to måter; a) vekst i reiselivsomsetningen i området; b) prinsipalenes evaluering av agenten. Problemer knyttet til og valg av prestasjonsmål beskrives og drøftes i kapittel IV (fellesgodeprodusenters prestasjoner).

Modellens uavhengige variabler dreier seg om to dimensjoner ved finansieringen av agentens fellesgodeproduksjon;

- prinsipalenes forpliktelser; i hvilken grad de har *bundet seg*⁸ til å være med på finansieringen av fellesgodene.
- agentens belønning; hvorvidt agenten har sterke eller svake insentiver til gode prestasjoner. Hvis agentens budsjett varierer med tidligere prestasjoner, har hun sterke insentiver. Er agentens budsjettrestriksjon fast eller hvis den bestemmes av forhold som ikke er knyttet til prestasjoner, har agenten svake insentiver.

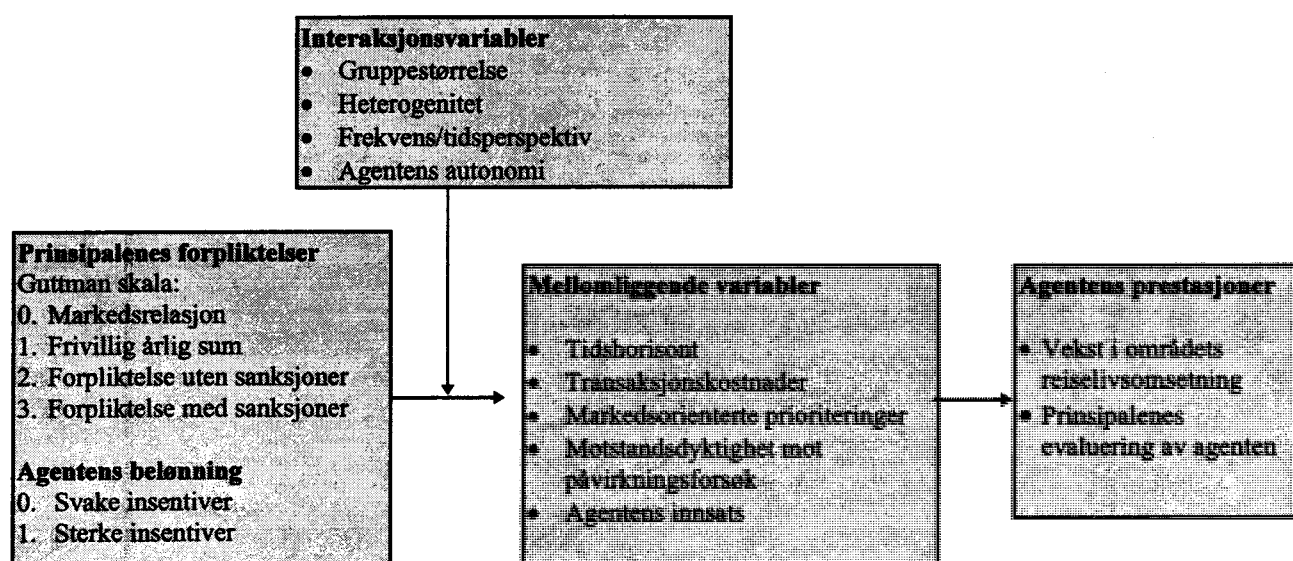
De antatte årsakssammenhengene i modellen er illustrert nedenfor. Finansieringen av fellesgodeproduksjonen forventes å påvirke de mellomliggende variablene på følgende måte: Jo sterkere prinsipalene har forpliktet seg til fremtidig finansiering av fellesgodeproduksjonen, desto større blir forutsigbarheten i finansieringen og desto lengre tidsperspektiv kan agenten operere med i prosjekter og investeringer. Sterke forpliktelser forventes også å føre til lavere transaksjonskostnader, fordi transaksjonsfrekvensen kan reduseres, og forhandlingsrommet til prinsipalene reduseres. Videre forventes det at markedsrelasjoner mellom prinsipaler og agent (forpliktelser = 0) gjør det vanskelig å utforme fellesgodene på en markedsorientert måte, fordi enkeltbedrifter og subgrupper vil kreve sine interesser prioritert. Det forventes også at markedsrelasjoner vil medføre sterkere påvirkningspress fra prinsipalene på agenten enn sterke forpliktelser vil gjøre.

Når det gjelder sammenhengene mellom agentens belønning og de mellomliggende variablene, forventes det at jo sterkere insentiver agenten har til gode prestasjoner, desto mer vil agenten utforme fellesgodeproduksjonen i overensstemmelse med det hun tror vil gi størst bidrag til prinsipalenes samlede gevinster. Med andre ord vil sterke forpliktelser føre til at hun fatter markedsorienterte

⁸ En *selvbindingsstrategi* dreier seg om å etablere en mekanisme som sikrer at man gjennomfører en handling (eller *ikke* gjennomfører en handling). Det klassiske eksempelet finnes i Homers legende om Odyssevs, som fikk mannskapet til å binde han til masten, slik at Odyssevs ikke ble fristet til å gi etter for sine drifter og la seg lokke av Sirenenes sang. For hver enkelt reiselivsbedrift kan det være rasjonelt å forplikte seg til fremtidige innbetalinger for å sikre finansieringen av fellesgoder. Bedriftene har egentlig ikke noe ønske om å binde seg selv, det er de andre bedriftene de ønsker å binde. Å forplikte seg selv er prisen de må betale for å forplikte de andre.

prioriteringer. Videre forventes det at jo sterkere insentiver agenten har til gode prestasjoner, desto mer vil hun stå i mot påvirkningspress fra prinsipaler som ønsker å få gjennomslag for sine særinteresser.

Hvor sterke sammenhengene mellom uavhengige og mellomliggende variabler vil være, forventes å avhenge av et sett interaksjonsvariabler, gruppestørrelse, heterogenitet mellom gruppe-medlemmene, medlemmenes tidsperspektiv og agentens autonomi (i hvor stor grad gruppen har delegert beslutningsmyndighet til agenten).



Figur I-1: Den konseptuelle modellen i avhandlingen

Til sammen forventes det at de mellomliggende variablene vil påvirke agentens prestasjoner på følgende måter:

- lang tidshorison øker prestasjonene
- lave transaksjonskostnader øker prestasjonene
- markedsorienterte prioriteringer øker prestasjonene
- stor motstandsdyktighet mot påvirkningspress øker prestasjonene
- økt innsats fra agentens side øker prestasjonene

Hovedhypotesen i avhandlingen, for et gitt nivå på interaksjonsvariablene, er dermed at

jo sterkere prinsipalene forplikter seg til fremtidige innbetalinger og jo sterkere insentiver agenten har til gode prestasjoner, desto større vil agentens bidrag til prinsipalenes samlede gevinster bli.

Den konseptuelle modellen blir beskrevet i mer detalj i kapittel V.

I den konseptuelle modellen som er skissert ovenfor, benyttes «performance» som avhengig variabel, et utradisjonelt valg i forhold til litteraturen om kollektivproblemer og test av økonomiske organisasjonsteorier. Dessuten er det omstridt (se for eksempel March og Sutton, 1997). Forutsetningen for at det skal være interessant å måle «performance», er at det er grunn til å forvente effektivitetsforskjeller mellom fellesgodeprodusenter, noe som for eksempel kan skyldes variasjon i utformingen av fellesgodene- en problemstilling som ikke er viet særlig stor oppmerksomhet i fellesgodelitteraturen. I tillegg til disse utradisjonelle elementene, «performance» som avhengig variabel og forskjeller i utformingen av fellesgoder, vil jeg kort skissere aktørforutsetningene modellen bygger på, og drøfte hvilke konsekvenser det får dersom disse forutsetningene ikke er tilfredsstillende.

METODOLOGISKE PROBLEMER OG VALG

Aktørforutsetninger og den konseptuelle modellens forklaringskraft

Den konseptuelle modellen som er skissert ovenfor, hviler på en antakelse om at aktørene er rasjonelle og at de motiveres av økonomiske insentiver. I det følgende skal jeg skissere hva dette betyr og argumentere for valget av aktørforutsetninger. Videre skal jeg diskutere hvilke implikasjoner det får dersom aktørenes preferanser er *endogen* formet, for eksempel at deres vektlegging av egen gevinst avhenger av om de eksponeres for eksplisitte økonomiske insentiver.

Forutsetninger om økonomiske aktører; rasjonelle og gevinstsøkende

I den teoretiske delen av denne avhandlingen og i hypotesene som utvikles i kapittel 6, antas det at aktørenes beslutninger og handlinger er *rasjonelle*. Med det mener jeg at økonomiske aktører opptrer *intensjonelt* og *målrettet* og at de forsøker å maksimere en eller annen målfunksjon. Jeg aksepterer den såkalte Carnegie-skolens (March og Simon, 1958; Cyert og March, 1963) beskrivelse av mennesker som intendert men begrenset rasjonelle (Simon, 1977), men adoperer ikke idéen om *satisfiering*. Denne går ut på at aktører fastsetter et aspirasjonsnivå og søker etter ny informasjon til

de finner en løsning som tilfredsstillende aspirasjonsnivået. Som Elster (1989) påpeker, er muligheten til å formulere entydige hypoteser og teste disse langt større hvis man antar at folk forsøker å maksimere en målfunksjon enn hvis man antar at de forsøker å tilfredsstille et aspirasjonsnivå. Rasjonalitet er, slik jeg kort har beskrevet det ovenfor, et spørsmål om å finne det beste middelet til å nå et mål. Denne formen for rasjonalitet kan kalles middelrasjonalitet eller *instrumentell* rasjonalitet og sier ingenting om hvilke mål folk har. Jeg vil forutsette at aktørene er *egoistiske* og at de motiveres av *økonomiske insentiver*. Siden aktørene i avhandlingen er bedrifter, er det rimelig å ha som utgangspunkt at deres mål er å maksimere langsiktig lønnsomhet (se Tirole, 1988:34-50). Denne antakelsen understøttes av at bedriftseierne i reiselivsbedrifter i de fleste tilfeller også fungerer som daglige ledere. Dermed unngår man det klassiske agentproblemet mellom eier og leder. Sannsynligvis har *beslutningstakerne* i reiselivsbedriftene en mer kompleks preferansestruktur enn langsiktig profittmaksimering; for eksempel at de er opptatt av at næringslivet på stedet generelt skal blomstre, at de ansatte skal trives og at de synes det å drive sin egen bedrift har en egenverdi. Det kan også tenkes at de ikke bare vurderer sin egen lønnsomhet, men hvor godt de gjør det i forhold til andre bedrifter. Disse og andre ønsker og holdninger kan styrke eller svekke forklaringskraften til hypotesene som utledes i kapittel V og ville derfor vært interessante å inkludere i analysene, men det ville komplisert forskningsprosjektet dramatisk. I stedet vil jeg bringe andre motivasjonsfaktorer inn i tolkningen av resultatene fra hypotesetestene, blant annet ved hjelp av empiriske mål på verdier og normer hos reiselivsbedriftene.

For områdeorganisasjonenes del er spørsmålet om preferanser og målfunksjon noe mer komplisert. Grunnen til det er at organisasjonene ikke er ment å være profittmaksimerende. Kriteriet på områdeorganisasjonenes suksess er i hvilken de bidrar til å øke eiernes/medlemmenes lønnsomhet (Troye, 1996:224) - ikke hvor lønnsomme de er og dermed hvor hvilken avkastning de genererer til kapitaleierne. For lederne i områdeorganisasjonene, derimot, stiller saken seg annerledes. Disse kan antas å ha egne interesser, og siden organisasjonene er svært små - medianorganisasjonen har to årsverk, gjennomsnittet er 3,3 - vil lederens innsats og prioriteringer ha stor betydning for organisasjonens prestasjoner. Det kan derfor argumenteres for å sette likhetstegn mellom lederens interesser og områdeorganisasjonenes mål. Det innebærer at insentiver som gis til organisasjonene, også vil fungere som insentiver for lederne. I diskusjonene fremover og i hypotesene som skal testes empirisk, vil jeg anta at daglige ledere i områdeorganisasjoner vil forsøke å maksimere egen økonomisk gevinst, på samme måte som jeg antar at deres prinsipaler, reiselivsbedriftene, forsøker å maksimere økonomisk gevinst.

Modellens forklaringskraft - problemet med endogent formede preferanser

Det er gode teoretiske argumenter for at modellen som er skissert ovenfor, har stor forklaringskraft, men det er viktig å presisere at sammenhengene i modellen hviler på en antakelse om at økonomiske aktører er instrumentelt rasjonelle og drevet av ønsket om personlig økonomisk vinning. Med andre forutsetninger om menneskelig motivasjon og handling er det ikke opplagt at sammenhengene mellom finansieringsform og agentens prestasjoner er som predikert i den konseptuelle modellen. Det kan tenkes at prinsipalene løser gratispassasjerproblemet uten en selvbindingskontrakt. For eksempel kan det tenkes at det utvikles sterke samarbeidsnormer mellom bedrifter som har et fellesgodeproblem. Det kan også tenkes at tilstrekkelig mange av bedriftene ikke forstår at det er rasjonelt for dem å være gratispassasjerer. Alternativt kan bedriftene mene eller føle at de har plikt til å bidra til fellesskapets beste og derfor være med å finansiere fellesgodene. I alle tre tilfeller vil selvbinding være unødvendig. På tilsvarende måte kan det tenkes at agenten ikke trenger prestasjonsbelønning for å yte sitt beste, enten fordi han har andre insentiver til god prestasjon (f.eks. karrieremuligheter) eller fordi han motiveres av andre ting enn insentiver (f.eks. yrkesstolthet eller interesse for jobben). Dette er ikke nødvendigvis noe problem. Avhandlingen er basert på en *mekanismetankegang* (Elster, 1989b:3-12; Hedström og Swedberg, 1995) og er ikke noe forsøk på å konstruere en «grand theory» om løsning av gratispassasjerproblemer. Forklaringskraften kan variere fra sted til sted (og land til land) og kanskje også over tid, avhengig av den sosiale struktur aktørene er innevevd i. En av målsettingene med avhandlingene er nettopp å undersøke hvor stor betydning økonomiske insentiver har for aktørenes handlinger og prestasjoner; med andre ord i hvilken grad hypotesene i modellen har empirisk forklaringskraft.

Insentivbaserte modeller står overfor et mer alvorlig problem hvis utformingen av institusjonelle strukturer ikke bare påvirker aktørenes handlingsalternativer og informasjon, men også deres preferanser, med andre ord at preferanser ikke lenger kan betraktes som eksogent gitt, men (delvis) bestemt av variablene i modellen (March, 1978; Elster, 1983:kap. III). Ved å innføre insentivstyring kan det tenkes at folks faktiske handlingsmotivasjon *endres*. For eksempel kan det tenkes at innføring av bonus- og provisjonsbetaling i bedrifter fører til at personalet endrer holdninger til bedriften og sitt eget arbeid. Fra før å ha funnet mening ved selve arbeidet, kan insentivstyringen føre til at det er belønningen som virker motiverende på de ansatte. For eksempel kan det tenkes at innføring av økonomisk kompensasjon for tjenester som tidligere har vært basert på frivillighet, fører til at folk legger større vekt på økonomisk gevinst på bekostning av sosiale eller moralske normer. Da man i England begynte å honorere bloddonering for å stimulere til økt donering, sank antall blodgivere (Titmuss, 1970). Ghoshal og Moran (1996) hevder at transaksjonskostnadsteori er «bad for practice», fordi de mener at aktørenes opportunistiske tilbøyeligheter ikke er uavhengig av den institusjonelle

strukturen handlingene er underlagt. I transaksjonskostandsteori er opportunisme en forutsetning, ikke en variabel. Forfatterne hevder at:

«The assumption of opportunism can become a self-fulfilling prophecy whereby opportunistic behavior will increase with sanctions and incentives imposed to curtail it, thus creating the need for even stronger and more elaborate sanctions and incentives» (Ghoshal og Moran, 1996:14).

Uten å ta stilling til om Ghoshal og Moran har rett eller ikke, er det viktig å være oppmerksom på muligheten, og ideelt sett bør man benytte et forskningsdesign som gjør en i stand til å avdekke endogent formede preferanser. Ved å operere med «performance» som avhengig variabel i empiriske tester av modeller, kan man få indikasjoner på om aktørenes preferanser er endogene, fordi manglende empirisk støtte for sammenhengen mellom insentiver og «performance» kan skyldes at en type motivasjon blir erstattet av en annen. Dette resonnementet blir utdypet lenger ned, i forbindelse med diskusjonen om valg av avhengig variabel i test av teorier.

Hvordan vil endogene preferanser virke inn på sammenhengene i kausalmodellen som ble skissert ovenfor? Hvis aktørenes vektlegging av økonomisk gevinst i forhold til andre motivasjonsfaktorer (blant annet) er en funksjon av den institusjonelle struktur aktørene arbeider innenfor, kan det å eksponere agenten for en resultatavhengig belønningsmodell gi svake eller til og med negativ nettogevinst på lang sikt, selv om den kortsiktige gevinsten er positiv. Grunnen til det er at å eksponere agenten for sterke insentiver til gode prestasjoner kan føre til at han mister sin genuine interesse for jobben og blir mer opptatt av belønningen. En slik preferanseendring kan for eksempel medføre at agenten ikke lenger vil utføre arbeidsoppgaver som ikke gir økonomisk gevinst for han selv og til at han krever større belønning for å opprettholde sitt (allerede høye?) innsatsnivå.

Forholdet prinsipalene i mellom, og dermed gratispassasjerproblemet, kan også bli påvirket. En forpliktende kontrakt som støttes opp av sanksjone mot ikke-betalere, kan tenkes å undergrave eksisterende samarbeidsnormer mellom bedriftene. I begge tilfeller vil, som Ghoshal og Moran påpeker, aktørforutsetningene bli en selv-oppfyllende profeti.⁹ Mot denne bekymringen kan det imidlertid innvendes at hvis det er fare for at insentivbaserte modeller endres folks preferanser, kan det ikke være insentivene i seg selv, men *fokuseringen* på dem, som er problemet. Alle har insentiver til et eller annet¹⁰, og uansett handlingsmotivasjon må det (alt annet like) være bedre at de ulike

⁹ Fra et samfunnsperspektiv er dette spørsmålet viktig. Hvis de skisserte årsakssammenhenger eksisterer, betyr det at insentivlogikken endrer samfunnet. Og det er ikke sikkert at det er like lett å endre handlingsmotivasjonen den andre veien; fra insentiver til andre motivasjonsfaktorer. I så fall kan teoriene føre til irreversible samfunnsendringer.

¹⁰ Alle har insentiver til et eller annet, i betydningen: Det finnes normalt en handling som har mer fordelaktige - eller like fordelaktige - konsekvenser for en selv enn det alle alternative handlinger har. Unntakene er situasjoner kjennetegnet ved strategisk usikkerhet, for eksempel i spill med

aktørers insentiver er forenlige med hverandre enn at de er motstridende. Allikevel er spørsmålet om sammenhengen mellom insentivbaserte modeller og motivasjon interessant og viktig, så det er av avgjørende betydning å utsette insentivmodellene for en kritisk test.

Institusjonell struktur og utformingen av fellesgoder

Ovenfor har jeg gitt en kort og intuitiv presentasjon av det jeg kaller prioriteringsproblemet. Problemet innebærer at utformingen av fellesgoder spiller en rolle og at valg av løsninger på gratispassasjerproblemer kan påvirke godenes karakter. Etter min mening er det en vesentlig begrensning ved litteraturen om fellesgoder og kollektivproblemer at den tar utformingen av fellesgodet *for gitt*.¹¹ All litteratur - kanskje med unntak av den case-baserte samfunnsgeografiske og statsvitenskapelige litteraturen om styring av fellesressurser - fokuserer på hvilke faktorer som påvirker aktørrens vilje til å bidra til kollektivet. For visse typer fellesgoder, som oppmøte på demonstrasjoner og valgdeltakelse, virker det rimelig å ta godet for gitt. Stemmegivning ved et politisk valg er en en-dimensjonal og diskret aktivitet; enten stemmer man, eller så lar man være. I de fleste tilfeller er det imidlertid mulig å variere innholdet i fellesgodet. Dette blir nevnt av enkelte forfattere (for eksempel Marwell og Oliver, 1993), men muligheten for at valg av innhold i fellesgodet kan bli påvirket av hvordan man forsøker å løse kollektivproblemer, blir ikke diskutert:

«There is a common tendency, even in our work, to speak as if the production function is inherent in the collective good itself. But in reality, ... any and every good can be produced in more than one way, and some of these alternative have quite different production functions. This is true even of seemingly obvious goods like bridges. Here, the collective good is really a transportation linkage across some obstacle; this linkage might be provided by a ferry, a tunnel, or a bridge. Only after these choices have been made can we relate dollars of contributions to bridge building.» (Marwell og Oliver, 1993:28)

For meg virker det mer sannsynlig at valg av transportmedium, ferge, tunnel eller bro, avhenger av hvem som betaler og hvordan finansieringen foregår, enn omvendt. Hvis 1000 aktører, hvorav tre

multiple likevekter eller ingen likevekter (se Elster, 1989c). Slike unntak rokker imidlertid ikke ved poenget i teksten; at det ikke er *eksistensen* av insentiver, men *fokuseringen* på dem, som kan sies å representere et potensielt problem ved insentivstyring og kontrakter basert på at aktørene er opportuniste.

¹¹ I den grad godet som skal produseres blir drøftet overhodet, nøyer man seg med å skille mellom *diskrete* vs. *kontinuerlige* goder og *fellesgoder* vs. *fellesonder* (Hardin, 1982:50-66), mens spørsmålet om effektivitet i produksjon ikke berøres. Annen økonomisk litteratur, som Public choice teori, analyserer individers insentiver i offentlige byråkratier; det vil si fellesgodeproduserende organisasjoner, og velferdsøkonomien analyserer naturlige monopolvers (in-)effektivitet (West, 1987; Berg, 1986), men analysene knyttes ikke opp til gratispassasjerproblematikken.

store bedrifter, har interesse av transportmediet, og betalingsvilligheten til de tre bedriftene er stor nok til å dekke produksjonskostnadene, vil bedriftene velge det transportmediet som gavner dem mest. Finansieres transportmediet ved bompenger i stedet, kan det tenkes at et annet medium blir valgt. Fra et samfunnsøkonomisk perspektiv burde det gjennomføres en kostnads-/nytteanalyse av prosjektet, hvor kostnader og gevinster for alle berørte parter ble vurdert for alle alternative transportmedier. Ideelt sett burde det samfunnsøkonomisk mest lønnsomme alternativet velges uansett hvordan finansieringen foregår, men det er neppe usannsynlig at sammenhengen kan gå motsatt vei.

Et enda klarere eksempel på at kvalitetsforskjeller i fellesgodet kan påvirkes av finansieringskilde finnes i Hardin (1982:42). I sin argumentasjon for at enkeltpersoner kan være villig til å finansiere fellesgoder som har et svært bredt nedslagsfelt, beskriver Hardin hvordan milliardæren Howard Hughes kjøpte et fjernsynsselskap kun for å få selskapet til å sende western-filmer hele natten. Fellesgodet ble riktignok produsert, men hvis gruppen av potensielle seere skulle brukt den samme pengesummen til gratis fjernsynsprogrammer, ville de sannsynligvis valgt noe mer variert enn bare western-filmer - og muligens en annen sendetid.

Selv om finansieringskilden normalt er bestemmende for fellesgodenes utforming og kvalitet, kan finansieringskilden velge å utforme finansieringen på en måte som gir fellesgodeprodusenten insentiver til å vende oppmerksomheten *bort fra* kilden. For eksempel kan offentlige tilskudd til områdemarkedsføring knyttes til variasjoner i reiselivsomsetning, slik at områdeorganisasjonene får insentiver til å vri oppmerksomheten fra myndighetene til markedet. Det samme kan i prinsippet reiselivsbedriftene gjøre, selv om en slik beslutning i seg selv innebærer et kollektivproblem. Den andre dimensjonen ved finansieringsform, kort skissert i den konseptuelle modellen ovenfor, dreier seg nettopp om i hvilken grad prinsipalene gir agenten insentiver til å vende oppmerksomheten bort fra dem selv og mot markedet. Sannsynligheten for at prioriteringene i områdeorganisasjonen er markedsorienterte, forventes å øke når agenten belønnes for å øke reiselivsomsetningen i området.

I denne avhandlingen forsøker jeg å ta hensyn til hvordan finansieringen av fellesgoder påvirker godenes utforming. Hvis reiselivsbedriftene som ønsker fellesgoder produsert hadde homogene preferanser, ville problemstillingen vært enklere. Spørsmålet om variasjoner i fellesgoders karakter ville da blitt redusert til et standard skjult handlings problem mellom bedriftene som gruppe og fellesgodeprodusenten som agent. Problemet ville vært identisk med prinsipal-agent forholdet mellom kapitaleiere og bedriftsledere og kun handlet om å konstruere incitamentforenlighet mellom prinsipalene (som gruppe) og agenten. Dette spørsmålet diskuteres i kapittel IV. Imidlertid har reiselivsbedrifter bare delvis overlappende interesser med hensyn til fellesgoder, fordi bedriftene er av ulik størrelse, opererer på ulike markeder, er geografisk spredt og har ulik sesongstruktur. For eksempel vil enkelte bedrifter ønske kraftig markedsføringsinnsats for sitt sommerprodukt, mens

andre ønsker satsing på vintersesongen fordi sommeren selger seg selv. Dermed oppstår et prioriteringsproblem, hvilke interesser bør gis prioritet? Det generelle svaret i denne avhandlingen er at en fellesgodeprodusent bør utforme porteføljen av, og innholdet i, fellesgoder på en måte som hun tror er *kollektivt optimalt*.¹²

Hva mener jeg med begreper som kollektivt optimalt og størst gevinst for gruppen som helhet? Det er et viktig, men vanskelig, spørsmål; *viktig* fordi begrepet har en sentral plass i avhandlingen, og *vanskelig* fordi aggregering av enkeltaktørers gevinster er problematisk.¹³ For å unngå aggregeringsproblemet, opererer økonomer med Pareto-effektivitet i stedet for kollektive gevinstfunksjoner. En tilpasning er Pareto-optimal hvis det ikke er mulig å forbedre én aktørs situasjon uten å forverre andre aktørers situasjon. Den åpenbare fordelene med Pareto-optimalitet som kriterium på effektivitet, er at man kan operere med ordinale målfunksjoner, noe som innebærer at aktørenes preferanser ikke behøver å sammenlignes. Det er tilstrekkelig at enkeltaktørenes preferanser kan rangeres. På tross av denne klare fordelene, har jeg valgt å benytte kollektive gevinstfunksjoner i teoretiske analyser og i kausalmodellen. Det er en naturlig konsekvens av at jeg opererer med økonomiske insentiver - ikke subjektive preferanser - til å identifisere kollektivproblemer. Dermed kan jeg også aggregere aktørenes gevinster. Det er to grunner til at objektive økonomiske insentiver velges fremfor subjektive preferanser. For det første er interessentene i fellesgodene bedrifter - ikke enkeltpersoner - og mange av dem er aksjeselskaper, noe som gjør det rimelig å forvente at de er profittsøkende. For det annet er man i empirisk forskning avhengig av å kunne operasjonalisere og måle teoretiske variabler. Hvis man skal basere seg på at aktørenes preferanser avdekkes gjennom deres handlinger, vil det være umulig å teste effektene av ulike løsninger på kollektivproblemer, fordi man ikke kan vite om det eksisterer et kollektivproblem på annen måte enn ved å observere aktørenes valg. Sammenhengene blir med andre ord tautologiske; kollektivproblemer eksisterer hvor fellesgoder ikke produseres, mens realiserte fellesgoder innebærer at det ikke foreligger kollektivproblemer.

Selv om man aksepterer begrunnelsene for å benytte kollektive gevinstfunksjoner, gjenstår et uavklart spørsmål; *hvordan* bedriftenes gevinster skal aggregeres. Hvis det var mulig å måle

¹² Påstanden om at en fellesgodeprodusent bør utforme fellesgodeproduksjonen slik at kollektivet totalt sett får størst gevinst, har en klar parallell i samfunnsøkonomiske kostnad-nytte analyser av prosjekter. At jeg ikke fokuserer på samfunnsøkonomiske gevinster, men på prinsipalenes gevinster, skyldes valg av analyseenhet. Analyseenheten i denne avhandlingen, områdeorganisasjoner, forstås som agenter for en gruppe bedrifter, og det er derfor naturlig å avgrense analyser og målinger av effekter til disse bedriftene. Jeg kunne forsøkt å beregne effektene av områdeorganisasjonenes fellesgodeproduksjon på andre aktører også, men det ville komplisert operasjonaliseringer og målinger dramatisk.

¹³ I Hovi og Rasch (1992) finnes en enkel fremstilling av «social choice» teori. Mer avanserte analyser finnes i Elster og Hylland (1986) og i Elster og Roemer (1991), sistnevnte med spesielt fokus på muligheten for aggregering og sammenligning av individers preferanser og nytte, «interpersonal comparisons of well-being».

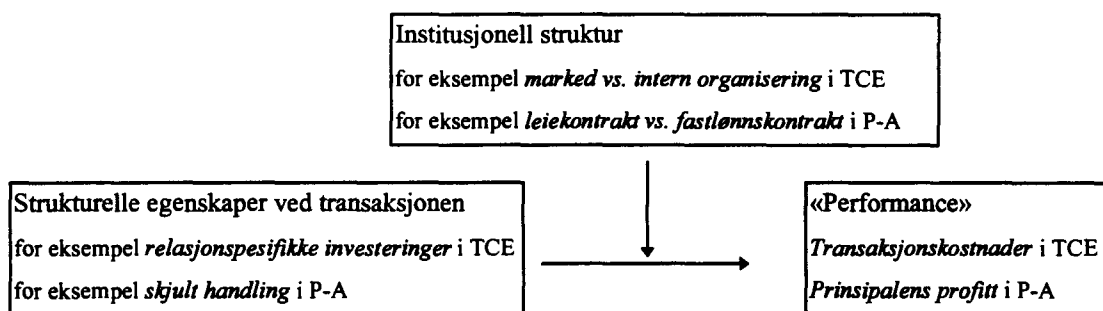
fellesgodeprodusentenes bidrag til enkeltbedriftenes profitt, ville spørsmålet vært enkelt å besvare: Jeg kunne bare summere bidragene. Imidlertid er dette umulig, så jeg er avhengig å finne indikatorer. Hvordan dette blir gjort, redegjøres for i kapittel VI (operasjonalisering og måling av fellesgodeprodusenters prestasjoner).

Tydeliggjøring av forskningsstrategien

I denne seksjonen skal jeg forsøke å tydeliggjøre forskningsstrategien i denne avhandlingen ved å sammenligne den med tradisjonelle tilnæringsmåter og forskningsstrategier i litteraturen om kollektivproblemer og økonomiske organisasjonsteorier.

Avhengig variabel i test av økonomiske organisasjonsteorier

Økonomiske organisasjonsteorier som transaksjonskostnadsteori, prinsippal agent teori og strukturavhengighetsteori, har som felles kjennetegn at de kan formuleres som *interaksjonsmodeller*, bestående av tre elementer; institusjonell struktur, situasjonsvariabler og effektivitet (se Døving og Jakobsen, 1997). Hva slags form, situasjon og effektivitet det dreier seg om, varierer mellom teoriene. Den generelle kausalstrukturen, eksemplifisert ved transaksjonskostnadsteori (TCE) og prinsippal-agent teori (P-A), er illustrert i figur I-2.



Figur I.2: Kausalstruktur i økonomiske organisasjonsteorier, eksemplifisert ved transaksjonskostnadsteori og prinsippal-agent teori

Sammenhengene i modellen leses som følger: Effekten på transaksjonskostnadenes størrelse av variasjoner i egenskapene ved transaksjoner avhenger av om transaksjonen er organisert internt eller eksternt (i markedet). Eller: Effektene av agentens skjulte handling på prinsippalens profitt avhenger av om agenten har en leiekontrakt eller fastlønnskontrakt.

Når økonomiske organisasjonsteorier som transaksjonskostnadsteori og prinsippal-agent teori testes empirisk, benyttes ofte en *forenklet* kausalmodell. I stedet for å teste interaksjonssammenhengene

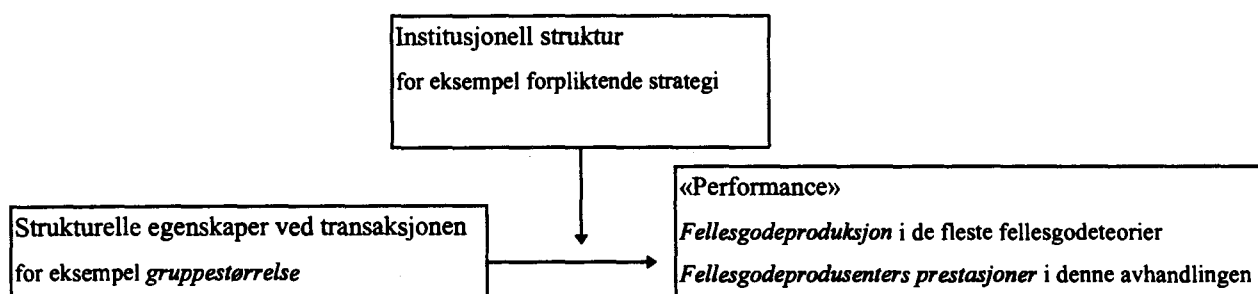
mellom institusjonell struktur og situasjonsvariabler på en «performance»-variabel, *forutsetter* man i stedet at eksisterende organisasjonsformer og kontrakter er effisiente og undersøker samvariasjonen mellom institusjonell struktur og situasjonsvariabler. I transaksjonskostnadsteori innebærer det for eksempel at relasjonsspesifikke investeringer og/eller usikkerhet er uavhengige variabler, mens valg av organisasjonsform er avhengig variabel (see Rindfleisch og Heide, 1997). I prinsippal-agent teori benyttes for eksempel usikkerhet, asymmetrisk informasjon og gjensidig avhengighet mellom aktører som uavhengige variabler, mens kontrakten mellom prinsippal og agent(er) er avhengig variabel (for eksempel Eisenhardt, 1988; Stroh, Brett, Baumann og Reilly, 1996). Begrunnelsen for en slik forenklet kausal struktur er enten en antakelse om at markedskrefter vil selektere ut de organisasjonsformene som ikke er effisiente, eller at rasjonelle aktører velger effisiente organisasjonsformer. Alchian (1950) og Williamson (1985, 1991a) er eksponenter for argumentet om *naturlig* seleksjon, mens Coase (1960) og Milgrom og Roberts (1992)¹⁴ er eksponenter for argumentet om *kunstig* seleksjon. Imidlertid har begge begrunnelser klare svakheter; seleksjonsargumentet fordi markedsseleksjonen er negativ, treg, virker på symptomer, ikke på årsaker, og fordi seleksjonen sikter mot et bevegelig mål (se for eksempel Nelson og Winter, 1982; Elster, 1989; Døving og Jakobsen, 1997). Det er flere begrensninger ved den rasjonelle begrunnelsen for at eksisterende institusjonelle strukturer er effisiente. Den mest åpenbare, avhandlingens tema tatt i betraktning, er eksistensen av gratispassasjerproblemer (se også Dixit og Olson, 1998). En annen viktig begrensning er muligheten for at aktørenes preferanser er endogent formet, for eksempel at institusjonelle strukturer påvirker aktørenes holdninger, ønsker og interesser. Begrensningene ved begge begrunnelsene for forutsetningen om at eksisterende organisasjonsformer er effisiente, gjør det problematisk å benytte den forenklete kausalstrukturen i empiriske tester av økonomisk organisasjonsteori. I stedet bør man operere med «performance» som avhengig variabel og studere interaksjonssammenhengene mellom organisasjonsform og situasjonsvariabler - eller avgrense tester til empiriske arenaer hvor det ikke er variasjon i de aktuelle situasjonsvariablene. Velger man en slik forskningsstrategi, vil man i prinsippet også kunne fange opp effektene av endogent formede preferanser, fordi «performance»-effektene av ulike konfigurasjoner av organisasjons- og situasjonsvariabler vil kunne påvirkes av preferanseendringer. Hvis for eksempel innføring av prestasjonslønn gjør at de ansatte blir mer instrumentelle i sitt forhold til organisasjonen og ikke lenger er villig til å gjøre arbeidsoppgaver som ikke gir personlig gevinst, kan dette enten føre til at effektiviteten går ned eller til at insentivordningene blir dyrere enn først antatt. Slike effekter vil fanges opp i en studie hvor «performance» er avhengig variabel.

¹⁴ Milgrom og Roberts formulerte et *positivt effisiens prinsipp* i sin lærebok i økonomisk organisasjonsteori fra 1992. Dette prinsippet benyttes gjennomgående i boken: «We try to understand existing arrangements as efficient choices, and we interpret changes in these

Avhengig variabel i test av fellesgodeteorier

Det er et strukturelt slektskap mellom økonomiske organisasjonsteorier og fellesgodeteorier. Teoriene kan modelleres med samme kausalstruktur, og variablene i transaksjonskostnadsteori er overlappende med variabler i fellesgodeteorier. Et godt eksempel på dette slektskapet er Milgrom og Roberts' formulering av problemet med styring av transaksjoner som et fangens dilemma spill (Milgrom og Roberts, 1992: kap. 5).

Hovedtyngden av litteraturen om kollektivproblemer analyserer sammenhengen mellom en eller flere strukturelle variabler og sannsynligheten for eller mengden av et kollektivt gode blir produsert.¹⁵ Olson (1965) drøfter hvordan *antall aktører* påvirker mengden av kollektive goder. Hardin (1982) analyserer sammenhengen mellom ulike former for *heterogenitet* og kollektiv handling. Taylor (1987) undersøker hvordan *gjentatte spill* påvirker sannsynligheten for samarbeid i et fangens dilemma spill. Sandler (1992) diskuterer hvordan variasjoner i et godes *teknologi* påvirker produksjonen av kollektive goder, og Marwell og Oliver (1993) undersøker sammenhengen mellom et godes *kostnadsstruktur* og fellesgodeproduksjon. En del forfattere diskuterer også hvordan disse sammenhengene blir modifisert av den institusjonelle struktur fellesgodeproduksjonen er underlagt. Eksempler på institusjonelle strukturer er tildeling av privat eiendomsrett (Demsetz, 1967), forpliktende kontrakter (Hechter, 1988; Heckathorn, 1989; Ostrom, 1990), selektive insentiver (Olson, 1965) og «mechanism design» (Cornes og Sandler, 1996; Dixit og Olson, 1998). Sammenhengene mellom strukturelle egenskaper ved situasjonen¹⁶, institusjonelle strukturer og fellesgodeproduksjon kan modelleres som illustrert i figur I-3.



Figur I-3: Kausalstruktur i teorier om kollektiv handling

arrangements as efficiency-enhancing responses to changes in the environment within which the arrangements exist» (Milgrom og Roberts, 1992:25).

¹⁵ Elster (1989) og Marwell og Oliver (1993) opererer med sannsynligheten for at fellesgoder blir produsert som avhengig variabel, mens de fleste økonomer har vært opptatt av kvantum produsert. Skillet mellom disse er av liten betydning for mitt formål, så i det følgende benytter jeg bare betegnelsen fellesgodeproduksjon.

¹⁶ Med *situasjonen* menes insentivstrukturen aktørene står overfor.

Sammenhengene i modellen leses som følger: Strukturelle egenskapers effekt på fellesgodeproduksjon avhenger av den institusjonelle struktur det kollektive godet er underlagt.¹⁷

Den konseptuelle modellen som ble presentert tidligere i dette kapitlet, har den samme grunnleggende strukturen som i figur I-2 og I-3. I modellen kobles variabler og sammenhenger fra økonomisk organisasjonsteori og fellesgodelitteratur sammen. Resultatet er en helhetlig teori om finansiering og styring av fellesgodeprodusenter. En av de uavhengige variablene er basert på prinsippal-agent teori og er knyttet til fellesgodeprodusenters (agents) insentiver, mens den andre uavhengige variabelen har opphav i fellesgodelitteraturen og er knyttet til bedriftenes (prinsipalers) insentiver. Effektene av de to uavhengige variablene er koblet sammen i forbindelse med utformingen av fellesgodene. Forpliktende kontrakter mellom bedriftene forventes å redusere enkeltbedrifters forsøk på å påvirke utformingen i sin favør, mens resultatavhengig belønning forventes å gi fellesgodeprodusenten insentiver til å stå i mot påvirkningspresset fra enkeltbedriftene.

Det er to grunner til at jeg har valgt å benytte fellesgodeprodusenters prestasjoner som avhengig variabel i stedet for fellesgodeproduksjon. Den viktigste grunnen er at jeg ønsker å sette fokus på effektivitetsforskjeller mellom fellesgodeprodusenter og undersøke hvordan finansieringen av fellesgoder påvirker effektiviteten. For det andre er det vanskelig å vurdere kausalretningen i sammenhengen mellom finansieringsform og fellesgodeproduksjon. Jeg har målt hvor høyt områdeorganisasjoner prioriterer ulike typer oppgaver som har varierende grad av fellesgodekarakter, men i stedet for å bruke disse målene som avhengig variabel, har jeg valgt å benytte dem til å undersøke hvorvidt og i hvilken grad områdeorganisasjoner er fellesgodeprodusenter.

Institusjonell struktur og insentivstruktur

Som Cornes og Sandler (1996:6) anbefaler, vil jeg betrakte de ulike godetyper (kollektive goder, klubbgoder og individuelle goder) som *insentivstrukturer*, ikke som egenskaper ved bestemte typer goder. Insentivstrukturen er heller ikke gitt en gang for alle. Godets teknologi kan utvikles og endres, antall aktører og deres interesser kan endres, institusjonelle strukturer kan bevisst bygges opp for å endre insentivstrukturen (Ostrom, 1990), og den sosiale, politiske og juridiske kontekst godene er innevevd i, kan endres, slik at også insentivstrukturen til godet endres. På dette punkt skiller mitt perspektiv seg fra ikke-kooperativ spillteori. I disse teoriene tas insentivstrukturen for gitt, og det sentrale spørsmålet er enten å finne optimale strategier og likevekter (analytiske modeller) eller å undersøke hvordan aktører faktisk handler innenfor gitte insentivstrukturer (eksperimenter).

¹⁷ For å understreke slektskapet mellom fellesgodeteorier og transaksjonskostnadsteori: *Fravær* av en institusjonell struktur i forbindelse med fellesgodeproduksjon, tilsvarer *markedsløsningen* i transaksjonskostnadsteori.

Perspektivet mitt ligger nærmere den *institusjonelle* teorien om styring av fellesressurser (common pooled resources - CPR's) som særlig forbindes med Elinor Ostrom (1990). Fellesressurser er goder som er rivaliserende, men ikke-ekskluderbare. Denne teorien er sterkt empirisk forankret, er case-basert og fokuserer på hvordan institusjonelle strukturer vokser frem for å håndtere og regulere bruken av fellesressursene. I Ostroms teori er fellesressursens insentivstruktur et spørsmål om hvilke institusjonelle strukturer som eksisterer, og det opereres med et stort spekter av faktorer for å forklare hvordan og hvorfor disse har vokst frem. Heri ligger et viktig skille mellom Ostroms innfallsvinkel og min egen: Den institusjonelle teorien er evolusjonær, den beskriver utviklingsprosesser, mens jeg forsøker å teste effektene av ulike finansieringsformer; deres innvirkning på fellesgodeproduzentens prestasjoner. Det er ingen motsetning mellom Ostroms prosessbeskrivelse og min egen kvantitative tverrsnittsanalyse. Tvert i mot vil en dynamisk dybdestudie være et interessant supplement til tverrsnittsstudien, fordi det gir innsikt i hvordan og hvorfor institusjoner er valgt. I empirisk forskning er det vanlig å anbefale eksplorerende, kvalitative studier på tidlige stadier og gå over til kvantitative undersøkelser når fenomenet er bedre forstått og man er i stand til å formulere falsifiserbare hypoteser (Grønhaug, 1985).

AVHANDLINGENS OPPBYGGING OG STRUKTUR

I innledningskapittelet har jeg beskrevet bakgrunnen for avhandlingsprosjektet, introdusert den teoretiske problemstillingen, variabler og sammenhenger, og jeg har diskutert sentrale metodologiske spørsmål. I tillegg besto kapittelet av en kort presentasjon av reiselivsnæringen og områdeorganisasjonene i denne næringen.

I kapittel II gis først en historisk og faglig introduksjon til kollektivproblemer. Deretter diskuterer jeg kilder til samarbeidsgevinster mellom bedrifter. Helt eller delvis ikke-rivaliserende goder, udelbare goder og goder med skala- eller breddeøkonomi innebærer potensielle samarbeidsgevinster. Problemet er at hvis slike goder er ikke-ekskluderbare, vil interessentene i godene stå overfor et gratispassasjerproblem. Til slutt i kapittelet diskuterer jeg hvordan variasjoner i faktorer som gruppestørrelse, heterogenitet og aktørenes tidsperspektiv vil virke inn på dette gratispassasjerproblemet.

I kapittel III tar jeg med teorien om fellesgoder og gratispassasjerproblemer ut i reiselivsnæringen og forsøker å identifisere fellesgoder for reiselivsbedrifter. To hovedtyper goder blir undersøkt; komplementaritetseffekter mellom reiselivsprodukter og aktiviteter med potensielle

samproduksjonsgevinster. Deretter undersøker jeg hvorvidt områdeorganisasjonene produserer disse fellesgodene for reiselivsbedrifter og hvor høyt de prioriteres i forhold til produksjon av individuelle goder.

Kapittel IV, som dreier seg om hvordan interessenter i et fellesgode kan finansiere og styre agenten som forsyner dem med fellesgoder, er et kjernekapittel i avhandlingen. Først beskriver jeg et sett generelle løsninger på gratispassasjerproblemet, og diskuterer i hvilken grad de kan sies å ha relevans for fellesgodeproblemet i reiselivsnæringen generelt og for denne avhandlingen spesielt. Deretter analyserer jeg hvilke effekter forpliktende kontrakter mellom bedriftene om å bidra til finansieringen av fellesgoder vil ha for fellesgodeprodusentens transaksjonskostnader, tidshorisont og utforming av fellesgodene. Diskusjonene om effekter avsluttes med en proposisjon om hver av sammenhengene. Gitt at reiselivsbedriftene har overkommet gratispassasjerproblemet og er i stand til å finansiere fellesgodeproduksjonen, er spørsmålet hvordan de kan styre fellesgodeprodusenten. Jeg argumenterer for at reiselivsbedriftene kan betraktes som en gruppe prinsipaler som engasjerer en felles agent til å produsere fellesgodene, hvor agentens aktiviteter er ikke-observerbare og resultatene ikke-evaluerbare, slik at prinsipalene står overfor et skjult handlings problem. Løsningen på skjult handlings problemet er å utstyre agenten med insentiver til å maksimere et resultatmål. Et sentralt spørsmål er da hva slags resultatmål prinsipalene bør velge. Jeg argumenterer for at de bør velge summen av gruppemedlemmenes økonomiske resultat som målfunksjon. I tredje del av kapittelet utledes proposisjoner om hvordan situasjonsvariabler som gruppestørrelse og heterogenitet modifierer sammenhengene som er diskutert i de to første delene. Kapittelet avsluttes med en diskusjon om hvorvidt det er realistisk at prinsipalene vil velge de foreslåtte løsninger.

I kapittel V skisseres forskningsmodell, og det utledes testbare hypoteser om sammenhengene i avhandlingens empiriske arena - reiselivsnæringen. Hypotesene er nummerert på samme måte som proposisjonene i kapittel IV, slik at det skal være enkelt å se hvordan proposisjonene er blitt operasjonalisert. I siste del av kapittelet presenteres forskningsdesign, datakilder, innsamlingsmetoder, populasjon og utvalg.

I kapittel VI operasjonaliseres og måles de teoretiske variablene, og i kapittel VII testes hypotesene. I kapittel VIII drøfter jeg hvordan resultatene fra den empiriske undersøkelsen skal tolkes og forklares, og diskuterer muligheten for å generalisere resultatene til teoriplanet og til andre empiriske arenaer.

II. FELLESGODER OG GRATISPASSASJERPROBLEMER

I dette kapittelet vil jeg gjennomgå litteraturen om fellesgoder og kollektivproblemer.¹⁸ Først avklares en del teoretiske begreper som er sentrale i avhandlingen. Deretter gir jeg en kort historisk og faglig introduksjon til kollektivproblemet, før jeg gjennomgår sentrale dimensjoner ved et fellesgode. Til slutt i kapittelet presenterer og diskuterer jeg faktorer som kan antas å påvirke kollektivproblemet.

INTRODUKSJON

Fellesgoder defineres vanligvis ved begrepene ikke-rivalisering og ikke-ekskluderbarhet. Enkelte forfattere fokuserer primært på det første (Samuelson, 1954; Evans, 1970; Hechter, 1990), andre fokuserer primært på ikke-ekskluderbarhet (Olson, 1965:14; Nicholson, 1988:729; Elster, 1989), og atter andre på begge deler (Sandler, 1992; Adams og McCormick, 1993). Før jeg diskuterer disse og enkelte andre dimensjoner ved goder, skal jeg gi en kort historisk og faglig introduksjon til gratispassasjerproblemet.

Historisk introduksjon til gratispassasjerproblemet

Fellesgode- eller gratispassasjerproblemet har mange teoretiske aner, fra ulike fagfelt og århundrer. Den kanskje mest kjente er Thomas Hobbes' utlegning av rasjonale bak en absoluttistisk stat, i boken «Leviathan», som opprinnelig ble utgitt i 1651. Grunnidéen er at mennesker i en naturtilstand - det vil si i fravær av en stat - har insentiver til å inngå en samfunnspakt hvor all makt tillegges en person, fordi alternativet til en slik pakt er «alles kamp mot alle. Et annet klassisk eksempel er Marx' analyser av det kapitalistiske system, hvor grunnidéen er at kapitaleiernes individuelle handlinger har ikke-intenderte konsekvenser for kapitaleierne som klasse (se for eksempel Elster, 1979:kap. 6). Det mest kjente eksempelet er teorien om den fallende profittrate:

¹⁸ Begrepene *gratispassasjer-* og *kollektivproblemer* bruker stort sett om hverandre i avhandlingen og refererer til situasjoner hvor enkeltaktører har insentiver til å fatte valg som ikke er kollektivt optimale. I enkelte tilfeller kan betegnelsen gratispassasjer virke litt forvirrende, for eksempel i fangens dilemma situasjoner hvor ingen samarbeider. I slike situasjoner bruker jeg betegnelsen kollektivproblem eller spesifiserer insentivstrukturen nøyaktig. fellesgoder og kollektive goder brukes om hverandre i avhandlingen, likeledes.

«I en situasjon der økonomien som helhet vokser raskere enn tilbudet på arbeidskraft, vil det før eller senere oppstå en knapphet på arbeidskraft, lønnsøkning og et fall i profittraten. Den rasjonelle reaksjon for den enkelte kapitalist er da å mekanisere produksjonen, å erstatte arbeidere med maskiner. Når alle kapitalister gjør dette, vil de imidlertid sakte over selve den gren de sitter på, for kilden til all profitt og merverdi er i siste instans nettopp det levende arbeid.» (Elster, 1979:183. Engelsk versjon i Elster, 1983:178-179).

Nyere teorier inkluderer Samuelsons (1954) teori om kollektive goder, Garret Hardins teori om «allmenningens tragedie» (1968), Mancur Olsons teori om kollektiv handling (1965), Robyn Dawes' teori om sosiale dilemmaer (1980), Jean-Paul Sartres teori om kontrafinalitet (1960) og ikke minst fangenes dilemma i spillteori - «oppdaget» av sosialpsykologene Flood og Dresher, navngitt av spillteoretikeren Tucker (se Hardin, 1982). Selv om litteraturen om gratispassasjerproblematikk er mangefasettert og begreper og problemområder er svært forskjellige, har teoriene til felles at de behandler avvik fra Adam Smiths harmoniske *usynlige hånd*-postulat. Ironisk nok er dette postulatet selv tuftet på et gratispassasjerproblem: Eksistensen av mange små tilbydere i et marked medfører at tilbyderne tvinges til pristakeratferd. Alene er de ikke i stand til å påvirke prisen, og samarbeid bedriftene imellom vil heller ikke fungere, for alle har insentiver til å underby prisen de enes om. Adam Smith selv kjente godt til den underliggende insentivstrukturen i gratispassasjerproblemer, og sammen med filosofen David Hume kan han føres opp på listen over forfattere som diskuterte, og argumenterte for eksistensen av, goder som ikke lar seg produsere og tilby på en effektiv måte gjennom markedsmekanismer.

Litteraturen om gratispassasjerproblemer er voluminøs og lite enhetlig. I følge Hardin (1982:16) er det allikevel primært to analytiske tradisjoner som

«have contributed to the understanding of the problem of collective action: the theory of public goods and game theory. ... There are numerous instances of the recognition of collective action problems appearing in various literary forms over many centuries; but the generalization of the problem stems from the two recent theoretical advances referred to above.».

Begge disse tradisjonene vil bli benyttet i avhandlingen, men hovedvekten legges på teorien om kollektiv goder. Spillteoretiske fremstillinger blir kun benyttet til å tydeliggjøre den underliggende insentivstrukturen i ulike situasjoner. I det følgende skal jeg skissere teorien om kollektive goder og diskutere de sentrale dimensjonene som inngår i definisjonen av slike goder.

Faglige innfallsvinkler til gratispassasjerproblemet

Gratispassasjerproblemer er, som den historiske introduksjonen ovenfor antydnet, et grunnleggende trekk ved samfunnet. Makrokonsekvenser av individers handling er ofte ikke-intenderte, så det er sjelden tilstrekkelig å summere opp folks motiver for å predikere eller forklare fenomener på samfunnsnivå; på samme måte som det sjelden er mulig å slutte seg til folks motiver ved å studere samfunnsfenomener. Slike slutninger blir av filosofer betegnet som «the fallacy of composition» eller «den atomistiske feilslutning» (Elster, 1979:174). Siden gratispassasjerproblematikk er en sentral dimensjon ved de fleste samfunnsfenomen, er det ikke overraskende at man finner studier av gratispassasjerproblemer i alle samfunnsvitenskaplige fag. Økonomi, statsvitenskap (political science), sosiologi og sosialpsykologi er fire fag med omfattende litteratur om gratispassasjerproblemer. Faggrensene er ofte utydelige - og ikke alltid like interessante - fordi teorier, modeller og metoder er sterkt overlappende. For eksempel benyttes spillteoretiske modeller i alle fire fagområdene.

Økonomer studerer gratispassasjerproblemer på flere områder og med ulike teorier og metoder. Den mest rendyrkede behandling av gratispassasjerproblemer finnes i feltet som gjerne betegnes «the logic of collective action» etter Mancur Olsons bok med samme navn (Olson, 1965). Senere forfattere forholder seg i stor grad til de temaer og «lover» Olson formulerte, men innflytelsen har trolig vært større i statsvitenskap og sosiologi enn innenfor økonomi. Sandler (1992) oppsummerer feltet fra Olsons bok til i dag på en svært instruktiv og lettfattelig måte. I velferdsøkonomi finner man teorier om optimal forsyning av kollektive goder og justering av eksterne virkninger (Samuelson, 1954; Buchanan, 1968; Cornes og Sandler, 1996). I beslutningsteori og forhandlingsteori benyttes spillteoretiske modeller til å analysere strategiske beslutningssituasjoner som fangens dilemma og andre insentivstrukturer (von Neumann og Morgenstern, 1944; Luce og Raiffa, 1957; Farrell og Gibbons, 1989; Fudenberg og Tirole, 1991; Hargreaves Heap og Varoufakis, 1995). I «social choice» teori analyseres kollektive beslutningssituasjoner, hvor gratispassasjerproblemer ofte er relevante (se Hovi og Rasch, 1993).

Analyser av gratispassasjerproblemer i statsvitenskap har en minst like lang historie som i økonomi og er trolig like omfangsrik. Hobbes' Leviathan, Lockes teori om samfunnskontrakten og Adam Smiths teori om nattvekterstaten er eksempler på teorier hvor gratispassasjerproblemer enten forklarer statsdannelsen eller begrunner statens ansvars- og innflytelsesområde. Skillet mellom økonomi og statsvitenskap er spesielt vanskelig å trekke, blant annet fordi et av hovedpoengene i velferdsøkonomien har vært at eksistensen av kollektive goder er et viktig argument for statlig ansvar (McMillan, 1979; Varian, 1993). Videre er politiske arenaer et viktig *anvendelsesområde* for både økonomer, statsvitere og sosiologer som arbeider med gratispassasjerproblemet, for eksempel

fordeling av økonomiske byrder i forsvarsallianser (Olson og Zeckhauser, 1964; Sandler, 1993; Oneal og Whatley, 1996), forsyning av lokale fellesgoder (Tiebout, 1956; Taylor, 1987), regulering av allmenninger (Demsetz, 1967; North, 1990; Ostrom, 1990; Libecap, 1994) deltakelse i politiske demonstrasjoner (Hardin, 1982; Elster, 1989; Marwell og Oliver, 1993) og fag- og bransjeorganisering (Stigler, 1974; Colbjørnsen, 1988).

Analyser av gratispassasjerproblemer og kollektiv handling har et mer begrenset omfang i sosiologi enn i økonomi og statsvitenskap og et relativt stramt fokus (se Oliver, 1993 eller Heckathorn, 1996 for en oversikt over feltet). Imidlertid er skillelinjene mellom sosiologi og de to andre samfunnsvitenskapene diffuse. Sentrale bidrag er kritisk masse teori (Marwell og Oliver, 1993), studier av heterogenitet og institusjonelle strukturer (Heckathorn, 1989, 1993) og nettverk (Gould, 1993).

Den sosialpsykologiske litteraturen om gratispassasjerproblemer skiller seg fra den samfunnsvitenskaplige ved å primært benytte eksperimenter til teoritesting - og delvis til teoriutvikling. En betydelig del av litteraturen er knyttet til fangenes dilemma spill, hvor deltakerne i eksperimentene blir eksponert for variasjoner i gevinststruktur, mulighet til å kommunisere med hverandre, gruppestørrelser og antall spill. Sally (1996) har gjennomført en svært interessant meta-analyse av 34 tidligere eksperimentelle studier.

KILDER TIL SAMARBEIDSGEVINSTER

I denne delen av kapittelet skal jeg diskutere tre kilder til potensielle samarbeidsgevinster; at goder er helt eller delvis ikke-rivaliserende, at de er udelbare eller at de innehar skala- eller breddefordeler. Ofte settes det likhetstegn mellom spørsmålet om rivalisering og delbarhet, så disse to kildene til samarbeidsgevinster blir behandlet under samme overskrift.

Rivalisering og delbarhet

I den klassiske formuleringen ble et kollektivt gode definert ved at godet er ikke-rivaliserende i konsum (Samuelson, 1954). Et gode er ikke-rivaliserende hvis «consumption of additional units of the good involves zero marginal social costs of production» (Nicholson, 1988). Meningsinnholdet i begrepet ikke-rivalisering kan uttrykkes på forskjellige måter:

- at godet ikke *forbrukes* ved bruk
- at én aktørs bruk av godet ikke er reduserer andre aktørers bruksmuligheter

- at grensekostnaden ved bruk er null
- at aktørene bruker «det samme godet».

Sistnevnte formulering fanger opp Samuelsons poeng om at det særegne ved fellesgoder er at kvantum konsumert av en person er identisk med totalt kvantum konsumert. Et eksempel kan illustrere poenget. Hvis X er et privatgode og det er to individer, A og B, så er total konsum X_c summen av hvert individs konsum:

$$X_c = X_a + X_b$$

For et fellesgode (G), derimot, kan hvert individ konsumere hele godet, slik at

$$G_c = G_a = G_b.$$

Implikasjonen av ikke-rivalisering er at konsumentenes etterspørselskurver må adderes vertikalt i stedet for horisontalt for å beregne optimalt kvantum. For et gitt kvantum vil «markedets» etterspørsel være lik summen av alle konsumentenes betalingsvillighet. Optimalt kvantum av et fellesgode vil, i følge Samuelson, være der marginalkostnaden forbundet med produksjon av godet er lik summen av konsumentenes betalingsvillighet. En annen viktig implikasjon er at ikke-rivaliserende goder bør være tilgjengelige for alle og at bruken av godet bør være gratis. Goder som ifølge Samuelson er ikke-rivaliserende, er staters forsvar, radiobølger og fyrlykter. Et eksempel på et ikke-rivaliserende gode i reiselivssammenheng er midnattsol. Verdien av midnattsolen for én turist er upåvirket av at andre turister «konsumerer» den samme midnattsolen.

Det er få eksempler på perfekt ikke-rivaliserende goder. I de fleste tilfeller er godene gjenstand for en eller annen form for *trengsel*: «A good suffers from «crowding» if the ratio of individual benefit to total cost declines as the number of people who use or enjoy the good increases». (Hardin, 1982:44). Et av Samuelsons eksempler på ikke-rivaliserende goder var fyrlykter. Blinkene fra en fyrlykt i natten er ikke-rivaliserende i den forstand at enhver båt som er i området kan navigere etter den, men når antall båter i området stiger, øker faren for kollisjoner mellom dem. Små båter kan også ha vanskelig for å se blinkene hvis det ligger store båter mellom dem og fyrlykten. Broer, veier, auditorier og kommunikasjonsnett er andre eksempler på *trengselsgoder*. Et telefonnett er ikke-rivaliserende så lenge det er ledig kapasitet, slik at man får «linje ut» når man ringer. Telefonnettet har med andre ord en terskelverdi. Eksempler på *trengselsgoder* i reiselivssammenheng er strender, lakselver og ferger i sommersesongen. Enkelte goder som tilsynelatende er ikke-rivaliserende, kan ha en terskelverdi hvor *trengsel* setter inn, eller *trengselen* kan være svak ved lavt uttak, for så å øke eksponensielt når antall brukere øker. Turterreng i Lofoten og skjærgården i Indre Oslofjord er eksempler på goder som har

hatt en slik utvikling. I et miljøspråk kan man si at de fleste naturgoder har en økologisk bæreevne. Så lenge bruken ligger innenfor bæreevnen, er godet ikke-rivaliserende. Når bæreevnen overskrides, blir godet rivaliserende.

Delelighet

I fellesgodelitteraturen blir tre betegnelser brukt mer eller mindre om hverandre; «non-rivalness», «joint supply» og «indivisibility». Taylor (1987:7) skiller mellom egenskapene ikke-rivalisering og *ikke-delbarhet*, ved at førstnevnte er en egenskap ved individens nytte/preferanser, mens sistnevnte er en egenskap ved selve godet. En strand er eksempel på et gode som er udelelig, men delvis rivaliserende. Selv om et forelsket pars mulighet til å bruke stranden er upåvirket av at det kommer en person til på stranden, kan deres nytte av den bli vesentlig redusert. Omvendt vil det normalt være på et dansegulv. De fleste foretrekker at det er andre mennesker på dansegulvet når de selv går ut for å danse. Områdemarkedsføring er et eksempel fra reiselivsnæringen på et gode som er udelbart, men rivaliserende. Etterspørselsøkningen som skapes av markedsføringen kan ikke stykkes opp og selges, men «kakens størrelse» er gitt, og hver bedrifts «bruk» av etterspørselsøkningen reduserer andre bedrifters bruksmuligheter.¹⁹

En annen nyanseforskjell går mellom goder som er ikke-rivaliserende og *goder uten knapphet*. Lenge ble frisk luft betraktet som et ikke-rivaliserende gode, noe som ikke er helt korrekt. Rivaliseringen merkes imidlertid ikke, fordi det er så enormt mye luft å ta av. I miljøsammenheng er skillet mellom ikke-rivaliserende og ikke-knappe goder spesielt interessant.

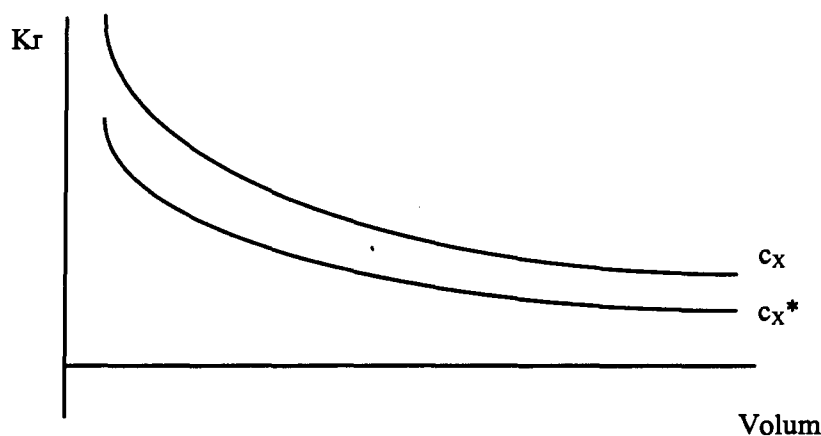
Skala- og breddefordeler

Stordriftsfordeler er en samlebetegnelse på et sett ulike årsaker til gevinster ved samproduksjon. Vanligvis skilles det mellom *skala-* og *breddeøkonomi*, hvor skalaøkonomi defineres som fallende enhetskostnader ved økt produksjon av et produkt - kostnadsfunksjonen er subadditiv. Breddefordeler foreligger hvis produksjonskostnadene for produkt X og Y er lavere når de samproduseres enn når de produseres hver for seg: $C(X) + C(Y) > C(X, Y)$ (se Panzar og Willig, 1981).

I figur II-1 er skalafordeler og breddefordeler illustrert. Den ytterste buen viser hvordan enhetskostnadene (c_x) faller ved økende volum, for eksempel fordi faste utviklingskostnader kan fordeles på flere enheter. Den innerste buen viser hvordan enhetskostnadene faller til et lavere leie når

¹⁹ Det er også mulig å beskrive områdemarkedsføring som en to-steps prosess, produksjonen og uttaket av etterspørselseffekten, hvor førstnevnte er ikke-rivaliserende, mens sistnevnte er rivaliserende.

produkt X samproduseres med produkt Y (c_X^*), for eksempel fordi de faste utviklingskostnadene kan fordeles på to produkter. Samtidig viser eksempelet at skillet mellom skala- og breddefordeler ofte er av liten betydning. Fallende enhetskostnader skyldes alltid skalaøkonomi i en eller flere *aktiviteter*, og det spiller mindre rolle om man kan ta ut denne stordriftsfordelen ved å øke volumet på et produkt eller samprodusere aktiviteten for to produkter.²⁰

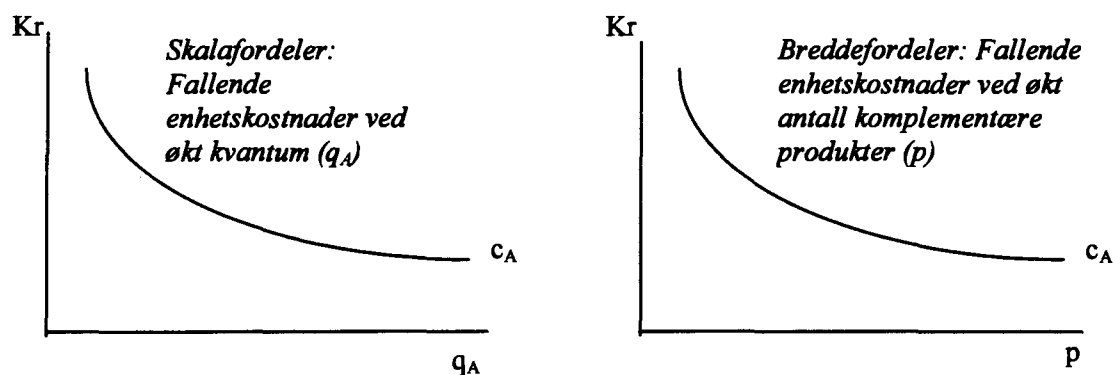


Figur II-1: Skala- og breddefordeler

I denne avhandlingen brukes begrepet breddefordeler om et spesialtilfelle av definisjonen ovenfor. I neste kapittel hevder jeg at det er samdriftsfordeler i markedsføring av reiselivsprodukter. Disse samdriftsfordelene skyldes primært at etterspørselseffekten er en stigende funksjon av antall komplementære produkter som inkluderes i markedsføringen. Imidlertid er ikke dette stordriftsfordeler i standard forstand, for stordrift dreier seg om forholdet mellom enhetskostnader og volum, hvor enhetskostnader er en funksjon av *antall produserte enheter*, ikke som en funksjon av *innholdet i aktiviteten*. Denne forskjellen er illustrert i diagrammene nedenfor. Det første diagrammet viser hvordan enhetskostnadene forbundet med en aktivitet A faller som en funksjon av at volumet av A (q_A) økes - antall komplementære produkter konstant. Det andre diagrammet viser aktivitetens enhetskostnad som en fallende funksjon av antall komplementære produkter (p) som inngår i

²⁰ Det er heller ikke opplagt hva som menes med begrepet produkt. Hvilke kriterier skal legges til grunn når man vurderer om to gjenstander eller tjenester er forskjellige produkter eller to enheter av det samme produkt; verdikjedeforskjeller, egenskaper ved gjenstandene/tjenestene, distribusjonsforskjeller eller kundeopplevde forskjeller? Og hvor store må forskjellene være for at gjenstandene eller tjenestene skal betraktes som to ulike produkter i stedet for to enheter av det samme? Skillet mellom skala- og breddefordeler, slik det vanligvis trekkes, er etter min mening unødvendig og vil derfor ikke bli benyttet i analysen nedenfor. Det sentrale er hvorvidt det finnes aktiviteter med fallende enhetskostnader, hva dette skyldes og om det finnes noen måte å realisere skalafordelen på.

aktiviteten - kvantum holdt konstant. Førstnevnte blir heretter betegnet som skalafordeler, mens sistnevnte betegnes breddefordeler.



Figur II-2: Skillet mellom skåla- og breddefordeler i denne avhandlingen

Årsaker til skåla- og breddefordeler

En aktivitet kan ha skåla- eller breddeøkonomi av flere årsaker;

- faste kostnader fordeles på flere enheter
- læring, som skyldes spesialiseringsgevinster eller rutinisering
- bedre kapasitetsutnyttelse
- økt forhandlingsstyrke

Faste kostnader som kan fordeles på flere enheter er en viktig kilde til stordriftsfordeler og er aktuell i flere aktiviteter. Forsknings- og utviklingskostnader er ofte uavhengige av volum, og resultatene kan tenkes å være nyttige for flere produkter. I reiselivsnæringen er trolig reklamekostnader et område med store breddefordeler, ikke bare fordi produktene er komplementære for kundene, men også fordi nært substituerbare produkter kan markedsføres på et høyere abstraksjonsnivå; såkalte *generisk markedsføring* (Sandler, 1992:140). Grønnsaker, kjøtt og kaffe er produkttyper som er blitt markedsført på generell basis i Norge. Når opplysningskontoret for kaffe markedsfører og informerer om kaffe til forbrukerne, kommer det samtlige kaffeprodusenter til gode, uavhengig av hvem som har betalt for det, og er derfor en fellesfaktor for bedriftene. Områdemarkedsføring kan forstås som generisk markedsføring, hvor stedet, området, landet, er produkttypen. Gjennom områdemarkedsføring utnyttes flere kilder til stordriftsfordeler; komplementære produkter presenteres som pakker, substituerbare produkter abstraheres til generelle produkter, og natur- og kulturgoder benyttes for å skape attraktive produktprofiler i turistenes bevissthet.

Læringsgevinster vil normalt være temporære, det vil si at kostnadskurven over tid vil flate ut og stordriftsfordelene være realisert. Dette gjelder imidlertid ikke hvis aktiviteten er i endring, for eksempel på grunn av teknologiutvikling eller markedsendringer. Selv hvis læringsgevinster er temporære, vil den aktør som har forsert erfaringskurven ha absolutte kostnadsfordeler fremfor andre aktører, siden førstnevnte aktørs kostnader er «sunk» (Kay, 1993:116-119). Det innebærer at det kan være fornuftig for reiselivsbedrifter å overlate forsyningen av en aktivitet til en agent, selv om dennes enhetskostnader er konstante. Stordriftsfordeler som skyldes læring er trolig mest aktuelt i forsyning av støtteaktiviteter, som kvalitetsikring, kompetanseutvikling og næringspolitikk.

Stordriftsfordeler ved økt *kapasitetsutnyttelse* kan også ha et temporært preg, for kapasitetsgrenser vil gjerne kunne tilpasses produksjonsnivået på lengre sikt. Det gjelder imidlertid ikke hvis lav kapasitetsutnyttelse skyldes markedsmessige forhold. Mange reiselivssteder opplever store sesongvariasjoner i etterspørselen, blant annet på grunn av ferieavviklingen i Norge. Kapasitetsgrensene tilpasses gjerne etterspørselen i høysesongen, noe som medfører at kapasitetsutnyttelsen er lav i resten av året. Hvis lavsesongene kan fylles opp med andre typer gjester - lokalbefolkning, yrkesreisende eller annen næringsvirksomhet - vil enhetskostnadene falle. Stordriftsfordeler som skyldes økt kapasitetsutnyttelse kan mulighens være årsak til bedriftsamarbeid, men dette vil neppe innebære noe gratispassasjerproblem, for bruken av den ledige kapasiteten vil være ekskluderbart. Forbedret utnyttelse av kapasiteten vil heller ikke være aktuelt som oppgave for en områdeorganisasjon, fordi det er et internt anliggende i bedriftene. Områdeorganisasjoner kan riktignok ha som oppgave å forsøke å utjevne sesongsvingninger, men slike oppgaver vil falle innenfor andre aktiviteter, som stedsutvikling og markedsføring.

Stordriftsfordeler som skyldes økt *forhandlingsstyrke*, er aktuelt i aktiviteter som innkjøp og salg. Disse aktivitetene er ekskluderbare og er derfor individuelle goder for bedriftene. Felles innkjøp krever dessuten likhet i innsatsfaktorer og er dermed bedre egnet som oppgave for bransjesamarbeid enn for områdesamarbeid. Salg, derimot, krever fellesskap i kundebehov, for eksempel ved at produktene er komplementære, og er derfor bedre egnet til områdesamarbeid. Det vil derfor være en aktuell oppgave for områdeorganisasjoner, selv om salg ikke er noe fellesgode. I prinsippet burde geografisk basert salgssamarbeid gi økt forhandlingsstyrke overfor distribusjonsledd som reisebyråer og turoperatører, men områdeorganisasjoner som har forsøkt å forhandle direkte med turoperatører eller å selge reiselivsprodukter direkte på utenlandske markeder, har møtt hard motstand (se for eksempel Nesheim, 1993:37) fra turoperatørene. Dette er trolig hovedgrunnen til at områdeorganisasjoner i dag prioriterer salgsoppgaver lavt (se kapittel III om områdeorganisasjonens prioriteringer av ulike typer oppgaver), at salgsarbeidet er rettet mot turister (ikke distribusjonsledd) og at det er lite proaktivt. Samtidig tyder turoperatørens reaksjon på at områdeorganisasjonene ville skaffet reiselivsbedriftene på stedet økt forhandlingsmakt hvis de hadde overtatt deler av bedriftenes

salgsfunksjon. De ville ikke hatt noen grunn til å «rasle med sablene» hvis ikke områdeorganisasjonene kunne en trusel. Muligheten for at områdeorganisasjonene kan ta opp igjen salget mot utenlandske turoperatører kan i seg selv ha en disiplinerende effekt på turoperatørene, analogt med teorien om «contestable markets» (Baumol, Panzar og Willig, 1986).

EKSKLUDEBARHET OG GRATISPASSASJERPROBLEMET

Når goder er ikke-rivaliserende, er det samfunnsmessig fornuftig å gjøre dem tilgjengelige for alle som har nytte av dem; det vil si at de i økonomiske termer har en betalingsvillighet for godene. Ved en ren markedsløsning er det fare for at ikke-rivaliserende goder vil bli underkonsumert, fordi den som tilbyr godet vil ha insentiver til å ta en pris for godet som er høyere enn grensekostnaden ved bruk (som ved full ikke-rivalisering er null). Dette problemet er sentralt i «public finance»-litteratur - for eksempel teorien om klubber (Cornes & Sandler, 1996) - men er isolert sett av mindre betydning for denne avhandlingens formål. Det er når ikke-rivaliserende goder og trengselsgoder ikke kan gjøres eksklusive for den som finansierer dem, at det såkalte *gratispassasjerproblemet* oppstår. Å være gratispassasjer betyr at det er mulig å bruke godet uten å betale for det. At enkelte er gratispassasjerer, er i seg selv ikke nødvendigvis noe problem, men hvis *alle* har mulighet til å være det, betyr det at *ingen* har insentiver til å betale for godet. Dermed risikerer man at godet ikke blir produsert og tilbudt. Hvorvidt brukere av et gode har mulighet til å være gratispassasjer, avhenger av godets *ekskluderbarhet*; det vil si hvorvidt det er mulig å gjøre godet eksklusivt for dem som betaler for det. Et gode er de facto ikke-ekskluderbart hvis det ikke er mulig eller ikke lønner seg å kreve betaling fra brukere av godet. En mer presis definisjon formuleres lenger ned.

I reiselivsnæringen er områdemarkedsføring av Norge et godt eksempel på et ikke-ekskluderbart gode. At Norge blir markedsført overfor internasjonale markeder kommer i prinsippet²¹ alle reiselivsaktører til gode, og det er umulig å utestenge noen fra etterspørselsøkningen som profileringen genererer. Profilmarkedsføringen er imidlertid rivaliserende, siden én bedrifts utnyttelse av etterspørselsøkningen, reduserer andre bedrifters mulighet til å utnytte den samme økningen. En annen formulering som uttrykker det samme, er at profilmarkedsføring er en aktivitet med betydelige positive *eksterne virkninger*, og det er disse eksternalitetene som er ikke-ekskluderbare.

²¹ I prinsippet er tatt med fordi det er rimelig å anta at ikke alle aktører har like stor nytte av profileringen og at det faktisk kan tenkes at enkelte aktører ikke oppnår noen etterspørselsvekst i det hele tatt av profileringen. Dette rokker allikevel ikke ved den generelle beskrivelsen av områdemarkedsføring som et rivaliserende, udelelig gode.

Kilder til ikke-ekskluderbarhet

Grovt sett er det to kilder eller årsaker til ikke-ekskluderbarhet: *manglende eiendomsrettigheter og informasjonsproblemer*.²² Garrett Hardins klassiske artikkel (eller pamflett om man vil), «The tragedy of the Commons» beskriver et beiteområde som ingen har eiendomsrett over, men som mange gjeterer har tilgang til. Hardins påstand er at hver gjeter kun vil vurdere sin egen nytte av beiteområdet og vil øke antall dyr så lenge det er lønnsomt for han selv.

«But this is the conclusion by each and every rational herdsman sharing a commons. Therein is the tragedy. Each man is locked into a system that compels him to increase his herd without limit - in a world that is limited.» (Hardin, 1968:20).

Årsaken til «tragedien» er at ingen eier beiteområdet og det derfor ikke er mulig å utestenge noen gjeterer fra det eller å regulere hver gjeters antall dyr. En nærliggende løsning på problemet ville derfor være å innføre privat eiendomsrett over allmenninger (commons), noe som er blitt foreslått av mange forfattere (Coase, 1960; Demsetz, 1967; Sinn, 1984). Privat eiendomsrett innebærer at godene blir ekskluderbare, og dermed løses gratispassasjerproblemet. Denne løsningen er imidlertid ikke så opplagt hvis årsaken til ikke-ekskluderbarhet skyldes informasjonsproblemer. Med informasjonskostnader menes i dette tilfellet at ekskludering er problematisk fordi det er høye kostnader forbundet med å observere/måle aktørers konsum av godet. Følgelig er det kostbart for den som produserer godet å kreve betaling for aktørenes bruk. Her kan områdemarkedsføring av reiselivssteder igjen egne seg som illustrasjon. Profileringen er ikke-ekskluderbar fordi etterspørselseffekten som skyldes profilmarkedsføringen, er umulig å skille fra all annen etterspørsel; effekten er rett og slett ikke *målbar*. Problemet er ikke at reiselivsbedriftene har privat informasjon om egen nytte av profileringen.²³ Informasjonsproblemet er symmetrisk. Sammenhengen mellom eiendomsretts- og informasjonsforklaringen er som følger: Måleproblemer forbundet med konsum av fellesgoder innebærer at det er uhensiktsmessig eller kanskje umulig å spesifisere privat eiendomsrett over godene.

²² Strengt talt er det ikke helt korrekt å betegne manglende eiendomsrettigheter som kilde til ikke-ekskluderbarhet. Problemet forbundet med manglende eiendomsrettigheter er ikke at det er vanskelig eller umulig å utestenge noen fra å bruke det, men at ingen har *myndighet* til å ekskludere andre.

²³ Hvis dette var tilfellet, ville situasjonen kunne beskrives som et atferdsrisiko problem («moral hazard»), hvor fellesgodeprodusenten kunne bli gjenstand for opportunistisk atferd fra reiselivsbedriftene, fordi fellesgodeprodusentene ikke ville kunne vurdere om agentene rapporterte et lavere uttak av godet enn hva som er reelt. Atferdsrisiko problemer blir drøftet i kapittel IV, i forbindelse med diskusjonen om styring av fellesgodeprodusenter.

Ekskluderbarhet problematisert

Ovenfor ble fellesgoder definert som helt eller delvis ikke-rivaliserende goder som ikke kan gjøres eksklusive for de som betaler for dem. I dette avsnittet skal jeg problematisere begrepet ekskluderbarhet. Jeg konkluderer med at begrepet bør erstattes med mangelfull informasjon knyttet til bruk av godet, og at ekskluderingskostnader bør betraktes som en utfallsvariabel som påvirkes av i hvilken grad bruk av godet kan måles og den finansieringsform bruken av godet underlegges.

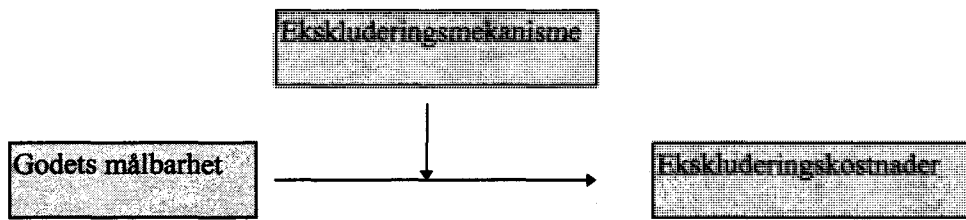
Hva vil det si at et gode er ikke-ekskluderbart? En streng fortolkning er at det ikke er teknisk mulig å utestenge noen fra å bruke godet. For eksempel ble det tidligere antatt at det er umulig å ekskludere noen fra å ta inn radiosignaler. For visse formål kan en slik definisjon tenkes å være hensiktsmessig, men i en økonomisk sammenheng er det ikke tekniske muligheter, men økonomisk hensiktsmessighet, som er det sentrale. Det er derfor vanlig å benytte begrepet *de facto* ikke-ekskluderbarhet (se for eksempel Elster, 1989). Litteraturen er imidlertid sparsommelig med opplysninger om hva *de facto* betyr. De fleste nøyer seg med utsagn som «exclusion cost is so prohibitive that exclusion is not practical» (Sandler, 1992:5) eller «If its use cannot be - or in practice is not - restricted to contributors» (Marwell og Oliver, 1993:4).²⁴

En ekskluderingsmekanisme er enhver ordning - materiell eller immatriell - som gjør det kostbart (eller umulig) for aktører å bruke et gode uten å betale for det. Hensikten med en ekskluderingsmekanisme er ikke utestengning i seg selv, men å endre et godes *insentivstruktur*, slik at det å være gratispassasjer på godet ikke lønner seg. Sagt på en annen måte er hensikten å redusere gapet mellom interessentenes potensielle og reelle betalingsvillighet for godet. La oss bruke en fotballkamp som eksempel. Fotballkamper er tilnærmet ikke-rivaliserende goder; tilskuernes nytte av kampen blir i liten grad påvirket at flere tilskuere kommer til. For å få tilskuere til å betale for å se kampen, har de fleste fotballklubber etablert en ekskluderingsmekanisme, i form av et gjerde eller en mur med én eller flere åpninger som tilskuerne må betale penger for å gå gjennom. Sett fra tilskuernes side kan ekskluderingsmekanismen forstås som kostnader forbundet med å være gratispassasjer på fotballkampen. En potensiell tilskuer har tre alternativer: Han kan bli hjemme, betale for å se kampen eller klatre over gjerdet. Hvorvidt han vil betale avhenger av hvor høyt han verdsetter det å se

²⁴ Taylor (1987) påpeker i parentes at definisjonen han benytter ikke er presis: «A good is said to exhibit non-excludability (with respect to some group) if it is impossible to prevent individual members of the group from consuming it or if such exclusion is 'prohibitively costly' (a notion whose precise definition matters for some purposes but not for mine here)» (Taylor, 1987:6).

kampen, prisen for å komme inn og slitet med å krabbe over gjerdet (pluss ydmykelsen ved å bli oppdaget multiplisert med sannsynligheten for at det vil skje).²⁵

Ekskluderingskostnader er pengeekvivalenten av all ressursbruk forbundet med å etablere og drive en ekskluderingsmekanisme. Kostnadene vil avhenge av flere faktorer; hvor lett det er å *observere* brukerne av godet, *kontrollere* at de har betalt og eventuelt *sanksjonere* mot brukere som ikke betaler. Hvis det forutsettes at i hvert fall noen aktører vil opptre opportunistisk²⁶ noen ganger, vil enhver økonomisk transaksjon innebære ekskluderingskostnader. Hvor store disse kostnadene er, avhenger av egenskapene ved godet og hva slags ekskluderingsmekanisme som benyttes. Hva mener jeg egenskaper ved godet? Den viktigste egenskapen ved godet er muligheten til å observere bruk av godet eller å ex post kunne evaluere hvem som har benyttet det og hvor mye. I tillegg bør det være mulig å sannsynliggjøre dette i en eventuell rettsak. I det følgende skal jeg betegne dette som *godets målbarhet*. Dermed kan vi formulere en interaksjonsammenheng mellom godets målbarhet, ekskluderingsmekanismer og ekskluderingskostnader:



Figur II-3: Interaksjonsmodell over sammenhengen mellom goders målbarhet, ekskluderingsmekanismer og -kostnader

Modellen uttrykker at effekten av godets målbarhet på ekskluderingskostnader avhenger av hvilken ekskluderingsmekanisme som benyttes. For eksempel kan det tenkes at det er relativt lett å registrere hvem som har tilgang på et gode, men vanskelig å registrere hvor mye hver aktør benytter seg av tilbudet. Lee (1991) skriver at Disneyland valgte å bytte ut sitt tidligere betalingssystem fra pris på bruk av fasiliteter til en generell inngangsbillett som dekket alle fasiliteter, for å redusere transaksjonskostnadene, det vil si ekskluderingskostnadene. Tilsvarende kan månedskort i

²⁵ Denne beslutningen behøver ikke føre til samme resultat for alle. Som jeg diskuterer nedenfor, kan brukere av et gode være heterogene langs mange dimensjoner. Dermed er det heller ikke opplagt at en ekskluderingsmekanisme bør være hundre prosent tett. For enkelte fotballklubber kan det tenkes at det optimale vil være å bygge gjerder som ti eller tyve prosent av tilskuerne forsøker å klatre over.

²⁶ Med opportunistisme menes i denne forbindelse at aktører lar være å betale for et gode hvis ikke bruken kan registreres, selv om prisen er kjent for brukeren.

bompengeringer redusere ekskluderingskostnadene dramatisk. For at et slikt månedskort skal fungere som ekskluderingsmekanisme, må imidlertid bruken av godet, det vil si å kjøre bil innenfor bompengeringen, registreres. I Bergen gjøres det ved at videokameraer registrerer nummerskiltet til bilene som kjører gjennom bommene.

Modellen i figur II.1 forsetter at ekskludering er mulig og hensiktsmessig. For å kunne vurdere om, må et gode er ekskluderbart eller ikke må det også trekkes inn en gevinst- eller inntektside. Gevinsten ved ekskludering er inntektene som genereres gjennom ekskluderingsmekanismen; det vil si reduksjonen i gapet mellom potensiell og reell betalingsvillighet. Anta at det vurderes å bygges en utendørs skøytebane på et sted. Anta videre av kapitalkostnadene av investeringen og drift av banen (sprøyting, preparing osv.) til sammen utgjør 1 million kroner i året. Hvis stedets innbyggere totalt sett verdsetter skøytebanen til 1,2 millioner pr. år, vil den ved fravær av ekskluderingskostnader, være lønnsom å bygge og drive. Problemet er at selv om den totale verdsettelsen av skøytebanen er 0,2 millioner større enn kostnadene, vil den ikke bli bygget med mindre det etableres en ekskluderingsmekanisme som gjør at minst 5/6 av innbyggerne foretrekker å betale for bruk av banen fremfor å være gratispassasjerer på den.²⁷ Hvis de årlige ekskluderingskostnadene overstiger 0,2 millioner, vil skøytebanen bli definert som ikke-ekskluderbar.

Resonnementet i avsnittet ovenfor viser at ekskluderbarhet ikke bare er en funksjon av ekskluderingskostnader, men også av produksjonskostnader og potensiell betalingsvillighet. Et gode kan beskrives som ikke-ekskluderbart, selv om ekskluderingskostnadene er svært små, hvis bare differensen mellom aktørens verdsettelse av godet og produksjonskostnadene er enda mindre. Det innebærer at ekskluderbarhet ikke er en egenskap ved bestemte typer goder, men en insentivstruktur som vil variere med konteksten godet er plassert i.²⁸ Dermed er det umulig å si noe generelt om skøytebaners ekskluderbarhet. Endringer i tilbudet av substituerbare goder, endringer i innbyggernes inntekter, og tilflytting og fraflytting vil påvirke ekskluderbarheten til godet. Implikasjonen av det er at *spørsmålet om ekskluderbarhet blir redusert til et spørsmål om et godes lønnsomhet*. Det innebærer videre at et hvilket som helst slags gode kan betegnes som fellesgode og innebære et «collective action problem», gitt at de facto ekskluderbarhet benyttes til å definere fellesgoder og «collective

²⁷ I resonnementet forutsettes det at alle innbyggerne verdsetter skøytebanen like høyt. En viss variasjon i verdsettelse forandrer ikke på hovedpoenget, men hvis innbyggerne er svært heterogene, kan det tenkes at én aktør eller en undergruppe ville vært villig til å betale for skøytebanen på egen hånd. Spørsmålet om heterogenitet diskuteres lenger ned i dette kapittelet.

²⁸ Cornes og Sandler poengterer sterkt at fellesgoder (i likhet med klubbgoder og eksternaliteter) er insentivstrukturer - ikke egenskaper ved bestemte typer goder. De nevner en rekke faktorer som påvirker grad av rivalisering og ekskluderbarhet, for eksempel teknologiske endringer, finansieringsformer og distribusjonsmetoder (Cornes og Sandler, 1996:10). De diskuterer imidlertid ikke sammenhengen mellom produksjonskostnader, betalingsvillighet og ekskluderbarhet.

action problems» (noe Olson, 1965; Elster, 1989 og Udehn, 1993, gjør). Det er ekskluderingskostnader forbundet med alle goder, også brød, så hvis betalingsvilligheten for et brød er 12 kroner, produksjonskostnadene 10 kroner og ekskluderingskostnadene 3 kroner, må dette brødet betraktes som ikke-ekskluderbart og dermed innebære et «collective action problem».

De to problemene diskutert ovenfor, at ingen goder alltid er fellesgoder og at ethvert gode kan tenkes å være fellesgoder, viser at begrepet ekskluderbarhet er mer problematisk enn hva kollektiv gode litteraturen har gitt inntrykk av. I diskusjonen har jeg imidlertid bare diskutert grensetilfellene, situasjoner hvor ekskluderingskostnadene er håndterbare, og hvor små endringer i kontekstuelle forhold kan endre balansen. Men sett nå at det ikke er *mulig* å registrere bruk av godet, eller det er uklart hva bruk innebærer i det hele tatt; kan det da tenkes at begrepet ekskluderbarhet blir mer fruktbart? Som tidligere påpekt er det umulig å måle reiselivsbedrifters bruk av områdemarkedsføring. Som vi skal se i neste kapittel, er det også 'svært vanskelig å måle effektene av turistinformasjon for hver av reiselivsbedriftene. Det betyr at ekskluderingskostnadene vil være så høye, uansett hvilken ekskluderingsmekanisme som benyttes, at det nær sagt aldri vil være hensiktmessig å forsøke å utestenge de brukere som ikke er med på å betale for godet. Dermed kan slike goder betraktes som ikke-ekskluderbare, fordi kontekstuelle variasjoner bare i ekstreme tilfeller kan gjøre godene ekskluderbare.

Drøftingen ovenfor kan oppsummeres i følgende tre punkter.

- Det kan være fruktbart å benytte begrepet ekskluderbarhet i kategorisering av fellesgoder, men det krever at ekskluderingskostnadene er så store at kontekstuelle forhold har begrenset betydning.²⁹ For at et gode skal kvalifisere som fellesgode må det imidlertid også innebære en potensiell samarbeidsgevinst. Samarbeidsgevinstene kan, som diskutert tidligere i kapitlet, skyldes at godet er helt eller delvis ikke-rivaliserende, udelbart eller inneha stordriftsfordeler.
- Når goder er ikke-ekskluderbare, er det rimelig å ha som utgangspunkt at de innebærer et gratispassasjerproblem, men det er ikke nødvendigvis slik. Dessuten er skillet mellom situasjoner med og uten gratispassasjerproblemer heller ikke entydig. Faktorer som skaper variasjoner i gratispassasjerproblemet diskuteres i neste del av dette kapitlet, sammen med en kort diskusjon av begrepets betydning.
- Ekskluderingskostnader bør betraktes som en *utfallsvariabel*. Det er ikke en egenskap ved et gode og heller ikke en insentivstruktur, men resultatet av den mekanisme som er benyttet for å

overkomme måleproblemer forbundet med bruk av et gode. Senere (i kapittel IV) skal jeg vise at modellen i figur II.1 kan betraktes som et spesialtilfelle av sammenhengen mellom måleproblemer, finansieringsformer og transaksjonskostnader. Det er denne generelle sammenhengen som modelleres og utledes testbare hypoteser fra i kapittel V.

Andre dimensjoner

Rivalisering og ekskluderbarhet er de to mest sentrale dimensjoner fellesgoder blir beskrevet langs, men det finnes også andre. Fellesgodenes nedslagsfelt, det vil si hvor mange og hvilke aktører som potensielt vil ha nytte av godet, er én dimensjon. Dessuten er det vanlig å skille mellom kollektive konsumgoder og innsatsfaktorer. Et tredje skille, som jeg ikke har sett brukt i litteraturen, men som jeg selv har benyttet til å klassifisere fellesgoder (Jakobsen, 1994b), går mellom goder som eksisterer fra naturens side og goder som må produseres. Alle disse tre dimensjonene blir benyttet i større eller mindre grad i denne avhandlingen, så i det følgende skal de få en rask presentasjon.

Globale og lokale goder - eksternalitetenes nedslagsfelt

I kollektivt gode litteraturen skilles det gjerne mellom *globale* og *lokale* goder (Tiebout, 1956; Evans, 1970). Dette skillet dreier seg om hvilke aktører som har mulighet til å nyttiggjøre seg kollektive goder. En fyrlykt er i prinsippet tilgjengelig for alle, men i praksis er det kun båter som seiler i fyrlyktens farvann som kan benytte seg av det. På samme måte vil et parkanlegg bare være nyttig for mennesker som bor eller oppholder seg i området hvor parken ligger. Begge disse godene er lokale, fordi *nedslagsfeltet* er begrenset til en delmengde av befolkningen. Nedslagsfeltet til områdeprofilering vil variere og er i prinsippet et spørsmål om valg: Europa kan markedsføres på asiatiske og amerikanske markeder, Norge kan profileres på utenlandske markeder, og enkeltsteder og byer kan markedsføres på norske og utenlandske markeder. Når reiselivsbedrifter bestemmer hvor stort område som skal profileres, bestemmer de samtidig *gruppestørrelsen* på fellesgodet; det vil si hvor mange og hvilke bedrifter som skal bli berørt av markedsføringen. Gruppestørrelsen innvirkning på gratispassasjerproblemers styrke er et sentrale tema i kollektiv handlings litteraturen (Olson, 1965; Hardin, 1982; Sandler, 1992) og blir diskutert i siste del av dette kapittelet.

²⁹ Dermed blir presiseringen *de facto* ikke-ekskluderbar overflødig, fordi det gir et ukorrekt inntrykk av at skillet mellom ekskluderbare og ikke-ekskluderbare goder kan trekkes presist på en meningsfull måte.

Fellesgoder og fellesfaktorer

Hovedtyngden av fellesgodelitteraturen dreier seg om goder som er ikke-rivaliserende og/eller ikke-ekskluderbare i *konsum*, men det er også eksempler på litteratur om *innsatsfaktorer* i bedrifters produksjon som har de samme egenskaper (Sandmo, 1972; McMillan, 1979b; Manning, Markusen og McMillan, 1985; Sandler, 1992). Siden prinsippene i denne avhandlingen er bedrifter er det riktige å betrakte områdeorganisasjonene som produsenter av innsatsfaktorer enn av konsumgoder. Forskjellen mellom fellesgoder og fellesfaktorer er imidlertid av begrenset betydning. Den viktigste forskjellen er at løsningsmulighetene er større når aktørene er bedrifter og ikke enkeltpersoner, fordi førstnevnte kan fusjonere når de skal finansiere fellesgoder, noe som innebærer at gevinstene fra bidragene til fellesfaktorene *internaliseres*. Selv om kapitalkonsentrasjon trolig er en viktig løsningsmekanisme for reiselivsbedriftene, faller den utenfor fokus i denne avhandlingen, så jeg har valgt å legge liten vekt på skillet mellom goder og innsatsfaktorer.

Naturlige og kultiverte goder

En tredje dimensjon goder kan klassifiseres etter, er i naturlige og kultiverte. Med naturlige goder mener jeg goder som eksisterer fra naturens side og som det dermed ikke er knyttet noe finansieringsbehov til. Kultiverte goder må derimot produseres. Dimensjonen kan beskrives som en akse med naturlige og kultiverte goder som ytterpunkter, og hvor man beveger seg i retning kultiverte goder ved økende potensiale for foredling og videreutvikling. Denne dimensjonen er spesielt interessant for ikke-rivaliserende goder, fordi naturlige ikke-rivaliserende goder ikke innebærer noe gratispassasjerproblem, selv om godene er ikke-ekskluderbare: De foreligger allerede og forringes ikke ved bruk, så det eksisterer heller ikke noe gratispassasjerproblem. Ved økende grad av trengsel vil det bli behov for regulering og/eller vedlikehold, noe som i seg selv innebærer et gratispassasjerproblem, selv om godet eksisterer fra naturens side.

Skillet mellom naturlige og kultiverte goder blir problematisk når analysenivå senkes fra samfunn til sektor. Et kulturgode som en stavkirke kan foreligge for reiselivsbedriftene, og ansvaret for vedlikehold av kirken kan ligge på det offentlige. For reiselivsbedriftene er dermed det sentrale spørsmålet hvorvidt *de selv* må produsere, vedlikeholde, videreutvikle og regulere goder eller om andre gjør det. Det spiller ingen rolle for reiselivsbedriftene om et gode er gitt fra naturens side (midnattsol, turterreng etc.), eller om det finnes en pålitelig aktør som produserer det.

VARIASJONER I GRATISPASSASJERPROBLEMET

Selv om et gode er ikke-ekskluderbarhet, står ikke godet interessenter nødvendigvis overfor et gratispassasjerproblem. I det følgende skal jeg diskutere tre faktorer som skaper variasjon i gratispassasjerproblemet; gruppestørrelse, heterogenitet og tidsperspektiv (frekvens og varighet). Formålet er å analysere i hvilken grad det er behov for å kontrollere for variasjon i de tre faktorene når jeg gjennomfører hypotesetester i kapittel VII. Før jeg diskuterer hvordan gruppestørrelse, heterogenitet og tid, kan påvirke gratispassasjerproblemet, er det nødvendig å forsøke å presisere dette problemets meningsinnhold.

Gratispassasjerproblemet

Sandler definerer gratispassasjerproblemet på følgende måte: «A collective action problem arises when the actions of [a group's] members are interdependent: one person's reward (outcome) is dependent on the actions of others» (Sandler, 1992:xvii).³⁰ Denne definisjonen er sannsynligvis for vid, for svært mange situasjoner er kjennetegnet ved en gjensidig avhengighet mellom aktørene (eksternaliteter), men hvor aktørene allikevel har insentiver til å opptre i fellesskapets interesse; tømme søppelet i søppelbøtten fremfor å kaste det ute av vinduet, kjøre på høyre side av veien, osv. Gjensidig avhengighet er en nødvendig, men ikke tilstrekkelig, betingelse for at gratispassasjerproblemer skal oppstå. En tilleggsbetingelse, som også Sandler påpeker (side 3) er at det ikke er samsvar mellom *individuell* og *kollektiv* «rasjonalitet»³¹; med andre ord at enkeltindividene ikke har insentiver til å handle i kollektivets interesse. Med «kollektivet» menes den gruppe av aktører som har interesse i at et fellesgode blir produsert. Det innebærer at det kollektivt optimale ikke nødvendigvis er samfunnsøkonomisk optimalt, for det kan tenkes at et fellesgode for en gruppe kan ha

³⁰ I litteraturen brukes normalt «free rider problem» og «collective action problem» om hverandre, så for enkelthets skyld bruker jeg betegnelsen gratispassasjerproblem som oversettelse på «collective action problem». En del økonomer bruker betegnelsen «easy rider» i stedet for «free rider», spesielt i forbindelse med «pure public goods» (Stigler, 1974; Cornes og Sandler, 1996), for å poengtere at individer bidrar med mindre enn deres egentlige betalingsvillighet for godet. Skillet mellom «easy rider» og «free rider» er ikke sentralt i denne avhandlingen, så jeg benytter ikke denne distinksjonen.

³¹ Begrepene kollektiv rasjonalitet og irrasjonalitet benyttes ofte i litteraturen (Sandler 1992:3; McMillan 1992; Tuomela, 1992), og siden jeg tar utgangspunkt i Sandler's definisjon på et gratispassasjerproblem, har jeg valgt å ta det med. Strengt tatt er kollektiv rasjonalitet en begrepsmessig selvmotsigelse (se Elster, 1979) i teorier om gratispassasjerproblemer. Det er nettopp *mangelen* på en kollektiv rasjonalitet, for eksempel i form av Rousseaus «allmennvilje» (Bien, 1995:698), som skaper gratispassasjerproblemet. Rasjonalitet i teorier som benytter metodologisk individualisme er nettopp strengt individualistisk, så gratispassasjerproblemet består i at konsekvensene for hvert enkelt individ blir dårligere når individene handler autonomt enn de ville blitt hvis de hadde opptrådt som et kollektiv. For en diskusjon av begrepet kollektiv rasjonalitet, se Elster, 1983:26-42.

negative eksterne virkninger på *andre* aktører. For eksempel vil markedsføring av Bergen som reisemål være et fellesgode for bedriftene i Bergen, men hvis markedsføringen bare fører til at turister velger å reise til Bergen fremfor Stavanger og Ålesund, er ikke aktiviteten nødvendigvis samfunnsøkonomisk lønnsom. Slike problemstillinger ser jeg bort fra i avhandlingen, for den avhengige variabelen er ikke samfunnsøkonomisk lønnsomhet, men fellesgodeproduzenters bidrag til reiselivsbedriftenes lønnsomhet.

Eksistensen av et gratispassasjerproblem innebærer ikke nødvendigvis at et fellesgode ikke blir produsert, for det kan tenkes at (noen av) aktørene motiveres av andre faktorer enn økonomiske insentiver. Implisitt i dette utsagnet ligger det at insentivstrukturen i et gratispassasjerproblem anses som uavhengig av aktørenes preferansestruktur, noe som for eksempel innebærer at gevinststrukturen i et fangens dilemma spill uttrykker observerbare, objektive størrelser - ikke aktørenes subjektive verdsetting. Dette er vanlig i mye av litteraturen om gratispassasjerproblemer, men skiller seg fra *tautologiske* definisjoner av et fangens dilemma spill, slik for eksempel spillteoretikere som Taylor (1987) og Harsanyi (1990) benytter:

«...we must clearly distinguish between two different problems. One is the problem of whether a game that *looks like* a prisoner's dilemma *is* in fact a prisoner's dilemma: does the proposed payoff matrix of the game (which would make the game a prisoner's dilemma) correctly express the players' true pay-off functions, in accordance with their real preferences and their real strategy objectives within the game? This is *not* a game-theoretical question, because game theory regards the players' payoff functions as *given*. It is, rather, an empirical question about the players' psychological make-up. The other question *is* a game-theoretical question: it is the question of how to define the solution of the game, once the payoff matrix has been correctly specified. A good deal of confusion can be avoided if these two questions are kept strictly apart.»
Harsanyi (1990:283).

Ovenfor skrev jeg at et gratispassasjerproblem foreligger hvis enkeltaktørene mangler insentiver til å handle i kollektivets interesse. Det er imidlertid ikke opplagt hva som menes med mangelfulle interesser. En streng tolkning er at ikke-samarbeid er en *dominerende* strategi; det vil si at det alltid vil lønne seg å ikke samarbeide, uansett hva de andre aktørene velger. Et «one shot» fangens dilemma spill har en slik gevinststruktur. Fordelen med en slik avgrensning er at skillet mellom situasjoner med og uten gratispassasjerproblemer blir entydig.³² Ulempen er at mange interessante empiriske

³² Hardin (1982:25) benytter denne strenge definisjonen og setter likhetstegn mellom fangens dilemma-spillet og gratispassasjerproblemet, ved at fangens dilemma er spillteoriens formulering av gratispassasjerproblemet: «Indeed, the problem of collective action and the Prisoner's Dilemma are essentially the same» (Hardin, 1982:25). Mer fruktbart er det sannsynligvis å betrakte fangens dilemma-spillet som et spesialtilfelle av gratispassasjerproblemet, og mer spesifikt at den statiske varianten av fangens dilemma er det mest *alvorlige*

eksempler på fellesgoder (de fleste, i følge Taylor, 1987) faller utenfor definisjonen. Taylor foreslår i stedet følgende definisjon:

«A collective action problem exists where rational individual action can lead to a strictly Pareto-inferior outcome, i.e., an outcome that is strictly less preferred by every individual than at least one other outcome.»
Taylor (1990:223).

Denne definisjonen fanger også opp såkalte «chicken games»³³ som gratispassasjerproblemer. Jeg finner denne definisjonen fornuftig og vil forsøke å benytte den så langt som mulig, men det må innrømmes at presisjonsnivået må reduseres betraktelig når jeg i neste kapittel forsøker å identifisere fellesgoder i reiselivsnæringen og måle i hvilken grad finansieringen av områdeorganisasjonenes aktiviteter innebærer et gratispassasjerproblem.

Gruppestørrelse

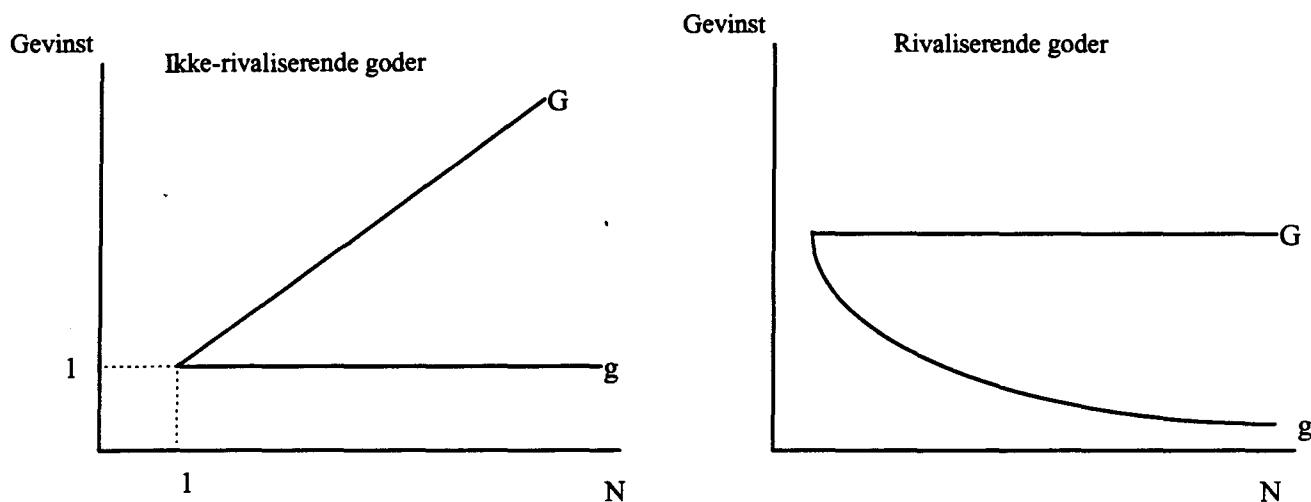
Gruppestørrelse - N - er kanskje den enkeltvariabel som har fått mest oppmerksomhet i litteraturen om gratispassasjerproblemer. Olson (1965) hevdet at det er en negativ sammenheng mellom N og forsyningen av fellesgoder. Grunnen til det er at gevinsten til hver enkelt aktør faller når N stiger, mens kostnadene forblir konstante. Det er imidlertid ikke opplagt at sammenhengen er slik Olson hevder. Som Marwell og Oliver (1993:41-49) viser, avhenger sammenhengen mellom gruppestørrelse og forsyning av fellesgoder av i hvor stor grad godet er rivaliserende i bruk.³⁴ Alt annet like vil perfekt

gratispassasjerproblemet, fordi dette er den eneste type situasjon hvor det finnes en entydig likevekt i dominante strategier og denne likevekten er Pareto-«ikke-optimal».

³³ Et «chicken game» eller feigingspill som det gjerne oversettes med, innebærer en liten, men betydningsfull, endring i rangeringen av strategiene i spillet. I stedet for at ikke-samarbeid er dominerende strategi, avhenger optimal strategi av hva den andre part gjør. Det vil lønne seg for A å samarbeide hvis B ikke samarbeider - og omvendt. Det innebærer at hvis trekkene i spillet er sekvensielle, gir løsningen seg selv. Har A første trekk, vil han la være å samarbeide, og B vil svare med samarbeid. Grunnen er at det verst tenkelige utfallet i feigingsspillet er at ingen samarbeider, mens det verst tenkelige utfallet i fangens dilemma er å samarbeide hvis den andre ikke samarbeider. Et tredje spill, som både Sandler og Taylor mener kan inkluderes blant spill med et «collective action» problem, er forsikringspill, hvor samarbeid-samarbeid er Pareto-optimal nash-likevekt, men hvor det kan være rasjonelt å ikke samarbeide hvis det får dramatiske følger å samarbeide når den andre ikke gjør det. (Se Sandler, 1992:39). Kays's «the criminal's revenge» (Kay, 1993:39) er et eksempel på et slikt spill. Forsikringspill som dette, selv om de kan produsere kollektivt ikke-optimale utfall, er ikke *gratispassasjer*problemer, for det er ikke muligheten for å oppnå et gode uten å betale for det som driver spillerne inn i den kollektivt ikke-optimale situasjonen, men frykten for den andres frykt for at en selv frykter at den andre er irrasjonell. Hvis aktørene i utgangspunktet tilfeldigvis befinner seg i en ikke-samarbeids situasjon, er det ingen som har insentiver til å ensidig bryte ut av den kollektivt uheldige likevekten.

³⁴ Mot dette kan det innvendes at Olson benyttet et *ceteris paribus* resonnement; alt annet like vil økende N gi redusert forsyning av fellesgodet. Denne innvendingen holder imidlertid ikke, for som Hardin har påpekt, er det umulig å bare endre N: «It is not logically possible to increase

ikke-rivaliserende goder ha konstant gjennomsnittsgjinst (gjinst pr. aktør) - g - for et hvert nivå på N , mens totalgjinsten - G - øker proporsjonalt med N . Dette er vist i figur II-4 nedenfor. Hundre prosent rivaliserende goder vil ha konstant totalgjinst ved økende N og fallende gjennomsnittsgjinst. For delvis rivaliserende goder vil sammenhengen være et sted i mellom disse ekstremtilfellene. Med andre ord er Olsons påstand korrekt for fellesressurser, ukorrekt for kollektive goder, mens sammenhengen er usikker for trenghetsgoder (delvis rivaliserende goder).



Figur II-4: Sammenhengen mellom gruppestørrelse og gjinst av fellesgoder ved ulike grader av rivalisering

Selv om Marwell og Olivers kritikk av Olsons påstand om sammenhengen mellom gruppestørrelse og fellesgodeproduksjon er viktig, er det ikke bare godenes teknologi, det vil si gjinst- og kostnadsstruktur, som påvirker denne sammenhengen. Koordinerings- og kontrollkostnader kan tenkes å øke overproporsjonalt med gruppens størrelse (Colbjørnsen, 1988), og relasjonene mellom medlemmene blir trolig mer anonyme, noe som sannsynligvis reduserer bedriftenes vilje og evne til å påføre bedrifter som ikke bidrar, sosiale sanksjoner. Økt anonymitet kan motvirkes av at gruppen splittes opp i subgrupper (Taylor, 1987), men dette vil i så fall bare løfte gratispassasjerproblemet fra individ- til subgruppenivå.

Siden gratispassasjerproblemet styrke kan variere med gruppestørrelse, kan også de forventede sammenhengene mellom finansieringsform og mellomliggende/avhengige variabler bli påvirket av variasjon i gruppestørrelse, så det vil være en fordel å måle og kontrollere for denne variasjonen og eventuelt undersøke om det er noen interaksjonssammenhenger.

group size, n , *ceteris paribus*. As n increases, something else must change: for instance, average cost ... individual valuation, total cost, or level of supply.» (Hardin, 1982:44).

Heterogenitet mellom aktører

Interessentene i et fellesgode kan være heterogene på flere måter. I dette delkapittelet skiller jeg mellom to hovedtyper av heterogenitet; heterogenitet i egenskaper, som størrelse og gevinst av godet, og heterogenitet i interesser.

Heterogene egenskaper

Studier av sammenhengen mellom heterogenitet i størrelse og fellesgodeproduksjon kan, i likhet med studier av gruppestrørrelse, føres tilbake til Olson (1965). Olson hevdet at små aktører systematisk vil «utnytte» store aktører, fordi store aktører har sterkere insentiver til å bære kostnadene ved fellesgodeproduksjonen. Olson og Zeckhauser (1965) mente å dokumentere denne sammenhengen ved at USA bar en større økonomisk byrde i NATO enn USA's størrelse skulle tilsi. Et annet eksempel på sammenhengen mellom heterogenitet i størrelse og bidrag til fellesgodeproduksjon er Saudi Arabia som i mange år subsidierte OPEC ved å produsere mindre enn sine kvoter for å kompensere for overproduksjonen i mindre medlemsland (Heckathorn, 1993). Implikasjonen av denne sammenhengen er at heterogenitet i størrelse reduserer gratispassasjerproblemet, fordi store aktører har sterkere insentiver til å bidra til fellesgodeproduksjonen (Hardin, 1982). Senere og mer sofistikerte analyser og computer-simuleringer har imidlertid vist at sammenhengen ikke er så entydig som tidlige analyser og empiriske studier tydet på. Marwell og Oliver (1993) har vist at heterogene ressurser ikke øker fellesgodeproduksjonen når produksjonsfunksjonen er fallende, det vil si at grensegevinsten ved ytterligere bidrag til et fellesgode er fallende. Heckathorn (1993) hevdet at heterogenitet ikke nødvendigvis bidrar til økt fellesgodeproduksjon, fordi aktørene kan polariseres i subgrupper i stedet for å enes om et felles mål. Det er med andre ord umulig å trekke noen entydig konklusjon om sammenhengen mellom heterogenitet i egenskaper og gratispassasjerproblemer, men hovedinntrykket er at sammenhengen er positiv.

Heterogene interesser og utformingen av godet

Selv om det er gjort mange analyser av hvordan heterogenitet påvirker gratispassasjerproblemet (se Heckathorn, 1993), har de fleste til felles at de tar fellesgodets utforming for gitt. Det virker imidlertid nærliggende å anta at hvis interessentene i et gode varierer i størrelse, tilgjengelige ressurser og nytte av godet, vil de også ha ulike interesser i utformingen av godet. Stigler (1974) påpeker at et fellesgode kan utformes på en måte som øker de største aktørenes gevinst og dermed øker sannsynligheten for å gjøre godet *priviligert*, det vil si at én aktør eller en subgruppe av aktører er villige til å produsere godet på egenhånd (se Olson, 1965). Det Stigler derimot ikke diskuterer, er at godets totale verdi normalt vil bli redusert dersom den utformes slik at særinteresser blir prioritert. Spørsmålet er ikke

bare hvorvidt gratispassasjerproblemet løses og et fellesgode blir produsert, men hvilket innhold og karakter godet får. Det kan derfor tenkes at frivillig finansiering av fellesgoder kan føre til lavere kollektivt resultat enn mer forpliktende organisatoriske løsninger vil føre til; selv om det finansielle bidraget til fellesgodet er like stort i de to tilfellene. Sagt på en annen måte kan det tenkes at finansieringsformen fellesgodet er underlagt ikke bare påvirker hvorvidt et gode blir produsert, men også hvilket innhold godet får. Slike effektivitetsforskjeller vil jeg forsøke å fange opp i denne avhandlingen. Det er en av grunnene til at fellesgodeprodusenters prestasjoner er valgt som avhengig variabel - i stedet for sannsynligheten for eller mengden av fellesgodeproduksjon. (Se kapittel I, om metodologiske problemer og valg, for en nærmere diskusjon.)

Oppsummering

Heterogenitet mellom interessentene i et fellesgode kan påvirke både gratispassasjerproblemet og utformingen av fellesgoder. De fleste analyser konkluderer med at heterogenitet øker fellesgodeproduksjonen, særlig hvis sterke særinteresser kan utforme fellesgodene på en måte som er spesielt tilpasset deres behov. Imidlertid kan dette medføre at fellesgodeproduksjonen ikke blir kollektivt optimal.

Reiselivsbedriftene varierer langs flere dimensjoner i de fleste reiselivsområder i Norge; størrelse, produkttyper, markeder, prisprofil og geografisk plassering i forhold til hverandre og i forhold til infrastruktur og natur- og kulturgoder. Det er dermed liten tvil om at det er store forskjeller mellom bedriftene med hensyn til nytte av fellesgodene, ressurser til finansiering av fellesproduksjonen, og ikke minst, store forskjeller i oppfatninger om hvordan fellesgodene bør utformes.

Frekvens og tidsperspektiv i forsyning av fellesgodene

Teoretiske analyser av sammenhengen mellom frekvens/tidsperspektiv er entydig: problemet svekkes. Selv om ikke-bidrag er en dominant strategi når godet bare skal produseres én gang, kan det tenkes at bidrag vil være en rasjonell strategi når frekvensen øker. Som Axelrod har vist i computer-simuleringer, vil en tit-for-tat strategi (starte med å bidra, imitere motspillerens trekk i senere spill) gi høyere gevinst enn alle andre strategier. Taylor (1987) hevder at gratispassasjerproblemet i fangens dilemma spill har en intern løsning, fordi det kan vises at når n-persons fangens dilemmaer spilles et uendelig antall ganger - fangens dilemma «supergame» - vil det være rasjonelt å samarbeide. Mot denne påstanden innvender Hechter (1990:241) at denne innsikten er lite nyttig hvis man er opptatt av å finne løsninger på realistiske gratispassasjerproblemer, fordi spillet har multiple likevekter, noe som impliserer at samarbeid *kan* bli valgt, men ikke *at* det blir valgt (ibid:242). Dessuten forutsetter spillet at aktørene har perfekt informasjon, både om spillstrukturen og de andre aktørenes disposisjoner, noe

som svekker den empiriske relevansen av analysen. Imidlertid er betydningen av tidsperspektiv og frekvens for gratispassasjerproblemers styrke lite sensitiv for variasjoner i spillstruktur og aktørforutsetninger: «The important thing is that people meet again, not that they play the same game over and over» (Udehn, 1993:244). Jo lengre tidsperspektiv aktørene har og jo oftere godet blir produsert, desto større gevinst vil det være forbundet med å «investere» i relasjonen, på grunn av «the shadow of the future» (Heide og John, 1993). Denne innsikten er relevant når det gjelder reiselivsbedriftenes gratispassasjerproblem: De er bundet til området de opererer i, selv om eierne kan variere. Bedriftene kan dermed antas å ha et langt tidsperspektiv. I tillegg er frekvensen på forsyningen av de fleste fellesgoder høy.

Oppsummering

I dette kapitlet har jeg beskrevet og analysert hva fellesgoder og gratispassasjerproblemer er og hvilke faktorer som kan skape variasjoner i gratispassasjerproblemet. I neste kapittel skal jeg forsøke å identifisere fellesgoder i reiselivsnæringen, undersøke hvorvidt områdeorganisasjonerer produserer fellesgoder og om finansieringen av disse godene kan antas å innebære et gratispassasjerproblem.

Når det gjelder de tre faktorene som påvirker gratispassasjerproblemet, kan det konkluderes med at

- det bør kontrolleres for variasjon i gruppestørrelse ved test av hypoteser om sammenhengen mellom finansieringsform og mellomliggende variabler, fordi gruppestørrelse kan ha en selvstendig effekt på variabler som transaksjonskostnader, tidshorisont, innflytelsesprosesser og utforming av fellesgoder. I tillegg kan det være aktuelt å undersøke om gruppestørrelse interagerer med finansieringsformens påvirkning på de samme variablene.
- tidsperspektivet til reiselivsbedriftene kan antas å være relativt langt og variere i liten grad mellom områdene, slik at det ikke er behov for å kontrollere for variasjoner i denne faktoren
- heterogenitet i bedriftenes egenskaper kan redusere gratispassasjerproblemet, og heterogenitet i interesser kan påvirke utformingen av fellesgodene. Det bør derfor testes for interaksjonssammenhenger mellom heterogenitet og finansieringsform på de mellomliggende variablene.

III. FELLESGODER FOR REISELIVSBEDRIFTER

I dette kapitlet skal jeg forsøke å identifisere og kategorisere fellesgoder for reiselivsbedrifter. Grovt sett er disse av to slag: komplementaritetseffekter og innsatsfaktorer med potensielle samdriftsgevinster. I utgangspunktet skulle man kanskje tro at kun innsatsfaktorer er relevante som fellesgoder for bedrifter, men fordi reiselivsbedriftenes produkter er komplementære med kollektive konsumgoder, vil produksjon og finansiering av disse godene være av økonomisk betydning for reiselivsbedriftene. Fellesgodene blir analysert med hensyn til dimensjonene i typologien; grad av rivalisering og ekskluderbarhet. I tillegg vil godenes nedslagsfelt bli diskutert.

KOMPLEMENTARITETSEFFEKTER

Reiselivskunder etterspør *stedsbaserte helhetsprodukter*.³⁵ Det betyr at kundene ikke besøker et sted på grunn av hotellet som ligger der, de gode bussforbindelsene eller på grunn av det store antallet rengjorte offentlige toaletter. Det er summen av tilbud på stedet som blir vurdert; på forhånd, underveis og i etterkant av reisen. Videre er det normalt slik at kjernen i det norske reiselivsproduktet er områdets natur- og kulturgoder. Det er slike *steds spesifikke* faktorer som får de reisende til å velge et sted eller et område, mens overnattings-, serverings- og transportprodukter gjerne er gjenstand for *avledet* etterspørsel. Sagt på en annen måte er det ofte natur- og kulturbaserte produkter som trekker de reisende til et sted, mens andre produkter også blir etterspurt av de reisende fordi de er komplementære med natur- og kulturproduktene. Dette forholdet gjelder i enda større grad for handelsbedrifter. Det er ingen som reiser med bil fra Tyskland til Bremanger for å oppsøke den lokale bensinstasjonen, men når de først er der, fyller de gjerne bensin også. Etterspørselen etter

³⁵ I reiselivsforskning og -statistikk er det vanlig å skille mellom tre kundesegmenter; turister, yrkesreisende og kurs-/konferanserkunder. Påstanden om at reiselivskunder etterspør helhetsprodukter er i første rekke gyldig for turister, men gjelder også til en viss grad for de to andre segmentene. Kurs- og konferansehoteller markedsfører ikke bare hotellets fasiliteter, men også omgivelsene de er plassert i. Det tyder på at de regner med at kundene ikke bare vurderer hotellproduktet, men en bredere produktpakke bestående av kommersielle og ikke-kommersielle elementer på stedet. Videre vil sannsynligvis yrkesreisende som har muligheten til å velge, ta inn på overnattingssteder som er lokalisert i nærheten av komplementære produkter.

Et annet skille i reiselivsforskningen går mellom *destinasjons-* (også kalt base- eller «digge stille ferie») og *rundreiseturisme*. Etter min mening er påstanden om at reiselivskunder etterspør stedsbaserte helhetsprodukter gyldig også for rundreiseturister. Disse reiser fra sted til sted - ikke fra hotell til hotell eller fra suvernirbutikk til suvernirbutikk.

kommersielle reiselivsprodukter er derfor i stor grad avhengig av tilgjengeligheten og kvaliteten på stedsspesifikke faktorer.

Den tekniske definisjonen på komplementaritet er som følger: Hvis etterspørselen etter produkt A stiger når prisen på produkt B blir redusert, så er A og B komplementære. En mer intuitiv definisjon er at to produkter er komplementære hvis verdien av det ene produktet er større når også det andre produktet er tilgjengelig. For eksempel øker kundenes verdi (og betalingsvillighet) av en overnattingstjeneste dersom det også finnes et serveringstilbud på stedet, og verdien av overnattingstjenesten er enda høyere hvis det også finnes opplevelsestilbud på stedet.

Komplementaritet mellom kommersielle produkter

Fordi reiselivsproduktet er et helhetsprodukt, er nær sagt alle produkter i reiselivsnæringen komplementære med en eller flere andre produkter. Normalt fører ikke komplementaritet mellom produkter til markedssvikt. Enhver form for næringsvirksomhet innebærer usikkerhet og risiko, og den usikkerheten som er knyttet til tilbudet av komplementære produkter, er normalt ikke større enn usikkerheten knyttet til tilbudet og utviklingen av konkurrerende (substituerbare) produkter. Det kan med andre ord forventes at dynamikken i markedet med visse unntak fungerer godt ved høy grad av komplementaritet. På to områder kan komplementaritet mellom kommersielle goder føre til gratispassasjerproblemer mellom reiselivsbedrifter. Hvis et reiselivsprodukt som potensielt kan gi store komplementaritetseffekter til de øvrige produktene på stedet ikke er bedriftsøkonomisk lønnsomt, kan det føre til at produktet ikke blir etablert. For det annet kan komplementariteten innebære at det er gevinster knyttet til å *koordinere* priser, åpnings- og lukningstider, informasjon, distribusjon og salg.

Kollektivt lønnsomme produkter som ikke blir realisert fordi de ikke er bedriftsøkonomisk lønnsomme

Anta at et skiferiested har to hoteller og en restaurant, men ikke noe skianlegg. En gründer vurderer å bygge en skiheis på stedet. Beregninger viser at skiheisen ikke vil kunne drives med lønnsomhet, men at en skiheis vil medføre en betydelig etterspørselsvekst til stedet. Hotellene har ledig kapasitet, så nye gjester kan tas inn med stor fortjeneste. Imidlertid har gründeren ingen mulighet til å selge komplementaritetseffektene til hotellene og restauranten, fordi det er umulig å skille disse effektene fra den øvrige etterspørselen etter overnattings- og serveringstjenester. Komplementaritetseffekten er

med andre ord ikke-ekskluderbar og dermed et fellesgode for reiselivsbedriftene på stedet.³⁶ Det er også enkelt å vise at dette fellesgodet kan innebære et gratispassasjerproblem: Hvis skiheisen vil gå med 1,2 millioner kroner i underskudd, mens hotellene og restauranten vil få en ekstragevinst på 1 million hver, vil kollektivets totale gevinst av skiheisen være 1,8 millioner kroner. Imidlertid har verken gründeren eller noen av aktørene på stedet insentiver til å bygge skiheisen. Hvis disse tallene var en realistisk prognose for et lite vinterskisted, ville sannsynligvis skiheisen bli bygget - på tross av den ugunstige insentivstrukturen. Årsaken til det er blant annet at antall aktører er få og at *dynamiske* effekter ikke er inkludert i vurderingen. Selv om anlegget ikke vil være lønnsomt med den eksisterende overnattingskapasiteten på stedet, kan bedriften kalkulere med at skianlegget vil generere ny trafikk til stedet, noe som vil øke etterspørselen etter overnattingssteder og dermed føre til utvidelser eller nyetableringer på overnattingsiden. Dette vil i sin tur øke etterspørselen etter skianlegget. Alternativt kan det tenkes at bedriftene på stedet opprettet et «joint venture» for å drive skistedet. Viktigere i denne analysen er imidlertid at situasjonsbeskrivelsen vanskelig kan sies å representere noe et *strukturelt trekk* ved reiselivsnæringen. Dermed vil hyppigheten og frekvensen av slike situasjoner være for lav til at det er fornuftig å etablere permanente organisasjoner for å løse dem når de oppstår. Det betyr at problemet med kommersielle produkter som ikke realiseres, er lite relevant som oppgaver for steds- og områdeorganisasjoner i norsk reiselivsnæring.

Koordinering mellom komplementære produkter

At to produkter er komplementære, innebærer at det er en gjensidig avhengighet mellom dem. Det er ikke likegyldig for hotellene på et vintesportsted om det finnes et aktivitetstilbud der, og prisen, kvaliteten og tilgjengeligheten av skianlegget har innvirkning på hotellenes lønnsomhet. På tilsvarende måte er skiheisens lønnsomhet avhengig av at transportmulighetene til stedet er tilpasset skiheisen (og omvendt), slik at ikke siste buss går to timer før skiheisen stenger eller at busselskapet tar skyhøye priser og dermed frakter færre skikjørere enn skianlegget har kapasitet til. Den gjensidige avhengigheten mellom reiselivsprodukter gjør at det normalt vil være gevinster knyttet til å *koordinere* det totale produkttilbudet på stedet; operere med åpnings- og lukningstider som harmonerer med kundenes ønsker og prise produktene slik at bedriftenes totale overskudd blir størst mulig. Det sentrale spørsmålet er om de potensielle koordineringsgevinstene er å betrakte som fellesgoder for reiselivsbedriftene og om koordinering av kommersielle produkter er en naturlig oppgave for en områdeorganisasjon.

³⁶ Som det fremgår av teksten, er det kun komplementaritetseffekten av skiheisen som betegnes som fellesgode for reiselivsbedriftene. Skiheisen i seg selv er et individuelt konsumgode. Med andre ord er det den *eksterne effekten* av et gode som er et fellesgode. Jeg foretrekker imidlertid å benytte betegnelsen komplementaritetseffekter; for det første fordi det er mer avgrenset, og for

Koordineringsoppgaver kan beskrives ved ulike spillstrukturer, med ulike likevekter. Koordinering av sesongåpning kan formuleres som et *forsikringsspill* mellom skiheis og hotell. Hvis begge bedrifter i dag stenger etter påske, men kunne drevet med lønnsomhet en måned ekstra såfremt begge bedrifter holder åpent, betyr det at bedriftene befinner seg i en ikke-samarbeids likevekt i et forsikringsspill. Selv om begge bedrifter ville fått størst gevinst ved å holde åpent en måned ekstra, har ingen av dem insentiver til å ensidig bryte ut av likevekten. Andre koordineringsoppgaver kan formuleres som «battle of the sexes» eller andre koordineringsspill. Det er heller ikke vanskelig å tenke seg eksempler på koordineringsoppgaver med en insentivstruktur som innebærer gratispassasjerproblemer. På et reiselivssted

kan hotellene ha insentiver til å redusere produktkvaliteten, for eksempel lav servicegrad, dårlig og dyr mat og nedslitte rom. Siden få kunder kommer tilbake til stedet, spiller hotellenes renommé liten rolle, men stedets generelle renommé blir svekket. Det betyr at hotellene med dårlig kvalitet er gratispassasjerer på stedets renommé. Videre innebærer det at det ville være kollektivt optimalt å samordne produktenes kvalitet på stedet, men at bedriftene kan mangle insentiver til å foreta en slik koordinering.

Selv om koordinering av kommersielle produkter kan tenkes å innebære et kollektivproblem, er det spørsmål om frembringelsen av slike fellesgoder - det vil si selve koordineringen - er sannsynlig å finne blant områdeorganisasjonenes oppgaver. Behovet for koordinering er et strukturelt trekk ved næringen, men produktene som skal koordineres, vil gjerne variere fra gang til gang. Koordineringsproblemer krever normalt aktivitet fra bedriftene. En områdeorganisasjon kan arrangere work-shops, skape et kommunikasjonsforum for bedriftene, men kan ikke utføre koordineringsoppgaver selv, med mindre de har mulighet til å gripe inn i bedriftenes egne disposisjoner. Det ville i så fall innebære at bedriftene må overføre beslutningsmyndighet over sentrale faktorer ved sin egen virksomhet til områdeorganisasjonene. I praksis vil det si at organisasjonen på visse områder blir hierarkisk overordnet bedriftene. Det er fullt mulig, og blant hotellkjedene finner man en blanding av medlemseide kjeder og integrerte kjeder hvor enkelthotellene er underlagt kjeden, men så vidt jeg vet, finnes det ingen eksempler på integrerte områdeorganisasjoner i Norge. Det virker derfor naturlig å konkludere med at koordinering mellom komplementære produkter er en oppgave som bedriftene bør løse selv, ikke overlate til en agent, selv om områdeorganisasjonen kan spille en viktig rolle når det gjelder å etablere et kommunikasjonsforum for koordinering, drive oppmerksomhets- og holdningsskapende arbeid blant bedriftene og utvikle kvalitetsikringssystemer. Slike sekundæraktiviteter blir diskutert lenger ned.

det andre fordi jeg unngår problemer med hvorvidt effektene er intenderte eller ikke-intenderte og om de er kompenserte eller ikke kompenserte.

Andre samarbeidsgevinster som skyldes komplementaritet

Komplementaritet mellom reiselivsprodukter kan også innebære at det vil lønne seg å markedsføre og selge reiselivsproduktene samlet - i *pakker*. På samme måte som biler blir solgt som en produktpakke med dekker, bilstereo, vindusviskere og andre komplementære elementer, vil transaksjonskostnadene for reiselivskunder bli redusert hvis de kan kjøpe mer eller mindre fullstendige produktpakker. Fellesmarkedsføring og pakkesalg er imidlertid ikke komplementaritetseffekter, men stordriftsfordeler i bedriftenes innsatsfaktorer, som skyldes at produktene er komplementære. Slike innsatsfaktorer blir derfor drøftet lenger ned.

Komplementaritetseffekter fra natur- og kulturgoder

En mer komplisert form for fellesgoder for reiselivsbedrifter eksisterer hvis et eller flere av de komplementære produktene er fellesgoder i konsum. Da står man overfor et dobbelt problem: Det er komplementaritetseffekten som er fellesgodet for reiselivsbedriftene, men *størrelsen* på denne effekten avhenger om det er et gratispassasjerproblem forbundet med natur- og kulturgodene og i hvilken grad dette problemet løses. I det følgende skal jeg kort skissere ulike former for natur- og kulturgoder og diskutere i hvilken grad disse innebærer et gratispassasjerproblem.

Naturen og kulturen på et sted er i all hovedsak fellesgoder i konsum. Fjell, fjorder, bygater, kulturlandskap, parker og steders atmosfære er ikke-ekskluderbare goder, enten fordi de er allmenninger (kollektiv eiendomsrett) eller fordi ekskluderingskostnadene overstiger gevinstene forbundet med å etablere ekskluderingsmekanismer. Natur og kultur er derfor fellesgoder for turister og lokalbefolkningen.³⁷ Samtidig er naturen og kulturen fellesgoder for reiselivsbedriftene fordi de kommersielle produktene er komplementære med naturen og kulturen. Komplementariteten er gjensidig, men normalt *asymmetrisk*. Som påpekt i andre studier (Jakobsen, 1992; Nesheim og Grønhaug, 1993; Vonlanthen, 1993) er naturen og kulturen *kjernen* i reiselivsproduktet, eller som Vonlanthen uttrykker det; grunnleggende forutsetninger for reiselivsvirksomhet overhodet. Det innebærer at det er større komplementaritetseffekter *fra* natur- og kulturgodene *til* de kommersielle godene enn omvendt. Sagt på en annen måte kan de kommersielle produktene betegnes som *parasitter* på områdets ressursgrunnlag. Det er ikke uvanlig at næringer er avhengig av et ressursgrunnlag; fiske, landbruk, gruvedrift og elektrisitetsverk er eksempler. Forskjellen mellom reiselivsnæringen som en parasitt på ressursgrunnlaget og andre næringer er at ressursgrunnlaget er det «egentlige» reiselivsprodukt, mens fjellet og fossen er innsatsfaktorer for gruveselskap og elektrisitetsverk.

Naturlige kollektive goder

De fleste natur- og kulturgoder kan innebære et gratispassasjerproblem for reiselivsbedrifter. Det generelle unntaket er *naturlige kollektive goder*; det vil si goder som allerede foreligger og som er ikke-rivaliserende. De fleste fjorder, fjell, kystområder og øyer, og snø, fjelluft og midnattsol er naturlige kollektive goder. De kan, i det minste i overskuelig fremtid, tas for gitt og utnyttes kommersielt av reiselivsbedrifter uten at det foreligger noe gratispassasjerproblem. Kommersiell utnyttelse av naturlige kollektive goder innebærer å tilby individuelle komplementære produkter, som transport, overnatting, servering og opplevelser overfor reisende som etterspør de naturlige kollektive godene.

Sognefjorden kan tjene som eksempel på et naturlig kollektivt gode: For reiselivsbedriftene langs Sognefjorden er fjorden og fjellene som rammer den inn, det viktigste produktelementet. Fjorden ligger der og krever ingen produksjon. Ingen eier den, alle har bruksrett til den, og den enes bruk er ikke til fortrengsel for andre. Fjorden brukes av bedrifter og områdeorganisasjoner i områdeprofilering, produktmarkedsføring og som basis for produktutvikling. Selv om Sognefjorden er et fellesgode for bedriftene, er det ikke noe gratispassasjerproblem forbundet med den. Finansierings spørsmålet er irrelevant, for fjorden behøver ikke å produseres, og det er minimale vedlikeholdskostnader forbundet ved den. Forurensing kan riktignok være en trusel mot Sognefjorden, som ved all annen natur, men dette er i liten grad knyttet til reiselivsvirksomhet.

Kollektive goder

De fleste natur- og kulturressurser er interessante som fellesgoder for reiselivsbedrifter. Kollektive goder (ikke-ekskluderbare og ikke-rivaliserende) som må produseres eller foredles for å bli attraktive reiselivsprodukter, vil normalt innebære et gratispassasjerproblem. Eksempler på slike natur- og kulturressurser er parkutsmykning som skulpturer og fontener, og mer generelt offentlige rom uten trengsel. Eksistensen av, og kvaliteten på, slike og andre kollektive konsumgoder har betydning for reiselivsbedriftene, fordi de er med på å bestemme turistenes totale vurdering av stedet hvor bedriftene er lokalisert. Dermed vil de også ha effekt på bedriftenes inntekter.

Kulturlandskapet på vestlandet er et eksempel på et kollektivt konsumgode som må vedlikeholdes og holdes i hevd for å bestå. Selv om det foreløpig ikke er gjennomført noen markedsundersøkelse av betalingsvilligheten for å opprettholde kulturlandskapet (Gaasland, ...), er det mye som tyder på at det tradisjonelle kulturlandskapet er en vesentlig del av turistenes opplevelse av vestlandet og fjordene.

³⁷ Det finnes en del litteratur om hvordan man kan måle «markedsverdien» av natur- og kulturgoder. Såkalte «travel cost» analyser blir benyttet til å beregne natur- og kulturgoders attraktivitet (se Cornes og Sandler, kapittel 18).

Et annet eksempel på et kultivert kollektivt gode er Bergstaden Røros, som står på Unesco's liste over verneverdige steder. Det er Bergstaden som trekker reiselivskunder til Røros og som gjør området til en spydspiss i norsk reiselivssammenheng. Bergstaden er et kollektivt gode fordi ingen har privat eiendomsrett over stedet, det er fri adgang til stedet og den enes opplevelse er ikke til fortregning for andre. Bergstadens betydning for reiselivsbedriftene illustreres ved at gatene og kirken i sentrum av Bergstaden benyttes som gjenkjennelselementer i hotellbrosjyrer. Hensikten med det er åpenbar: Det er Bergstaden som er kjernen i reiselivsproduktet, mens overnattingsbedriftene lever av den etterspørsel som genereres av Bergstaden.

Bergstaden er aldri laget som noe reiselivsprodukt. Sannsynligvis *forutsetter* Bergstadens markedspotensiale at den ikke er laget som en attraksjon for turister. Bergstaden er et biprodukt av bergverksdriften, og det er den visuelle opplevelsen av byen og at «historien lever i bygningene» som gjør Røros til et unikt reiselivsprodukt. Selv om det ikke er knyttet produksjonskostnader til Bergstaden, krever det omfattende vedlikehold for å opprettholde stedets høye kvalitet og fremtidige markedspotensiale. Det er et gratispassasjerproblem knyttet til dette vedlikeholdet. Reiselivsbedriftene har en kollektiv interesse i vedlikeholdet, men de har få individuelle insentiver til å sørge for det selv, eller å betale for at andre skal sørge for det. Husene er stort sett i privat eie, og selv om huseierne har insentiver til å vedlikeholde sine egne hus, er det ikke sikkert deres oppfatning av hvordan husene bør se ut er i overensstemmelse med reiselivskundenes oppfatninger. Bevaring av det opprinnelige er ofte dyrere og mindre praktisk enn nye løsninger med nye materialer. Dessuten blir det hevdet at Røros er i ferd med å bli en «fasadeby», fordi fasadene mot hovedgatene blir vedlikeholdt mens bakgårdene forfaller. Dermed risikerer man at Røros mister sitt autentiske preg.

Det finnes en ekskluderingsmekanisme for kultiverte kollektive goder som Bergstaden Røros. Tomteplass er en knapp faktor for reiselivsbedriftene. De fleste reiselivsbedrifter ville foretrukket å ligge i hjertet av Bergstaden, men tomtetilgangen er begrenset. Tomteprisene vil fungere som rasjoneringsfaktor, slik at verdien av Bergstaden som kollektivt komplementært gode blir reflektert i tomteprisen. Problemet er imidlertid at inntektene fra denne ekskluderingsmekanismen ikke nødvendigvis går til vedlikehold av Bergstaden. Tvert imot kan det tenkes at inntekten går til et eiendomsselskap i en annen by.

Fellesressurser

Fellesressurser er natur- og kulturgoder som er rivaliserende, men ikke-ekskluderbare.³⁸ Nettopp fordi godene er rivaliserende, vil de innebære et gratispassasjerproblem (med mindre det ikke er knapphet på dem) og produksjonen/reguleringen av dem vil normalt kunne formuleres som et fangenes dilemma spill. Lakselver, fiskevann og turstier i sårbar natur er eksempler på naturgoder i reiselivet som er helt eller delvis rivaliserende. Når bruken av elver, vann og turstier kommer over et visst nivå, tæres det på ressursgrunnlaget. Bygninger og andre kulturgoder kan også være rivaliserende. På Troidhaugen i Bergen, Edvard Griegs hjem, har man forsøkt å redusere antall besøkende fordi huset og hagen ellers ville bli nedslitt.

Områdeorganisasjonenes rolle

Ovenfor har jeg beskrevet ulike typer natur- og kulturgoder og diskutert på hvilken måte slike goder kan sies å være fellesgoder for reiselivsbedrifter. Spørsmålet er om områdeorganisasjoner er en sannsynlig «tilbyder» av slike fellesgoder. Områdeorganisasjoner kan tenkes å fylle flere roller; som tilrettelegger, pådriver, katalysator og produsent.

En viktig funksjon områdeorganisasjoner kan ha er å *tilrettelegge* natur- og kulturgoder for turistene, for på den måten å øke turistenes totalopplevelse. Slik tilrettelegging kan dreie seg om å arrangere turer, være guide for gjester, øke tilgjengeligheten ved hjelp av skilting og merking, og å spre informasjon om områdets attraksjoner og aktivitetsmuligheter. Videre kan områdeorganisasjoner være *pådrivere* i næringspolitiske og andre lokalpolitiske spørsmål som gjelder utforming, vedlikehold, regulering og bruk av natur- og kulturgoder. De kan også fungere som en *katalysator* for tiltak blant bedriftene, for eksempel ved å ta initiativ til felles innsats for stedsutvikling. I tillegg kan det være aktuelt for områdeorganisasjoner å starte opp egne utviklings- og vedlikeholdsprosjekter, spesielt hvis disse er reiselivsspesifikke og vanskelig kan gjøres ekskluderbare mot bedrifter eller turister.

Oppsummering

Reiselivsnæringen er kjennetegnet ved at produktene er komplementære. Tre typer fellesgoder som skyldes komplementaritet, er diskutert ovenfor; a) reiselivsprodukter med betydelige komplementaritetseffekter som ikke blir realisert fordi produktene ikke er bedriftsøkonomisk lønnsomme, b) koordinering mellom individuelle goder som er komplementære, og c) fellesgoder i

³⁸ Fellesressurser er en oversettelse av «common pooled resources» eller bare CPR's og er en egen gren av «collective action» litteraturen, med forankring i politisk teori og samfunnsgeografi (Hardin, 1968; Ostrom, 1990; Libecap, 1994).

konsum - natur- og kulturgoder - som må produseres, foredles, vedlikeholdes eller reguleres for å være attraktive reiselivsprodukter.

Ikke-kommersielle natur- og kulturgoder er av kritisk betydning for reiselivsbedriftene på de fleste norske steder, fordi det er disse godene som får de reisende til å oppsøke stedet hvor bedriftene er lokalisert og dermed til å etterspørre bedriftenes produkter. Ingen italiener reiser til Hardangerfjorden fordi hun har hørt at hotellene har så høy standard der, men har hun først kommet, er det sannsynlig at hun kjøper tjenester fra dem. De kommersielle produktene avhengighet av natur- og kulturbaserte reiselivsprodukter gjør produksjon, konservering, vedlikehold, tilrettelegging, regulering og tilgjengeliggjøring av slike kollektive konsumgoder viktig. Det er imidlertid et gratispassasjerproblem forbundet med godene.³⁹ Områdeorganisasjoner har sannsynligvis en viktig rolle å spille i forbindelse med natur- og kulturgodene, selv om deler av ansvaret for godene hviler på andre samfunnssektorer som kultur, samferdsel og landbruk, og mange av oppgavene normalt utføres i offentlig regi. Områdeorganisasjonenes rolle kan imidlertid være viktig også her, som pådrivere overfor byråkrati og politiske myndigheter. En samlebetegnelse på oppgaver knyttet til produksjon, foredling, vedlikehold og regulering av natur- og kulturgoder kan være *stedsutvikling*.

AKTIVITETER MED STORDRIFTSFORDELER

Ovenfor har jeg analysert hvordan komplementaritet mellom reiselivsprodukter skaper en geografisk basert inter-organisatorisk avhengighet. I denne seksjonen settes fokus på reiselivsbedriftenes aktiviteter og innsatsfaktorer. Spørsmålet er hvorvidt enkelte av disse kan betraktes som fellesfaktorer, om det er sannsynlig at forsyning av fellesfaktorene innebærer et gratispassasjerproblem og om områdeorganisasjoner er en egnet og sannsynlig produsent av fellesfaktorene. Først diskuteres mulige likheter i bedriftenes verdikjeder og eksisterende former for interorganisatorisk samarbeid. Deretter klargjøres begrepet stordriftsfordeler, før de konkrete aktiviteter analyseres.

³⁹ Problemet har klare likhetstrekk med Hardins teori om allmenningers tragedie (Hardin, 1968) og med litteraturen om fellesressurser generelt (Ostrom, 1990), men det er også en vesentlig forskjell. I dette tilfellet er ikke bedriftene brukere av allmenningen. De er parasitter på den, i den forstand at de lever av den etterspørsel som avledes fra de reisendes etterspørsel etter allmenningen. Gratispassasjerproblemet skyldes at den enkelte bedrifts nytte av natur- og kulturgodene er umulig å observere, noe som innebærer at ingen kan belastes for kostnadene ved dem. Det ville derfor ikke hjulpet om det ble spesifisert privat eiendomsrett til natur- og kulturgodene, for det er komplementaritetseffektene som er ikke-ekskluderbare.

Verdikjeder og interorganisasjonssamarbeid

To kriterier må være tilfredsstillende for at aktiviteter i reiselivsbedriftenes verdikjeder skal være fellesgoder. For det første må det være en potensiell samarbeidsgevinst knyttet til aktivitetene, og for det andre må aktivitetene være ikke-ekskluderbare.⁴⁰ Før analysen av reiselivsbedriftenes aktiviteter skal jeg kort introdusere begrepet verdikjede og teorien om stordriftsfordeler.

Nesheim og Mjør (1994:11) har forsøkt å plassere aktivitetene som utføres i reiselivsnæringen i en sekvensiell verdikjede. De klassifiserer markedsføring, pakking, turistinformasjon og salg som primæraktiviteter, mens næringspolitikk, kvalitetsikring og kompetanseutvikling klassifiseres som støtteaktiviteter. Den samme inndelingen blir benyttet i dette kapittelet.

Reiselivsnæringen består av en rekke bransjer som leverer delprodukter av et helhetlig produkt til turister og andre reisende. De viktigste bransjene er overnatting, servering og transport. I tillegg er det naturlig å betrakte opplevels- og aktivitetsprodusenter som skianlegg, lekeparker, museer og gallerier som en del av næringen. At næringen er satt sammen av så forskjellige virksomhetstyper, innebærer at bedriftenes verdikjeder er svært forskjellige. Innenfor den enkelte bransje - servering, transport, overnatting osv. - er det likheter i primæraktiviteter. Serveringsbedrifter benytter samme type råvarer og driftsutstyr, har behov for samme type kompetanse og benytter samme produksjonsprosesser. På tvers av bransjene medfører likhet i kundebehov at markedsførings- og salgsaktiviteter blir relativt like. Reiselivsbedrifter kan også ha en del felles støtteaktiviteter, både innenfor og på tvers av virksomhetstyper; kompetanseutvikling, kvalitetsikring, næringspolitikk og IT-systemer. Det er stordriftsfordeler i flere av de nevnte aktivitetstypene. Reiselivsnæringen er fragmentert⁴¹, noe som innebærer at stordriftsfordelene i liten grad kan realiseres internt i bedriftene. Dermed er det en potensiell gevinst forbundet med samarbeid mellom bedrifter om forsyning av aktiviteter med stordriftsfordeler.

⁴⁰ Det er mulig å konstruere situasjoner hvor aktiviteter uten samdriftsfordeler i produksjon kan innebære et gratispassasjerproblem. Hvis en aktivitet har stigende enhetskostnader, men er ikke-rivaliserende, ikke-ekskluderbar og alle aktører verdsetter godet høyere enn produksjonskostnaden for én enhet, kan det tenkes at ingen vil være villig til å produsere den, fordi alle regner med at noen andre vil gjøre det. Jo høyere nettogevinsten er for aktørene, desto større sannsynlighet er det for at andre aktører vil produsere godet og desto mindre insentiv har man selv til å gjøre det. En slik situasjon kan formuleres som et «chicken game». At slike situasjoner kan forekomme, rokker allikevel ved at stordriftsfordeler i praksis er en forutsetning for gratispassasjerproblemer i forsyningen av bedrifters innsatsfaktorer. Særlig ikke fordi reiselivsvirksomhet er en kontinuerlig virksomhet, slik at «chicken games» av ovenfor nevnte type vil spilles gjentatte ganger og er «open-ended».

⁴¹ Reiselivsnæringen er i hovedsak fragmentert, selv om det finnes eksempler på store aktører. SAS, Braathen SAFE og Color Line bidrar til kapitalkonsentrasjon i transportbransjen. Det samme gjør Rica, SAS Radisson og Choice i overnattingsbransjen. Hovedbildet er imidlertid at

Som beskrevet i kapittel I, følger det interorganisatoriske samarbeidet i reiselivsnæringen tre dimensjoner; *bransje*, *tema* og *geografi*. Som i de fleste andre fragmenterte næringer, har det blitt utviklet et betydelig bransjebasert kjedesamarbeid i reiselivet de siste tiårene. Best Western og Inter Nor⁴² er de største medlemskapsbaserte hotellkjedene i Norge. Felles innkjøp, profilering og logo, kvalitetsystemer og ulike markedsførings- og salgstiltak er blant de vanligste aktivitetene kjedene utfører. De siste årene har det også vokst frem flere *tema*baserte samarbeidsselskaper og -prosjekter. Et eksempel på det er Norske Fjell, eiet av skianlegg i Norge, som markedsfører og selger skisteder overfor internasjonale markeder. Bransjekjeder, temakjeder og områdeorganisasjoner er alternative måter å realisere stordriftsfordeler på. Hvilken organisasjonsform bedriftene velger for forsyning av aktiviteter med stordriftsfordeler avhenger av flere forhold. Turistinformasjon og markedsføring hvor det legges vekt på natur- og kulturgoder, er naturlig at en områdeorganisasjon produserer. Grunnen til det er at nedslagsfeltet til komplementaritetseffektene fra natur- og kulturgodene som regel er geografisk avgrenset: Jo nærmere fellesgodet en bedrift er lokalisert, desto sterkere er effekten. Områdeorganisasjoner er også de mest sannsynlige tilbydere av aktiviteter hvor geografisk nærhet mellom bedriftene er viktig - for eksempel ved kvalitetsikring, kompetanseutvikling og lokal og regional næringspolitikk. På den annen side vil fallende enhetskostnader over et stort produksjonsvolum favorisere bransjekjeder i forhold til områdeorganisasjoner, primært fordi bransjekjedene består av bedrifter med like innsatsfaktorer, men også fordi komplementaritetseffektene og den geografiske nærheten blir svakere jo flere bedrifter som inkluderes. Tilsvarende vil bransjespesifikke aktiviteter, for eksempel felles innkjøp av råvarer, favorisere bransjekjeder. Tema basert samarbeid er trolig mest aktuelt som fokuserte markedsføringstiltak overfor *nisjemarkeder*. Skianlegg som ønsker å henvende seg til kunder som ønsker å kjøre «off-pist», steder som vil markedsføre sykkelruter og rekreasjonssteder som ønsker å henvende seg til turister som søker ro og fred, vil ha fordel av å samarbeide med aktører som har tilsvarende produkter - selv om er produktene er substituerbare. Grunnen til det er at markedet er så lite og spesialisert at markedsføringskostnadene faller betydelig ved samarbeid.

Primæraktiviteter

Av reiselivsbedriftenes primæraktiviteter er det først og fremst markedsrettede aktiviteter som turistinformasjon, markedsføring og salg som har ikke bransjespesifikke stordriftsfordeler. *Logistikk*

kapitalkonsentrasjonen lav. For eksempel er det i 1996 ca. 1200 hoteller og ca. 4000 kafé- og restaurantvirksomheter i Norge.

⁴² De fleste av Inter Nor hotellene er i 1997 blitt innlemmet i en eierintegret kjede, Choice Hotels.

inn vil variere med virksomhetstype, *produksjon* er særegen for virksomhetstypene, og *logistikk ut* eksisterer ikke på vanlig måte, for det er kundene som kommer til bedriftene - ikke omvendt.

Informasjon

Turistinformasjon er en betydningsfull aktivitet i reiselivsnæringen. Mens markedsføring er en proaktiv aktivitet overfor reisearrangører og konsumenter, er turistinformasjon i større grad et servicetilbud for reisende; enten ved innfartsårer til land og regioner eller direkte på reiselivsstedene. Turistinformasjon ved innfartsårer har noen proaktive elementer, men informasjonskontorer på reiselivsstedene er basert på at turistene selv oppsøker kontorene og ber om informasjon.

Det er åpenbare breddefordeler forbundet med turistinformasjon. Hvis hver bedrift skulle hatt sitt eget informasjonskontor, ville kostnadene vært betydelig høyere for både bedrifter og turister. Stordriftsfordelene skyldes for det første at kundene ønsker å få all informasjon på et sted, fordi det reduserer deres kostnader ved informasjonsinnhenting. Samtidig er de fleste bedrifter så små at de ikke får utnyttet kapasiteten til informasjonspersonalet, hvis denne (eller disse) kun skal informere om bedriftens egne produkter. Hvor omfattende stordriftsfordelene er, er det vanskelig å gi et entydig svar på. Antall bedrifter og produkter som presenteres i muntlig og skriftlig form, utgjør informasjonskontorets produktspekter (bredde), mens kontorets produksjonsvolum (skala) for eksempel kan måles som antall kunder ekspedert. Optimalt produktspekter avhenger av flere faktorer; blant annet av kontorets lokalisering og avstanden mellom produktene, målt i tilgjengelighet for kundene. Turistinformasjon som verdiskapende aktivitet for bedriftene vil normalt ha et geografisk nedslagsfelt, hvor gevinsten for bedriftene er størst hvis de er lokalisert i nærheten av informasjonskontoret. Innenfor turistkontorets kapasitet (lokaler og personell) vil enhetskostnadene være fallende, for marginalkostnadene ved å betjene en ny kunde når personalet har ledig kapasitet er tilnærmet lik null. Kontorets kapasitet kan imidlertid tilpasses etterspørselen, så det er rimelig å anta at skalafordelene er små. Dermed er det breddefordelene som vil avgjøre hvor mange informasjonskontorer det bør være i en region.

Som nevnt skiller turistinformasjon seg fra markedsføring ved at det er turistene som er den aktive - oppsøkende - part, mens bedriftene er den aktive part i markedsføring. Dette skillet har også betydning for aktivitetenes *ekskluderbarhet*. Siden turistene oppsøker informasjonskontoret for å få informasjon, er det sannsynlig at de har en viss betalingsvillighet for informasjonen.⁴³ I følge

⁴³ Avdelingsleder Nina Andresen i SND foreslo på SND's Reiselivsforum 1994 at Norgesinformasjons-senteret på «Vestbanen» i Oslo burde ta 10 kroner fra hver kunde som besøkte senteret. En slik betalingsform fører sannsynligvis til lavere transaksjonskostnader enn stykkprisbetaling gjør. Røros Reiselivslag har forsøkt å selge sin Røros Guide, og på endel

økonomisk teori bør prisen på et gode reflektere produksjonskostnadene. Hvis informasjonen er gratis, er det lett for kundene å «raske med seg» endel brosjyrer og etterpå vurdere hva de finner interessant. Hvis de må betale for brosjyremateriellet, er det grunn til å forvente at de vil vurdere informasjonsbehovet på forhånd og kun kjøpe de brosjyrer som de tror de har bruk for. Et annet argument for å ta betaling er at man på den måten får direkte tilbakemelding om hva slags informasjon kundene etterspør. Dermed får prising av informasjonsmateriell to gode konsekvenser: For det første gjør det at mengden informasjon reduseres, noe som reduserer kostnadene. For det annet gjør det at informasjonen som produseres blir mer markedsrelevant; man får informasjon og insentiv til å produsere den typen informasjon som kundene etterspør.

Turistinformasjon kan også kommersialiseres mot markedet ved å kombinere informasjon om reiselivsprodukter med salg av de samme produktene. Når personalet på informasjonskontoret allikevel har kontakt med kunder, skal det ofte liten ekstra innsats til for å selge reiselivsprodukter. Det kan også tenkes at kontoret blir mer attraktivt å besøke hvis turistene både kan få informasjon og kjøpe produkter der. Hvis det er tilfelle, vil antall besøk øke og inntektene stige - uten at kostnadene øker tilsvarende (gitt at kontoret har noe ledig kapasitet i utgangspunktet).

Spørsmålet er om betaling for informasjon (eventuelt kombinert med produktsalg) er tilstrekkelig til å dekke alle kostnadene ved turistinformasjon; og hvis kostnadene ikke blir dekket, innebærer det at turistinformasjonen ikke er kollektiv lønnsom? På de fleste steder vil sannsynligvis inntektene fra markedet være for små til å dekke totalkostnadene ved turistinformasjon, fordi betalingsvilligheten for informasjon er for liten⁴⁴, og fordi turistene har alternative kanaler for kjøp av reiselivsprodukter. Allikevel kan turistinformasjonen være kollektivt lønnsom. Grunnen til det er a) at informasjonskontoret har mulighet til å påvirke lengden på oppholdet og hvilke produkter turistene kjøper; b) at eksistensen av - og kvaliteten på - et informasjonskontor inngår i turistenes totale vurdering av et reiselivsted. Hvor lenge turistene blir på et sted, hvilke produkter de kjøper mens de er der, muligheten for gjenkjøp og sannsynligheten for nye kunder gjennom «word-of-mouth» reklame, har betydning for lønnsomheten til reiselivsbedriftene på stedet. Bedriftene har derfor kollektiv

informasjonskontorer tas det betaling for visse typer informasjonsmateriell. Blant annet selges kart, kort, bøker og bilder fra området.

⁴⁴ Det er ikke opplagt at kundene er villige til å betale for informasjon i det hele tatt. Det kan tenkes at de blir fornærmet og oppfatter det som *smålig*. Denne typen sosiale normer skal ikke undervurderes. Tidligere forsøk på å selge informasjon til turister har ført til slike negative reaksjoner. Reiselivsdirektør i Røros, John Bryde, har pekt på at det å innføre betalingsbasert informasjon i seg selv kan betraktes som et fellesgode for reiselivsbedriftene i Norge. Han mener at hvis alle informasjonskontorer begynner å ta betalt for informasjonen, så vil publikums holdning til spørsmålet bli endret. Reiselivskunder er vant til at informasjonen er gratis og forventer dermed at den skal være det overalt. Hvis betaling for informasjon blir regelen fremfor unntaket, vil også forventningene endres.

interesse av at det finnes et informasjonskontor som har kunnskap og informasjon om reiselivsproduktene i området, som yter turistene god service og som presenterer turistene for de mest attraktive produktene. Hvor stor denne kollektive gevinsten er, hvorvidt den er tilstrekkelig til å dekke totalkostnadene og hvorvidt det er gunstigere å ha et eget informasjonskontor fremfor å være representert på et allerede eksisterende informasjonskontor, er vanskelig å måle og vil variere fra sted til sted.

Ulike typer aktører kan ha nytte av et gode på ulike måter, og ekskluderingsmekanismene som benyttes for en type aktører kan virke inn på inntekspotensialet fra en annen type aktører. På en fotballbane vil potensielle annonseinntekter være avhengig av hvor mange tilskuere det er på banen, så hvis inngangsbillettene prises slik at billettinntektene maksimeres, kan det tenkes at tilskuertallet er så lavt at man mister annonseinntekter. Med andre ord må utforming av ekskluderingsmekanismer sees i sammenheng. Denne innsikten er nyttig også når det gjelder turistinformasjon. Det er mulig å kreve betaling fra reiselivsbedrifter for at de skal bli presentert skriftlig og muntlig på et turistkontor, men hvis en del bedrifter ikke er villige til å betale, vil det forringe kvaliteten på informasjonen til turistene, noe som vil redusere deres betalingsvillighet og mer generelt den kollektive nytten av å ha et informasjonskontor.

Mens turistinformasjon dreier seg om å presentere reiselivsprodukter overfor turister, har *markedsinformasjon* motsatt retning; det dreier seg om å bringe informasjon om turistene til reiselivsbedriftene. Verdien for bedriftene av markedsinformasjonen, tilsvarer på mange måter turistenes verdi av turistinformasjonen. Markedsinformasjon er trolig egnet til klubbgodefinansiering fra bedriftene, på samme måte som turistinformasjon kan forstås som et klubbgode for turistene og derfor i prinsippet bør (del-)finansieres av turistene. Det er kanskje mulig å gjøre et mer generelt poeng ut av denne sammenligningen: I prinsippet er det bedre å utforme ekskluderingsmekanismer mot mottakere av informasjon enn mot den avsenderne av informasjon. Mens mottakere alltid har interesse i å få tilgang til helhetlig, ikke-«biased» informasjon, vil hver enkelt av avsenderne ønske å fremheve seg selv og sine egenskaper. Turistene vil ønske å kunne velge fra en produktportefølje som rommer alle relevante produkter, mens enkeltbedrifter vil ønske at turistene skal velge nettopp deres produkt.

Markedsføring

Mens turistinformasjon kan selges til markedet fordi reiselivskunder etterspør og oppsøker informasjon om et sted, er denne muligheten liten i forbindelse med markedsføring. Selv om de fleste former for markedsføring har et element av informasjonsformidling, er ikke det primære målet med markedsføringen å tilfredsstille et eksisterende behov for informasjon. Tvert imot dreier det seg om å

aktivt oppsøke kundene med den hensikt å selge et produkt. Derfor er det neppe hensiktsmessig å forsøke å finansiere markedsføringen ved å selge den til markedet. Markedsføringen er primært et middel til å selge produkter, og bare sekundært et gode for konsumentene. Spørsmålet er om markedsføring tilfredsstillende kraver til et fellesgode og om det sannsynlig at forsyning av markedsføringstjenester innebærer et gratispassasjerproblem. Et annet interessant spørsmål er om finansiering av markedsføring gjennom salg av aktiviteten til bedriftene, vil påvirke innholdet i markedsføringen. Ovenfor har jeg argumentert for at det er en sannsynlig effekt av å selge turistinformasjonstjenester til reiselivsbedriftene.

Som argumentert for ovenfor, er det breddefordeler i markedsføring av komplementære produkter og i generell markedsføring av produkttyper⁴⁵. Andre kilder til stordriftsfordeler kan også tenkes: For eksempel kan reklamekanaler være udelelige (indivisible), slik at markedsføringen må ha en minimumsstørrelse for å være effektiv (Besanko, et al, 1996:180). For det annet er det ofte lettere å fange oppmerksomheten med én stor annonse enn mange små, slik at effekten blir større hvis mange produkter markedsføres gjennom samme annonse. For det tredje kan faste kostnader, som trykking og distribusjon av brosjyremateriell, fordeles på flere bedrifter og på flere enheter ved felles markedsføring. For det fjerde kan det tenkes at formelt substituerbare, men reelt urelaterete produkter, kan markedsføres felles uten at de «stjeler» kunder fra hverandre. Det er for eksempel aktuelt med hotellkjeder som kun har ett hotell i hvert område, og hvor hotellene blir markedsført i fellesskap. Oppsummert er det åpenbare gevinster knyttet til samarbeid om markedsføring i reiselivsnæringen.

Den sentrale forskjellen på områdemarkedsføring og produktmarkedsføring er, som betegnelsene antyder, at førstnevnte dreier seg om generell profilering av steder og områder, gjerne med hovedvekten på ikke-kommersielle natur- og kulturgoder, mens sistnevnte dreier seg om å markedsføre enkeltprodukter eller grupper av produkter.⁴⁶ Det innebærer at etterspørselseffekten av områdemarkedsføring vil bli spredt utover alle bedriftene som befinner seg i området, og det vil være umulig å utestenge noen bedrifter fra etterspørselsøkningen. Det betyr imidlertid ikke at alle bedrifter vil ha like stor nytte av den. Det betyr heller ikke at i prinsippet er det mulig å tenke seg at gitt et

⁴⁵ Egentlig er det litt misvisende å betrakte stordriftsfordelene ved generisk markedsføring som breddefordeler, fordi abstraheringen av produktene gjør det meningsløst å diskutere hvor mange produkter som blir markedsført. I prinsippet kan man markedsføre en produkttype, for eksempel fjærfe, uten at det finnes en eneste tilbyder av fjærfe i økonomien. Det viktige med generisk markedsføring er at den innebærer et gratispassasjerproblem, fordi den i prinsippet markedsfører alle produkter som faller innenfor typen, og fordi effekten av markedsføringsinnsatsen er ikke-ekskluderbar; det er umulig å måle sammenhengen mellom markedsføringen og etterspørselen etter produktene.

⁴⁶ Selv om det analytisk er fruktbart å skille mellom områdemarkedsføring og produktmarkedsføring, vil de i praksis flyte over i hverandre. De fleste typer markedsføring inneholder større eller mindre grad av elementer av begge.

budsjett, finnes det en kombinasjon av produktelementer rettet mot et bestemt marked, som vil maksimere den totale etterspørselseffekten. Det er imidlertid ikke sikkert at alle bedrifter vil foretrekke at denne sammensettingen av produktelementer og markeder blir valgt. Siden bedriftene er heterogene langs en rekke dimensjoner, er det rimelig å anta at enkeltbedrifter og undergrupper av bedrifter vil ha ulik oppfatning av hvordan områdemarkedsføringen skal utformes.

Produktmarkedsføring har et langt snevrere nedslagsfelt enn områdemarkedsføring, siden det er enkeltprodukter som markedsføres. Produktmarkedsføring dreier seg gjerne om presentasjon i produktkataloger, på messer og i annonsering. Etterspørselseffektene vil derfor være eksklusive for de produkter det gjelder.

Oppsummering

Drøftingen av primæraktiviteter kan oppsummeres med områdemarkedsføring tilfredsstillende kravene til et felles gode, siden effektene er udelbare og det er betydelige breddefordeler i markedsføringen, samtidig som ekskluderingsmuligheten er minimal. Det er vanskeligere å trekke en entydig konklusjon når det gjelder turistinformasjon. Det har betydelige samarbeidsgevinster, men ekskluderingskostnadene overfor reiselivsbedriftene er trolig overkommelige i de fleste tilfeller. Problemet er imidlertid at ekskludering mot bedriftene kan føre til at turistinformasjonens kvalitet reduseres, noe som både er et argument for å (del)finansiere turistinformasjon gjennom markedet og for å benytte andre finansieringsordninger overfor bedriftene.

Sekundæraktiviteter

I tillegg til primæraktiviteter som informasjon og markedsføring, er støtteaktiviteter som næringspolitikk, kompetanseutvikling og kvalitetsikring aktuelle for reiselivsbedriftene å utkontrahere til andre aktører, for eksempel til områdeorganisasjoner, og disse aktivitetene kan tenkes å innebære et kollektivproblem.

Næringspolitikk overfor lokale, regionale og sentrale myndigheter er et ikke-rivaliserende og ikke-ekskluderbart gode. Eksempler på aktuelle næringspolitiske temaer som reiselivsbedrifter vil ha interesse i, er spørsmål om åpnings- og lukningstider, regulering av områder og utbygging av infrastruktur. Likeledes er vedlikehold, regulering og tilrettelegging av natur- og kulturgoder oppgaver som områdeorganisasjoner kan jobbe aktivt mot offentlige myndigheter for å få gjennomført. At næringspolitikk er et ikke-rivaliserende gode, innebærer at det mest sannsynlig vil være en positiv sammenheng mellom gruppestørrelse og omfanget av næringspolitikk. På den annen side er nedslagsfeltet til lokal og regional næringspolitikk begrenset, noe som skulle tyde på at

områdeorganisasjoners næringspolitiske engasjement vil være begrenset til arbeid mot kommuner og eventuelt mot fylkeskommuner, avhengig av hvor store områder de dekker. Hvis næringspolitiske temaer gjelder geografisk avgrensede områder, vil de trolig bli utført av områdeorganisasjoner, mens temaer som har en bransjemessig forankring sannsynligvis vil bli ivaretatt av bedriftenes bransjeorganisasjoner.

Det er vanskeligere å kategorisere kompetanseutvikling og kvalitetsikring enn næringspolitikk. Mens sistnevnte normalt vil være ikke-rivaliserende innenfor nedslagsfeltet, kan kompetanseutvikling og kvalitetsikring variere både med hensyn til grad av rivalisering, delbarhet, skala- og breddefordeler og ekskluderbarhet. Insentivstrukturen knyttet til finansiering av kvalitetsikring og kompetanseutvikling vil være avhengig av aktivitetenes karakter, og det virker rimelig å anta av områdeorganisasjonene utformer aktivitetene etter bedriftenes behov og interesser. For eksempel kan reiselivsbedriftenes kompetanse være skjevt fordelt, og det er ingen grunn til å belaste bedrifter som ikke har behov for kurs og kompetanseutvikling, med finansiering av disse. De fleste kompetansetiltak er mulig å gjøre eksklusive for de som betaler, og det er kun hvis fellesskapet ville hatt interesse av at alle bedriftene var inkludert i tiltakene, at det er fornuftig å utforme dem som ikke-ekskluderbare goder. Det samme resonnetet gjelder for kvalitetsikring, men for denne aktiviteten er det enklere å tenke seg situasjoner hvor kvalitetsikring er et fellesgode. Dårlig kvalitet på et reiselivsprodukt kan være et fellesgode for de andre reiselivsbedriftene i området, fordi reiselivsproduktene er komplementære, og kundene etterspør helhetsprodukter - uavhengig av hvem som leverer dem. Hvis turistenes vurdering av totalproduktet reduseres av enkeltbedrifters dårlige kvalitet, kan det være kollektivt optimalt å sørge for en standardheving av dette produktet. Kvalitetsikring av produkter vil i slike tilfeller være et fellesgode for reiselivsbedriftene og en naturlig oppgave for en områdeorganisasjon.

Oppsummering og typologisering

I dette kapitlet har jeg beskrevet og analysert en rekke goder og aktiviteter hvor koordinering og samarbeid mellom reiselivsbedrifter kan skape økte gevinster for bedriftene. Videre har jeg forsøkt å analysere hvorvidt godene kan forstås som fellesfaktorer for reiselivsbedrifter og om det er sannsynlig at de vil bli produsert av områdeorganisasjoner. I tillegg har jeg diskutert hva slags og hvor stort gratispassasjerproblem et eventuelt tilbud av fellesfaktorene vil innebære.

I analysene ovenfor har jeg identifisert et sett fellesgoder for reiselivsbedrifter. Tre rene fellesgoder, med klare gratispassasjerproblemer, er identifisert; områdemarkedsføring, næringspolitikk og stedsutvikling. Videre er turistinformasjon, kompetanseutvikling og kvalitetssikring kategorisert som goder med delvis eller varierende fellesgodekarakter. Salg og produktmarkedsføring er kategorisert

som individuelle goder. Dette er goder med stordriftsfordeler, men som er mulig å gjøre eksklusive; salg kan kommersialiseres mot turistene, og produktmarkedsføring mot bedriftene. En siste type gode som ble analysert, koordinering, er et fellesgode og kan under visse forutsetninger innebære gratispassasjerproblemer. Koordinering er allikevel lite sannsynlig å finne blant områdeorganisasjonenes oppgaver. Grunnen til det er at koordinering krever direkte samarbeid mellom bedriftene; de må selv sørge for koordineringen. De kan ikke sette bort koordineringsoppgaven til en agent uten samtidig å gi agenten beslutningsmyndighet over for eksempel prisfastsettelse og åpningstider på egne produkter.

Aktuelle oppgaver for en områdeorganisasjon kan dermed grupperes som følger:

Opgaver som innebærer gratispassasjerproblemer:

Stedsutvikling; produksjon, foredling, vedlikehold, tilrettelegging, regulering og tilgjengeliggjøring av natur- og kulturgoder

Områdemarkedsføring; profilering av steder og områder, samt promotering av steder og områder overfor kunder og media

Lokal og regional næringspolitikk; tale reiselivsbedriftenes sak overfor lokale og regionale myndigheter, skape oppmerksomhet omkring viktige spørsmål, for eksempel gjennom bruk av media.

Opgaver med fellesgodekarakter og mulige gratispassasjerproblemer:

Turistinformasjon; muntlig og skriftlig informasjonsservice om området, aktiviteter, severdigheter og produkter overfor turister på reiselivsstedet

Kompetanseutvikling; arrangere/tilrettelegge kurs, seminarer og prosjekter for reiselivsbedriftene.

Kvalitetsikring; innhenting og presentasjon av kundevurderinger, utvikling av måleinstrumenter og standarder.

Opgaver som kan drives på markedsbasis

Salg; booking av reiselivsprodukter og gjennomføring av salgbare aktiviteter

Produktmarkedsføring; utforming, trykking og distribusjon av brosjyremateriell som produktmanualer, guider o.l. messedeltakelse, annonsering og annen synliggjøring av enkeltprodukter og produktpakker overfor distributører og turister.

Med utgangspunkt i denne oversikten kan jeg nå bli i stand til å undersøke om områdeorganisasjonene er fellesgodeprodusenter og i hvilken grad det er sannsynlig at finansiering av organisasjonenes aktiviteter innebærer et gratispassasjerproblem.

ER OMRÅDEORGANISASJONENE FELLESGODEPRODUSENTER?

I de første to delene av dette kapittelet har jeg diskutert hvilke goder og aktiviteter som kan betraktes som fellesgoder for reiselivsbedrifter og hvorvidt områdeorganisasjoner er sannsynlige tilbydere av disse godene. I det følgende skal jeg undersøke empirisk om - og i hvilken grad - områdeorganisasjoner produserer fellesgoder for reiselivsbedrifter. Dataene som denne undersøkelsen er basert på er beskrevet i kapittel V - under metodebeskrivelser.

Først undersøker jeg hvorvidt områdeorganisasjonene produserer fellesgoder og hvor høyt disse godene prioriteres i forhold til produksjon av individuelle goder. Deretter undersøker jeg om det er et mønster i områdeorganisasjonenes prioritering av oppgavetyper, spesielt hvorvidt det er slik at visse organisasjoner spesialisere seg på fellesgodeproduksjon, mens andre organisasjoner spesialisere seg på produksjon av individuelle goder.

Operasjonalisering av oppgavetyperne

I undersøkelsen ble daglig leder i hver organisasjon bedt om å uttrykke hvor høyt de prioriterer 20 forskjellige aktiviteter.⁴⁷ Skalaen går fra én til fem, hvor én betyr at organisasjonene ikke utfører aktiviteten i det hele tatt, mens fem betyr at aktiviteten har svært høy prioritet.

De åtte oppgavetyperne som ble identifisert i forrige kapittel er operasjonalisert og målt på følgende måte (se appendiks 1, spørsmål 7):

- I. **Stedsutvikling**, aritmetisk gjennomsnitt av items nummer
 - 5 Tilrettelegge for aktiviteter (skiløyper, turstier, etc.)
 - 12 Reiselivsmessig stedsutvikling
 - 19 Utvikling av nye opplevelsestilbud

- II. **Områdemarkedsføring**, aritmetisk gjennomsnitt av items nummer
 - 1 Generell profilering av reiselivet på stedet/i området
 - 6 Utforming, trykking og distribusjon av brosjyremateriell
 - 8 Vertskapstjenester overfor presse, turoperatører og andre

- III. **Lokal og regional næringspolitikk**, 1-item variabel

⁴⁷ Jeg har dessverre ikke data over omfanget av fellesgodeproduksjon i områdeorganisasjoner eller over fordelingen av totalbudsjettet på fellesgoder i forhold til individuelle goder.

- 15 Næringspolitikk overfor kommuner og fylkeskommune
- IV. **Turistinformasjon**, aritmetisk gjennomsnitt av items nummer
- 10 Drift av turistinformasjon
- 17 Aktivitetsformidling for gjester
- 18 Gjennomfører aktiviteter for kunder
- V. **Kompetanseutvikling**, 1-item variabel
- 14 Kompetanseutvikling
- VI. **Kvalitetssikring**, 1-item variabel
- 13 Kvalitetssikring av produkter og steder/områder
- VII. **Produktmarkedsføring**, aritmetisk gjennomsnitt av items nummer
- 2 Produktpakking og -koordinering
- 3 Tilrettelegging for salg overfor turoperatører
- 7 Messedeltakelse
- 11 Produktmarkedsføring
- VIII. **Salg**, aritmetisk gjennomsnitt av items nummer
- 4 Salg av reiselivsprodukter til enkeltkunder
- 9 Booking av opplevelser/arrangementer/severdigheter
- 16 Lokale arrangementer
- 20 Booking av overnatting og servering

Tabell III-1: Prioritering av ulike typer oppgaver i områdeorganisasjonene

	N	Gj.snitt	St.avvik
Områdemarkedsføring	121	3,97	0,66
Lokal og regional næringspolitikk	119	3,34	1,03
Produktmarkedsføring	121	3,33	0,81
Stedsutvikling	121	3,31	0,93
Kvalitetssikring	119	3,23	1,22
Kompetanseutvikling	119	3,12	1,00
Turistinformasjon	121	3,09	1,06
Salg	121	2,60	1,00

Tabellen viser at områdeorganisasjonene primært er fellesgodeprodusenter, men at de også utfører andre tjenester. Områdemarkedsføring har klart høyest prioritet, med en gjennomsnittsprioritet på 3,97. Deretter kommer næringspolitikk, produktmarkedsføring og stedsutvikling. Turistinformasjon blir prioritert relativt lavt, men det skyldes i stor grad at en av indikatorene på turistinformasjon, «Gjennomfører aktiviteter for gjester», blir prioritert lavest av samtlige oppgavetyper. En annen av indikatorene, «Drift av turistinformasjon», har faktisk prioritetsverdi 3,72, med andre ord nesten like høyt som områdemarkedsføring. Dette kommer klart frem av tabell III-2, hvor de tre indikatorene på områdemarkedsføring har høyest prioritet. Deretter følger drift av turistinformasjon.

Tabell III-2: Områdeorganisasjonenes prioritering av enkeltaktiviteter

	Gj.snitt	St. avvik
Generell profilering av reiselivet i området	4,06	0,97
Vertskapstjenester overfor presse, turoperatører og andre	3,95	0,94
Utforming, trykking og distribusjon av reklamemateriell	3,89	0,92
Drift av turistinformasjon	3,72	1,49
Produktmarkedsføring	3,55	1,01
Reiselivsmessig stedsutvikling	3,55	1,10
Produktpakking og -koordinering	3,35	1,19
Næringspolitikk overfor kommuner og fylkeskommune	3,34	1,03
Utvikling av nye opplevelsestilbud	3,33	1,06
Aktivitetsformidling for gjester	3,29	1,25
Tilrettelegge for salg overfor turoperatører	3,23	1,26
Kvalitetsikring av produkter og steder/områder	3,23	1,22
Messedeltakelse	3,13	1,00
Kompetanseutvikling	3,12	1,00
Tilrettelegge for aktiviteter (skiløyper, turistier etc.)	3,02	1,34
Salg av reiselivsprodukter til enkeltkunder	2,78	1,21
Lokale arrangementer	2,71	1,24
Booking av opplevelser/arrangementer/severdigheter	2,47	1,35
Booking av overnatting og servering	2,46	1,42
Gjennomfører aktiviteter for gjester	2,23	1,25

Områdeorganisasjonene er i liten grad selgere og operatører. De fem lavest prioriterte oppgavene er tre salgsaktiviteter og to operatøraktiviteter. Det styrker bildet av områdeorganisasjonene som rene fellesgodeprodusenter for reiselivsbedriftene.

Prioriteringene som avdekkes i undersøkelsen stemmer godt overens med tidligere undersøkelser. Nesheim og Grønhaug (1993) intervjuet seks vintersportsteder og fant at deres kjerneoppgaver var felles markedsføring, vertskap og turistinformasjon. Nesheim og Mjør (1994) undersøkte 15 destinasjonsselskaper og konkluderte med at felles markedsføring var disse selskaperes kjerneoppgave, mens salg av reiselivsprodukter ble prioritert lavt eller ikke utført i det hele tatt.

Jeg har også undersøkt hvor mange av områdeorganisasjonene som er fellesgodeprodusenter. Dette kan gjøres på forskjellige måter. For eksempel kan gjennomsnittsprioriteringen av de tre aktivitetstypene med klare gratispassasjerproblemer brukes som mål på en områdeorganisasjons produksjon av fellesgoder. Alternativt kan kriteriet på hvorvidt organisasjonen er fellesgodeprodusent være at den gir høy eller svært prioritet (4 eller 5) til minst én av de tre oppgavetyper. Benyttes siste kriterium vil 100 av 122 organisasjoner bli karakterisert som fellesgodeprodusenter. Benyttes gjennomsnittsmetoden, er det 20 som faller utenfor definisjonen. 9 av disse tilfredsstillter heller ikke kravet om at minst én av oppgavene skal ha høy eller svært høy prioritet. Allikevel er det sannsynligvis for strengt å hevde at de ikke er fellesgodeprodusenter, for samtlige av dem gir høy prioritet (=4) til indikatoren «Generell profilering av reiselivet på stedet/eller området» eller til «vertskapstjenester overfor presse, turoperatører og andre». Konklusjonen er derfor at samtlige områdeorganisasjoner i undersøkelsen produserer fellesgoder, selv om noen av dem fokuserer på et smalt oppgavespekter.

Synergi mellom oppgavene

Som påpekt i kapittel III er det grunn til å tro at det er synergi mellom flere av områdeorganisasjonenes oppgaver. I praksis er skillet mellom områdemarkedsføring og produktmarkedsføring flytende. Som oftest er det elementer av generell stedsprofilering i produktkataloger, og brosjyremateriell kombinerer gjerne profilering med produktinformasjon. Det er mulig å tolke dette som *selektive insentiver*; det vil si at produktmarkedsføring blir tilbudt bedriftene mot at de samtidig finansierer fellesgodet områdeprofilering. Jeg tror imidlertid det er mer sannsynlig at område- og produktmarkedsføring kombineres på grunn av *breddefordeler* i markedsføringen. (Siden produkt- og områdemarkedsføring er definert som to ulike oppgaver, betegnes sammenhengen mellom dem som synergi.)

Det er også klare argumenter for at det er synergi mellom turistinformasjon og salg. Grunnen til det er at kunder som oppsøker informasjonskontorer for å skaffe seg informasjon om reiselivsproduktene på stedet, normalt også ønsker å kjøpe produkter. Dessuten innebærer salg av produkter en ekstra

inntektkilde for informasjonskontoret. Sagt på en annen måte fungerer salg som et selektivt insentiv for *turistene* til å finansiere turistinformasjon.

Tabellen nedenfor viser den bivariate korrelasjonen mellom de åtte oppgavetyperne. Som predikert, er korrelasjonen mellom salg og turistinformasjon høy (0,60), men korrelasjonen mellom område- og produktmarkedsføring er kanskje noe lavere enn forventet (0,40). Generelt er det høy korrelasjon mellom oppgavene. Kun korrelasjonen mellom stedsutvikling og områdeorganisering er negativ, og relativt få av oppgavene er ukorrelerte. Det styrker antakelsen om at det er synergi i utførelsen av de forskjellige oppgavetyperne, for eksempel fordi læringskurven for en oppgave kan føre til brattere læringskurve for andre oppgaver. Det kan imidlertid se ut til at synergien mellom oppgaver på stedet og markedsrettede oppgaver er svakere.

Tabell III-3: Korrelasjon mellom områdeorganisasjonenes ulike oppgaver

	Kompetanse- utvikling	Kvalitet- sikring	Nærings- politikk	Område- markedsføring	Produkt- markedsføring	Salg	Steds- utvikling	Turist- informasjon
Kompetanseutvikling	1,00							
Kvalitetsikring	0,57**	1,00						
Lokal og regional næringspolitikk	0,23*	0,07	1,00					
Områdemarkedsføring	0,18	0,13	-0,02	1,00				
Produktmarkedsføring	0,16	0,23*	-0,05	0,40**	1,00			
Salg	0,30**	0,41**	0,08	0,11	0,36**	1,00		
Stedsutvikling	0,19*	0,44**	0,23*	-0,18*	-0,03	0,23*	1,00	
Turistinformasjon	0,16	0,35**	0,01	0,10	0,11	0,60*	0,36**	1,00

** = signifikant på 0,01 nivå (2-sidig)

* = signifikant på 0,05 nivå (2-sidig)

Korrelasjon mellom oppgavetyperne kan skyldes flere forhold enn synergi og selektive insentiver. Det kan tenkes at størrelse, geografisk nivå og antall bedrifter er bakenforliggende variabler som påvirker områdeorganisasjonenes valg av oppgaver. Jeg kjørte derfor en partiell korrelasjonsanalyse hvor jeg kontrollerte for antall årsverk i områdeorganisasjonen og for geografisk nivå (landsdel, fylke, interkommunal og kommunal). Bildet forble stort sett uendret. Korrelasjonen mellom kompetanseutvikling og stedsutvikling ble styrket fra 0,19 til 0,31, og korrelasjonen mellom salg og kvalitetsikring falt fra 0,41 til 0,33. Forøvrig var endringene marginale.

Av korrelasjonsanalysene kan det se ut til å være et mønster i områdeorganisasjonenes oppgaver. Stedsutvikling korrelerer høyt med kompetanseutvikling, kvalitetsikring og næringspolitikk, men er negativt korrelert med områdemarkedsføring og ukorrelert med produktmarkedsføring. For å

undersøke dette mønsteret kjørte jeg en datareduksjonsanalyse med «principal axis» ekstrahering og varimax ortogonal rotering. Tre faktorer ble ekstrahert:

Tabell III-4: Rotert faktormatrise

	Factor 1	Factor 2	Factor 3
AKTKOMP	,21921	,29125	, <u>73976</u>
AKTKVAL	,56628	,18310	,54732
AKTNÆRIN	-,12009	-,14903	, <u>72173</u>
AKTOMRD	-,02267	, <u>80395</u>	,07067
AKTPROD	,23166	, <u>75009</u>	,01369
AKTSALG	, <u>79608</u>	,24710	,08298
AKTSTEDS	,53017	-,42533	,42994
AKTTURIS	, <u>85898</u>	-,00301	-,05101

På første faktor lader salg og turistinformasjon svært høyt, men også stedsutvikling og kvalitetsikring har høye ladninger. På neste faktor lader område- og produktmarkedsføring høyt, mens stedsutvikling har en relativt høy negativ ladning. På tredje faktor lader kompetanseutvikling, kvalitetsikring, næringspolitikk og stedsutvikling høyt. Det kan se ut til at de områdeorganisasjoner som vektlegger stedsutvikling, også prioriterer andre oppgaver *på stedet*, som informasjon, næringspolitikk og kompetanse- og kvalitetsarbeid. Disse organisasjonene har samtidig en tendens til å nedprioritere det proaktive markedsarbeidet.

En viktig konklusjon som kan trekkes fra korrelasjons- og faktoranalysen er at få områdeorganisasjoner fokuserer utelukkende på fellesgodeproduksjon eller på produksjon av individuelle goder. Alle tre faktorene i tabell III-4 inneholder en blanding av fellesgoder og individuelle goder, noe som viser at de aller fleste organisasjonene kombinerer begge typer goder. Et sentralt spørsmål å stille er hvordan dette virker inn på de teoretiske sammenhengene i modellen som kort ble skissert i kapittel I. Dette spørsmålet vender jeg tilbake til i kapittel VIII, i forbindelse med tolkning av resultatene fra den empiriske undersøkelsen.

IV. FINANSIERING OG STYRING AV FELLESODEPRODUSENTER

I kapittel II ble *fenomenet* fellesgoder og *problemet* forbundet med å finansiere disse, beskrevet og analysert. I dette kapittelet rettes fokus mot *løsninger* på gratispassasjerproblemer. Først presenteres en del generelle løsningsforslag fra litteraturen om gratispassasjerproblemer. Deretter beskrives og analyseres de løsninger som er valgt i reiselivsnæringen. Videre diskuteres prinsipalenes styring av fellesgodeprodusenten og valg av resultatmål å styre agenten etter.

LØSNINGER PÅ GRATISPASSASJERPROBLEMET

I litteraturen skilles det mellom interne og eksterne løsninger og mellom desentrale og sentrale løsninger på gratispassasjerproblemet. Imidlertid brukes ikke disse begrepene på en konsistent måte, så det er naturlig å innlede med en klargjøring av meningsinnholdet i dem. Michael Taylor er trolig den som er mest eksplisitt og presis i begrepsdefinering. For han går det primære skillet mellom interne og eksterne løsninger, mens sistnevnte deles videre inn i sentrale og desentrale. Taylor definerer interne og eksterne løsninger på følgende måte:

«Internal solutions neither involve nor presuppose changes in the «game», that is, in the possibilities open to the individuals, together with the individuals' preferences and their beliefs. External solutions, on the other hand, work by changing the game, i.e., by changing people's possibilities, attitudes, or beliefs.» (Taylor, 1990:224)

Eksterne løsninger er, som sitatet indikerer, *tiltak* eller virkemidler som settes inn for å endre situasjonen og dermed konsekvensene av den. Interne løsninger, derimot, er ikke løsninger i en vanlig betydning av ordet. Slike løsninger innebærer ingen tiltak, men snarere en avdekking av at problemet ikke eksisterer. Taylor påpeker dette selv: «In the case where an internal «solution» is forthcoming, it could be said that there was no «problem» there to solve.» (Taylor, 1990:224). Allikevel betrakter han interne løsninger som «the *basic one*» (ibid:225), fordi alle andre løsninger forutsetter at andre, såkalte annengrads gratispassasjerproblemer er, er løst. I tillegg mener Taylor at man alltid bør undersøke om interne løsninger er mulig før man foreskriver eller predikerer eksterne.

Eksterne løsninger blir videre delt i to; desentrale og sentrale løsninger. Førstnevnte innebærer at *initiativet* til endringer i folks muligheter, preferanser og oppfatninger kommer fra et bredt spekter av

aktører; løsningen er sentral hvis initiativet kommer fra noen få medlemmer av gruppen. Staten representerer sentrale løsninger, mens lokalsamfunn («communities») representerer desentrale.

For spillteoretikere er interne løsninger, slik Taylor definerer dem, svært interessante, og det finnes en omfattende litteratur som undersøker muligheten for «spontane» løsninger på gjentatte fangens dilemma spill (Harsanyi, 1977; Krepes og Wilson, 1982; Axelrod, 1984; Taylor, 1987). Som påpekt i kapittel II, ved drøfting av begrepet gratispassasjerproblem, presiserer Harsanyi (1990) at et fangens dilemma spill kun foreligger hvis aktørenes subjektive vurdering av gevinststrukturen har form som et fangens dilemma spill. Taylors definisjon av interne løsninger er dermed helt i tråd med Harsanyis anbefaling. Det er interessant å merke seg at for en empirisk orientert forfatter som Ostrom (1990) er ikke interne løsninger engang nevnt som mulige løsninger på gratispassasjerproblemet. Ostrom hevder at hovedskillet i litteraturen går mellom dem som mener at statlig regulering og produksjon er nødvendig for å løse gratispassasjerproblemene og dem som hevder at privat eiendomsrett er den eneste løsning. Som et alternativ til disse sentrale løsningene foreslår Ostrom en «intern» løsning, hvor aktørene utvikler en institusjonell struktur som endrer gevinststrukturen i spillet - med andre ord en desentral form for ekstern løsning, hvis vi følger sitatet fra Taylor ovenfor.⁴⁸ Ostroms tre løsninger, staten, privat eiendomsrett og lokale institusjoner, faller alle sammen innenfor det Taylor definerer som eksterne løsninger.

I det følgende skal jeg trekke et hovedskille mellom sentrale og desentrale løsninger og organisere mer konkrete løsninger som undergrupper til disse. Definisjonene av sentrale og desentrale løsninger vil imidlertid ikke være helt sammenfallende med Taylors. Med desentrale løsninger skal det forstås at aktørene på egen hånd finner måter å overkomme gratispassasjerproblemet på, mens sentrale løsninger innebærer at staten eller en annen utenforstående part med beslutningmyndighet tvinger aktørene til å bidra til fellesgodet.⁴⁹ Taylors interne løsning blir betraktet som et spesialtilfelle av desentrale løsninger, men blir ikke diskutert nedenfor, fordi jeg er opptatt av institusjonelle løsninger på gratispassasjerproblemet, det vil si ekstene løsninger i Taylors terminologi. Selvbindingsstrategier, selektive insentiver og integrasjon mellom aktørene er eksempler på desentrale løsninger.

⁴⁸ Ostroms institusjonelle løsning korresponderer, så jeg kan forstå, med Taylors «community»-løsning; det vil si lokale løsninger på gratispassasjerproblemer som utvikles over tid av aktører som er inneevd i et komplisert sett av relasjoner med hverandre og som utvikler felles preferanser og felles virkelighetsforståelse.

⁴⁹ I en viss forstand kan man si at staten, representert ved politikere og byråkrater, er en del av gruppen som nyter godt av nasjonale og globale fellesgoder og dermed ikke kan betraktes som en utenforstående part. Imidlertid er ikke det noe problem i denne avhandlingen, for fellesgodenes nedslagsfelt er begrenset til reiselivsbedrifter. Det kan selvfølgelig tenkes å være en viss grad av overlapp mellom reiselivsbedrifter og lokale myndigheter, men å ta høyde for dette vil komplisere analysene betydelig - sannsynligvis uten at det vil påvirke konklusjoner nevneverdig.

Sentrale løsninger

Fokus i denne avhandlingen er på desentrale løsninger på gratispassasjerproblemer. Modell og hypoteser dreier seg om sammenhengen mellom reiselivsbedriftenes finansiering og styring av fellesgodeprodusenten og dennes prestasjoner. Allikevel er det interessant å diskutere sentrale løsninger som offentlig forsyning og privat eiendomsrett, både for å avdekke om de har relevans i den empiriske setting jeg studerer, og for å analyse om bruken av slike løsninger virker inn på de predikerte sammenhengene i modellen.

Offentlig forsyning

Ulike fagfelt og tilnærminger til gratispassasjerproblemer foreskriver ulike løsninger. Den tidlige kollektiv gode litteraturen (Smith, 1985; Samuelson, 1954) benyttet eksistensen av kollektive goder til å legitimere staten, noe som kommer klart frem i følgende klassiske Adam Smith-sitat:

«The third and last duty of the sovereign or commonwealth is that of erecting and maintaining those public institutions and those public works, which, though they may be in the highest degree advantageous to a great society, are, however, of such a nature, that the profit could never repay the expence to any individual or small number of individuals, and which it therefore cannot be expected that any individual or small numbers of individuals should erect or maintain.» (Smith, 1985:388).⁵⁰

Forsvar, veier, broer, vaksineprogrammer, fyrlykter og gatebelysning er eksempler på goder som er blitt betraktet som ikke-rivaliserende og som ikke vil bli produsert i optimal mengde gjennom markedet og derfor egner seg for statlig forsyning.

Påstanden om at en av statens oppgaver er å forsyne samfunnet med kollektive goder, impliserer ikke at et *hvert* kollektivt gode bør være statens ansvar. Slik har det imidlertid ofte blitt tolket (se for eksempel Malkin og Wildavsky, 1991). Koblingen mellom kollektive goder og statens ansvar har trolig blitt forsterket av at klassikeren i litteraturen om fellesressurs, Hardin (1968), foreskrev sentral styring som løsning på problemet. I en senere artikkel uttrykte han det samme: «If ruin is to be avoided in a crowded world, people must be responsive to a coercive force outside their individual psyches, a «Leviathan», to use Hobbes's term» (Hardin, 1978:314).

Det er ikke statens fortrefelighet, men markedets imperfeksjon som er begrunnelsen for statlig forsyning av fellesgoder. Det kan med andre ord tenkes at staten heller ikke vil sørge for en optimal forsyning av fellesgoder. Grunnen til det kan være at staten har mangelfull informasjon, for eksempel

⁵⁰ Årstell og sidehenvisning til Adam Smiths «The Wealth of Nations» er fra en forkortet utgave. I bokens fulle utgave, for eksempel i Clarendon Press-utgaven fra 1976, finnes Smiths kollektiv gode-begrunnelse for statlig forsyning i vol. 2, side 723.

om aktørenes betalingsvillighet for godet (McMillan, 1979) eller om aktørenes handlinger (Ostrom, 1992:10). Det kan også skyldes opportuniste fra statsansatte, noe spesielt «public choice» skolen har vært opptatt av. En tredje grunn kan være at det er kostnader forbundet med informasjonsinnhenting, -bearbeidelse og administrering av fellesgodeproduksjonen. I tillegg vil statlig finansiering medføre et effektivitetstap gjennom forvridende skatter (se Sandmo, 1992:26-30).

En variant av statlig forsyning er statlig *intervenering*, i form av avgifter, subsidier og reguleringer. I miljø- og ressursøkonomi er dette vanlige løsningsforslag på forurensning og andre negative eksterne virkninger. Slike inngrep endrer gevinststrukturen for aktørene, slik at det å bidra til fellesgodet blir individuelt lønnsomt. Ostrom (1990) viser for eksempel hvordan Hardins allmenningsproblem kan endres fra et fangens dilemma spill til et spill hvor samarbeid er en dominant strategi hvis staten bøtelegger overforbruk.

I reiselivsnæringen finner man eksempler på både offentlig forsyning og intervensjon. Nortra, Norges markedsføringsorgan, er underlagt Nærings- og energidepartementet, og i all hovedsak statlig finansiert. De fleste områdeorganisasjoner mottar offentlig støtte fra SND, fylkeskommuner og kommuner, noe det er naturlig å tolke som subsidiering av organisasjonenes fellesgodeproduksjon (dokumentert senere i dette kapitlet). Offentlig forsyning og finansiering må derfor betraktes som en empirisk relevant løsning på reiselivsbedriftenes gratispassasjerproblem.

Privat eiendomsrett

De siste tiårene har innføring av privat eiendomsrett fått stadig flere tilhengere som løsning på gratispassasjerproblemer, på bekostning av statlig forsyning og finansiering. Dette henger trolig sammen med flere forhold: fremveksten av «public choice» skolen på 60-tallet, økt oppmerksomhet omkring internasjonale problemer som global forurensning, mangelfull kontroll over mobile ressurser som kapital og fiskebestander og Sovjetunionens og andre kommunistregimers fall i slutten av 80-årene.

Mange forfattere, kanskje spesielt økonomer, setter likhetstegn mellom gratispassasjerproblemet og manglende eiendomsrett, noe følgende sitat fra Milgrom og Roberts illustrerer:

«One of the saddest incentive problems resulting from untradable, incsecure, or unassigned property right is known variously as the **common-resource problem**, the **public-goods problem**, the **free-rider problem**, and the **tragedy of the commons**» (Milgrom og Roberts, 1992:294, uthevinger i originalen)

Når problemet formuleres på denne måten, følger løsningen nærmest av seg selv: Spesifiseres privat eiendomsrett over ressursene, så forsvinner insentivproblemet.

Privat eiendomsrett over en ressurs innebærer at man har alle residuale rettigheter, både *residual kontroll* og *residualt resultat* (Milgrom og Roberts, 1992). Residual kontroll vil si at man har beslutningsmyndighet over enhver bruk av ressursen som ikke er ulovlig eller er overdratt kontraktsmessig til andre parter. Residualt resultat vil si at når staten eller kontraktpartnere har fått oppgjør, har man rett og plikt til å beholde ressursens avkastning. Problemet oppstår hvis residual kontroll og residualt resultat er skilt. Hvis beslutningsmyndigheten til en ressurs overdras til en agent som ikke eier den, har ikke agenten insentiver til å maksimere residualt resultat. Her ligger problemet både med fellesressurser og med statsløsninger på gratispassasjerproblemer. Sauegjeterne i Hardins allmenningseksempel har verken kontroll eller rett til avkastningen av ressursen. Følgelig har ingen insentiver til å maksimere avkastningen. Hvis eiendomsretten blir delt mellom dem, eller hvis én blir utpekt som eier, vil de (nne) ha både beslutningsmyndighet og rett til det residuale resultatet av ressursen. Dermed vil eier også ha insentiver til å sørge for optimal beskatning av ressursen (Alchian og Demsetz, 1972; Sinn, 1984). En statlig løsning på allmenningsproblemet vil ikke gi riktige insentiver, for statsbyråkrater er agenter for befolkningen og har kontroll over beslutninger, men konsekvensene av avgjørelsene, det residuale resultat, tilfaller prinsipalene, det vil si befolkningen.

Som påpekt av Taylor (1990:236-238) og av Milgrom og Roberts (1992:294) er ikke det viktigste spørsmålet hvorvidt eiendomsretten er felles eller privat, men hvorvidt det er spesifisert eiendomsrett til ressursen overhodet. Problemet er ikke at det ikke finnes én person som er bærer av alle residualrettigheter, men at *ingen* gjør det.

«If there is open access [to a scarce resource], then nobody is excluded from using the resource and there is no regulation of the activities of those who do use it. But if there is common ownership or collective control of the resource, then the members of the collectivity, whatever it is, can regulate its use.» (Taylor, 1990:237).

Innføring av eiendomsrett over ressurser kan ikke fungere som en universal løsning på gratispassasjerproblemer, for visse fellesgoder vil det umulig eller meningsløst å spesifisere eiendomsrett til: I sitatet fra Milgrom og Roberts ovenfor, ble tre potensielle mangler ved eiendomsrett nevnt: «untradable, insecure or unassigned». Kun den tredje av disse manglene lar seg løse ved å innføre privat eiendomsrett. Enkelte goder kan vanskelig bli gjenstand for kjøp og salg, enten fordi det er forbudt eller fordi transaksjonskostnadene vil overstige gevinstene ved handelen. Andre goder er vanskelige å beskytte, for eksempel fordi bruken av dem ikke lar seg måle (se også kapittel II, hvor årsaker til ikke-ekskluderbarhet diskuteres). Mobile ressurser, som for eksempel fiskebestander, er det svært vanskelig å etablere eiendomsrett over. Territorialgrenser hjelper lite når fisken beveger seg over grensene.

Innføring eller fordeling av eiendomsrett blir i liten grad benyttet som virkemiddel for forsyning av fellesgoder i reiselivsnæringen. Det skyldes sannsynligvis typen gratispassasjerproblemer man står overfor. Komplementaritetseffekter kan, som påpekt tidligere, ikke måles og beskyttes. Dermed kan heller ikke områdemarkedsføring finansieres ved å tildele eiendomsrett til effektene av markedsføringen. Gratispassasjerproblemet knyttet til stedsutvikling kunne i prinsippet bli redusert ved å tildele bedriftene felles eiendomsrett til området de er lokalisert i. På de fleste steder ville dette imidlertid kommet i konflikt med andre aktørers interesse i stedet; for eksempel lokalbefolkningen, andre næringsinteresser og kulturinteresser.

Desentrale løsninger

Blant desentrale løsninger skal jeg primært konsentrere meg om to typer; selektive insentiver og selvbindingskontrakter. Begge er sentrale i teorier om kollektiv handling og gratispassasjerproblemer (Olson, 1965; Hardin, 1982; Hechter, 1987; Elster, 1989; Knoke, 1990). Før jeg diskuterer disse to løsningene, vil jeg kort nevne to andre alternativer; integrasjon og politisk entreprenørskap.

En desentral løsning som gjerne nevnes i forbindelse med fellesfaktorer (ikke-ekskluderbare innsatsfaktorer), er eiermessig integrasjon mellom aktørene, i form av fusjon eller oppkjøp. På samme måte som privat eiendomsrett til en fellesressurs innebærer at aktørenes handlinger blir internalisert (Taylor, 1990:235), fører integrasjon mellom to aktører til at én aktørs eksterne virkninger på den andre part, blir internalisert. Dermed forsvinner gratispassasjerproblemet, noe Sandler påpeker:

«There are, however, some reasons to be more hopeful with respect to public inputs in contrast to public goods. Public inputs may, at times, involve a small number of firms. In such cases, mergers may occur due to scale economies and/or scope economies resulting from the public input.» (Sandler, 1992:139).

Integrasjon er uten tvil en mulig løsning på gratispassasjerproblemer med et lite antall aktører, eventuelt stor heterogenitet i størrelse mellom aktørene, også i reiselivsnæringen. Imidlertid er fusjoner og oppkjøp utenfor perspektivet i denne avhandlingen, så i det følgende vil jeg kun anta at eierskapet i bedriftene ligger fast.

En annen løsning på gratispassasjerproblemet, diskutert blant annet i Hardin (1982), dreier seg om at enkeltaktører er villige til å ta på seg en ekstra belastning for et fellesgode for å oppnå anerkjennelse og oppmerksomhet. Hardin betegnet slike aktører som politiske entreprenører: «Political entrepreneurs are people who, for their own career reasons, find it in the private interest to work provide collective benefits to relevant groups» (Hardin, 1982:35). Det er flere eksempler på politiske entreprenører i reiselivsnæringen. For eksempel har eieren av Pers Hotell på Gol vært en pådriver for

å bygge opp den gamle stavkirken på Gol og andre fellesgoder for reiselivsbedrifter og lokalbefolkningen. Som en generell løsning på gratispassasjerproblemet til reiselivsbedriftene tror jeg allikevel at politisk entreprenørskap kommer til kort, blant annet fordi områdeorganisasjonene er for små og fellesgodene for lite prestisjetunge til at de kan fungere som springbrett til «politiske» karrierer.

Selektive insentiver

Selektive insentiver som løsning på gratispassasjerproblemer dreier seg om å kombinere tilbudet av fellesgoder med individuelle goder eller klubbgoder. Gratispassasjerproblemet antas å bli redusert eller fjernet ved at attraktive, ekskluderbare goder kun gjøres tilgjengelige for aktører som bidrar til finansieringen av fellesgodet. I følge Olson (1965) benyttes selektive insentiver til å finansiere fellesgodeproduksjonen i bransje- og arbeidstakerorganisasjoner. Olson hevdet videre at fellesgodeproduksjon ofte er *biprodukter* av individuelle goder, og betegner derfor denne løsningen som «the byproduct theory» (Olson, 1965:133). Varian (1993) påpeker at selektive insentiver ble benyttet som løsning på et klassisk gratispassasjerproblem, finansiering av fyrlykter:

«The authorities were able to *bundle* a private good - landing rights at a port - with a public good - the services of the lighthouse, thereby avoiding the nonexclusion problem» (Varian, 1993:549).

Teorien om selektive insentiver som løsning på gratispassasjerproblemer har blitt kritisert av en rekke forfattere (Frohlich og Oppenheimer, 1970; Stigler, 1974; Hardin, 1982; Marwell og Oliver, 1993). Hvis fellesgodeprodusenten tar en så høy pris for privatgodene at overskuddet er tilstrekkelig til å finansiere fellesgodeproduksjonen, vil andre aktører ha insentiver til å tilby de samme individuelle godene til lavere pris.⁵¹ I følge Stigler er denne innvendingen korrekt selv hvis det er skalafordeler i produksjon av privatgodet, slik at fellesgodeprodusenten har naturlig monopol. Varian (1993) hevder at selektive insentiver kun vil fungere hvis myndighetene intervensjoner i markedet og gir fellesgodeprodusenten formelt monopol på det individuelle godet.

Selv om tildeling av monopol til fellesgodeprodusenten kan være fornuftig hvis myndighetene ønsker at fellesgodeprodusenten skal finansiere fellesgodene gjennom selektive insentiver, er det ikke sikkert

⁵¹ Hardin (1982) diskuterer også denne *teoretiske* innvendingen, men mener at en *empirisk* svakhet ved biprodukt teorien er mer alvorlig: I følge Hardin har de aller fleste bransjeorganisasjoner og fagforeninger blitt etablert for å produsere fellesgoder, mens de selektive insentivene har kommet i etterkant: «Hence, Olson presents a compelling rational explanation of the survival of some organizations that provide their members with collective goods, but he leaves the origin of many such groups unexplained, and therefore the explanation of the success of their collective action is also in question.» (Hardin, 1982:34). Som alternativ til biprodukt teorien fremhever Hardin betydningen av politisk entreprenørskap.

at det er nødvendig. Hvis det er synergigevinster mellom individuelle goder og fellesgoder, kan fellesgodeprodusenten ha et konkurransefortrinn overfor aktører som kun tilbyr det individuelle godet. For eksempel er det mye som tyder på at det er synergigevinster mellom produktmarkedsføring og områdemarkedsføring, noe som medfører at områdeorganisasjoner har et konkurransefortrinn fremfor andre tilbydere av markedsføringstjenester i reiselivsnæringen.

Som beskrevet i kapittel III kan kombinasjonen av produktmarkedsføring og områdemarkedsføring tolkes som et selektivt insentiv for finansiering av sistnevnte. I bransjeterminologien betegnes denne kombinasjonen som basismarkedsføring, og samtaler jeg har hatt med reiselivsbedrifter og ansatte i områdeorganisasjoner, tyder på at hovedidéen med basismarkedsføring er å sikre finansieringen av områdemarkedsføring.

Selv om selektive insentiver skulle vise seg å være tilstrekkelig til å finansiere fellesgoder, er det ikke sikkert at denne løsningen er fornuftig. Grunnen til det er at fellesgodeprodusenten får insentiver til å tilpasse fellesgodene til brukernes ønsker, og kanskje enda viktigere, de får insentiver til å prioritere produksjonen av individuelle goder på bekostning av kollektive goder.

Forpliktende kontrakter

Forpliktelser (commitment) i kollektiv handling og andre relasjoner har blitt viet stor oppmerksomhet i samfunnsvitenskapene; i forhandlingsteori (se Elster, 1989a), i transaksjonskostnadsteori (Klein, Crawford og Alchian, 1978; Williamson, 1985), i politisk teori (Miller og Hammond, 1994; Dixit, 1996) i organisasjonspsykologi (O'Reilly og Chatman, 1986; Robertson og Tang, 1995) og i teorier om kollektiv handling (Hechter, 1987; Ostrom, 1990; Appelbaum og Weber, 1992). Det er flere grunner til den store interessen for commitment. En av dem er at økonomisk, politisk og organisatorisk handling krever et visst nivå av forutsigbarhet, noe som ofte forutsetter at aktører har forpliktet seg til (å avstå fra) bestemte handlinger. En annen grunn er at transaksjonskostnaders størrelse ofte vil variere med aktørenes evne og vilje til å inngå forpliktelser (Williamson, 1985; Dixit, 1996). Både forutsigbarhet og transaksjonskostnader er sentrale elementer i denne avhandlingens analyse av forpliktelser. Hovedpoenget i argumentasjonen nedenfor og i hypotesene som utledes i kapittel V, er at når interessentene i et fellesgode forplikter seg til å bidra til finansieringen av godet, vil det øke forutsigbarheten og redusere transaksjonskostnadene til fellesgodeprodusenten.

Selvbindingsstrategier som troverdige forpliktelser

Et sentralt spørsmål i analyser av forpliktelser er om forpliktende er *troverdige* eller ikke. For eksempel betraktes løfter om samarbeid i et fangens dilemma spill som «cheap talk» (Farrell og

Gibson, 1989), det vil si ikke troverdige, fordi partene har insentiver til å bryte løftet. Det innebærer at sannsynligheten for å oppnå universelt samarbeid i fangens dilemma situasjoner er upåvirket av om aktørene kommuniserer i forkant av spillet.⁵² Det kan imidlertid tenkes at løfter om samarbeid kan ha en positiv effekt på bidragene til et fellesgode, selv om insentivstrukturen har karakter av et fangens dilemma spill, hvis det er mulig å observere hverandres handlinger. Grunnen til det er at aktørene opptrer i mange situasjoner med ulike insentivstrukturer og at ryktedannelser kan gi aktørene renommé som mer eller mindre tillitsverdige.⁵³ For eksempel vil det være svært nyttig å ha ry på seg for alltid å holde ord når man spiller «chicken games».

En forpliktelse blir betraktet som troverdig hvis aktøren som inngår forpliktelsen har insentiver til å følge den. Wilhelm Erobreren brant skipene sine på stranden da han inntok England i 1066. Dermed var han avskåret fra å flykte hvis angrepet skulle bli slått tilbake. Han måtte enten beseire engelskmennene eller selv bli beseiret. Dette var en troverdig signal om at angriperne kom til å kjempe til siste mann. Slike troverdige bindinger kalles gjerne *selvbindingsstrategier*. En selvbindingsstrategi dreier seg om å etablere en mekanisme som sikrer at man gjennomfører en handling (eller *ikke* gjennomfører en handling). Det klassiske eksempelet finnes i Homers legende om Odyssevs, som fikk mannskapet til å binde han til masten, slik at Odyssevs ikke ble fristet til å gi etter for sine drifter og la seg lokke av Sirenenes sang. Et mer teknisk uttrykk for det samme er på tidspunkt t_0 å sette opp en kausalmekanisme som gjør det mer lønnsomt på t_1 å velge den handling som på t_0 oppfattes som den beste (se Elster, 1984:36).⁵⁴ For å overkomme gratispassasjerproblemet forbundet med forsyning av fellesgoder, kan det være rasjonelt for reiselivsbedriftene å forplikte seg til å bidra til finansiering av godene. Det er imidlertid viktig å påpeke at reiselivsbedriftene står overfor et noe annerledes problem enn Odyssevs gjorde. Han innså at å binde seg selv til masten var nødvendig for ikke å forfølge sine kortsiktige drifter. Reiselivsbedriftene har ikke egentlig noe ønske om å binde seg selv; de ønsker å *binde de andre* bedriftene til fremtidige innbetalinger. Å forplikte seg selv er prisen de må betale for å binde de andre.

⁵² Fangens dilemma eksperimenter viser at kommunikasjon og løfter faktisk har en signifikant betydning for graden av samarbeid (Orbell, van de Kragt og Dawes, 1988; Sally, 1995). Se Farrell og Gibbons (1989) for en rasjonell forklaring på at «cheap talk» kan fremme samarbeid i situasjoner med gratispassasjerproblemer.

⁵³ Strengt tatt endres insentivstrukturen i spillet hvis aktørene har insentiver til å utvikle et renommé som generelt troverdig, slik at aktørene ikke lenger spiller fangens dilemma. Alle situasjoner er innevevd i en sosial kontekst, og situasjoner som fremstår som fangens dilemma spill når de analyseres isolert, kan vise seg å ha en annen insentivstruktur hvis man analyseres dem som ett strukturelt aspekt ved denne konteksten.

⁵⁴ Selvbindingsstrategier kan gis en spillteoretisk formulering: En selvbindingsstrategi er, i følge Taylor, en *ekstern* løsning på et gratispassasjerproblem (Taylor, 1987:22), det vil si en løsning som endres spillets struktur.

En selvbindingsstrategi for reiselivsbedriftene kunne være å anmode lokale myndigheter om å påføre dem en særskatt, for eksempel på reiselivsomsetning. Det ville medført at alle bedriftene ble bundet til å bidra til finansieringen av fellesgodene. En slik særskatt benyttes blant annet i Østerrike, under betegnelsen «kurtaax». Særskatt på reiselivsomsetning har vært diskutert i enkelte reiselivsområder, blant annet i Bergen, men ingen har foreløpig tatt steget fullt ut og innført det.

Sanksjoner ved manglende overholdelse av forpliktelser

Siden selvbindingskontrakter ikke benyttes i reiselivsnæringen i dag, må det undersøkes om andre forpliktende kontrakter eksisterer.⁵⁵ Sanksjonering av aktører som ikke overholder forpliktelsene de har inngått, er hyppig diskutert i kollektiv handling litteraturen (Olson, 1965; Hechter, 1987; Chen og Komorita, 1994; Rokkan 1995; Heckathorn, 1996). Hensikten med sanksjonering er å gjøre manglende bidrag til fellesgodeproduksjon mindre fordelaktig, slik at aktørene får økte insentiver til å bidra.⁵⁶ En prinsipiell innvending mot sanksjonsstøttede forpliktelser som generell løsning på gratispassasjerproblemer er at sanksjoneringen i seg selv innebærer et gratispassasjerproblem (Elster, 1989a). Heckathorn (1989) har imidlertid vist at annen ordens gratispassasjerproblemer (for eksempel sanksjonering) er lettere å løse enn første ordens problemer. Dessuten behøver ikke aktørene å gjennomføre sanksjonene selv. Gjennom en kontrakt kan de delegere sanksjonsmyndigheten til en tredje part, for eksempel til fellesgodeprodusenten. Denne løsningen har en parallell i Alchian og Demsetz' teori (1972) om entreprenørbedrifter som løsning på gratispassasjerproblemer ved teamproduksjon.

Hvis vi antar at reiselivsbedriftene i et område har forpliktet seg til å bidra til finansieringen av fellesgoder, hva slags sanksjoner er aktuelle å benytte overfor bedrifter som ikke overholder forpliktelsene? Et hovedskille kan trekkes mellom organisatoriske og aktivitetsmessige sanksjoner. Med førstnevnte menes for eksempel tap av medlemskap, stemmerett på årsmøte/generalforsamling og styreverv. Med aktivitetsmessige sanksjoner menes tilgangen på individuelle goder som fellesgodeprodusenten tilbyr. Denne typen sanksjoner kan betraktes som negative selektive insentiver, noe som viser at selektive insentiver og forpliktende kontrakter er overlappende løsninger. En tredje type sanksjoner kan dreie seg om å offentliggjøre hvem som ikke overholder forpliktelsene, noe som

⁵⁵ For å gjennomføre en kritisk test av hypoteser om sammenhengen mellom forpliktelser til bidrag til fellesgoder og fellesgodeprodusenters prestasjoner, er man avhengig av variasjon i den uavhengige variabelen. Selvbindingskontrakter er interessante som mulige strategier for reiselivsbedrifter, men effektene kan ikke måles før slike kontrakter er implementert i et visst omfang. Se for øvrig kapittel 1, om bakgrunnen for valg av problemstilling og empirisk arena for avhandlingen.

⁵⁶ Sanksjonering mot aktører som ikke overholder sine forpliktelser, blir av enkelte forfattere (for eksempel Rokkan, 1995) presentert som negative selektive insentiver.

kan føre til sosiale sanksjoner fra de andre bedrifter og skadet renommé. I hypotesetestene benyttes alle tre former for sanksjoner, se kapittel VI, operasjonalisering og måling.

EFFEKTENE AV FORPLIKTENDE KONTRAKTER

I det følgende skal jeg analysere effektene av forpliktende kontrakter på fellesgodeproduzenters prestasjoner. Effektene antas å virke gjennom et sett mellomliggende variabler: utformingen av fellesgodene, transaksjonskostnader, tidshorisont og innflytelsesprosesser. Først analyseres effektene av å benytte rene markedsrelasjoner mellom bedrifter og fellesgodeproducenter. Deretter diskuterer effektene av at bedriftene binder seg til å bidra til finansieringen av fellesgodene. Avslutningsvis drøfter jeg hva stigende grad av forpliktelser innebærer, og jeg diskuterer hvorvidt det er rimelig å forvente at sammenhengene mellom uavhengig og mellomliggende variabler er *lineær*⁵⁷, det vil si at marginale endringer i forpliktelser fører til like stor endring i mellomliggende variabler uansett initialt nivå på forpliktelser.⁵⁸

I utgangspunktet kan det virke kontraintuitivt å forsøke å finansiere fellesgoder gjennom markedsmekanismer. Den mest generelle innsikten fra tidlig «public goods» og «collective action» litteraturen var at markedet ikke er egnet til forsyning av fellesgoder (Samuelson, 1954; Olson, 1965; Hardin, 1968), fordi det vil føre til underproduksjon eller i verste fall ingen produksjon av godene. Imidlertid har nyere bidrag til litteraturen vist at gratispassasjerproblemer i kollektiv handling situasjoner er langt mer kompleks enn tidligere antatt. Gratispassasjerproblemer varierer med gruppestørrelse, heterogenitet, teknologi, tidsperspektiv og informasjon, og disse faktorene interagerer med hverandre på komplekse måter (se for eksempel Oliver, 1993; Heckathorn, 1995; Cornes og Sandler, 1996). I tillegg til variasjoner i gratispassasjerproblemet, er det et sentralt poeng i denne avhandlingen at godenes karakter (det vil si godenes utforming) vil påvirkes av de institusjonelle strukturer forsyningen av godene underlegges. Selektive insentiver gir for eksempel

⁵⁷ Jeg benytter betegnelsen linearitet både i den teoretiske diskusjonen i dette kapittelet og i forbindelse med de empiriske analysene i kapittel VII, men vil her gjøre oppmerksom på at denne betegnelsen ikke er helt korrekt. Siden grad av forpliktelser er en ordinalskalert variabel, er verdiene på skalaen kun uttrykk for rangering av punkter, ikke for avstanden mellom punktene. Linearitet kan bare være en egenskap ved sammenhengen mellom to intervallskalaer, ikke mellom ordinalskalaer. Jeg har ingen teoretisk begrunnelse for å forsøke å beregne avstanden mellom punktene (det vil si verdiene) på skalaen, men hvis vi antar at avstanden er tilnærmet lik mellom hvert punkt, vil en linearitetstest allikevel være hensiktsmessig. Alternativt kan det benyttes en svakere test, hvor det kun undersøkes om sammenhengen mellom økende grad av forpliktelser og avhengige variabler er strengt stigende (synkende).

⁵⁸ Sagt på en annen måte vil linearitet si at den første deriverte til sammenhengene er konstant.

fellesgodeprodusenten insentiver til å vri porteføljen av goder i retning av individuelle goder, og enkeltaktørers eller subgruppers finansiering av fellesgoder vil føre til at godenes utforming tilpasses deres interesser (gitt heterogene preferanser). Dessuten kan forsøk på å omgjøre fellesgoder til klubbgoder dra oppmerksomheten bort fra målet med fellesgodene og mot finansieringskilden. Disse mulighetene medfører at markedsløsninger kan utløse aktivitet hos fellesgodeprodusenten, men at godenes utforming ikke er optimal for bedriftene som gruppe, og det kan føre til at produsentens effisiens er lavere enn ved andre finansieringsformer.

Sammenhengen mellom forpliktende kontrakter og utformingen av fellesgoder

Det ligger i markedets logikk at tilbydere må tilpasse seg kundenes krav for å overleve. Markedsrelasjoner mellom bedrifter og fellesgodeprodusenter vil derfor «tvinge» sistnevnte til å tilpasse seg til «kundene». Når godene som produseres er helt eller delvis ikke-rivaliserende og bedriftenes preferanser er heterogene, vil en slik kundetilpasning innebære at godene ikke utformes slik at gruppens totale gevinst maksimeres. For å få solgt godene må produsenten legge størst vekt på ønskene til de mest betalingsvillige bedriftene, og samtidig kan det forventes at hun vil bygge inn flest mulig individuelle produktelementer i godene for å øke betalingsvilligheten. Individuelle produktelementer har både den fordel at den som betaler får hele gevinsten og at produsenten kan skreddersy produktelementene til hver enkelt bedrift. Slike tilpasninger medfører imidlertid at fellesgodeprodusenten må gjøre tilpasninger som markedet, det vil si turistene, ikke etterspør. Troye har formulert dilemmaet på en treffende måte:

«Samarbeide innen rammen av reiselivslag, destinasjonsselskaper og landsdelsselskaper kan lett få et korporativt preg og føre til polsk riksdagsstemning. Grunnen til det er at deltakerne enten de kalles medlemmer eller aksjeeiere gjennom sitt medlemskap eller aksjer kjøper seg en rett til å bli markedsført. Dette er i strid med det markedsorientering innebærer. ... Utfordringen for de nye destinasjonsselskapene og landsdelsselskapene er - for å sette det på spissen - å gjøre seg uavhengig av produsentene. Skal et markedsføringselskap være markedsorientert må det foreta en mest mulig uavhengig vurdering av hvilke produkter det ønsker å inkludere i sitt sortiment. Ved å stille krav til bedrifter og steder før opptak i sortimentet, vil en tvinge frem et samarbeide» (Troye, 1993).

I kapittel III argumenterte jeg for at dette dilemmaet gjelder for både turistinformasjon og markedsføring, og i prinsippet er det like relevant for stedsutvikling. Det er ingen grunn til å forvente at de tiltak for opprusting av et reiselivssted som vil gi størst etterspørselsvekst for stedet som helhet, er sammenfallende med enkeltbedrifters eller subgrupper av bedrifts interesser. Organiseres relasjonen mellom bedrifter og fellesgodeprodusent som et marked, får produsenten insentiver til å utforme fellesgodene etter bedriftenes interesser, ikke etter markedets ønsker.

Selv om bedriftene binder seg til fremtidige bidrag til finansieringen av fellesgodene, er det ingen *automatikk* i at fellesgodeprodusenten vil utforme fellesgodene på en markedsorientert måte. Men hvis bedriftene enes om at målsettingen er at fellesgodene skal utformes slik at bedriftenes totale gevinst maksimeres, har ikke lenger fellesgodeprodusenten insentiver til å tilpasse seg særinteressers krav. Totalbudsjettet til produsenten vil være upåvirket eller bli redusert av at godene utformes i tråd med enkeltbedrifters ønsker og at det legges inn mange individuelle elementer i godene. Fellesgodeprodusentens insentiver er imidlertid ikke bare et spørsmål om organiseringen av relasjonen mellom bedrifter og produsent, men også om hvordan bedriftene velger å styre fellesgodeprodusenten. Det spørsmålet blir diskutert lenger ned.

Diskusjonen ovenfor kan sammenfattes i en proposisjon:

Proposisjon 1: Jo mer bedriftene (som er interessenter i fellesgodeproduksjonen) forplikter seg til å bidra til finansieringen av fellesgodene, desto mer markedsorientert vil porteføljen av aktiviteter som fellesgodeprodusenten produserer, bli utformet.

Sammenhengen mellom forpliktende kontrakter og transaksjonskostnader

Det er flere grunner til å forvente høye transaksjonskostnader når forholdet mellom bedrifter og fellesgodeprodusent tar form av markedsrelasjoner. Hovedgrunnen er at produsenten som *selger* vil ha «en dårlig sak». Det er ikke umulig at hun må appellere til felleskapsfølelse, overselge individuelle elementer, stiumlere bedriftenes «magical thinking»⁵⁹ og bruke salg til en (gruppe av) bedrift(er) som argument for at en annen skal kjøpe tjenestene. Det vil nødvendigvis ta mye tid og oppmerksomhet. Et forsterkende element på denne avhandlingens empiriske arena er at antall potensielle transaksjoner er langt større ved markedsrelasjoner enn i situasjoner hvor bedriftene forplikter seg til årlige innbetalinger, fordi områdeorganisasjonene utfører et bredt spekter av oppgaver i løpet av et år. Det er mulig for fellesgodeprodusenten å kompensere for dette ved å selge oppgavene de utfører som pakker i stedet for som enkeltprosjekter. Produkt- og områdemarkedsføring vil sannsynligvis selges samlet uansett, men bedriftene kan komme til å pakke oppgavetyperne opp igjen og bare kjøpe deler av dem. x

Forpliktelser til årlige innbetalinger begrenser prinsipalenes exit-muligheter, noe som gjør det mindre sannsynlig at de vil true med å holde tilbake betalingene for å presse gjennom sine særinteresser. Det vil redusere agentens transaksjonskostnader, fordi mindre tid og ressurser blir benyttet til taktiske

⁵⁹ «Magical thinking» er et begrep fra Elster (1989a), som i denne sammenheng går ut på at man tror at man selv, ved å bidra til fellesgodene, påvirker andre til å gjøre det samme. Og omvendt, at man selv, ved å avstå fra å bidra, påvirker andre til ikke å bidra.

forhandlinger. Større automatikk i finansieringen, og dermed mindre usikkerhet, vil også føre til at agentens oppmerksomhet flyttes fra prinsipalene og over til reiselivsmarkedet.

Proposisjon 2: Jo mer bedriftene forplikter seg til å bidra til finansieringen av fellesgodene, desto lavere vil fellesgodeproduzentens transaksjonskostnader bli.

Sammenhengen mellom forpliktende kontrakter og tidshorisont

Jo sterkere prinsipalene har forpliktet seg til å finansiere agentens fremtidige fellesgodeproduksjon, desto mer forutsigbar vil agentens budsjettrestriksjoner være. Høy forutsigbarhet muliggjør lang tidshorisont i prosjekter og investeringer. Markedsrelasjoner mellom prinsipaler og agent gjør det sannsynlig at prinsipalene vil kreve å se resultater av sine kjøp relativt raskt, blant annet for at de skal kunne trekke seg fra løpende transaksjoner hvis de viser seg å gi liten gevinst for dem selv. Videre, hvis fellesgodeproduksjonen finansieres gjennom kjøp og salg, er agenten avhengig av å holde oppslutningen og legitimiteten oppe til enhver tid.

I samtaler og intervjuer med ledere i områdeorganisasjoner har det slått meg hvordan de fremhever fremtidsutsiktene; for eksempel: «Jo da, vi har hatt en del problemer, men nå går det mye bedre. Vi har stor tro på at vi har lagt problemene bak oss.» Neste gang man snakker med dem, kan man gjerne få et tilsvarende svar. Det er uproblematisk å innrømme problemer i fortiden, for det er «sunk cost» for prinsipalene, men for å beholde legitimitet og betalingsvilje hos prinsipalene er de avhengig av å formidle en optimisme omkring nærmeste fremtid. Har derimot prinsipalene forpliktet seg til fremtidig finansiering av agentens oppgaveproduksjon, reduseres behovet for kontinuerlig oppslutning og legitimitet.

Proposisjon 3: Jo mer bedriftene forplikter seg til å bidra til finansieringen av fellesgodene, desto lengre tidshorisont vil fellesgodeproduzenten operere med i sitt arbeid.

Sammenhengen mellom forpliktende kontrakter og innflytelsesprosesser

Sammenhengen mellom bedriftenes forpliktelser til finansiering av fellesgoder og omfanget av innflytelsesprosesser, det vil si påvirkningspress, er ikke entydig. I følge Hirschman har aktører to måter å uttrykke hva de mener overfor en relasjonspartner; enten gjennom «voice», det vil si verbal eller skriftlig kommunikasjon, eller «exit», hvilket betyr at man «sier fra» ved å bytte ut relasjonspartneren med en annen (Hirschman, 1970; se også Colbjørnsen, 1995). Det kan argumenteres for at aktører som er avskåret fra exit, vil erstatte denne mekanismen med voice. Sagt på en annen

måte vil aktører som er innelåst i en relasjon kompensere for den manglende exit-muligheten ved å uttrykke krav og synspunkter overfor den andre part. Det innebærer at bedrifter som forplikter seg til fremtidig finansiering av fellesgoder, vil øve sterkere påvirkningspress på fellesgodeprodusenten enn bedrifter som har en markedsrelasjon til produsenten. På den annen side vil det være større sannsynlighet for å få gjennomslag for sine interesser hvis man kan true med exit. Å la være å betale for fellesgodene er det viktigste pressmiddelet bedriftene har overfor fellesgodeprodusenten, og ved å forplikte seg til fremtidige innbetalinger, mister bedriftene dette pressmiddelet. Ut fra dette resonnementet virker det derfor mer sannsynlig at exit-*mulighet* og voice vil samvarierte, det vil si at bedrifter som har forpliktet seg til fremtidige innbetalinger vil øve mindre påvirkningspress på fellesgodeprodusenten. I hypotesene som utledes i neste kapittel, vil jeg legge hovedvekten på dette siste resonnementet.

Proposisjon 4: Jo mer bedriftene forplikter seg til å bidra til finansieringen av fellesgodene, desto mindre vil enkeltbedrifter og subgrupper av bedrifter forsøke å påvirke fellesgodeprodusentens prioriteringer.

Med utgangspunkt i de fire proposisjonene som er utledet, kan jeg nå formulere følgende proposisjon om sammenhengen mellom forpliktende kontrakter og fellesgodeprodusenters prestasjoner (ut fra en forventning om at markedsorienterte prioriteringer, lave transaksjonskostnader, lang tidshorisont og lavt omfang av påvirkningspress vil bidra til gode prestasjoner):

Proposisjon 13: Jo mer bedriftene forplikter seg til å bidra til finansieringen av fellesgodene, desto bedre vil fellesgodeprodusentens prestasjoner bli.

Grader av forpliktelser og antakelsen om linearitet

Ovenfor har jeg diskutert forpliktelser som et enten-eller spørsmål; enten troverdige forpliktelser eller ikke. Det er også mulig å betrakte forpliktelser som et gradsspørsmål. For eksempel kan finansieringsformene som bedriftene benytter, rangeres etter graden av forpliktelser. Markedsrelasjoner innebærer ingen forpliktelser for bedriftene. De kan forhandle om hva de vil og kjøpe hva de vil. Er de ikke fornøyd med betingelsene, blir det ingen handel. Handlingsrommet til bedriftene blir noe mer begrenset hvis de betaler en generell sum (lump-sum) pr. år, og områdeorganisasjonen lar pengene inngå i sitt budsjett for fellesgodeproduksjon. Exit-mulighetene reduseres da fra enkeltaktiviteter til en årlig beslutning om bidrag til finansiering av fellesgodene. Bedriftene kan velge å la være å betale, og hvis de betaler ett år men er misfornøyd med resultatet, kan de la være å betale året etter. Ytterligere beskrankninger legges på bedriftene hvis de forplikter seg til å betale det årlige beløpet. Så lenge innbetalingene er frivillige, er det sannsynligvis sosialt legitimt

å la være å betale, men inngår man forpliktelser om bidrag til fellesgodeproduksjonen, er det rimelig å forvente sosiale reaksjoner fra de andre bidriftene.⁶⁰ Hvis forpliktelsene støttes opp av sanksjoner mot bedrifter som ikke oppfyller betingelsene sine, styrkes graden av forpliktelser enda mer. Eventuelt kan forpliktelser med sanksjoner splittes opp videre ved å rangere grad av forpliktelser langs dimensjoner som *antall* typer sanksjoner, hvor *hyppig* det sanksjoneres mot ikke-betalere og hvor *sterke* sanksjonene er. Ser vi bort fra disse denne muligheten, står vi igjen med en ordinalskalert variabel med fire verdier:

0 = Markedsrelasjoner

1 = Frivillige årlige innbetalinger

2 = Forpliktende årlige innbetalinger

3 = Forpliktende årlige innbetalinger med sanksjoner mot bedrifter som ikke betaler

Når bedriftenes forpliktelser endres fra en dikotom til en ordinal variabel, er spørsmålet om sammenhengene mellom denne uavhengige variabelen og de mellomliggende variablene kan forventes å være *lineære*. Hvis man ikke har teoretiske argumenter for ikke-linearitet, er det naturlig å ha som utgangspunkt at sammenhengene er lineære. Det er imidlertid grunn til å sette et spørsmålstegn ved overgangen fra frivillige til forpliktende årlige innbetalinger. Hvor stor vekt skal det legges på at bedriftene verbalt eller skriftlig forplikter seg til å betale hvis manglende overholdelse av forpliktelsen ikke medfører negative sanksjoner? Hvis bedriftenes renommé ikke har noen betydning, sosiale normer om å holde løfter ikke er internalisert og bedriftene ikke påfører ikke-betalere sosiale sanksjoner, er forpliktelsen uten mening. Hvis derimot en eller flere av disse faktorene har betydning, vil det være en forskjell på frivillige og forpliktende innbetalinger. I hypotesetestene undersøker jeg om antakelsen om linearitet holder.

⁶⁰ I tillegg til faren for sosiale reaksjoner kan det argumenteres for at individer oppfatter sine løfter som bindende av psykologiske årsaker. For eksempel ønsker de fleste å fremstå som konsistente i sine handlinger, blant annet i forholdet mellom uttalte intensjoner og faktiske handlinger (se for eksempel Chen og Komorita). Dessuten kan aktørene ha internalisert sosiale normer om å holde ord (se Elster, 1989a). Jeg vil imidlertid ikke legge vekt på slike ikke-rasjonelle forklaringer, siden argumentasjon, modell og hypoteser i avhandlingen er basert på forutsetninger om rasjonelle, gevinstsøkende individer.

STYRING AV FELLESGODEPRODUSENTER

Gitt at reiselivsbedriftene har overkommet gratispassasjerproblemet og er i stand til å finansiere fellesgodeproduksjonen, er spørsmålet hvordan de kan styre fellesgodeprodusenten. Reiselivsbedriftene kan betraktes som en *gruppe prinsipaler* som engasjerer en felles agent til å produsere fellesgodene. Agentens aktiviteter er ikke-observerbare og resultatene ikke-evaluerbare, slik at prinsipalene står overfor et såkalt skjult handlings-problem (defineres nedenfor). I det følgende vil jeg argumentere for at en rasjonell løsning på skjult handlings problemet er å gi agenten et resultatavhengig budsjett, slik at hun får insentiver til å maksimere gruppens resultatmål. Et sentralt spørsmål er hva slags resultatmål prinsipalene bør velge. Jeg argumenterer for at de bør velge summen av gruppemedlemmenes økonomiske resultat som målfunksjon og at reiselivsomsetning er den beste operasjonalisering av dette målet. Til slutt diskuterer jeg hvorvidt det er realistisk at prinsipalene vil velge dette kollektive resultatmålet.

Agentproblemet i relasjonen mellom en eier av en ressurs og forvalteren av ressursen når forvalterens handlinger er delvis skjulte, er velkjent. Problemet dreier seg om å sikre incitamentforenlighet mellom prinsipal og agent. Prinsipal-agent teorien dreier seg om relasjonen mellom en oppdragsgiver - prinsipalen - og dennes utførende aktør. Teorien finnes i både positive og preskriptive versjoner. I sistnevnte tar teorien prinsipalens perspektiv og foreskriver en kontrakt mellom partene som maksimerer prinsipalens gevinst.⁶¹ Vanligvis antas det at agenten har aversjon mot risiko, mens prinsipalen er risikonøytral. Videre antas det at aktørene er opportunistiske, i den forstand at de vil holde tilbake informasjon og feilinformere den andre part for å oppnå fordeler for seg selv. Drivkraften i teorien ligger i kombinasjonen av opportunisme og den tilgjengelige informasjonen i relasjonen. De mest interessante tilfellene har man når agenten har privat informasjon, enten om sine egne (eller sitt produkts) egenskaper eller om sine egne handlinger. De to tilfellene kalles henholdsvis skjulte egenskaper og skjulte handlinger. Førstnevnte er for prinsipalen et *seleksjonsproblem* - valg mellom ulike agenter og produkter - og sistnevnte er et *styringsproblem* - hvordan prinsipalen kan sikre seg at agenten opptrer i overensstemmelse med den inngåtte avtalen. I denne avhandlingen fokuseres det utelukkende på kontrollproblemet. Seleksjonsproblemet er imidlertid også relevant for reiselivsbedriftene. Bedriftenes valg av fellesgodeprodusent kan analyseres som et prinsipal-agent problem hvor alternative produsenter har privat informasjon om sine egenskaper - det være seg kompetanse eller interesser i fellesproduksjon. Jeg har imidlertid valgt å se bort fra slike problemstillinger i denne avhandlingen, og tar valget av fellesgodeprodusent som gitt.

⁶¹ Ved å maksimere egen profitt, vil effektivitetstapet som følger av asymmetrisk informasjon, bli minimert. Det innebærer at også preskriptiv prinsipal-agent teori kan betraktes som en teori om ikke-sløsing.

Skjult handlings problemet i prinsipal-agent teori

I følge Milgrom & Roberts må tre situasjoner være oppfylt for at det skal foreligge et skjult handlings problem. For det første må det være et potensielt avvik mellom aktørenes interesser. For det annet må det være «some basis for gainful exchange or other cooperation between the individuals - some reason to agree and transact - that activates the divergent interests.» (Milgrom & Roberts, 1992:185). Disse to forutsetningene vil normalt være oppfylt i vanlige markedstransaksjoner. Det er den tredje forutsetningen som skiller skjult handlings situasjoner fra rene markedstransaksjoner: «The critical third requirement is that there must be difficulties in determining whether in fact the terms of the agreement have been followed, and in enforcing the contract terms.» (Milgrom & Roberts, 1992, 185). Den tredje forutsetningen er oppfylt hvis prinsipalen ikke kan observere agentens handlinger og heller ikke kan benytte agentens resultater til å evaluere om agenten har opptrådt i overensstemmelse med kontrakten. Forutsetningen vil også være oppfylt hvis agenten informerer prinsipalen om egne handlinger, men prinsipalen ikke er i stand til å avgjøre om informasjonen er sann. Forutsetningen vil i tillegg være oppfylt hvis prinsipalen kan observere og/eller evaluere agentens handlinger, men er ute av stand til å bevise i en rettsak eller overfor en sanksjonskompetent tredjepart at avtalen ikke er overholdt.

Områdeorganisasjonenes fellesgodeproduksjon tilfredsstiller de ovenforstående kravene til et skjult handlings-problem. Fellesgodeprodusenten (heretter kun agenten) og reiselivsbedriftene (heretter prinsipalen) har motstridende interesser: Agenten har insentiver til å jobbe lite, gjøre de oppgavene han selv synes er de mest interessante og samtidig tjene mest mulig, mens prinsipalene ønsker at agenten skal jobbe mest mulig, velge de oppgaver som maksimerer deres resultater og samtidig betale minst mulig i lønn til agentene. Fra argumentasjonen i forrige kapittel følger det at det er en potensiell mergevinst for begge parter forbundet med at agenten produserer fellesgoder for prinsipalene. Det tredje kravet er også tilfredsstilt, for prinsipalene kan i liten grad observere agenten, de er ikke i stand til å evaluere om agenten har gjort de oppgaver som avtalen mellom dem skulle tilsi og de kan heller ikke avgjøre ut fra agentens resultater hva agenten har gjort.

Generelt er det to måter problemet med atferdsrisiko kan løses på, enten ved å *redusere informasjonsgapet* mellom prinsipal og agent eller ved å *konstruere interesseforenlighet* mellom dem. De to generelle løsningsmåtene er nært koblet til kravene som ble spesifisert ovenfor. Å redusere informasjonsgapet innebærer at prinsipalen forsøker å gjøre noe med tredje kravet, at prinsipalen ikke er i stand til å vurdere om avtalen med agenten er overholdt. Å konstruere interesseforenlighet er knyttet til det første kravet, motstridende interesser.

Å forsøke å redusere informasjonsgapet er sannsynligvis i en viss utstrekning fornuftig. Prinsipalene kan nedfelle vedtekter som legger rammer for agentens aktiviteter. De kan opprette et styre som både kan fatte overordnede beslutninger og forsøke å kontrollere at agenten opererer innenfor rammene av vedtekter, stillingsinstruksjoner og styrevedtak. Imidlertid vil det neppe være mulig eller hensiktsmessig å forsøke å detaljstyre agenten. For det første sitter agenten på informasjon, erfaring og kompetanse som gjør henne bedre kvalifisert til å fatte operative beslutninger. For det annet vil kostnadene forbundet med å kontrollere agenten være relativt store. Sist, og kanskje viktigst, vil resultatene av fellesgodeproduksjonen være umulige eller svært kostbare å måle. Disse begrensningene ved muligheten til å redusere informasjonsgapet mellom prinsipaler og agent gjør det rasjonelt for prinsipalene å forsøke å konstruere incitamentforenlighet mellom dem selv som gruppe og agenten. Det kan gjøres ved å konstruere et resultatmål og la agentens budsjett følge variasjonene i dette målet.⁶²

Proposisjon 5: Jo sterkere sammenheng det er mellom bedriftenes samlede resultater og fellesgodeproducentens budsjett, desto større innsats vil fellesgodeproducenten legge i sitt arbeid.

Valg av resultatmål

Gitt at prinsipalene enes om å gi agenten resultatavhengig belønning, er spørsmålet hvilket resultatmål prinsipalene bør velge. I prinsipal-agent relasjoner med én resultatet, er svaret enkelt: Velg det resultatmål som maksimerer prinsipalens gevinst. Hvilke implikasjoner får det hvis antall prinsipaler økes? Hvis prinsipalene har *sammenfallende* interesser, behøver ikke antallet prinsipaler spille noen rolle. Børsnoterte aksjeselskaper har et stort antall aksjonærer, og de har felles interesse i at avkastningen på den investerte kapitalen maksimeres. *Agentproblemet* mellom eiere og bedriftsleder er strukturelt sett upåvirket av antall prinsipaler, selv om *kontrollproblemet*, det såkalte 1/N-problemet øker med antall aksjonærer.⁶³ Problemet går ut på at spredt eierskap reduserer hver enkelt eiers insentiver til å kontrollere ledelsen, men hvis det er skapt incitamentforenlighet mellom eiere og ledelse gjennom resultatbelønning, faller kontroll- og sanksjonsbehovet bort. Det er to viktige forskjeller mellom agentproblemet for et aksjeselskap og agentproblemet reiselivsbedriftene står overfor. For det første er reiselivsbedriftenes interesser heterogene, mens kapitaleierne i et ordinært aksjeselskaper har homogene interesser. For det andre er et ordinært aksjeselskaps prestasjoner

⁶² I Jakobsen (1995a) er det utarbeidet et konkret forslag til resultatmodell. Der diskuteres også hvor sterke insentiver områdeorganisasjoner bør eksponeres for. Denne diskusjonen er basert på Milgrom og Roberts, 1992: kapittel 7.

⁶³ Dette problemet ble diskutert allerede i 1932, av Berle og Means (1932), og har stått sentralt i såkalt positiv agentteori (Alchian og Demsetz, 1972; Jensen og Meckling, 1976; Fama og Jensen, 1983).

objektivt målbart, i form av avkastning på investert kapital *i selskapet*, mens områdeorganisasjoners prestasjoner må måles som bidrag (blant mange andre) til reiselivsbedriftenes resultater - i bedriftenes egne regnskaper. Dermed ser man hvor det kritiske elementet i problemet ligger: Effektene av områdeorganisasjoners aktiviteter går direkte til bedriftene, nettopp fordi effektene er ikke-ekskluderbare. Var de ekskluderbare, kunne de blitt gjenstand for ordinære markedsrelasjoner, og gratispassasjerproblemet ville falt bort - forutsatt at områdeorganisasjonene hadde eiendomsrett til resultatene.

Hvis prinsipalenes interesser bare er delvis overlappende, for eksempel at alle er enig om at et fellesgode skal produseres, men uenige om hvordan fellesgodet skal utformes, oppstår det et prioriteringsproblem. Hvilke interesser skal gis prioritet? Formulert på en annen måte, hvilket resultatmål skal prinsipalene enes om at agenten skal sikte mot? Det finnes ikke noe entydig svar på spørsmålet, men det mest sannsynlige resultatmålet er summen av prinsipalenes gevinst, det vil si at agenten utformer fellesgodene slik at forventet totalgevinst maksimeres, heretter: markedsorienterte prioriteringer. Videre er spørsmålet hvordan heterogene interesser og valg av resultatmål påvirker prinsipalenes og agentens insentiver.

Hvis prinsipalene velger summen av deres gevinster som resultatmål, kan det tenkes at bedrifter som antar at deres interesser ikke vil bli prioritert - for eksempel fordi deres markedsegmenter avviker sterkt fra majoriteten av bedriftenes segmenter - blir mindre villig til å være med på finansieringen av fellesgodene. Det kan også tenkes at bedrifter som antar at deres interesser sammenfaller med markedsorienterte prioriteringer, får økte insentiver til å bidra til finansieringen av fellesgodene; selv ved fravær av en forpliktende institusjonell struktur. Med andre ord kan markedsorienterte prioriteringer både føre til avskalling av perifere bedrifter og til at behovet for selvbinding reduseres. Hvor store disse effektene vil bli, avhenger av graden av heterogenitet mellom prinsipalene, men også av agentens kreativitet i utformingen av fellesgodene. Hvis for eksempel heterogeniteten primært er knyttet til store geografiske avstander mellom reiselivsproduktene, kan agenten forsøke å vinkle markedsføring og informasjon slik at avstandene fremstår som en styrke, eller å sikte seg inn mot markedssegmenter som foretrekker store avstander mellom reiselivsproduktene. Hvis vi antar at prinsipalene enes om markedsorienterte prioriteringer og om en forpliktende institusjonell struktur, vil det allikevel oppstå et tilleggsproblem vedrørende prinsipalenes insentiver. Selv om bedriftene *ex ante* aksepterer at maksimering av forventet totalgevinst er det beste resultatmål, vil de *ex post* ha insentiver til å forsøke å påvirke agentens beslutninger⁶⁴, slik at deres egne interesser blir fremmet. Løsningen på dette problemet ligger i agentens insentiver.

⁶⁴ For økonomiske teorier om innflytelsesprosesser, se Milgrom og Roberts (1988).

Ved å knytte finansieringen av fellesgodene til variasjoner i resultatmålet, vil agenten ha insentiver til å fatte markedsorienterte prioriteringer. Med henblikk på innflytelsesprosesser vil dette ha to effekter: For det første vil agenten ha insentiver til å stå imot påvirkningspress fra særinteresser. For det annet vil prinsipalenes insentiver til å forsøke å påvirke agentens beslutninger reduseres, fordi prinsipalene vil forvente at sannsynligheten for å få gjennomslag er negativt korrelert med agentens insentiver til å maksimere resultatmålet. Dermed kan to nye proposisjoner formuleres:

Proposisjon 6: Jo sterkere sammenheng det er mellom bedriftens samlede resultater og fellesgodeprodusentens budsjett, desto større innsats vil fellesgodeprodusenten legge i sitt arbeid.

Proposisjon 7: Jo sterkere sammenheng det er mellom bedriftens samlede resultater og fellesgodeprodusentens budsjett, desto større vil fellesgodeprodusentens motstandsdyktighet mot påvirkningspress bli.

Med utgangspunkt i proposisjon 5-7 kan jeg formulere en proposisjon om sammenhengen mellom resultatavhengig belønning og fellesgodeprodusenters prestasjoner (basert på en forventning om at høy innsats, markedsorienterte prioriteringer og motstandsdyktighet mot påvirkningspress vil bidra til gode prestasjoner):

Proposisjon 14: Jo sterkere sammenheng det er mellom bedriftens samlede resultater og fellesgodeprodusentens budsjett, desto bedre vil fellesgodeprodusentens prestasjoner bli.

SITUASJONENS PÅVIRKNING PÅ SAMMENHENGENE

Som diskutert i kapittel II kan egenskaper ved situasjonen fellesgodeproduksjon foregår innenfor, påvirke sammenhengene mellom finansieringsform og mellomliggende variabler. Antall interessenter i fellesgodene, variasjoner i interessentenes egenskaper og interesser og interessentenes tidsperspektiv vil påvirke insentivstrukturen knyttet til fellesgodeproduksjonen.

På bakgrunn av de teoretiske diskusjonene i kapittel II kan følgende proposisjoner om interaksjonseffekter fra gruppestørrelse og heterogenitet på effekten av forpliktende kontrakter på markedsorientering, transaksjonskostnader, tidshorisont og omfang av påvirkningsprosesser utformes:

Proposisjon 8: Jo flere medlemmer gruppen av bedrifter har, desto sterkere er sammenhengene i proposisjon 1, 2, 3 og 4.

Proposisjon 9: Jo mindre heterogenitet det er i bedriftenes egenskaper, desto sterkere er sammenhengene i proposisjon 1, 2, 3 og 4.

Heterogenitet i interesser forventes å kun påvirke sammenhengen mellom forpliktende kontrakte og markedsorienterte prioriteringer. Det er ikke usannsynlig at transaksjonskostnadene og omfanget av påvirkningsprosesser vil være høyere ved større heterogenitet i interesser, men det skyldes trolig en additiv sammenheng mellom disse variablene - ikke en interaksjonseffekt.

Proposisjon 10: Jo større interesseforskjeller det er mellom bedriftene, desto sterkere vil sammenhengen i proposisjon 1 være.

Proposisjon 11 har identisk struktur med proposisjon 8 og 9:

Proposisjon 11: Jo kortere tidsperspektiv bedriftene har for sin virksomhet i området, desto sterkere er sammenhengene i proposisjon 1, 2, 3 og 4.

I tillegg til fire situasjonsvariablene ovenfor, virker det rimelig å forvente at fellesgodeprodusentens beslutningsmyndighet vil påvirke enkelte av sammenhengene som er diskutert ovenfor. For eksempel er det liten hensikt i å forsøke å påvirke agentens beslutninger hvis det er prinsipalene selv (for eksempel representert ved et styre) som fatter beslutningene. Den siste proposisjonen om interaksjonseffekter er derfor som følger:

Proposisjon 12: Jo mer autonome fellesgodeprodusentenes disposisjoner er, desto sterkere er sammenhengene i proposisjon 1 og 3 - 7.

Hva slags finansieringsform vil rasjonelle aktører velge?

I dette kapitlet har jeg argumentert for at en forpliktende kontrakt mellom prinsipalene om å finansiere fellesgodeproduksjon er kollektiv optimal, i den forstand at en slik kontrakt kan forventes å føre til en høyere totalgevinst for gruppen av prinsipaler enn alle andre finansieringsmåter. Videre har jeg argumentert for at et budsjett som varierer med variasjonene i gruppens totalgevinst kan forventes å være kollektivt optimalt, fordi det gir fellesgodeprodusenten insentiver til å maksimere totalgevinsten for gruppen. Et slikt resultatavhengig budsjett kan kombineres med forpliktende kontrakter ved at det etableres et fond som fungerer som «buffer» mellom pengene som betales inn og pengene som går ut til fellesgodeproduksjon, eller ved at beløpet som prinsipalene skal betale, er en funksjon av agentens oppnådde resultat. Som mål på gruppens totale resultat har jeg foreslått summen

av bedriftenes resultat. Ett spørsmål gjenstår å diskutere: På hvilken måte kan det sies å være rasjonelt for prinsipalene å velge denne finansieringsformen?

Spørsmålet om valg av finansieringsform kan gis en «weberiansk» formulering: Gitt at bedriftene ønsker å maksimere gruppens totale gevinst, hvordan bør de organisere finansieringen av fellesgodene? En grunnleggende innsikt fra kollektiv handling litteraturen er at det ikke kan sluttes fra utsagn om gruppers gevinster til utsagn om hva som er individuelt rasjonelle handlinger. Slike feilslutninger kalles «the fallacy of composition» (Hardin, 1982:2). Hardins og mange andre teoretikers prosjekt har derfor vært å undersøke mikromotivasjonen til makrokonsekvenser for å vurdere om ulike løsninger på gratispassasjerproblemer er rasjonelle (Schelling, 1978; Taylor, 1987; Elster, 1989a; Franzen, 1995; Willer og Skvoretz, 1997). Denne strategien benyttes ikke i avhandlingen min, dels fordi formålet med avhandlingen ikke krever det, og dels fordi det er umulig å trekke noen entydig konklusjon om hvorvidt finansieringsformen er rasjonell. La meg utdype den siste begrunnelsen først.

Hvis formålet med avhandlingen var å undersøke om det er rasjonelt for reiselivsbedriftene å velge en forpliktende kontrakt for å løse sitt gratispassasjerproblem, ville jeg fått store problemer. De teoretiske analysene av gratispassasjerproblemer i kapittel II, undersøkelsen av potensielle fellesgoder for reiselivsbedriftene i kapittel III, og diskusjonen om effektene av ulike løsninger i kapittel IV, viser at insentivstrukturen i kollektiv handling er svært kompleks og varierer med faktorer som gruppestørrelse, heterogenitet, informasjonsbegrensninger, tidsperspektiv og kostnads- og inntektsstruktur. Hvis situasjonen til reiselivsbedriftene kunne beskrives med en bestemt spillstruktur, for eksempel et statisk eller dynamisk fangens dilemma eller forsikringsspill, ville spørsmålet om rasjonelle strategier vært enklere å analysere. Problemet er at områdeorganisasjoner produserer mange typer goder med varierende insentivstrukturer, så det er vanskelig å identifisere en overordnet insentivstruktur for reiselivsbedriftene. Områdemarkedsføring beskrives sannsynligvis mest korrekt som et fangenes dilemma spill, men i praksis er det vanskelig å vurdere insentivstrukturen selv for dette godet, siden generell profilering gjerne har elementer av produktmarkedsføring. Det må derfor konkluderes med at det er umulig å gi noe entydig svar på om det er rasjonelt for prinsipalene å velge en forpliktende kontrakt.⁶⁵

⁶⁵ Dixit og Olson (1998) har nylig skrevet en artikkel hvor de argumenterer for at det ikke er tilstrekkelig å vise at det er rasjonelt for aktørene å inngå en avtale. De hevder at forhandlinger i situasjoner med gratispassasjerproblemer bør modelleres som et to-steps spill, hvor første steg dreier seg om å velge hvorvidt man ønsker å delta i forhandlingene, og andre steg er selve forhandlingene. For at gratispassasjerproblemet skal overkommes, må løsningen være en del av en delspill-perfekt likevekt, hvor det både er rasjonelt å delta i forhandlingene og å velge samarbeidsløsningen i forhandlingene. Dixit og Olson utvikler en slik to-steps modell og viser at resultatene er avhengige av nivået på transaksjonskostnadene forbundet med forhandlingene og

Siktemålet med avhandlingen er ikke å argumentere for at en bestemt finansieringsform er teoretisk rasjonell, men å undersøke om en finansieringsform som, basert på antakelser om rasjonelle aktører, forventes å maksimere en gruppes totale resultat, viser seg å gjøre det i praksis. Da er spørsmålet om hvorvidt rasjonelle aktører vil velge finansieringsformen av underordnet betydning. På den annen side ville resultatene fra denne avhandlingen vært av liten interesse hvis det er entydig irrasjonelt for reiselivsbedriftene å velge en forpliktende kontrakt - selv hvis denne viser seg å ha de mest gunstige effektene. Argumentasjonen ovenfor skulle imidlertid vise at den faren er minimal.

implementeringen av utfallet av disse. Dixit og Olsons artikkel kompliserer spørsmålet om hvorvidt en bestemt løsning på et gratispassasjerproblem er rasjonelt å velge, ytterligere.

V. MODELL, HYPOTESER OG FORSKNINGSDSIGN

I forrige kapittel ble uavhengige, mellomliggende og avhengige variabler utviklet. I dette kapitlet kobles disse sammen i en modell, og det utledes testbare hypoteser fra modellen. I kapitlets siste del beskrives utformingen av forskningsprosjektet hvor hypotesene er testet.

KAUSALMODELL

Formålet med denne avhandlingen er å undersøke sammenhengen mellom finansieringsformer med mer eller mindre «riktige insentiver» og fellesgodeprodenters prestasjoner. Modellen i figur V-1 er en illustrasjon på de kausalsammenhengene som ble predikert i form av proposisjoner i forrige kapittel. Modellen har to uavhengige variabler; prinsipalenes forpliktelser og agentens belønning. Mer spesifikt uttrykker variablene

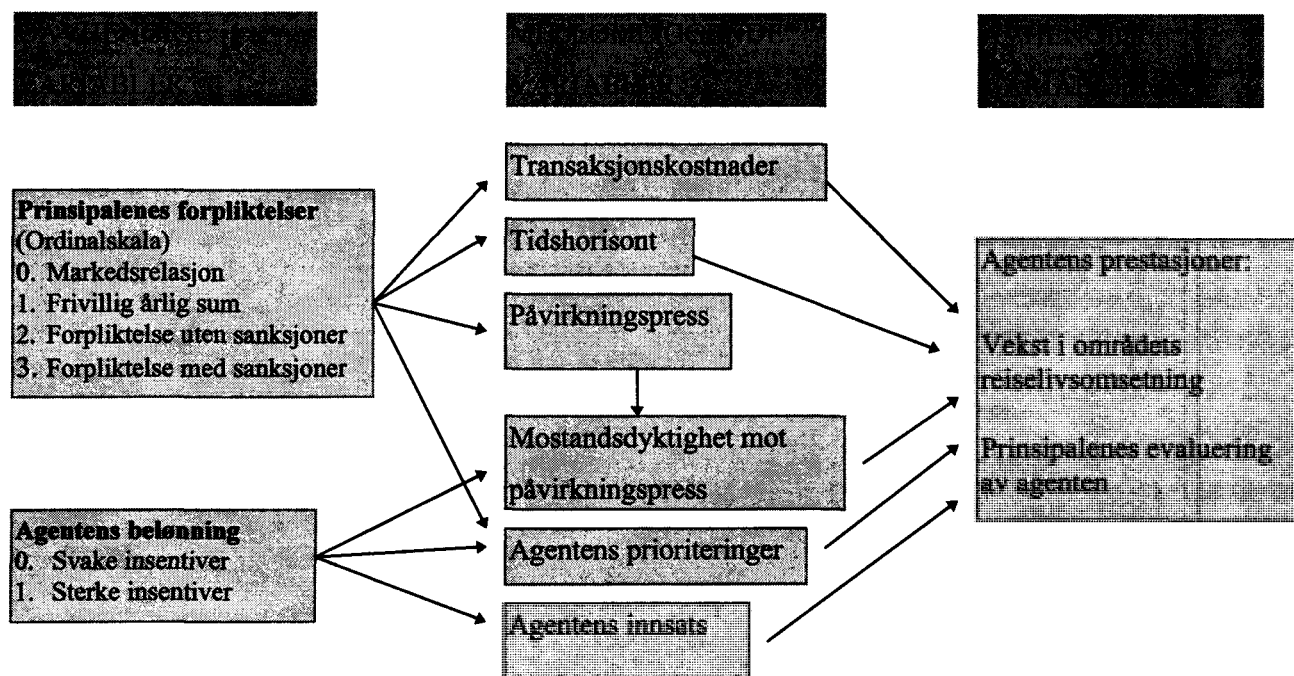
- *i hvilken grad prinsipalene har bundet seg til fremtidige betalinger*
- *hvorvidt agentens belønningssystem er utformet slik at hun har insentiver til å forsøke å maksimere sitt bidrag til prinsipalenes resultat*

Den første variabelen dreier seg om agentens tilgang på ressurser, både hvor store ressursene vil være og i hvilken grad fremtidige inntekter er forutsigbare. Den andre variabelen er et spørsmål om hvorvidt agentens inntekter samvarierer med prestasjonene.

Prinsipalenes forpliktelser er en ordinalskalert variabel med fire verdier, hvor økende verdier er et uttrykk for sterkere forpliktelser til å bidra til finansieringen av fellesgodene. Agentens insentiver er en *dummy*variabel hvor verdien 0 betyr at agentens insentiver er svake; det vil si at hun ikke belønnes finansielt for høye prestasjoner. Verdien 1 innebærer at agenten har høye insentiver; hun blir belønnet økonomisk for gode prestasjoner.

Prinsipalenes forpliktelser og agentens insentiver forventes å påvirke et sett mellomliggende variabler, som igjen forventes å påvirke fellesgodeprodenters bidrag til bedriftens resultater. De mellomliggende variablene er med andre ord kausale bindeledd mellom de uavhengige og avhengige variabler: Finansieringsformens effekt på agentens prestasjoner virker *gjennom* dem. Modellen predikerer at lang tidshorisont i planlegging og i konkrete prosjekter bidrar til økte prestasjoner, at lave transaksjonskostnader gjør det samme, at det er en fordel med markedsorienterte prioriteringer, at

det er lettere å realisere disse prioriteringene hvis agentene er i stand til å stå i mot press fra prinsipalenes særinteresser, og at prestasjonene blir høyere hvis agenten yter høy innsats.



Figur V-1: Kausalmodell som viser direkte og indirekte effekter av finansieringsform på agentens prestasjoner. Interaksjonsvariabler er ikke inkludert i modellen.

Det er to ulike prestasjonsvariabler i modellen. Agentens prestasjoner er prinsipielt sett umulig å måle, fordi agentens bidrag til prinsipalenes resultater ikke er mulig å skille fra andre faktors påvirkning på resultatene. Jeg har derfor valgt å benytte to avhengige variabler, hvor fordelen med den ene er begrensningen med den andre og vice versa. Vekst i reiselivsbedriftenes omsetning er et objektivt mål og en relevant indikator på agentens bidrag til prinsipalenes resultater (se kapittel VI). Ulempen er imidlertid at en rekke andre faktorer kan forventes å påvirke variabelen.⁶⁶ Det er derfor urealistisk å forvente en *sterk* sammenheng mellom finansieringsform og vekst i reiselivsomsetning.

⁶⁶ Reiselivsbedriftenes omsetning påvirkes av en rekke faktorer, hvorav områdeorganisasjonenes handlinger er én. Andre faktorer som påvirker omsetningen er bedriftenes egen salgs- og markedsføringsinnsats, generelle endringer i reiselivskundenes preferanser, endringer i valutakurser som gjør det mer eller mindre attraktivt for nordmenn og utlendinger å feriere i Norge i forhold til andre land, politiske beslutninger som skatte- og avgiftspolitikken osv. I tillegg til at den *faktiske* reiselivsomsetningen påvirkes av en lang rekke faktorer, vil også ulike måleinstrumenter kunne gi variasjoner i *observert* reiselivsomsetning.

En fundamentalt annerledes måte å måle agentens prestasjoner på, er å overlate til prinsipalene å vurdere om agenten gjør en god jobb. Fordelen med en slik metode er at prinsipalene tar stilling til agentens prestasjoner direkte, noe som i prinsippet skulle innebære at variabelens påvirkning fra andre faktorer er skrelt vekk. Begrensningen med et slikt subjektivt mål er at det er usikkert om prinsipalene er kompetente til å evaluere agentens prestasjoner. Siden agentens faktiske bidrag til prinsipalenes resultater er umulig å måle, kan heller ikke prinsipalene være i stand til å vite hvor stor gevinst deres egen bedrift har blitt tilført fra agentens fellesgodeproduksjon. De må med andre ord basere seg på en eller flere indikatorer; utsagn fra kunder, generelle inntrykk av agentens innsats og arbeidsform, og lignende.

HYPOTESER

Nummereringen av hypotesene korresponderer med proposisjonenes nummerering, slik at det skal være enkelt å følge overgangen fra generell teori til anvendelse innenfor den empiriske arenaen i denne avhandlingen. Først utledes hypoteser om sammenhengene mellom finansieringsform og mellomliggende variabler, deretter utledes interaksjonshypoteser, og til slutt utledes sammenhengene mellom uavhengige og avhengige variabler.

Sammenhengene mellom finansieringsform og mellomliggende variabler

Hypotesene nedenfor er formulert uten interaksjonssammenhenger, med andre ord som additive sammenhenger mellom finansieringsform og mellomliggende variabler, på samme måte som proposisjon 1-7 er det. Dette er gjort for å forenkle presentasjonen. Hypoteser om situasjonsvariablenes modererende effekter blir utledet lenger ned.

Hypotese 1: Det er en *positiv* sammenheng mellom reiselivsbedriftenes forpliktelser og graden av markedsorientering i områdeorganisasjonenes prioriteringer

Organiseres relasjonen mellom reiselivsbedrifter og områdeorganisasjoner som et marked, får sistnevnte insentiver til å tilpasse utformingen av fellesgodene til enkeltbedrifters ønsker. Selv hvis agenten ønsker å ha oppmerksomheten mot markedet og fatte prioriteringer som har størst markedspotensiale, vil hun ha vanskelig for å gjennomføre det, fordi bedriftene kan benytte sin exit-mulighet som pressmiddel for å tvinge gjennom sine interesser. Resultatet vil bli lite helhetlige, kompromissorienterte og bedriftstilpassede prioriteringer. Hvis derimot reiselivsbedriftene har forpliktet seg til å bidra til den fremtidige finansieringen av fellesgoder, kan agenten rette oppmerksomheten mot markedet uten at dette fører til reduserte inntekter.

Hypotese 2: Det er en *negativ* sammenheng mellom reiselivsbedriftenes forpliktelser og områdeorganisasjonenes transaksjonskostnader.

Jo sterkere prinsipalene har forpliktet seg til fremtidige innbetalinger, desto mindre tid og ressurser er nødvendig fra agentens side for å generere inntekter til fellesgodeproduksjonen. Mer tid og ressurser blir dermed frigjort til primæraktiviteter. Sterke forpliktelser reduserer også prinsipalenes exit-muligheter, noe som gjør det mindre sannsynlig at de vil true med å holde tilbake betalingene for å presse gjennom sine særinteresser. Det vil redusere agentens transaksjonskostnader, fordi mindre tid og ressurser blir benyttet til taktiske forhandlinger. Større automatikk i finansieringen, og dermed mindre usikkerhet, vil også føre til at agentens oppmerksomhet flyttes fra prinsipalene og over til reiselivsmarkedet

Hypotese 3: Det er en *positiv* sammenheng mellom reiselivsbedriftenes forpliktelser og tidshorizonten i områdeorganisasjonenes arbeid

Jo sterkere prinsipalene har forpliktet seg til å finansiere agentens fremtidige fellesgodeproduksjon, desto mer forutsigbar vil agentens budsjettrestriksjoner være. Høy forutsigbarhet muliggjør lang tidshorizont i prosjekter og investeringer. Markedsrelasjoner mellom prinsipaler og agent gjør det sannsynlig at prinsipalene vil kreve å se resultater av sine kjøp relativt raskt, blant annet for at de skal kunne trekke seg fra løpende transaksjoner hvis de viser seg å gi liten gevinst for dem selv. Videre, hvis fellesgodeproduksjonen finansieres gjennom kjøp og salg, er agenten avhengig av å holde oppslutningen og legitimiteten oppe til enhver tid.

Hypotese 4: Det er en *negativ* sammenheng mellom reiselivsbedriftenes forpliktelser og reiselivsbedriftenes forsøk på å påvirke områdeorganisasjoners prioriteringer

Bedrifter som har forpliktet seg til fremtidige innbetalinger til områdeorganisasjoner, har redusert sin egen exit-mulighet betydelig. Det innebærer at bedriftene mister sitt viktigste pressmiddel overfor områdeorganisasjonene, noe som gjør det mindre sannsynlig å få gjennomslag for sine interesser overfor agenten. Det kan forventes at bedriftene innser denne sammenhengen og reduserer omfanget av påvirkningspress.

Hypotese 5: Det er en *positiv* sammenheng mellom resultatavhengig belønning (til områdeorganisasjoner) og områdeorganisasjoners arbeidsinnsats.

Agenter som belønnes økonomisk for gode resultater, har større insentiver til høy innsats enn agenter som ikke belønnes økonomisk for gode resultater.

Hypotese 6: Det er en *positiv* sammenheng mellom resultatavhengig belønning og graden av markedsorientering i områdeorganisasjonenes prioriteringer

Når agenten belønnes for sine bidrag til vekst i reiselivsomsetning, er det sannsynlig at hun vil gjøre prioriteringer som hun mener er best egnet til å maksimere dette prestasjonsmålet. (Se hypotese 14a og 14b for mulige innvendinger mot sammenhengen.) Det innebærer at agenten vil gi lav prioritet til særinteresser og irrelevante faktorer og gi høy prioritet til oppgaver som hun tror vil gi størst gevinst til prinsipalene totalt.

Hypotese 7: Det er en *positiv* sammenheng mellom resultatavhengig belønning og områdeorganisasjoners motstandsdyktighet mot påvirkningspress.

Prioriteringsproblemet er et to-sidig insentivproblem. Heterogene preferanser for fellesgoder fører til at bedriftene har insentiver til å påvirke agenten til å utforme fellesgodene på en måte som gjør at de får størst nytte av dem - uavhengig av hva som kollektivt sett gir størst gevinst. En viktig oppgave for et finansieringssystem blir dermed å gi agenten insentiver til å *stå i mot* påvirkningspresset fra bedriftene. Hvis agenten har sterke insentiver til gode prestasjoner, vil hun også ha sterke insentiver til å holde fast ved de prioriteringer hun har fattet. Det innebærer ikke at agenten ikke vil kommunisere med og lytte til prinsipalene, men at prioriteringen mellom ulike oppgaver og utformingen av disse oppgavene velges fordi agenten mener at de faktisk er fornuftige.

Hypotese 7i: Det er en negativ sammenheng mellom nivået på påvirkningsforsøk og områdeorganisasjoners motstandsdyktighet mot påvirkningsforsøk.

Argumentet bak hypotese 6ii er at jo større påvirkningspress agenten står overfor, desto vanskeligere blir det å stå i mot.

Tabell V-1: Oppsummering av hypotesene 1-7

		<u>Effekt</u>
Effektene av reiselivsbedriftenes forpliktelser på:	• <i>markedsorienterte prioriteringer</i>	<i>styrkes</i>
	• <i>Transaksjonskostnader</i>	<i>reduserte</i>
	• <i>Tidshorisonen</i>	<i>lenger</i>
	• <i>Påvirkningspress</i>	<i>redusert</i>
Effektene av resultatavhengig belønning til områdeorganisasjoner:	• <i>markedsorienterte prioriteringer</i>	<i>styrkes</i>
	• <i>motstandsdyktighet mot påvirkningspress</i>	<i>mindre</i>
	• <i>områdeorganisasjoners innsats</i>	<i>større</i>

Interaksjonshypoteser

Hypotesene ovenfor forutsetter at områdeorganisasjoner er fellesgodeprodusenter og at det er et gratispassasjerproblem forbundet med fellesgodeproduksjonen. I kapittel III ble det argumentert for at tre oppgavetyper er klare fellesgoder, og det ble dokumentert at disse oppgavene har prioritet hos områdeorganisasjonene. I kapittel IV utledet jeg fem proposisjoner om hvordan sammenhengene mellom fellesgoders finansieringsform og de mellomliggende variablene blir påvirket av variasjon i situasjonsvariabler. I denne seksjonen skal jeg diskutere om det er mulig og hensiktsmessig å teste disse interaksjonssammenhengene på denne avhandlingens empiriske arena.

Gruppestørrelse. Gruppestørrelsens effekt på gratispassasjerproblemet er usikker og avhenger blant annet av i hvilken grad fellesgodene er rivaliserende. Dette kan det ikke gis noe entydig svar på, både fordi det er variasjon mellom godene når det gjelder graden av rivalisering og fordi godene kan utformes på ulike måter, med ulik grad av rivalisering. Det kan allikevel være fornuftig å teste mulige interaksjonseffekter av gruppestørrelse på sammenhengene mellom finansieringsform og mellomliggende variabler, fordi det kan tenkes at transaksjonskostnadene øker og sanksjonsmulighetene reduseres ved økt N. Problemet ved måling av gruppestørrelse er å trekke grensen mellom de som faller innenfor og de som faller utenfor, det vil si hvem som potensielt vil få gevinst av at fellesgodene blir produsert. I praksis er dette et spørsmål om hvilke bransjegrupper som bør betraktes som reiselivsbedrifter. Dette problemet, kombinert med at variasjoner i gruppestørrelse i stor grad fanges opp av mål på heterogenitet (se nedenfor), gjør at jeg ikke formulerer noen egen interaksjonshypotese om gruppestørrelse.

Heterogenitet i egenskaper. Konklusjonene i litteraturen om heterogenitet i egenskaper er ikke entydige, men de fleste analyser peker i retning av at gratispassasjerproblemet reduseres ved økt heterogenitet. Som jeg diskuterer i forbindelse med operasjonalisering av heterogenitet i egenskaper, vil de fleste mål på heterogenitet både være et uttrykk for antall bedrifter og variasjoner i størrelse mellom disse bedriftene. Siden gruppestørrelse og heterogenitet forventes å ha samme modererende effekt på sammenhengene mellom finansieringsform og mellomliggende variabler (følger av proposisjon 8 og 9), vil begge disse interaksjonseffektene fanges opp i hypotese 9:

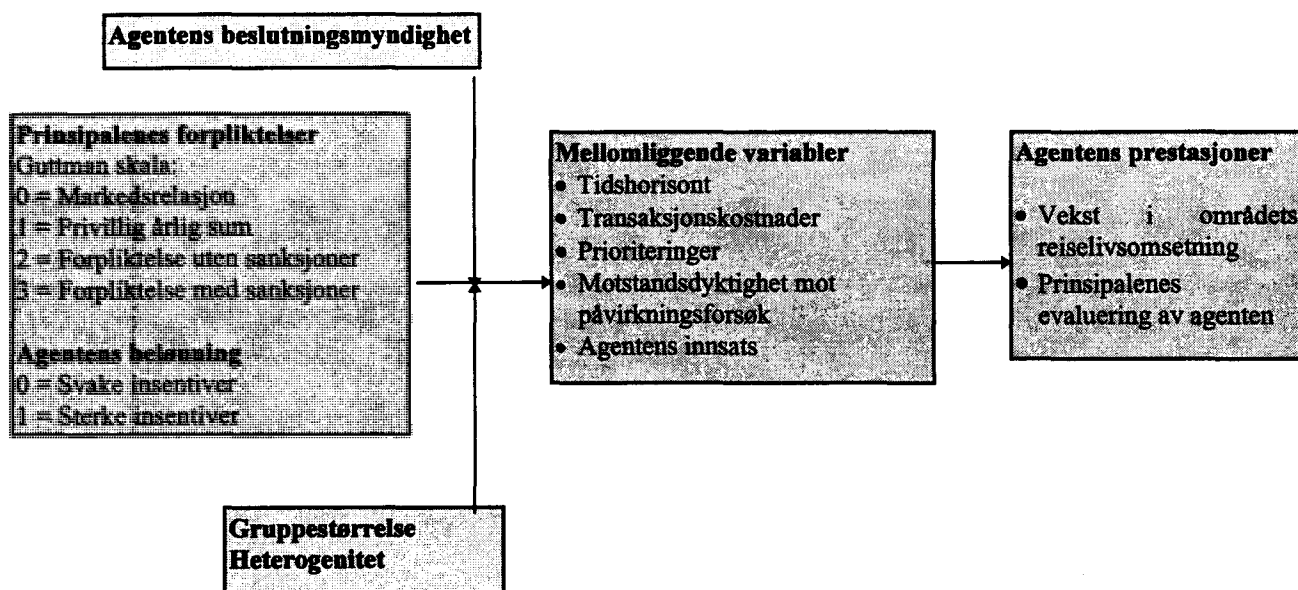
Hypotese 9: Det er en negativ sammenheng mellom de største bedriftenes andel av reiselivsomsetningen i området og styrken på sammenhengene i hypotese 1 - 4.

Frekvens og tidsperspektiv. Mens faktorene overfor har uklare og varierende effekt på gratispassasjerproblemets styrke, er konklusjonene entydige når det gjelder frekvens og tidsperspektiv. Jo høyere frekvens og jo lengre tidsperspektiv, desto mindre er

gratispassasjerproblemet. Jeg har allikevel ikke utledet hypoteser om interaksjonseffekten av tidsperspektiv og frekvens på sammenhengene mellom finansieringsform og mellomliggende variabler. Grunnen til det er at det virker sannsynlig at begge deler er høyt for alle områdeorganisasjoner. Det kan tenkes at variasjon i bedriftenes eierskap kan skape variasjon i frekvens og tidsperspektiv, for eksempel at lokale eiere har et lengre og mer helhetlig perspektiv, mens porteføljeforvaltere og investorer som går inn på eiersiden i en bedrift for å restrukturere virksomheten har et mer kortsiktig perspektiv (se for eksempel Reve, 1994). Sistnevnte har det vært en rekke av i reiselivsnæringen, spesielt ved overtakelse av konkurser (Skalpe, 1995). Å kontrollere for variasjon i sammensettingen av eierskap i reiselivsbedrifter er imidlertid svært ressurskrevende, så det har jeg vurdert som ufornuftig å prioritere.

Fellesgodeproduzentens autonomi. Hypotesene ovenfor er basert på en forutsetning om at agenten har tilstrekkelig beslutningsmyndighet til å velge sine egne handlinger; for eksempel hvilke oppgaver og interesser som bør gis høyest prioritert.

Hypotese 12: Det er en positiv sammenheng mellom områdeorganisasjoners beslutningsmyndighet og styrken på sammenhengene i hypotese 1 og 3 - 7.



Figur V-2: Situasjonsvariablenes påvirkning på sammenhengen mellom uavhengige og mellomliggende variabler

Figuren over illustrerer hvordan interaksjonsvariablene forventes å modifisere sammenhengene i modellen som er illustrert i figur V-1. La oss se på gruppestørrelse som eksempel. Hvis N er liten, er

det mulig at transaksjonskostnadene er tilnærmet like store for ulike grader av prinsipalenes forpliktelser, mens transaksjonskostnadene stiger kraftig hvis N øker når relasjonen mellom prinsipalene og agent er basert på kjøp og salg og at de kun stiger moderat når prinsipalene har forpliktet seg til fremtidige innbetalinger. Det betyr i så fall at gruppestørrelse *forsterker* sammenhengen mellom prinsipalenes forpliktelser og transaksjonskostnader. Agentens beslutningsmyndighet kan tjene som eksempel på en variabel som svekker sammenhengen mellom prinsipalenes forpliktelser og prioriteringer. Hvis prioriteringen mellom ulike fellesgoder og utformingen av disse fattes av prinsipalene selv (eller av et utvalg av dem), er det ingen grunn til å forvente at agentens insentiver vil få noen effekt på prioriteringene som blir gjort.

Sammenhenger mellom finansieringsform og områdeorganisasjoners prestasjoner

Finansieringsformen som fellesgodeproduksjon er underlagt, forventes å påvirke agentens prestasjoner gjennom de mellomliggende variablene. Hypotesene 1-5 ovenfor spesifiserer og begrunner disse forventede *indirekte* sammenhengene mellom finansieringsform og agentens prestasjoner. Det kan imidlertid tenkes at finansieringsformen også vil påvirke agentens prestasjoner direkte, eller mer presist gjennom andre variabler som ikke er inkludert i modellen. Jeg har ingen teoretiske begrunnelser for å forvente direkte effekter, men i test av hypotesene 6 og 7 vil jeg skille mellom indirekte og direkte effekter.

Hypotese 13a: Det er en *positiv* sammenheng mellom reiselivsbedriftenes forpliktelser og deres evaluering av områdeorganisasjonene.

Hypotese 13b: Det er en *positiv* sammenheng mellom reiselivsbedriftenes forpliktelser og veksten i reiselivsomsetningen i området.

Når aktørene som nyter godt av at fellesgoder blir produsert, forplikter seg til å være med på finansieringen av godene, vil det økonomiske bidraget til fellesgodene bli større og mer forutsigbart, og agenten kan rette oppmerksomheten mot sin primæroppgave; fellesgodeproduksjon med et helhetlig og langsiktig perspektiv. Det vil føre til at agentens prestasjoner øker, noe som manifesteres i vekst i reiselivsomsetningen i området.

Hypotese 14a: Det er en *positiv* sammenheng mellom resultatavhengig belønning og reiselivsbedriftenes evaluering av områdeorganisasjonene.

hypotese 14b: Det er en positiv sammenheng mellom resultatavhengig belønning og veksten i reiselivsomsetningen i området.

Hypotese 14a og 14b sier kort og godt at insentiver virker, det vil si at hvis det er økonomisk lønnsomt for en agent å forsøke å maksimere reiselivsomsætningen i sitt område, vil hun også gjøre det. Selv om hypotesen kan virke triviell, er det langt fra opplagt at den stemmer. For det første er det ikke sikkert at agenten er oppmerksom på sammenhengen mellom resultater og belønning, for det annet er det ikke sikkert hun har tilstrekkelig kompetanse til å ta beslutninger som fører til vekst i reiselivsomsætning, og for det tredje kan det tenkes at hun vil forsøke å maksimere reiselivsomsætning uansett om hun har insentiver til det eller ikke.

Oppsummering

I tabell V-2 nedenfor oppsummeres proposisjonene som ble utledet i kapittel IV og de tilhørende hypotesene som ble utledet i dette kapitlet. Et viktig formål med tabellen er å gi en oversikt over hvilke proposisjoner som blir utsatt for en empirisk test i denne avhandlingen.

Tabell V-2: Proposisjoner og hypoteser utledet i avhandlingen

Proposisjoner	Hypoteser - testes i avhandlingen
<i>Sammenhengen mellom uavhengige og mellomliggende variabler</i>	
1. Jo mer bedriftene (som er interessenter i fellesgodeproduksjonen) forplikter seg til å bidra til finansieringen av fellesgodene, desto mer markedsorientert vil porteføljen av aktiviteter som fellesgodeprodusenten produserer, bli utformet.	1. Det er en <i>positiv</i> sammenheng mellom reiselivsbedriftenes forpliktelser og graden av markedsorientering i områdeorganisasjonenes prioriteringer
2. Jo mer bedriftene forplikter seg til å bidra til finansieringen av fellesgodene, desto lavere vil fellesgodeprodusentens transaksjonskostnader bli.	2. Det er en <i>positiv</i> sammenheng mellom reiselivsbedriftenes forpliktelser og områdeorganisasjonenes transaksjonskostnader
3. Jo mer bedriftene forplikter seg til å bidra til finansieringen av fellesgodene, desto lengre tidshorison vil fellesgodeprodusenten operere med i sitt arbeid.	3. Det er en <i>positiv</i> sammenheng mellom reiselivsbedriftenes forpliktelser og tidshorisonen i områdeorganisasjonenes arbeid.
4. Jo mer bedriftene forplikter seg til å bidra til finansieringen av fellesgodene, desto mindre vil enkeltbedrifter og subgrupper av bedrifter forsøke å påvirke fellesgodeprodusentens prioriteringer.	4. Det er en <i>negativ</i> sammenheng mellom reiselivsbedriftenes forpliktelser og reiselivsbedriftenes forsøk på å påvirke områdeorganisasjoners prioriteringer
5. Jo sterkere sammenheng det er mellom bedriftenes samlede resultater og fellesgodeprodusentens budsjett, desto større innsats vil fellesgodeprodusenten legge i sitt arbeid.	5. Det er en <i>positiv</i> sammenheng mellom resultatavhengig belønning (til områdeorganisasjoner) og områdeorganisasjoners arbeidsinnsats.
6. Jo sterkere sammenheng det er mellom bedriftenes samlede resultater og fellesgodeprodusentens budsjett, desto mer markedsorientert vil porteføljen av aktiviteter som fellesgodeprodusenten produserer, bli utformet.	6. Det er en <i>positiv</i> sammenheng mellom resultatavhengig belønning og graden av markedsorientering i områdeorganisasjonenes prioriteringer
7. Jo sterkere sammenheng det er mellom bedriftenes samlede resultater og fellesgodeprodusentens budsjett, desto større vil fellesgodeprodusentens motstandsdyktighet mot påvirkningspress bli.	7. Det er en <i>positiv</i> sammenheng mellom resultatavhengig belønning og områdeorganisasjoners motstandsdyktighet mot påvirkningspress.
<i>Interaksjonseffekter fra situasjonsvariabler</i>	
8. Jo flere medlemmer gruppen av bedrifter har, desto sterkere er sammenhengene i proposisjon 1 - 4.	8. <i>Blir ikke testet fordi interaksjonseffektene av gruppestørrelse fanges opp av hypotese 9.</i>
9. Jo mindre heterogene bedriftenes egenskaper er, desto sterkere er sammenhengene i proposisjon 1 - 4.	9. Det er en <i>negativ</i> sammenheng mellom de største bedriftenes andel av reiselivsomsetningen i området og styrken på sammenhengene i hypotese 1 - 4.
10. Jo større interesseforskjeller det er mellom bedriftene, desto sterkere vil sammenhengene i proposisjon 1 være.	10. <i>Blir ikke testet fordi det ikke finnes gode mål på interesseforskjeller mellom bedriftene.</i>
11. Jo kortere tidsperspektiv bedriftene har for sin virksomhet i området, desto sterkere er sammenhengene i proposisjon 1 - 4.	11. <i>Blir ikke testet fordi tidsperspektivet antas å være langt for alle bedrifter i reiselivsnæringen. Med andre ord for liten variasjon i variabelen.</i>
12. Jo mer autonome fellesgodeprodusentens disposisjoner er, desto sterkere er sammenhengene i proposisjon 1 og 3 - 7.	12. Det er en <i>positiv</i> sammenheng mellom områdeorganisasjoners beslutningsmyndighet og styrken på sammenhengene i hypotese 1 og 3 - 7.
<i>Sammenhenger mellom uavhengige og avhengige variabler</i>	
13. Jo mer bedriftene forplikter seg til å bidra til finansieringen av fellesgodene, desto bedre vil fellesgodeprodusentens prestasjoner bli.	13a. Det er en <i>positiv</i> sammenheng mellom reiselivsbedriftenes forpliktelser og deres evaluering av områdeorganisasjonene. 13b. Det er en <i>positiv</i> sammenheng mellom reiselivsbedriftenes forpliktelser og veksten i reiselivsomsetningen i området.
14. Jo sterkere sammenheng det er mellom bedriftenes samlede resultater og fellesgodeprodusentens budsjett, desto bedre vil fellesgodeprodusentens prestasjoner bli.	14a. Det er en <i>positiv</i> sammenheng mellom resultatavhengig belønning og reiselivsbedriftenes evaluering av områdeorganisasjonene. 14b. Det er en <i>positiv</i> sammenheng mellom resultatavhengig belønning og veksten i reiselivsomsetningen i området.

FORSKNINGSDESIGN OG METODE

I denne seksjonen vil kort redegjøre for overordnet forskningsdesign, datakilder, innsamlingsmetode, populasjon og utvalg.

Generell metode og datainnsamling

Hypotesetesten er i hovedsak gjennomført som en tverrsnittstudie av populasjonen av norske områdeorganisasjoner. En betydelig begrensning med tverrsnittstudier er at det er vanskelig å trekke konklusjoner om kausalitet, fordi man bare observerer samvariasjon.⁶⁷ Det er riktignok prinsipielt umulig å observere årsakssammenhenger overhodet, noe allerede David Hume viste (se for eksempel Cook og Campbell, 1979:9-36), men visse forskningsdesign sannsynliggjør kausalitet mer enn andre, og en samvariasjonsstudie er ikke noe sterkt design. Nyere analyseteknikker, som stimodeller (se Ringdal, 1986) og «structural equation models», SEM (se Bollen, 1989), styrker muligheten for kausal inferens i samvariasjonsstudier.

Et av problemene med tverrsnittsdata er at det ikke noen tidsforskjell mellom antatt årsak og virkning. Dermed er det umulig å vurdere om ett av kravene til kausalitet, at årsak kommer før virkning, er tilfredsstillt (se Cook og Campbell, 1979). Jeg har forsøkt å styrke forskningsdesignet ved å måle endringer i den avhengige variabelen, ikke bare nivå. Jeg tester med andre ord ikke samvariasjon mellom finansieringsform og reiselivsomsetning, men samvariasjon mellom finansieringsform og *vekst* i reiselivsomsetning. Begrensningen ligger i at jeg ikke har kontroll over stimulus (finansieringsformen). Hvis det ikke eksisterte noen områdeorganisasjon fra før, er det rimelig å forvente relativt høy vekst de første årene. Hvis derimot områdeorganisasjonen gjorde en meget god jobb frem til 1993, for eksempel fordi bedriftene var forpliktet til å betale et årlig beløp og fordi områdeorganisasjonen hadde sterke insentiver, vil kanskje det å stabilisere reiselivsomsetningen være en relativt god prestasjon i seg selv. Jeg forsøker å kontrollere for dette ved å undersøke når organisasjonene ble stiftet og hvor lenge det er siden finansieringsformen ble revidert og endret.

⁶⁷ Det er prinsipielt umulig å observere årsakssammenhenger overhodet, noe allerede David Hume viste (se for eksempel Cook og Campbell, 1979:9-36), men visse forskningsdesign sannsynliggjør kausalitet mer enn andre, og en samvariasjonsstudie er ikke noe sterkt design. Nyere analyseteknikker, som stimodeller (se Ringdal, 1986) og SEM (se Bollen, 1989) styrker muligheten for kausal inferens i samvariasjonsstudier.

Datakilder

I den empiriske testen av hypotesene benyttes data fra tre ulike kilder; to primære og en sekundær kilde. I det følgende skal jeg skjematisk beskrive disse datakildene.

Primærdata:

- Postale spørreskjemaer ble sendt ut til nøkkelinformanter i samtlige norske områdeorganisasjoner. Skjemaene er nesten uten unntak besvart av daglig leder i organisasjonene. Organisasjonene er identifisert gjennom Nortras register over områdeorganisasjoner i Norge. Se eget avsnitt om populasjon og utvalg nedenfor. 240 skjema ble sendt ut, og 120 ble returnert ferdig utfylt.
- Postale spørreskjemaer ble også sendt ut til nøkkelinformanter i reiselivsbedriftene (eiere/ledere). Respondentene blir bedt om å evaluere agentens aktiviteter, demografiske spørsmål, spørsmål om kommunikasjonsfora mellom bedriftene, samt spørsmål om holdninger og normer mht. finansiering av fellesgoder. Kun evalueringsdataene blir benyttet i hypotesetestene.
- Telefonintervjuer ble gjennomført hos nøkkelinformanter i reiselivsbedriftene. I intervjuene ble respondentene bedt om å evaluere områdeorganisasjonen de er medlem/medeier i.

Sekundærdata:

- Gjestedøgnstatistikk fra Statistisk Sentralbyrå for årene 1993-1996 benyttes til å beregne utviklingen i overnattingsomsetningen blant overnattingsbedrifter i Norge. Dataene aggregeres til kommunalt/interkommunalt nivå.
- Merverdiavgift statistikk fra Fylkesskattekontoret i Oppland og Sogn og Fjordane og regnskapsstatistikk fra Brønnøysund ble benyttet til å utvikle en alternativ metode for beregning av reiselivsomsetning (Jakobsen og Goldeng, 1997). Metoden er for lite utviklet til å bli brukt i denne avhandlingen, men bør kunne benyttes i senere studier. Beregning av reiselivsomsetning diskuteres nærmere i neste sekson, under operasjonalisering av den avhengige variabelen i kausalmodellen..

Populasjon og undersøkelsesutvalg

Det var 240 registrerte områdeorganisasjoner i Norge ved inngangen til 1996; 218 på kommunalt og interkommunalt nivå og 22 på fylkes- og landsdelsnivå. Den totale populasjonen jeg ønsket å studere var derfor på 240 enheter. Vi sendte spørreskjemaer til hele populasjonen. I første runde mottok vi 99 utfylte skjemaer. Etter noen uker sendte vi ut en påminnelse om undersøkelsen. Denne resulterte kun i

ett nytt svar. Derfor begynte vi å purre på respondentene per telefon. Det viste seg gjennom purringene at den reelle populasjonen var mindre enn 240, noe tabell V-4 gir uttrykk for.

Tabell V-4: Erfaringer fra telefonpurring

<i>Korreksjoner</i>	
<i>Ringt (ca.)</i>	117
<i>Kontakt med rette vedkommende</i>	63
<i>Uten lønnet administrasjon</i>	10
<i>Organisasjonen lagt ned/ligger brakk</i>	8
<i>Ville ikke svare</i>	3
<i>Tilsendt nye skjemaer, skal svare</i>	28
<i>Hadde skjemaene, skal svare</i>	8
<i>Lederen har fått beskjed via sekretær</i>	6
Sum	63

Av 117 områdeorganisasjoner som ble oppringt, fikk vi kun svar hos 63. Vi forsøkte å ringe opp igjen gjentatte ganger, så det er sannsynlig at en betydelig andel av de resterende 54 organisasjonene ikke eksisterer. Det virker derfor rimelig å justere populasjonen til et sted mellom 168 og 180 organisasjoner.

Etter purrerunden hadde vi mottatt 125 utfylte spørreskjemaer. Tre av disse manglet for mye informasjon til at de kunne brukes i undersøkelsen, så utvalget vi satt igjen med var 122 cases. Basert på erfaringene fra purrerunden og på generell kunnskap om reiselivsnæringen, kan vi med rimelig sikkerhet si at «store» områdeorganisasjoner er overrepresentert i utvalget, noe som innebærer at jeg ikke kan benytte signifikanstester til å generalisere fra utvalg til populasjon.

Beskrivende statistikk over områdeorganisasjonene i utvalget

I tabell I-1 nedenfor er steds- og områdeorganisasjonene splittet opp i de fire geografiske nivåer, og tabellen viser hvordan sentrale størrelser som omsetning, årsverk og antall eiere/medlemmer fordeler seg på de fire nivåene. Som det går frem av fjerde kolonne, er det en klar sammenheng mellom omsetning og geografisk nivå. Mens landsdelselskapene i gjennomsnitt omsatte for 10 millioner i 1995, var gjennomsnittsomsetningen for kommunale organisasjoner 1,1 million. Tilsvarende sammenheng finner vi når det gjelder lønn. Gjennomsnittslønnen til daglige ledere i

landsdelsorganisasjonene er dobbelt så høy som i kommunale organisasjoner, mens fylkes- og regionale organisasjoner befinner seg i mellom. Også omsetning pr. årsverk faller med det geografiske nivå, 1,7 millioner for landsdelselskapene til 0,5 millioner for de kommunale. Med andre ord er de lokale organisasjonene langt mer arbeidsintensive enn organisasjonene på høyere nivå.

Tabell I-1: Organisasjonene fordelt etter geografisk nivå. 1995

	Antall	Omsetning	Omsetning pr. organisasjon	Antall årsverk	Omsetning pr. ansatt	Antall eiere/ medlemmer
Landsdel	4	39,8 mill	10 mill	23	1,7 mill.	573
Fylke	9	34 mill	3,8 mill	42	0,8 mill.	1070
Region	45	105 mill.	2,3 mill	184	0,6 mill.	3373
Kommunalt	62	70 mill	1,1 mill	152	0,5 mill.	3325
Totalt	120	250 mill	2,0 mill	404	0,6 mill.	8341

Målt i størrelser som omsetning, årsverk og antall eiere/medlemmer er det regionale nivået (destinasjonselskaper og interkommunale reiselivslag) viktigst blant områdeorganisasjoner i Norge. Ikke minst uttrykkes det ved at regionale organisasjoner til sammen har mer enn 3300 eiere/medlemmer, og mer enn 40 prosent av den totale omsetningen i stedsorganisasjonene foregår i regionale organisasjoner. Gjennomsnittstørrelsen på regionale organisasjoner dekker over store forskjeller. Oslo Promotion er Norges største steds- og områdeorganisasjon med 30 årsverk og 20 millioner i årlige inntekter i 1995.

VI. OPERASJONALISERINGER OG MÅLINGER

I dette kapitlet vil de teoretiske variablene som inngår i kausalmodellen operasjonaliseres og måles. Operasjonaliseringer og målinger presenteres fortløpende for hver variabel.

UAVHENGIGE VARIABLER - FINANSIERINGSFORM

Finansiering av områdeorganisasjonenes fellesgodeproduksjon

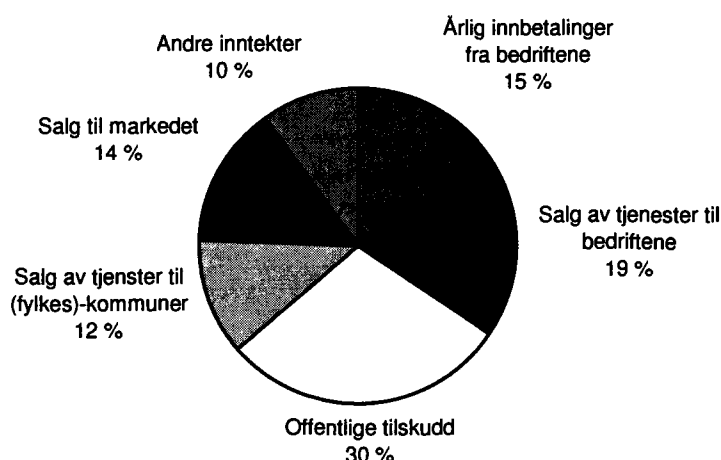
Før jeg gjennomgår operasjonalisering og måling av de uavhengige variablene, gir jeg en kort beskrivelse av områdeorganisasjonenes finansiering. Figur IV-2 viser hvordan områdeorganisasjonenes totale inntekter på 250 millioner kroner fordeles på fire finansieringskilder;

- offentlige myndigheter
- reiselivsbedriftene
- Markedet, det vil si turister og andre reisende
- andre inntektskilder

Inntektene fra offentlige myndigheter og reiselivsbedriftene er i figuren splittet i to; salg av tjenester og årlige innbetalinger.

Det offentlige står for 42 prosent av totale inntekter, mens 34 prosent kommer fra bedriftene. Diagrammet viser også at forholdet mellom årlige innbetalinger og salg av varer og tjenester er 1:1. Begge typer finansiering utgjør 45 prosent. De resterende 10 prosent er av ulikt slag; for eksempel inntekter fra lokale arrangementer, konsulentoppdrag for andre aktører og salg av driftsmidler. Det betyr at store deler av fellesgodeproduksjonen, kanskje mer enn 50%, er løst ved offentlig finansiering. I det følgende skal jeg konsentrere meg om inntektene fra bedriftene, fordi disse er områdeorganisasjonenes egentlige prinsipaler og fordi jeg har formulert fellesgodeproduksjon som et gratispassasjerproblem for bedriftene. Offentlige myndigheters finansiering blir kontrollert for ved test av hypotesene.

Figur VI-1: Steds- og områdeorganisasjoners finansieringskilder



Reiselivsbedriftene dekker 34 prosent av alle områdeorganisasjonenes totale inntekter⁶⁸. Grovt sett kan betalingene deles i to; enten ved at bedriftene kjøper mer eller mindre konkrete tjenester fra områdeorganisasjonene eller ved at de innbetaler en årlig sum. Som figur IV-2 viser, er totale inntekter fra salg til bedriftene større enn de årlige innbetalingene, men det skyldes i stor grad at de største områdeorganisasjonene har basert seg mer på salg av tjenester enn på årlige innbetalinger, noe tabell IV-1 viser. Kun 55 prosent av områdeorganisasjonene har salgsinntekter fra bedriftene, men 90 prosent har årlige innbetalinger fra bedriftene. Skjevheten understrekes ytterligere ved at standardavviket for salg av tjenester til bedriftene er over dobbelt så stort som for årlige innbetalinger.

Tabell IV-1: Reiselivsbedriftenes finansiering av områdeorganisasjoner: To finansieringstyper

Antall områdeorganisasjoner uten årlige innbetalinger	10 (av 103)
Antall områdeorganisasjoner uten salg av tjenester til bed.	46 (av 103)
Gjennomsnitt og standardavvik for årlige innbetalinger (i 1000)	361 (gj.s.) og 590 (st.a.)
Gjennomsnitt og standardavvik for salg av tjenester (i 1000)	436 (gj.s.) og 1310 (st.a.)

⁶⁸ Andelen på 34 prosent er reiselivsbedriftenes andel av inntektene til alle 122 områdeorganisasjoner i undersøkelsen. I hypotesetestene er områdeorganisasjoner hvis inntekter fra bedrifter utgjør mindre enn 10 prosent av totale inntekter, filtrert ut. Blant de øvrige 107 organisasjonene utgjør inntektene fra reiselivsbedrifter 38 prosent.

Operasjonalisering av prinsipalenes forpliktelser

Den uavhengige variabelen, prinsipalenes forpliktelser, er ordinalskalert, med fire verdier. Skalaen er bygget opp av fire dummy-variabler som rangeres langs en felles underliggende dimensjon, grad av forpliktelser til fremtidige bidrag til finansieringen av fellesgodeproduksjonen. Dummyvariablene kan dermed forstås som «items» på den ordinalskalerte variabelen. Hvis skalaen ved empiriske målinger er 100 prosent en-dimensjonal og kummulativ, vil den betegnes som en perfekt Guttman-skala (Frankfort-Nachmias og Nachmias, 1996). Normalt må man regne med en viss inkonsistens. Guttman utviklet «the coefficient of reproductability» for å teste forutsetningene om en-dimensjonalitet og kummulativitet (ibid., s. 468). Prinsipalenes forpliktelser er konstruert fra følgende tre dummyvariabler:

- a) hvorvidt prinsipalene betaler en årlig sum
- b) hvorvidt innbetalingen av den årlige summen er forpliktende
- c) hvorvidt det sanksjoneres mot prinsipaler som ikke betaler summen de har forpliktet seg til

Verdien på den uavhengige variabelen, FORPLIKT, bestemmes av utfallet på dummy-variablene. Hvis variabelen er en perfekt Guttmanskala, vil et bekreftende svar på c) være *tilstrekkelig* for bekreftende svar på a) og b), mens bekreftende svar på a) og b) er *nødvendig* for bekreftende svar på c). Dette er illustrert i tabellen nedenfor. Hvis prinsipalene ikke betaler en årlig sum til agentens fellesgodeproduksjon, defineres relasjonen mellom dem som markedsbasert og variabelen får verdien 0. Betaler prinsipalene en årlig sum, men uten å forplikte seg til disse innbetalingene, får variabelen verdien 1, og så videre. Skaleringen er fremstilt i tabell VI-1. Hvorvidt observasjonene i undersøkelsen er konsistente med den teoretiske skaleringen vil bli diskutert og målt lenger ned. Først skal jeg kort beskrive hvordan dummyvariablene er målt.

Tabell VI-1: Skalering av den uavhengige variabel: Prinsipalenes forpliktelser

Verdier på prinsipalenes forpliktelser	Item a) Betaler prinsipalene en årlig sum?	Item b) Er innbetalingene forpliktende?	Item c) Sanksjoneres det mot prinsipaler som ikke betaler?
0 = Markedsrelasjon	Nei	Nei	Nei
1 = Frivillig årlig sum	Ja	Nei	Nei
2 = Forpliktelse uten sanksjoner	Ja	Ja	Nei
3 = Forpliktelser med sanksjoner	Ja	Ja	Ja

Item a): Betaler prinsipalene en årlig sum?

Tidsintervallet *årlig* ble valgt fordi jeg fra tidligere undersøkelser visste at områdeorganisasjonenes inntekter i all hovedsak enten er prosjektbaserte eller årlige. Variabelen er målt på følgende måte: Respondentene (områdeorganisasjonene) fikk spørsmål om hvor store inntekter de har fra ulike kilder; hvor store bedriftenes årlige innbetalinger er, og hvor store inntekter som kommer fra salg av tjenester til bedriftene (appendiks 1, spørsmål 3). Hvis bedriftenes årlige innbetalinger står for minst 10% av totale inntekter, får områdeorganisasjonen verdien 1 på dummy-variabelen. Hvis årlige innbetalinger utgjør mindre enn 10 prosent og salg av tjenester til bedriftene utgjør mer enn 10 prosent av årlige inntekter, får caset verdien 0. Er ingen av kriteriene tilfredsstillt, men bedriftenes bidrag (det vil si årlige innbetalinger og bedriftenes kjøp av tjenester til sammen) utgjør mer enn 10 prosent av totale inntekter, får caset verdien 1 når årlige innbetalinger er større enn kjøp av tjenester, og verdien 0 når kjøp av tjenester er større enn årlige innbetalinger. Er bedriftenes andel av totale inntekter mindre enn 10 prosent, blir caset filtrert ut fra datasettet, det vil si at det blir betraktet som «missing». Begrunnelsen for denne filtreringen er at jeg ikke ønsker å inkludere områdeorganisasjoner hvor bedriftenes andel av total finansiering utgjør en ubetydelig del av totale inntekter. I slike tilfeller er det liten grunn til å forvente at de predikerte sammenhengene skal finne støtte i datamaterialet.

Item b): Er innbetalingene forpliktende?

Spørsmålet om hvorvidt de årlige innbetalingene er forpliktende, er målt på enklest mulige måte: Respondentene ble spurt om de årlige innbetalingene er frivillige eller om eierne/medlemmene har forpliktet seg til å betale (appendiks 1, spørsmål 4E).

Item c): Sanksjoneres det mot eiere/medlemmer som ikke betaler?

Sanksjoner er operasjonalisert på en mer kompleks måte enn de to foregående dummy-variabler. Respondentene ble først spurt hvor ofte prinsipalene har unnlatt å betale det pålagte beløpet de siste tre årene. Deretter ble de bedt om å angi med hvilken frekvens åtte ulike sanksjoner ble benyttet mot bedrifter som ikke betalte (appendiks 1, spørsmål 4G). Item c) er målt ved at respondenter som benytter minst én sanksjon én gang får verdien 1, mens respondenter som ikke har brukt sanksjoner får verdien 0.

Måling av prinsipalenes forpliktelser

Av totalt 122 observasjoner ble 15 filtrert ut fordi bedriftenes andel av totale inntekter utgjør mindre enn 10 prosent. De resterende 107 observasjonene fordelte seg på skalaen slik det er vist i tabell VI-2:

Tabell VI-2: Mål på den uavhengige variabel: Prinsipalenes forpliktelser

Verdier på variabelen:	Items i skalaen			Antall observasjoner
	Item a)	Item b)	Item c)	
Prinsipalenes forpliktelser				
0 = Markedsrelasjon	Nei	Nei	Nei	19
1 = Frivillig årlig sum	Ja	Nei	Nei	20
2 = Forpliktelse uten sanksjoner	Ja	Ja	Nei	18
3 = Forpliktelser med sanksjoner	Ja	Ja	Ja	50
Totalt				107

Tabell VI-2 viser at variabelen FORPLIKT har observasjoner på alle verdier, selv om 50 observasjoner på verdi 3 gir en skjevfordeling mot høye verdier. Det har imidlertid liten betydning, siden jeg opererer med populasjonsdata.

I hvilken grad kan observasjonene på variabelen FORPLIKT sies å være endimensjonale og kummulative? Et vanlig mål på dette er «the coefficient of reproducibility» - CR. Formelen for CR er

$$CR = 1 - \frac{\sum e}{Nr}$$

hvor $\sum e$ = totalt antall inkonsistente responser

Nr = totalt antall responser (antall observasjoner multiplisert med antall items)

CR-testen er bare delvis relevant for FORPLIKT, fordi variabelen er konstruert slik at det bare er mellom verdien 1 og 3 det kan forekomme inkonsitens. Verdien 0 er residualt bestemt⁶⁹ og må derfor korrespondere med skalaen.⁷⁰ Videre er spørreskjemaet utformet slik at spørsmålet om hvorvidt de

⁶⁹ Som beskrevet høyere opp i teksten, gis observasjonene verdien 0 hvis eieres/medlemmers andel av områdeorganisasjonenes totale inntekter er større enn 10 prosent og mer enn halvparten av denne andelen er i form av salg av tjenester til eierne/medlemmene.

⁷⁰ Det kan diskuteres om det er et problem at en del områdeorganisasjoner har betydelige inntekter fra salg av tjenester til bedriftene, samtidig som bedriftene betaler et stort årlig beløp. Et eksempel illustrerer problemet: En områdeorganisasjon i utvalget får drøyt 700.000 kroner i årlige innbetalinger fra bedriftene. Dette utgjør 17 prosent av totale inntekter. Samtidig kjøper bedriftene tjenester for nesten 1 million kroner - tilsvarende 23 prosent av totale inntekter. Denne organisasjonen har fått verdien 1 på dummyvariabelen årlige innbetalinger og får dermed verdien 1, 2 eller 3 på Guttman-skalaen, avhengig av innbetalingene er frivillige og om det sanksjoner mot bedrifter som ikke betaler. Hvorfor betraktes ikke finansieringen av denne områdeorganisasjonen som markedsbasert når inntektene fra salg til bedriftene er klart større enn

årlige innbetalinger fra eiere/medlemmer er forpliktende, kun stilles til respondenter som faktisk har årlige innbetalinger fra eiere/medlemmer. Det er dermed kun mellom frivillige årlige innbetalinger og forpliktelser med sanksjoner (verdi 1 og 3) at responsen kan være inkonsistent med den teoretiske skalaen. 13 respondenter svarte at de benytter en eller flere sanksjoner mot eiere/medlemmer som ikke betaler det årlige beløpet, på tross av at respondentene tidligere svarte at de årlige innbetalingene er frivillige. Dermed har 13 observasjoner fått verdien 1, på tross av at de svarte bekreftende på item c). Denne inkonsistensen kan muligens tolkes som reaksjoner på manglende innbetalinger fra eiere/medlemmer som har gitt uttrykk for at de ønsker å bidra til finansieringen av fellesgodene. Hvis det er tilfellet, kan det tenkes at sanksjonene vil være av en annen type enn sanksjonene som settes inn mot eiere/medlemmer som har forpliktet seg til å betale, men som allikevel ikke gjør det. I kapittel IV skilte jeg mellom organisatoriske og aktivitetsmessige sanksjoner. Det virker usannsynlig at en områdeorganisasjon benytter organisatoriske sanksjoner, som tap av stemmerett eller medlemskap, dersom innbetalingene er frivillige. Jeg har derfor undersøkt hva slags sanksjoner som ble benyttet i områdeorganisasjoner hvor de årlige innbetalingene er frivillige. Faktisk viser det seg at samtlige 13 organisasjoner benytter organisatoriske sanksjoner. Det må derfor enten konkluderes med at respondenterne har svart galt på spørsmålet om frivillighet eller at de opptrer inkonsistent med den teoretiske skalaen.

Det er to måter å forholde seg til dette problemet på. En mulighet er å gjennomføre en CR-test for å undersøke om skalaen tilfredsstiller kravene til endimensjonalitet. I følge Frankfort-Nachmias og Nachmias (1996:469) bør CR være større enn 0,9. I skalaen min er $CR = 0,97$, noe som innebærer at skalaen tilfredsstiller kravene til endimensjonalitet. En alternativ løsning er å anta at respondenterne enten har svart galt eller at deres forståelse av begrepet forpliktelser avviker fra min egen og *definere* innbetalingene som forpliktende hvis det sanksjoneres mot ikke-betalere. Fordelingen av verdier på skalaen blir da seende slik ut:

0 (Markedsrelasjoner)	19 observasjoner
1 (frivillig årlig sum)	7 observasjoner
2 (Forpliktelser uten sanksjoner)	18 observasjoner
3 (forpliktelser med sanksjoner)	63 observasjoner

årlige innbetalinger fra bedriftene? Grunnen til det er at områdeorganisasjonene produserer både fellesgoder og individuelle goder, og det er ingen grunn til at områdeorganisasjonene finansierer de individuelle godene gjennom salg til bedriftene. Uansett er ikke spørsmålet av stor , for det er få områdeorganisasjoner som har betydelige inntekter fra *både* årlige innbetalinger og fra salg av tjenester til bedriftene. Korrelasjonen mellom disse to inntektskildene er kun 0,10.

Som man ser vil denne løsningen medføre at over halvparten av observasjonene får høyeste verdi på skalaen.⁷¹ I det følgende skal jeg velge det første alternativet og beholde Guttman-skalaen uendret.

Supplerende målinger knyttet til reiselivsbedriftenes forpliktelser

For å undersøke om bedriftene har pålagt seg selv forpliktelser, i form av sanksjoner mot ikke-betalere, stilte jeg respondentene spørsmål om *hvem* det er som har besluttet at sanksjoner skal benyttes. Alternativene (se appendiks, spørsmål 4H) og fordelingen mellom dem var som følger:

Tabell VI-3: Hvem har besluttet at sanksjoner skal benyttes ved manglende innbetalinger?

Konstituerende generalforsamling/årsmøte	3	4 prosent
Generalforsamling/årsmøte	11	14 prosent
Styret	27	34 prosent
Daglig leder, med aksept fra styret	24	30 prosent
Utviklet seg over tid	8	10 prosent
Benytter ikke sanksjoner	7	9 prosent
Totalt	80	100 prosent

Fordelingen viser at i nesten alle områdeorganisasjoner, har eierne eller deres representanter bestemt at sanksjoner skal benyttes, noe som tyder på at verdi 3 på FORPLIKT er et relativt godt mål den teoretiske variabelen *forpliktende kontrakter*.

Respondentene ble også spurt om *når* det ble besluttet at sanksjoner skulle innføres for å kontrollere at samme finansieringsform er blitt benyttet under hele perioden undersøkelsen gjelder for. Medianorganisasjonen innførte sanksjoner i 1991, mens så mange som 9 organisasjoner innførte sanksjoner i 1995.

For å supplere hypotesetestene om sammenhengene mellom prinsipalenes forpliktelser og mellomliggende variabler, stilte jeg respondentene spørsmål om deres vurdering av effektene av å

⁷¹ Et tredje alternativ er å slå sammen verdi 1 og 2 på skalaen, med den begrunnelse at skillet mellom frivillige innbetalinger og forpliktende innbetalinger i seg selv ikke er viktig: Det avgjørende er hvorvidt det sanksjoneres mot dem som ikke betaler. Respondentenes behandling av skillet mellom frivillige og forpliktende gir en indikasjon på at dette kan være realiteten. Da reduseres skalaen til en tre-trinns variabel. Et siste alternativ er å hevde at det avgjørende spørsmålet er hvorvidt det sanksjoneres mot de som ikke betaler, uansett om innbetalingene er årlige eller knyttet til konkrete prosjekter. En slik løsning innebærer å redusere den uavhengige variabelen til en dummy.

sanksjonere mot bedrifter som ikke betaler det årlige beløpet til områdeorganisasjonen (appendiks 1, spørsmål 4J og 4K).

Skalaen på de to variablene og fordelingen på dem er vist i tabell VI-4. Kun agenter som benytter sanksjoner er inkludert, slik at målene skal reflektere områdeorganisasjoners *erfaringer*, ikke gjetninger om hypotetiske situasjoner.

Tabell VI-4: Respondentenes erfaringer med bruk av sanksjoner mot bedrifter som ikke betaler det årlige beløpet

Hvordan tror du at bruk av sanksjoner mot eiere/medlemmer som ikke betaler, virker inn på eiernes/medlemmenes vilje til å betale?							
	Øker betraktelig			Uforandret		Reduseres betraktelig	
Verdi:	3	2	1	0	-1	-2	-3
Fordeling:	7	22	19	14	3	1	1

Hvordan tror du at bruk av sanksjoner mot eiere/medlemmer som ikke betaler, virker inn på tidsbruken forbundet med innkreving av penger fra eierne/medlemmene?							
	Mye mindre tid			Uforandret		Mye mer tid	
Verdi:	3	2	1	0	-1	-2	-3
Fordeling:	6	15	14	16	6	4	4

Tabell VI-4 viser at 72 prosent av respondentene mener at sanksjoner har ført til at eierne/medlemmenes vilje til å betale det årlige beløpet har økt. Videre viser tabellen at 54 prosent mener at tidsbruken forbundet med innkreving av penger fra eierne/medlemmene har blitt redusert. 25 prosent mener at den er uforandret, mens 22 prosent mener at den har økt.

Operasjonalisering av områdeorganisasjoners belønning

Variabelen områdeorganisasjoners belønning, BELØNN, er definert som følger: Agenten har sterke insentiver til gode prestasjoner hvis hun belønnes økonomisk for sine bidrag til aggregatet av prinsipalenes resultater. Agenten har svake insentiver til gode prestasjoner hvis hennes økonomiske belønning ikke er basert på slike oppnådde resultater.

Variabelen er operasjonalisert fra en kombinasjon av informasjon fra to nivåer; budsjettfastsettelse og fastsettelse av beløp fra enkeltbedriftene. Sistnevnte ble målt ved at respondentene oppgir hvilke

kriterier som benyttes til å bestemme hvor stort beløp hver enkelt bedrift skal betale til områdeorganisasjonen. Alternativene som ble oppgitt (appendiks 1, spørsmål 4a) er:

- a) bedriftenes omsetning
- b) antall gjestedøgn/rom
- c) årsverk
- d) bransje (overnatting, transport, etc.)
- e) antatt nytte av organisasjonens aktiviteter
- f) annet (respondentene bedt om å spesifisere)

Svaralternativene a), b) og c) (omsetning, gjestedøgn og årsverk) er alternative indikatorer på reiselivsbedriftenes resultater, mens d) og e) (bransje og antatt nytte) ikke er resultatbaserte. Cases som oppgå f) ble vurdert subjektivt. Videre er a)-c) rangert etter hvor «gode» de er som resultatmål, holdt opp mot den avhengige variabelen (summen av bedriftenes omsetning).

Fastsettelsen av områdeorganisasjonenes budsjett ble målt ved at respondentene ble bedt om å oppgi hvordan totale innbetalinger fra eiere/medlemmer blir beregnet. Alternativene som ble gitt er vist i det tonede feltet nedenfor:

Det tas utgangspunkt i planlagte/budsjetterte prosjekter/aktiviteter for det kommende år og beregnes hvor mye penger det er behov for

Kostnadene fra året før blir fordelt mellom eierne/medlemmene

Det fastsettes ~~promillesatser~~ for eierne/medlemmene

Beløpet er ~~resultatavhengig~~. Jo høyere vi scorer på vårt resultatmål, desto større blir innbetalingene fra eierne/medlemmene

Respondentene ble bedt om å krysse av på ett eller flere av alternativene. Både det tredje og det fjerde alternativet innebærer at områdeorganisasjoners totale inntekter fra bedriftene bestemmes av deres oppnådde resultater, mens inntektene i de to første alternativene bestemmes av deres tidligere eller budsjetterte aktivitetsnivå. Sistnevnte gir for eksempel mulighet til å drive en form for «motkonjunkturpolitikk»: Hvis reiselivsaktiviteten går ned, kan man øke områdeorganisasjonens aktiviteter for å stimulere til vekst i området.

Budsjettfastsettelsen gir informasjon om hvorvidt den totale årlige innbetalingen fra bedriftene varierer med et resultatmål, mens fastsettelsen av enkeltbedriftenes innbetalinger gir informasjon om hva slags resultatmål det dreier seg om. Områdeorganisasjonenes insentiver kan forventes å være sterkest når budsjettet (det vil si totale årlige innbetalinger fra bedriftene) er basert på bedriftenes omsetning, men også gjestedøgn og årsverk gir relativt sterke insentiver til høye prestasjoner, fordi

omsetning, gjestedøgn og årsverk er relativt høyt korrelert. De bilaterale korrelasjonskoeffisientene mellom disse tre variablene er henholdsvis 0,86, 0,85 og 0,81.

Måling av områdeorganisasjoners belønning

Av 122 innkomne skjemaene, manglet 32 av skjemaene informasjon om hvordan de totale innbetalingene fra eiere/medlemmer blir fastsatt. 19 av dem skyldes at bedriftene ikke betaler en årlig sum, med andre ord at relasjonen mellom eiere/medlemmer og områdeorganisasjon er basert er markedsbaserte. De resterende 90 fordelte seg som følger:

- Planer og budsjetter for neste år 54
- kostnader fra foregående år 5
- Promillefaktor fra hver bedrift 24
- Resultatbasert 7

Slår de to øverste og de to nederste alternativene sammen, får vi følgende fordeling:

Ikke prestasjonsavhengig	59 observasjoner
Prestasjonsavhengig	31 observasjoner.

Ikke prestasjonsavhengig budsjett tildeles verdien 0 på variabelen BELØNN, mens prestasjonsavhengig budsjett gis verdien 1. En krysstabellanalyse ble kjørt mellom dummyvariablene på «mikro»- og «makro»-nivå for å undersøke om det er overensstemmelse mellom informasjonen på de to nivåene. Resultatene er oppsummert nedenfor:

omsetning	(39 cases verdi =1)	i 67 av 87 cases hadde variablene samme verdi
gjestedøgn	(39 cases verdi =1)	i 39 av 87 cases samme verdi
årsverk	(11 cases verdi =1)	i 56 av 87 cases, samme verdi
bransje	(43 cases verdi =1)	i 35 av 87 cases, samme verdi
antatt nytte	(23 cases verdi =1)	i 47 av 87 cases, samme verdi
andre kriterier	(20 cases verdi =1)	i 53 of 87 cases, samme verdi

Samvariasjonsmålene fra krysstabellanalysen viser at de fleste tilfeller hvor agentene har resultatbaserte inntekter fra bedrifter, blir omsetning benyttet som resultatmål. Kun i 7 tilfeller hvor bedriftenes årlige innbetalinger er resultatbasert, blir noe annet enn omsetning benyttet som resultatmål. I disse 7 tilfellene blir gjestedøgn benyttet som resultatmål. Det burde være tilstrekkelig til å validere operasjonaliseringen av agentenes belønning. De 31 områdeorganisasjoner som har

resultatbaserte inntekter fra bedriftene, kan med andre ord sies å ha sterke insentiver til gode prestasjoner.

AVHENGIGE VARIABLER - OMRÅDEORGANISASJONENS PRESTASJONER

Reiselivsbedriftenes evaluering av områdeorganisasjonene

Den avhengige variabelen, prinsipalenes evaluering av agenten, ble splittet opp i tre dimensjoner, aktivitetsnivå, prioriteringer og utførelse. Dimensjonene ble operasjonalisert ved at prinsipalene ble bedt om å oppgi hvor fornøyd de er med følgende tre forhold:

- aktivitetsnivået til organisasjonen (hvor mye som blir gjort)
- valg/prioriteringer av aktiviteter (hva som blir gjort)
- det arbeidet organisasjonen gjør (hvordan ting blir gjort)

Nivå, prioriteringer og utførelse er tre dimensjoner som det virker rimelig å anta at prinsipalene vil legge vekt på i en totalvurdering av agenten. Dimensjonene er ikke indikatorer på et underliggende begrep, men snarere dimensjoner som former begrepet.⁷² Fordi jeg ikke har noen teoretiske begrunnelser for å vektlegge noen dimensjoner tyngre enn andre, velger jeg å konstruere variabelen *reiselivsbedriftenes evaluering av områdeorganisasjoner*, som en indeks av gjennomsnittsverdien på de tre dimensjonene.

⁷² I litteratur om måling av teoretiske begreper trekkes et hovedskille mellom reflektive og formative målemodeller, eller henholdsvis «effect» og «causal models» som Bollen og Lennox (1991) kalles dem. I en reflektiv modell er de observerbare indikatorene skapt av eller *refleksjoner* av en bakenforliggende «latent» variabel. De målte indikatorene kan fange opp hele eller deler av det teoretiske begrepet, i tillegg til at de normalt har et feilledd (variasjon i indikatoren som skyldes andre faktorer). Indikatorene i reflektive modeller bør ha høy innbyrdes korrelasjon, siden de er skapt av den samme variabelen - gitt at variabelen er én-dimensjonal.

Formative målemodeller har motsatt «kausalstruktur». Det teoretiske begrepet er konstruert av et sett observerbare indikatorene, slik at disse *former* den latente variabelen. En formativ målemodell kan formuleres som en regresjonsligning hvor indikatorene er uavhengige variabler, mens den latente variabelen er avhengig. For reflektive målemodeller er «kausalstrukturen» motsatt: Disse kan formuleres som et sett regresjonsligninger hvor det teoretiske begrepet er uavhengig variabel og hver av indikatorene avhengige variabler. Siden det teoretiske begrepet er formet av de observerbare indikatorene i formative målemodeller, er det i utgangspunktet ingen grunn til å ha forventninger om grad av samvariasjon mellom indikatorene. Hvorvidt

De operasjonaliserte variablene ble målt ved en 7-trinns skala, hvor verdien 1 står for *svært godt fornøyd*, mens 7 betyr *svært misfornøyd*. Variablene ble målt med to ulike instrumenter. Fra spørreskjemaet som til sendt ut til medlemmer og eiere i områdeorganisasjoner i Norge, har jeg 136 ealueringer. Dette var av flere grunner ikke tilstrekkelig; for det første fordi evalueringene er svært ujevnt fordelt på områdeorganisasjonene, for det annet fordi enkelte av organisasjonene som er evaluert, ikke hører hjemme i populasjonen (det vil si ikke er områdeorganisasjoner), og for det tredje fordi flere evalueringer av hver organisasjon gir sikrere mål. De postale evalueringene ble derfor supplert med telefonintervjuer. Til sammen har 86 områdeorganisasjoner blitt evaluert av 290 eiere og medlemmer, et gjennomsnitt på 3,4 evalueringer pr. organisasjon. I tabell VI-5 vises gjennomsnittsevaluering og standardavvik for de tre variablene og for gjennomsnittet av dem.

Tabell VI-5: Sammenligning av gjennomsnitt og standardavvik mellom reiselivsbedriftenes evaluering av områdeorganisasjonene målt ved to ulike datainnsamlingsmetoder

Evaluering	Postal evaluering (96*)		Telefonisk evaluering (194*)		Totalt**
	Gj.snitt	St.avvik	Gj.snitt	St.avvik	
Aktivitetsnivå	3,02		3,61		3,51
Valg og prioriteringer	2,97		3,61		3,50
Arbeidets utførelse	2,87		3,46		3,34
Totalevaluering (arit. gj.snitt)	2,96	1,42	3,56	1,44	3,42

Skala: 1-7, hvor 1 = svært godt fornøyd, 7 = svært misfornøyd

* *Antall evaluatører*

** *Gjennomsnittstallene i denne kolonnen kan ikke sammenlignes direkte med de øvrige kolonner. Grunnen til det er at analyseenhet er forskjellig i de to kolonnene. Gjennomsnitt og standardavvik for postal og telefonisk evaluering er pr. evaluator, mens gjennomsnittsevaluering totalt er pr. områdeorganisasjon. Forskjellen er imidlertid marginal; totalevaluering er 3,45 når evaluator er analyseenhet og 3,42 når områdeorganisasjon er analyseenhet.*

Tabellen ovenfor viser at de postale evalueringene generelt ligger høyere enn de telefoniske. Dette kan skyldes flere forhold. Det kan tenkes å være en form for selv-seleksjon blant eiere og medlemmer, slik at de som svarer på spørsmålene og sender tilbake spørreskjemaet generelt er mer fornøyd med områdeorganisasjonen de er medeier/medlem i enn gjennomsnittet. Hvis dette er det eneste som skiller de postale fra de telefoniske evalueringene, får ikke nivåforskjellen på resultatene i

indikatorerne er negativt korrelert, ukorrelert eller positivt korrelert avhenger av hva slags begrep man ønsker å måle.

hypotesetestene, siden standardavviket er tilnærmet likt for de to datakildene. En annen mulighet er at bedriftene er mer kritiske når de svarer på spørsmål over telefon enn når de fyller ut et spørreskjema. En tredje mulighet er at nivåforskjellen skyldes utvalget av områdeorganisasjoner som er evaluert med de to datakildene. 52 prosent av de postale evalueringene er fordelt på kun fire områdeorganisasjoner. De resterende er fordelt på 31 organisasjoner. Grunnen til det er jeg valgte to strategier i utsendelsen av spørreskjemaene til reiselivsbedriftene (se beskrivelse av datakilder ovenfor). 665 skjemaer ble sendt til overnattings- og serveringsbedrifter over hele landet, mens 364 skjemaer ble sendt til samtlige eiere/medlemmer i fire organisasjoner. At over halvparten av de postale evalueringene er knyttet til disse fire organisasjonene, kan ha løftet gjennomsnittsevalueringen. Det understøttes av at gjennomsnittet på postale evalueringer er høyere når områdeorganisasjon benyttes som analyseenhet, det vil si gjennomsnittet av den gjennomsnittlige evaluering pr. organisasjon; 3,22 i totalevaluering. Dette kan imidlertid bare forklare ca. halvparten av forskjellen i gjennomsnittlig totalevaluering for de to datakildene, så det ser ut til noe av forskjellen må tilskrives selv-seleksjon eller ulik bruk av skalaen ved de to metodene.

Fordelinger og samvariasjon

Samvariasjonen mellom de tre dimensjonene på evaluering er svært høy, noe som fremgår av tabell VI-7 lenger ned. Det kan derfor stilles spørsmål ved om respondentene har vært i stand til å skille dimensjonene fra hverandre. Det er ikke nødvendigvis noe problem. Hvis den høye samvariasjonen skyldes at prinsipalenes totalevaluering har påvirket svarene på enkeltdimensjonene, betyr det først og fremst at en reflektiv målemodell er mer i samsvar med respondentenes eget begrep om evaluering enn en formativ målemodell gjør. I praksis har dette marginal betydning, for korrelasjonen mellom den faktor som ekstraheres (principal axis factoring) ved en faktoranalyse av de tre dimensjonene og totalevalueringen (gjennomsnittet av dimensjonene) er 0,96. Variabelen blir med andre ord tilnærmet identisk om jeg benytter en reflektiv eller formativ målemodell.

Problemet er imidlertid større hvis samvariasjonen skyldes at verdien på den første dimensjonen - aktivitetsnivået til agenten - har påvirket svaret respondentene ga på de to andre dimensjonene. I så tilfelle har jeg fått for mye informasjon om hvor fornøyd bedriftene er med aktivitetsnivået til områdeorganisasjonene, og for lite informasjon om hvor fornøyd de er med prioriteringer og utførelse. En slik målefeil er det lite å gjøre med.

Områdeorganisasjonenes bidrag til reiselivsbedriftenes resultat

Hva er et rimelig prestasjonsmål for en områdeorganisasjon? Som fellesgodeprodusent er områdeorganisasjonenes målsetting å gi størst mulig merverdi til kollektivet av medlemmer eller

aksjonærer. Som argumentert for i kapittel I (om aktørforutsetninger) virker det rimelig å anta at reiselivsbedriftenes mål er å maksimere profitt, for eksempel målt som langsiktig avkastning på investert kapital. Et mulig prestasjonsmål for områdeorganisasjonene er derfor å gi et størst mulig bidrag til reiselivsbedriftenes totale lønnsomhet.⁷³ Det er imidlertid to grunner til at jeg har valgt å benytte bidrag til reiselivsomsetning i stedet for bidrag til lønnsomhet. For det første bidrar områdeorganisasjonene primært til reiselivsbedriftenes lønnsomhet ved å øke inntektene, ikke ved å redusere kostnadene. For å fjerne så mye som mulig av variasjonen i prestasjonsmålet som *ikke* skyldes den uavhengige variabelen, kan det derfor være fornuftig å benytte omsetning som prestasjonsmål fremfor lønnsomhet. Ved å benytte omsetning som prestasjonsmål i stedet for lønnsomhet oppnår jeg å redusere variasjon som skyldes andre faktorer enn områdeorganisasjonenes aktiviteter fra prestasjonsmålet. For det annet er det større måleproblemer forbundet med bedriftenes lønnsomhet enn omsetning. Grunnen til det er primært at lønnsomhetsdata er basert på regnskapsstatistikk, mens omsetningsdata finnes i andre og mer reliable kilder. Prestasjonsmålet vil derfor være mer reliabelt når jeg benytter omsetning som prestasjonsmål.

Måling av reiselivsomsetning

Det er flere valg som må gjøres når man skal måle reiselivsomsetning. Det viktigste er hvilke bedriftstyper - virksomhetsområder - som skal inkluderes. Det er en allmenn oppfatning i reiselivsnæringen og i reiselivsforskning at reiselivsomsetning innbefatter mer enn overnatting og servering. Hvor stor andel av virksomhetstyper som aktivitets- og opplevelsessentra, dagligvarebutikker, bensinstasjoner og sportsbutikker som bør regnes som reiselivsbaser, varierer fra område til område. Samtidig er deler av omsetningen i overnattings- og serveringsbedrifter basert på lokalbefolkningens bruk - ikke bare på reisende - og denne andelen varierer også fra sted til sted og fra måned til måned. Det virker derfor fornuftig å forsøke å ekstrahere reiselivsandelen av alle disse virksomhetstypene for hvert enkelt område. Det finnes metoder for å gjennomføre slike analyser (se Jakobsen, 1997b), men det er et komplisert og tidkrevende arbeid og krever tilgang til data fra flere kilder; merverdiavgiftstatistikk, regnskapstatistikk og gjestedøgnstatistikk. Jeg har derfor måttet velge en enklere datakilde. I utgangspunktet baserte jeg meg utelukkende på regnskapstatistikk fra Brønnøysund-registeret. I en database fra Dun & Bradstreet hadde jeg tilgang på omsetningstall fra 1990-1995 for samtlige aksjeselskaper i Norge. Jeg valgte å kun inkludere overnattings- og serveringsbedrifter (til sammen ca. 12000) fordelt på hele landet og aggregere opp omsetningstallene

⁷³ Det er ikke opplagt hva total lønnsomhet for en gruppe bedrifter innebærer; er det for eksempel summen av årsoverskuddene eller er det gjennomsnittlig kapitalavkastning? Det viktigste spørsmålet er om hver bedrift skal telle like mye eller om de skal vektet etter størrelse. Benyttes et rent gjennomsnittsmål, teller hver bedrift like mye. Benyttes et veiet gjennomsnitt, kan man vektlegge store bedrifters lønnsomhet tyngre. Hvis alle bedrifters overskudd adderes, innebærer det i praksis en klar vektning i favør av store bedrifter.

innenfor de områder fellesgodeprodusentene i undersøkelsen har ansvar for. Det viste seg imidlertid at omsetningsdataene fra regnskapsregisteret skåret lavt både på begrepsvaliditet og reliabilitet. Dataene var i liten grad valide, fordi

- de ikke skilte mellom turisters og lokalbefolkningens andel av bedriftenes omsetning
- bedrifter kan være registrert som overnattings- eller serveringsbedrift, men ha andre virksomhetsområder i tillegg
- en del bedrifter er registrert i et område, men fysisk lokalisert i et annet (juridiske enheter er analysenivå, mens fysiske enheter er det relevante)
- bedriftene kan endre eiermessig tilknytning og lokalisering, noe som feilaktig registreres som endringer i reiselivsomsetning i området.

Svakhetene ved dataene fra regnskapsregisteret, gjorde at jeg i stedet har valgt et langt smalere datamateriale; overnattingsomsetning basert på hotellbedrifters månedlige innberetninger til Statistisk sentralbyrå. Fordelene med dataene fra gjestedøgnstatistikken er at

- kun reisendes omsetning inkluderes, fordi det bare er overnattingsomsetningen som registreres
- den fysiske enhet er analysenivå, slik at lokalisering og registrering sammenfaller

Tabell VI-6: Overnattingsomsetning i Norge 1993-1996.

	1993 (i mill)	1995	1996	Vekst 93-96	Vekst 95-96
Total hotellomsetning i landet*	4.914	5 354	5.694	15,9 %	6,0 %
Gj.snittsomsetning pr. områdeorganisasjon	47,1 (105,2**)	48,3 (120,0)	51,1 (130,4)	8,5 %	5,8 %
Laveste omsetning	0,07	0,10	0,11		
Høyeste omsetning	880	1.010	1.110		
Laveste vekst				-45,3%	-29,6%
Høyeste vekst				80,2%	29,2%

* Det gir ikke mening å summere opp overnattingsomsetningen for hele utvalget, for det er en viss overlapping mellom organisasjonenes ansvarsområder, for eksempel fordi de opererer på ulike geografiske nivåer. Derfor har jeg rapportert omsetning på nasjonalt nivå.

** Standardavvik i parentes.

Ulempen med gjestedøgnsomsetning er at en rekke virksomhetstyper som genererer reiselivsomsetning, ikke innbefattes av dataene. Dette er imidlertid kun et problem hvis sammensetningen av ulike virksomhetstyper i reiselivsomsetning endres i perioden. Hvis for eksempel en områdeorganisasjon har hatt en vellykket satsing på utvikling av dagsturisme, vil ikke dette gjenspeiles i overnattingsomsetning, siden dagsturister pr. definisjon ikke overnatter. Min vurdering er allikevel at fordelene ved overnattingsomsetning som indikator på reiselivsomsetning i forhold til andre indikatorer langt overstiger ulempene.

Jeg har valgt å benytte to indikatorer på vekst i reiselivsomsetning; vekst i omsetning i perioden 1993-1996 og vekst i perioden 1995-1996. Grunnen til at jeg har valgt å benytte tre-års perioden som indikator, er dels for å utjevne tilfeldige variasjoner i områdenes veksttakt, og dels at effektene av mange av områdeorganisasjonenes aktiviteter først kommer etter flere år. På den annen side kan det også være en fordel å benytte en indikator som måler veksten fra 1995 til 1996, siden alle de øvrige variablene er målt i 1995. I tabell VI-6 gjengis beskrivende statistikk for overnattingsomsetning.

Samvariasjon mellom de avhengige variablene

Korrelasjonen mellom de avhengige variablene (inklusive indikatorene på evalueringsvariabelen) er rapportert i tabell VI-7. Det fremgår at korrelasjonen mellom indikatorene på reiselivsbedriftenes evaluering av områdeorganisasjonene (EVAL 1-3) er svært høy. En sannsynlig årsak til det er at prinsipalenes totalvurdering brukes som referansepunkt når de evaluerer de tre dimensjonene ved agentenes aktiviteter; med andre ord at variablenes feilledd er korrelert. Det er også positiv korrelasjon mellom totalevaluering og de to målene på vekst i reiselivsomsetning, men disse koeffisientene er betydelig lavere. Særlig er korrelasjonen mellom totalevaluering og vekst fra 1995 til 1996 svak. Det er to nærliggende årsaker til den lave korrelasjonen. For det første er vekst i reiselivsomsetning en funksjon av mange faktorer, og områdeorganisasjonenes mulighet til å påvirke omsetningsveksten er relativt begrenset. En annen årsak til den lave korrelasjonen er at reiselivsbedriftenes informasjon om områdeorganisasjonenes handlinger er imperfekt.

Tabell VI-7: Korrelasjon mellom avhengige variabler

Korrelasjon mellom avhengige variabler

		Eval1	Eval2	Eval3	Totalevaluering	Vekst 93-96	Vekst 95-96
Pearson Correlation	Eval1	1,000	,674**	,764**	,895**	,241*	,183
	Eval2	,674**	1,000	,625**	,842**	,214	,018
	Eval3	,764**	,625**	1,000	,872**	,203	,049
	Totalevaluering	,895**	,842**	,872**	1,000	,229*	,089
	vekst i overnattingsomsetning 93-96	,241*	,214	,203	,229*	1,000	,452**
	Vekst i overnattingsoms 95-96	,183	,018	,049	,089	,452**	1,000
	Sig. (2-tailed)						
Sig. (2-tailed)	Eval1	,	,000	,000	,000	,031	,104
	Eval2	,000	,	,000	,000	,057	,872
	Eval3	,000	,000	,	,000	,071	,664
	Totalevaluering	,000	,000	,000	,	,041	,432
	vekst i overnattingsomsetning 93-96	,031	,057	,071	,041	,	,000
	Vekst i overnattingsoms 95-96	,104	,872	,664	,432	,000	,
	N						
N	Eval1	86	86	86	86	80	80
	Eval2	86	86	86	86	80	80
	Eval3	86	86	86	86	80	80
	Totalevaluering	86	86	86	86	80	80
	vekst i overnattingsomsetning 93-96	80	80	80	80	93	93
	Vekst i overnattingsoms 95-96	80	80	80	80	93	93

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

MELLOMLIGGENDE VARIABLER

Tidshorisont

Områdeorganisasjoners tidshorisont i planlegging og gjennomføring av prosjekter, er operasjonalisert i åtte indikatorer. To av indikatorene går ut på at respondentene selv skal forsøke å angi tidshorisonten i strategiplaner og andre skrevne dokumenter, mens respondentene i de seks øvrige indikatorene skal vurdere i hvilken grad de er enige i endel utsagn om tidshorisont (appendiks 1, spørsmål 5A - 5C). Indikatorene er vist i det tonede feltet nedenfor:

Hvor lang tidshorisont (antall års planleggingshorisont) opereres det med i organisasjonens markeds-/strategiplan?						
< ½ år	½ - 1 år	1-2 år	2-3 år	3-5 år	> 5 år	
Hva er lengste tidshorisont i skrevne dokumenter?						
< ½ år	½ - 1 år	1-2 år	2-3 år	3-5 år	> 5 år	
I hvilken grad stemmer utsagnene nedenfor overens med din virkelighet som daglig leder?						
Jeg må dokumentere positive resultater av arbeidet overfor styret flere ganger i året						
Jeg kan arbeide i fred og ro med de oppgaver og aktiviteter jeg selv har tro på, uten at eierne/medlemmene stiller krav om å se resultater av det jeg gjør						
Jeg kan sette igang prosjekter som ikke vil gi positive effekter før om to år						
Vi har flere aktiviteter/prosjekter som vi ikke regner med å se resultatene av før om to-tre år						
Jeg gir hele tiden inntrykk av å være mer optimistisk enn jeg egentlig er, for å holde oppslutningen oppe hos eierne/medlemmene						
Jeg føler meg presset til å velge oppgaver som gir kortsiktige gevinster, selv om jeg egentlig tror at det er uheldig på lengre sikt						

En eksplorerende faktoranalyse ble kjørt for å undersøke de underliggende dimensjonene ved disse indikatorene. Principal axis factoring (heretter PAF) ble benyttet til ekstrahering av faktorer, og oblik rotering ble benyttet for å kontrollere for samvariasjon mellom faktorene. Fire faktorer ble ekstrahert, hvorav de tre første ble benyttet som dimensjoner på tidshorisont. Tabell VI-8 oppsummerer resultatene fra denne analysen, inklusive gjennomsnittsverdi og standardavvik for de åtte indikatorene.

Tabell VI-8: Dimensjoner ved tidshorisont. Strukturkoeffisienter fra faktoranalyse med PAF ekstrahering og oblik rotering

Indikatorer på tidshorisont	Gj.snitt	St.avvik	Strukturkoeffisienter			
			Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4
1. Tidshorisont markedsplan...	3,17	0,89	,0855	-,4569	-,0674	-,0704
2. Lengste tidshorisont dokument... *	3,72	1,27	-,0794	-,8881	,0844	,0668
3. Dokumentere positive resultater... *	3,25	1,80	-,0847	,1499	,2130	,3290
4. Arbeide i fred og ro... *	3,08	1,72	,0690	-,0394	-,0948	,8902
5. Sette i gang prosjekter ...	4,87	1,95	,9126	-,0334	,1532	,1447
6. Har flere aktiviteter/prosjekter ...	5,27	1,64	,6678	,0260	-,0431	-,0509
7. Gir inntrykk av å være mer optimistisk...	4,53	1,86	,0253	,0218	,6584	-,0618
8. Føler meg presset til kortsiktige...	4,76	1,82	,0282	-,0524	,7185	,0237

Korrelasjonskoeffisient faktor 1 og 2 0,32

Korrelasjonskoeffisient faktor 1 og 3 0,12

Korrelasjonskoeffisient faktor 2 og 3 - 0,23

$n = 99-103$

* Indikatorene merket med stjerne er reversert, slik at verdien 1 alltid betyr kort tidshorisont, mens maksimumsverdien 6 betyr lang horisont. Det innebærer at indikatoren med «lengst» tidshorisont er nr. 6, gjennomsnittsverdi 5,27.

** Verdien på de to første indikatorene er ikke antall år, men verdi på skalaen (se ovenfor). At gjennomsnittsverdien på tidshorisont for strategi-/markedsplan er 3,15, innebærer at gjennomsnittlig tidshorisont er noe høyere enn 1-2 år. Gjennomsnittlig tidshorisont i lengste skrevne dokument er nærmere 2-3 år.

Første faktor fanger opp forventet tid fra aktivitet/prosjekt til resultatene viser seg og hvorvidt prosjekter som krever to år for å gi positive effekter, regnes som akseptabelt å sette i gang. Denne faktoren betegnes heretter som *tidsperspektiv i prosjekter*. Den andre faktoren har høy negativ ladning fra de to indikatorene hvor respondentene forsøker å angi tidshorisont i strategiplan og andre skrevne dokumenter. Faktor 2 blir derfor betegnet som *tidshorisont i dokumenter*. Faktor 3 dreier seg om legitimitet og oppslutning fra bedriftene. Den ene indikatoren er et spørsmål om agenten gir inntrykk av å være optimistisk for å holde oppslutningen oppe, mens den andre dreier seg om hvorvidt agenten føler seg presset til å velge oppgaver som gir kortsiktige gevinster. Faktoren blir dimensjon nummer tre på tidshorisont og får betegnelsen *legitimitetspress*. Alle tre faktorene skiller godt mellom indikatorene. Den fjerde faktoren har svært høy ladning fra én indikator. Denne indikatoren dreier seg om hvorvidt respondenten kan jobbe uforstyrret uten at prinsipalen stiller krav om å se resultater av det hun gjør. I tillegg lader en annen indikator relativt høyt på denne faktoren. Her er poenget hvorvidt respondenten må dokumentere positive resultater relativt hyppig overfor styret. Denne faktoren har fått betegnelsen *autonomi*.

Transaksjonskostnader

Transaksjonskostnader har blitt operasjonalisert og målt i andre sammenhenger tidligere (for eksempel Nordewier, John og Newin, 1990; Walker og Poppo, 1991), men disse er i liten grad hensiktsmessige for mitt formål. Hovedgrunnen til det er at jeg er ute etter en bestemt form for transaksjonskostnader; tid og ressurser forbundet med å skaffe penger fra prinsipalene til fellesgodeproduksjon. Transaksjonskostnader er operasjonalisert langs to dimensjoner; tids- og ressursbruk. Respondentene ble bedt om å anslå hvordan tiden deres blir fordelt mellom følgende aktiviteter (appendiks 1, spørsmål 6A). Svaralternativene og gjennomsnittlig andel av total tid er gjengitt i tabell VI-9.

Tabell VI-9: Områdeorganisasjoners tidsbruk fordelt på ulike typer aktiviteter.

Innsalg mot eiere/medlemmer (samtaler, forhandlinger, fakturering, puring, etc.)	ca. 18 % av tiden*
Innsalg mot kommuner/fylkeskommune	ca. 12 % av tiden
Intern administrasjon	ca. 25 % av tiden
Operative aktiviteter (markedsføring, informasjon etc.)	ca. 44 % av tiden

* Gjennomsnittsandeler i undersøkelsen. n=104

Tidsbruk finansiering fremkommer ved å summere innsalg mot eiere/medlemmer og innsalg mot kommuner/fylkeskommune. Sistnevnte er tatt med fordi de ofte er medeiere/medlemmer i områdeorganisasjonene og fordi det kunne tenkes å være vanskelig å skille tids- og ressursbruk overfor bedrifter og kommuner/fylkeskommuner fra hverandre.

Når det gjelder ressursbruk, var inndelingen noe annerledes, noe som fremgår av svaralternativer og fordeling av kostnader på disse i tabell VI-10.

Tabell VI-10: Områdeorganisasjoners fordeling av kostnader på ulike typer aktiviteter

Innsalg mot bedrifter, kommuner og andre	ca. 13 % av kostnadene*
Intern administrasjon	ca. 28 % av kostnadene
Operative aktiviteter (markedsføring, informasjon, etc.)	ca. 42 % av kostnadene
Kjøp av tjenester fra andre aktører (f.eks. markedsføring fra et landsdelselskap)	ca. 21 % av kostnadene
Totale kostnader i 1995	Kr.

*Gjennomsnittsandeler i undersøkelsen. n=102

Kjøp av tjenester fra andre aktører er tatt med for å gjøre ressursbruken sammenlignbar mellom områdeorganisasjonene. Hvis en organisasjon primært er en pengekanal mellom bedrifter og andre aktører, for eksempel Nortra, vil transaksjonskostnadens andel av totale kostnader bli lavere. Derfor trekkes andelen av kostnadene som går til kjøp av tjenester fra andre aktører, fra totalkostnadene, slik at den operasjonaliserte variabelen transaksjonskostnader defineres som følger:

$$\frac{\text{Innsalg mot bedrifter etc.} \cdot 100}{100 - \text{eksterne kjøp}}$$

Dimensjonene på transaksjonskostnader har følgende gjennomsnitt og variasjon:

	Gj.snitt	St.avvik
Tidsbruk finansiering	28,5 %	15,0
Kostnadsbruk finansiering	15,43 %	9,3

Tidsbrukens andel av total tid er med andre ord nesten dobbelt så stor som kostnadsbrukens andel av totale kostnader (minus eksterne kjøp). Hovedgrunnen til det er trolig at det er daglige ledere som har besvart spørreskjemaet, og det er grunn til å tro at disse bruker relativt mer tid på finansiering og administrasjon enn de øvrige ansatte gjør.

De to dimensjonene, tids- og kostnadsbruk, har høy innbyrdes korrelasjon ($r = 0,41$), og i preliminnære analyser av hypotesene har det vist seg at de oppfører seg nesten identisk, så jeg har valgt å slå dem sammen til en variabel ved å summere verdiene på dem. Denne variabelen kalles *transaksjonskostnader*.

Markedsorienterte prioriteringer

Markedsorienterte prioriteringer ble operasjonalisert i tre indikatorer, som var antatt å være tilnærmet en-dimensjonale. Jeg utviklet også to indikatorer for to andre typer orientering: orientering mot særinteresser, i form av ulike grupper av bedrifter, og orientering mot offentlige myndigheter. Lokale myndigheter kan betraktes som en særinteresse blant eierne/medlemmene i områdeorganisasjonene, men jeg valgte å plassere denne indikatoren sammen med områdeorganisasjoners tilpasning til offentlig tilskuddsordninger. I tillegg inkluderte jeg tre andre faktorer som kan vektlegges i utformingen av oppgavene. O

Tabell VI-11: Faktorer som vektlegges i utformingen av områdeorganisasjoners oppgaver

	Indikatornavn
<i>Orientering mot markedet</i>	
• Kundenes (turistenes) ønsker og krav	PRIMARK 1
• Langsiktig markedspotensiale for stedet/området som helhet	PRIMARK 6
• Det jeg tror vil skape størst reiselivsomsætning for området som helhet	PRIMARK 10
<i>Orientering mot reiselivsbedrifter - særinteresser</i>	
• De største bedriftenes interesser og meninger	PRIMARK 3
• De små bedriftenes interesser og meninger	PRIMARK 5
<i>Orientering mot offentlige myndigheter</i>	
• Lokale myndigheters interesser og meninger	PRIMARK 7
• Tilpasning til offentlige tilskuddsordninger	PRIMARK 8
<i>Andre typer orientering</i>	
• At ingen eiere/medl. skal føle seg urettferdig behandlet	PRIMARK 2
• Konkurrenter og andre organisasjoners prioriteringer	PRIMARK 9
• Anbefalinger fra Nortra/landsdelselskaper	PRIMARK 4

I spørreskjemaet ble respondentene bedt om å vurdere hvor stor vekt de la på de ovenfor skisserte forholdene i utarbeidelsen av markeds-/strategiplaner. Respondentene ble også bedt om å foreta samme vurdering for det de selv mente var det viktigste prosjektet de arbeidet med i 1995. Hovedbegrunnelsen for å be dem foreta vurderingen to ganger, var at jeg usikker på hvor mange av områdeorganisasjonene som har en strategi-/markedsplan. De to datagruppene kombineres ved at svarene fra «viktigste prosjekt» ble benyttet for de områdeorganisasjoner som ikke har strategi-/markedsplaner.⁷⁴ Til sammen gjaldt dette 13 organisasjoner. Indikatorene hadde følgende gjennomsnitt og standardavvik:

⁷⁴ Jeg kjørte en korrelasjonsanalyse mellom de to datagruppene, og korrelasjonen mellom indikatorene er relativt høy; de bivarierte korrelasjonskoeffisientene varierer fra 0,37 til 0,62.

Tabell VI-12: Områdeorganisasjoners prioriteringer. Indikatorenes gjennomsnitt, st.avvik og strukturkoeffisienter fra faktoranalyse med PAF ekstrahering og oblik rotering.

Indikatorer	Gj.snitt	St.avvik	Strukturkoeffisienter		
			Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3
PRIMAR10	2,000	1,238	,07471	,61365	-,02162
PRIMARK1	1,759	,915	-,14740	,42513	-,14112
PRIMARK3	3,824	1,616	,04238	-,09810	-,74251
PRIMARK5	3,851	1,539	,22785	-,06130	-,75299
PRIMARK6	2,203	1,302	,10264	,71899	,17144
PRIMARK7	3,796	1,610	,89667	,08034	-,05202
PRIMARK8	4,500	1,896	,46208	,09990	-,06970
PRIMARK9	4,324	1,706	,14434	,12184	-,29231
PRIMARK2	3,842	1,577	,35055	-,09527	-,15753
PRIMARK4	3,648	1,642	-,18858	,16899	-,19900
<i>Korrelasjonskoeffisient faktor 1 og 2</i>		<i>0,00</i>			
<i>Korrelasjonskoeffisient faktor 1 og 3</i>		<i>0,45</i>			
<i>Korrelasjonskoeffisient faktor 2 og 3</i>		<i>-0,13</i>			

Som tabellen ovenfor viser, har indikatorene på markedsorienterte prioriteringer (PRIMARK 1, 6 og 10) høyest gjennomsnitt, mens tilskuddsorientering har lavest gjennomsnittsverdi (PRIMARK 8 = 4,5). Prioritering av kundenes ønsker og krav har i tillegg det laveste standardavviket, noe som tyder på at de aller fleste områdeorganisasjonene rapporterer at de prioriterer kundenes ønsker og krav svært høyt.

Jeg benyttet eksplorerende faktoranalyse for å undersøke underliggende faktorer i prioriteringene, selv om jeg på forhånd hadde gruppert dem. PAF ekstraherte tre faktorer. Etter oblimin rotering hadde faktorene følgende ladninger:

Indikatorene grupperte seg noe annerledes enn jeg regnet med, men alle tre indikatorene på markedsorientering lader høyt på faktor 2, så denne har fått betegnelsen *markedsorientering absolutt*. Denne faktoren diskriminerer godt mellom indikatorene. Anbefalinger fra Nortra/landsdelselskaper (PRIMARK 4) er, foruten de tre markedsorienterings-indikatorene, den indikator som lader høyest på faktor 2, med en ladning på 0,17. Av indikatorene på særinteresse-orientering er det tilskuddsorientering som lader høyest med 0,10.

Faktor 1 har en noe mindre entydig tolkning enn faktor 2. Lokale myndigheters interesser og meninger og tilpasning til offentlige lader høyest på denne faktoren, med ladninger på henholdsvis 0,90 og 0,46. Også indikatoren på rettferdighetsorientering lader relativt høyt, 0,35, på faktor 1. Faktor 1 blir heretter betegnet som *myndighetsorientering*. To av særinteresse-indikatorene, store og små bedrifters

interesser og meninger, lader høyt, men negativt på faktor 3, og den reverserte av denne faktoren har derfor fått betegnelsen *bedriftsorientering*.

For å fange opp informasjon fra alle tre typer orientering i en variabel, har jeg konstruert en indeks med følgende formel⁷⁵

$$\text{markedsorientering absolutt} - (\text{bedriftsorientering} + \text{myndighetsorientering})/2$$

Variabelen markedsorientert prioritering er målt ved denne formelen og kan fortolkes som markedsorientering *relativt* til andre orienteringstyper.

Områdeorganisasjoners innsats

Tre items er benyttet som operasjonaliserte indikatorer på områdeorganisasjoners innsats. De tre indikatorene er

- Daglig leders gjennomsnittlige arbeidsuke, inklusive overtid, målt i antall timer
- Antall timer turistinformasjonskontoret er åpent per dag i høysesong
- Antall uker turistinformasjonskontoret er åpent i året

Tabell VI-13 oppsummerer en faktoranalyse av de tre indikatorene. Principal axis factoring ble benyttet til å ekstrahere en underliggende faktor fra de tre indikatorene. Eigenvalue på faktoren var 1,48, det vil si at fanget opp litt mindre enn halvparten av variasjonen i indikatorene.

Tabell VI-13: Områdeorganisasjoners innsats. Gjennomsnitt, standardavvik og faktorladning ved faktoranalyse med PAF ekstrahering.

Indikatorer	Gjennomsnitt	St.avvik	Faktorladninger
Arbeidstimer per uke	42,7	12,7	0,82
Turistinformasjon, timer per dag	9,5	2,6	0,69
Turistinformasjon, uker per år	42,1	17,3	0,61

⁷⁵ Jeg vurderte også å beregne relativ markedsorientering uten å gå veien om faktoranalysen, simpelthen ved å trekke gjennomsnittet av indikatorene på særinteresse-orientering fra gjennomsnittet av indikatorene på markedsorientering. De to målene korrelerer svært høyt, $r=0,94$.

SITUASJONSVARIABLER

I kapittel V utledet jeg hypoteser om interaksjonssammenhenger mellom to situasjonsvariabler og sammenhengene mellom finansieringsform og de mellomliggende variablene i modellen. De to situasjonsvariablene, områdeorganisasjoners beslutningsmyndighet og heterogene egenskaper mellom reiselivsbedriftene blir operasjonalisert nedenfor.

Områdeorganisasjoners beslutningsmyndighet

Respondentene ble bedt om å svare på hvem som fatter beslutningene om åtte forskjellige forhold:

1. Hvilke markeder det skal satses på
2. Hvilke hovedaktiviteter dere skal utføre
3. Fordeling av innsats (tid og penger) mellom ulike aktiviteter
4. Hvilke messer dere skal delta på
5. Åpningstidene til turistinformasjon
6. Hvilke produkter som skal fremheves i forbindelse med profilering
7. Hva som vises frem til turoperatører, presse og andre (vertskapsoppgaver)
8. Hvorvidt dere skal foreta markedsføring selv eller kjøpe tjenester fra andre (f.eks. fra landsdelselskaper)
9. Hvor mange timer du skal jobbe i uken

Respondentene hadde fire svaralternativer:

- a) Daglig leder
- b) Styret/markedsrådet
- c) Daglig leder og styret i samarbeid
- d) Nedfelt i vedtektene

Variabelen områdeorganisasjoners beslutningsmyndighet kan i prinsippet konstrueres på mange forskjellige måter. Jeg har valgt å konstruere en indeks på enklest mulige måte, ved å summere opp antall items hvor daglig leder tar beslutningen alene. Denne indeksen korresponderer godt med den teoretiske variabelen, *fellesgodeprodusenters autonomi*. Fordelingen på variabelen er vist i tabell VI-14.

Tabell VI-14: Områdeorganisasjoners beslutningsmyndighet. Univariat fordeling

Verdi	Frekv.	Kumm. prosent
0	20	16
1	15	29
2	17	43
3	13	53
4	21	71
5	17	84
6	8	91
7	8	98
8	3	100
Total	122	

Heterogenitet i egenskaper

Bedrifter kan være heterogene på forskjellige måter; ha ulik størrelse, ressurser og interesser. Asymmetri i størrelse er enklest å måle og har blitt benyttet i flere tidligere studier (Olson og Zeckhauser, 1966; Stigler, 1974). Det finnes flere måter å måle konsentrasjonsrater i næringer på. Herfindahl-Hirschman indeksen måler markedskonsentrasjon i en næring med i bedrifter, som

$$H = \sum_i s_i^2$$

hvor s_i er markedsandel for den i 'te bedriften. Indeksen reflekterer både antall bedrifter og deres relative størrelse. Jeg har imidlertid valgt å benytte et enklere mål, en «ledende bedrift» rate, målt ved *de tre største bedriftenes andel av total omsetning i området*. Jeg utviklet en Herfindahl-Hirschman-indeks for 10 av områdene og sammenlignet indeksen med «ledende bedrift» raten, og forskjellene mellom dem er små. Et problem med både Herfindahl-Hirschman indeksen og «ledende bedrift» indeksen er at begge forteller vel så mye om antall bedrifter som om variasjoner i størrelse. Et annet alternativ hadde derfor vært å benytte et statistisk spredningsmål, for eksempel standardavvik eller IQR (inter quartile range), en slags medianvarians. Imidlertid er en «ledende bedrift» rate mer i tråd med logikken i analysene av sammenhengen mellom heterogenitet og gratispassasjerproblemet. Dessuten krever IQR minimum fem observasjoner (det vil si fem bedrifter per område), mens standardavvik krever minst tre observasjoner. Det er flere reiselivsbedrifter i alle områdene, men jeg benytter kun data fra overnattingsbedrifter, og blant disse er det en betydelig andel med tre eller færre bedrifter.

Variabelen heterogenitet har 30 som minimumsverdi, 100 som maksimumsverdi, gjennomsnitt på 80 og standardavvik på 21. Så mange som 34 områdeorganisasjoner har verdien 100, det vil si at det er tre eller færre hotellbedrifter i området.

VII. TEST AV HYPOTESER

I dette kapittelet skal hypotesene som ble utledet i kapittel V, testes med de operasjonaliseringer og målinger som ble beskrevet i kapittel VI. Analysene er strukturert på følgende måte: I første del av kapittelet testes hypotesene 1-12, det vil si sammenhengen mellom uavhengige og mellomliggende variabler. Først kjøres en multippel regresjonsanalyse med uavhengige variabler og kontrollvariabler. Deretter undersøker jeg om de avdekkede sammenhengene er lineære. Videre analyserer jeg om sammenhengene blir forstyrret av at utvalget inneholder en del svært små områdeorganisasjoner. Denne analysen gjennomføres ved å filtrere ut observasjoner med svært små områdeorganisasjoner og kjøre regresjonsanalysen på nytt. Den siste analysen av sammenhengen mellom finansieringsform og mellomliggende variabler dreier seg om å avdekke eventuelle interaksjonssammenhenger.

I kapittelets annen del testes hypotese 13 og 14, det vil si direkte og indirekte sammenhenger mellom finansieringsform og områdeorganisasjoners prestasjoner. Det gjøres ved å sammenligne resultatene fra en regresjonsanalyse mellom uavhengige og avhengige variabler med resultatene fra en analyse hvor både uavhengige og mellomliggende variabler inngår. Kapittelet avsluttes med en oppsummering av hovedfunnene i hypotesetesten.

Siden jeg primært benytter konstruerte variabler, for eksempel basert på faktoranalyser, gir ikke de ustandardiserte regresjonskoeffisientene noen substansiell mening. Av hensyn til resultatenes kommuniserbarhet, har jeg derfor valgt å rapportere standardiserte regresjonskoeffisienter. Fordelen med standardiserte koeffisienter er at styrken på sammenhengene kan sammenlignes direkte mellom uavhengige variabler og mellom hypotesene. Kun i forbindelse med linearitetstester oppgir jeg ustandardiserte koeffisienter.

Signifikanstester benyttes først og fremst for å undersøke i hvilken grad observerte sammenhenger i et tilfeldig trukket utvalg kan generaliseres til populasjonen utvalget er trukket fra.⁷⁶ Dataene i denne avhandlingen er på populasjonsnivå, selv om ikke hele populasjonen er representert (ca. 80%), så generaliserings spørsmålet er ikke relevant. Jeg har allikevel valgt å oppgi signifikansnivåer. Grunnen til det er at signifikansnivåer kan tolkes som indikasjoner på hvor «sikre» sammenhengene er, det vil si med hvor stor sannsynlighet de kan sies å ikke være generert av en underliggende stokastisk prosess. Med andre ord tester jeg hypotesene mot en null-hypotese som går ut på at de observerte sammenhengene er tilfeldige.

⁷⁶ Se Oakes (1986) og Mohr (1990) for diskusjoner om tolkningen og relevansen av signifikanstester.

FINANSIERINGSFORM OG MELLOMLIGGENDE VARIABLER

Bivariat og multippel regresjonsanalyse ble benyttet til å teste hypotesene 1-7, det vil si sammenhengene mellom finansieringsform og mellomliggende variabler.⁷⁷ De uavhengige variablene er tilnærmet ukorrelerte ($r=,05$), så for ikke å bruke opp frihetsgrader har jeg kun inkludert uavhengige variabler som jeg har hypoteser om sammenhengen til i hver regresjonslikning (BELØNN har kun 90 observasjoner, mot 107 på FORPLIKT). En del av de mellomliggende variablene mangler også verdier i enkelte cases, så for å ikke miste for mange observasjoner, har jeg valgt å benytte *parvis* ekskludering av «missing values». Parvis ekskludering blir benyttet i *samlige* regresjonsanalyser.

I tabell VII-1 er resultatene fra den initiale regresjonsanalysen gjengitt. I *radene* finner man de avhengige variablene i regresjonsanalysene, det vil si de mellomliggende variablene i modellen.⁷⁸ I samtlige tabeller som viser resultater fra regresjonsanalyser mellom modellens uavhengige og mellomliggende variabler er sistnevnte (det vil si de avhengige variablene i analysene) plassert i radene, mens de uavhengige variablene finnes i kolonnene.

I andre og tredje kolonne av tabell VII-1 er den standardiserte regresjonskoeffisienten (β) til henholdsvis FORPLIKT (bedriftenes forpliktelser) og BELØNN (områdeorganisasjoners belønning) rapportert. I fjerde kolonne finner man forklart variasjon, i femte kolonne forklart variasjon justert for antall frihetsgrader, og i 6. kolonne er antall frihetsgrader i analysen oppgitt. Stjerner (* og **) benyttes til å markere signifikansnivå til regresjonskoeffisientene (t-test) og modellene i sin helhet (F-test). I bivariate analyser er signifikansnivåene til koeffisienter og modellene sammenfallende.

⁷⁷ Det er også blitt kjørt regresjonsanalyser hvor det kontrolleres for andre variabler. Ingen kontrollvariabler førte til store endringer i regresjonskoeffisientene. Blant variablene det er kontrollert for er

- Områdeorganisasjoners størrelse målt i antall årsverk
- Områdeorganisasjoners størrelse relativt til reiselivsomsetningen i området
- Myndighetenes andel av områdeorganisasjonens inntekter
- Daglig leders utdanningsbakgrunn
- Daglig leders yrkeserfaring
- Daglig leders ansiennitet i områdeorganisasjonen.

Den viktigste endringen som følger av å inkludere kontrollvariablene er at effektene av resultatavhengig belønning på agentens *innsats* reduseres når man kontrollerer for områdeorganisasjoners *størrelse*. Det tyder på at sammenhengen mellom resultatavhengig belønning og innsats er delvis spurios, det vil si at deler av effekten skyldes at begge variabler påvirkes av områdeorganisasjoners størrelse.

Tabell VII-1: Sammenhengen mellom finansieringsform og områdeorganisasjoners handlinger

Avhengige variabler i regresjonsanalysene	Standardiserte regresjonskoeffisienter		Modellens tilpasning		
	β_{FORPLIKT}	$\beta_{\text{BELØNN}}$	R ²	R ² justert	Fr.grader
Markedsorienterte prioriteringer - hyp. 1 og 5	-,02	,23*	,05	,03	85
Transaksjonskostnader - hypotese 2	-,16		,03	,02	102
Tidshorisont - hypotese 3					
Tidshorisont i prosjekter	-,06		,01	,00	98
Tidshorisont i dokumenter	-,13		,01	,00	98
Legitimitetspress	,24*		,06*	,05	98
Autonomi	,17		,03	,02	97
Påvirkningspress - hypotese 4	,04		,00	,00	99
Motstandsdyktighet mot påvirkningspress - hypotese 6#		,29**	,19**	0,17	83
Agentens innsats - hypotese 7		,15	,02	,01	89

* signifikant på 0,05 nivå (to-sidig). Signifikansnivåer basert på t-test av koeff. og F-test av reg.modellen
** signifikant på 0,01 nivå (to-sidig)
Hypotese 6 har et underpunkt, 6i): negativ sammenheng mellom påvirkningspress og motstandsdyktighet mot påvirkningspress. Den standardiserte regresjonskoeffisient for denne sammenhengen er -0,30**.

Av de 10 sammenhengene som er rapportert i tabellen, har seks den forventede retningen (det vil si «riktig» fortegn), mens fire har «galt» fortegn. Sterkest støtte får hypotese 6, som predikerer positiv sammenheng mellom agentens belønning og agentens motstandsdyktighet mot påvirkningspress. Denne sammenhengen er signifikant på 0,01 nivå. Det ser dermed ut til å være en klar sammenheng mellom belønning og motstandsdyktighet mot påvirkningspress. Også hypotese 6i får empirisk støtte, for beta-verdien til sammenhengen mellom påvirkningspress og motstandsdyktighet mot påvirkningspress er 0,30. Derimot ser det ikke ut til at variasjoner i FORPLIKT kan forklare *omfanget* av påvirkningspress.

Hypotese 3, om sammenhengen mellom prinsipalenes forpliktelser og transaksjonskostnader, får retningsstøtte, mens sammenhengen mellom FORPLIKT og tidshorisont er tvetydig. Tidshorisont i prosjekt og dokumenter henger svakt negativt sammen med den uavhengige variabelen, mens det er en klar og signifikant positiv sammenheng mellom FORPLIKT og legitimitetspress. Det betyr at jo sterkere prinsipalene har forpliktet seg til fremtidig finansiering av fellesgodeproduksjon, desto mindre føler agenten seg presset til å ta kortsiktige avgjørelser for å opprettholde legitimitet. Det er

⁷⁸ Vanligvis rapporteres resultater fra regresjonsanalyser med avhengige variabler i kolonnene og uavhengige variabler i radene. Jeg har valgt å gjøre det motsatt, av den enkle grunn at jeg ellers ikke ville fått plass til alle de avhengige variablene i en tabell.

også en positiv sammenheng mellom FORPLIKT og autonomi, hvilket vil si at jo større grad av forpliktelse, desto mer uforstyrret og selvstendig kan agenten arbeide.

Prinsipalenes forpliktelser ser ut til å ha den forventede effekten på transaksjonskostnader, selv om sammenhengen ikke er signifikant. Både tidsbruk og kostnader forbundet med finansiering av områdeorganisasjonenes aktiviteter henger negativt sammen med FORPLIKT.

Også sammenhengen mellom agentens belønning og markedsorienterte prioriteringer ser ut til å være som predikert. Områdeorganisasjoner som belønnes økonomisk for å bidra til reiselivsbedriftens resultater, fatter signifikant mer markedsorienterte prioriteringer enn områdeorganisasjoner hvor budsjettet ikke avhenger av bidraget til reiselivsbedriftens resultater. Derimot er det ingen sammenheng mellom reiselivsbedriftens forpliktelser og markedsorienterte prioriteringer.

Linearitetstest

Ovenfor analyserte vi de predikerte sammenhengene mellom de to uavhengige variablene og de mellomliggende variablene. Den ene av de uavhengige variablene, BELØNN, er nominalskalert; den tar enten verdien 1 eller 0. Den andre variabelen, FORPLIKT, er ordinalskalert med fire verdier. I analysen ovenfor forutsatte jeg at sammenhengene mellom FORPLIKT og de mellomliggende variablene er lineære; det vil si at sammenhengen kan uttrykkes ved en rett linje. I denne seksjonen skal jeg undersøke om forutsetningen om linearitet holder. Det gjøres ved å splitte opp FORPLIKT i dummy-variabler og analysere sammenhengen mellom hver av disse og de mellomliggende variablene i en multiregresjonsanalyse. Hvis forklart variasjon er større ved en slik analyse enn når FORPLIKT benyttes som én variabel, er sammenhengen ikke-lineær.

I analysen ble verdien 0, det vil si at prinsipalene opptrer som kunder av agenten, benyttet som referansevariabel. Det innebærer at regresjonskoeffisientene for de tre andre verdiene er et uttrykk for hvor mye høyere (eller lavere) den avhengige variabelen i analysen i gjennomsnitt blir når verdien på den uavhengige variabelen øker med en enhet. Hvis sammenhengen mellom prinsipalenes forpliktelser og de mellomliggende variablene er lineær, skal avstanden mellom hver av regresjonskoeffisientene være like store. Forskjeller i forklart variasjon mellom regresjonsanalysen med den ordinalskalerte variabelen og regresjonsanalysen med dummy-variablene sier noe om hvorvidt sammenhengene er lineære, mens regresjonskoeffisientene sier noe om hvordan de eventuelt avviker fra forutsetningen om linearitet. Resultatene fra analysene er rapportert i tabell VII-2.

Tabell VII-2: Test av linearitet i sammenhengene mellom uavhengige og mellomliggende variabler

Avhengige variabler i analysene	R ² _{FORPLIKT}	R ² _{dummies}	b _{dumårlig}	b _{dumforpl}	b _{dumsank}
Markedsorienterte prioriteringer - hypotese 1	,05	,10	-,22	-,69	-,16
Transaksjonskostnader - hypotese 2	,02	,07	-17,5*	-11,1	-13,7*
Tidshorisont - hypotese 3					
Tidshorisont i prosjekter	,01	,04	,49	,24	,05
Tidshorisont i dokumenter	,01	,02	-,09	-,09	-,28
Legitimitetspress	,06*	,06	,15	,54	,47*
Autonomi	,03	,05	,49	,33	,49*
Påvirkningspress - hypotese 4	0,00	0,02	-,03	0,37	,05

* signifikant på 0,05 nivå (to-sidig). Signifikansnivåer basert på t-test av koeff. og F-test av reg.modellen

** signifikant på 0,01 nivå (to-sidig)

dumårlig = Frivillig årlig innbetaling

dumforpl = Forpliktende årlige innbetalinger - uten sanksjoner

dumsank = Forpliktende årlige innbetalinger - sanksjoner mot prinsipaler som ikke betaler

Tabellen viser at sammenhengen mellom reiselivsbedriftenes prioriteringer og markedsorienterte prioriteringer ikke er lineær. Forklart variasjon er betydelig høyere ved bruk av dummyvariabler enn ved bruk av FORPLIKT. Den manglende lineariteten består i at regresjonskoeffisienten til *dumforpl* er negativ, noe som innebærer at når *dumforpl* skifter fra 0 til 1 faller verdien på markedsorienterte prioriteringer relativt kraftig.

Sammenhengene mellom prinsipalens forpliktelser og tidshorisont ser ut til å være tilnærmet lineære for to av de operasjonaliserte variablene, tidshorisont i dokumenter og legitimitetspress.⁷⁹ For den tredje variabelen, tidshorisont i prosjekter, ser det ut til at sammenhengen er omvendt u-formet. Tidshorisonten er kortest ved markedsrelasjoner, er betydelig lengre for frivillige årlige innbetalinger, for så å synke gradvis når prinsipalenes forpliktelser øker. Det er vanskelig å se noen teoretisk begrunnelse for denne sammenhengen, men mangelen på linearitet kan forklare hvorfor hypotesen om en positiv sammenheng mellom reiselivsbedriftenes forpliktelser og tidshorisont ikke fikk støtte.

⁷⁹ Markeringen av signifikans på 0,05 nivå på den standardiserte regresjonskoeffisienten mellom *dummsanc* og legitimitetspress tolkes på følgende måte: Gjennomsnittsverdien på legitimitetspress er signifikant høyere når prinsipalene har forpliktet seg til fremtidige innbetalinger og det sanksjoneres mot prinsipaler som ikke betaler, enn gjennomsnittsverdien på legitimitetspress når relasjonen mellom prinsipaler og agent tar form av kjøp og salg. Regresjonskoeffisienten til *dumforpl* er høyere enn regresjonskoeffisienten til *dumsank*, men er allikevel ikke signifikant. Grunnen til det er at denne variabelen er skjevere fordelt.

Linearitetstesten viser at det er overgangen fra markedsrelasjoner til årlige innbetalinger som fører til økt tidshorisont i prosjekter og til økt autonomi .

Relasjonen mellom prinsipalens forpliktelser og transaksjonskostnader er ikke lineær. Transaksjonskostnadene faller signifikant ved overgangen fra kjøper-selger relasjoner til frivillige årlige innbetalinger. Tidsbruken ser imidlertid ut til å stige en del når bedriftene forplikter seg til å betale, men områdeorganisasjonene ikke har mulighet til å sanksjonere mot bedrifter som ikke betaler. Deretter faller de på nytt når det sanksjoneres mot bedrifter som ikke betaler. Forpliktelser uten sanksjoner gir med andre høyere transaksjonskostnader enn både frivillige innbetalinger og forpliktelser med sanksjoner.

Sammenhengen mellom prinsipalenes forpliktelser og nivå på påvirkningspress er så svake at det er vanskelig å vurdere om de er lineære. En forskjell i forklart variasjon på 0,02 er ikke stort nok til å konkludere med ikke-lineær sammenheng, selv om regresjonskoeffisientene ikke følger et lineært mønster: Omfanget av påvirkningspress er hårfint lavere for frivillige innbetalinger og forpliktelser med sanksjoner enn for referansekategorien (kjøper-selger relasjoner). Påvirkningspresset er imidlertid høyere ved forpliktelser uten sanksjoner enn ved markedsrelasjoner. Denne mangelen på linearitet kan muligens forklares med at prinsipalenes alternativkostnad ved å ikke betale øker når det sanksjoneres mot dem, slik at deres reelle exit-mulighet reduseres. Å inngå forpliktelser som det ikke medfølger noen negative konsekvenser å løpe fra, er i rasjonelle teorier lite troverdige.

Analysen kan oppsummeres med at sammenhengene til en viss grad er kurvelineære, først og fremst i form av at differensen mellom referansekategorien og *dumårlig* er større enn mellom referansekategorien og *dumforpl.* Sagt på en annen måte blir de gunstige effektene av endre finansieringsform fra kjøp og salg til årlige innbetalinger delvis reversert når bedriftene forplikter seg til å betale det årlige beløpet.

Sammenhenger når små agenter filtreres ut

I de to foregående analysesettene var hele utvalget inkludert. I denne seksjonen skal jeg filtrere ut de minste områdeorganisasjonene i utvalget og kjøre regresjonsanalysene uten dem. Det er to grunner til at det er interessant å undersøke hva som skjer når de minste agentene tas ut av analysen. For det første kan rollegrensene ofte være uklare i de minste organisasjonene, med tettere koblinger mellom prinsipaler og agent. For eksempel kan styreformannen ha en operativ rolle i organisasjonen, eller en prinsipal kan være daglig leder i reiselivslaget. Tette koblinger mellom prinsipaler og agent gjør at agenten kan føle spesielle forpliktelser overfor en eller flere prinsipaler; med andre ord at organisasjonen ikke kan sies å representere alle eierne/medlemmene i like stor grad. En annen grunn

til å undersøke om sammenhengene mellom uavhengige og avhengige variabler endres når små agenter filtreres ut, er at små agenter mangler et fagmiljø internt i organisasjonen. Dette vil trolig føre til at de er mindre i stand til å stå imot press fra prinsipaler og dermed at prioriteringene de gjør, i mindre grad er deres egne. Med andre ord er det spesielt interessant å se om sammenhengen mellom BELØNN og motstandsdyktighet mot påvirkningspress styrkes når de små organisasjonene filtreres ut.

En hypotesetest hvor små områdeorganisasjoner er filtrert ut, har noe til felles med en analyse av interaksjonsammenhenger. Hvis jeg hadde kjørt separate regresjonsanalyser mellom to delutvalg bestående av små og «store» organisasjoner, kunne jeg sammenlignet forskjellene i regresjonskoeffisienter mellom de to delutvalgene. Grunnen til at jeg ikke gjennomfører en test av interaksjonssammenhenger, er at jeg ikke har hypoteser om interaksjonsammenhenger, men kun en antakelse om at forekomsten av svært små områdeorganisasjoner kan skape forstyrrelser i de predikerte sammenhengene.

Hva skjer med fordelingen på de uavhengige variablene når områdeorganisasjoner med mindre enn 0,5 millioner kroner i totalbudsjett? Av tabell VII-3 går det frem at 32 observasjoner filtreres ut, men at dette har liten effekt på variablenes univariate fordeling. Antall observasjoner med årlige frivillige innbetalinger faller fra 16 til 9, med andre ord at 7 av 6 observasjoner forsvinner. For de andre verdiene er den prosentvise endring ubetydelig. Verdiene på BELØNN jevnes ut noe når små agenter filtreres ut, men heller ikke for denne variabelen kan forskjellene sies å være substansielle.

Tabell VII-3: Endring i fordeling av verdier på de uavhengige variabler når agenter med omsetning < 500.000 filtreres ut

	FORPLIKT		BELØNN	
	Totalt	Små org. filtrert	Totalt	Små org. filtrert
Antall observasjoner	107	69	91	64
Verdi =0	19 (19%)	15 (21%)	65 (71%)	43 (67%)
Verdi =1	20 (16%)	12 (13%)	26 (29%)	21 (33%)
Verdi =2	18 (19%)	15 (20%)		
Verdi =3	50 (47%)	36 (44%)		

Tabell VII-4: Endringer i sammenhenger mellom uavhengige og mellomliggende variabler når agenter med omsetning < 500.000 kroner filtreres ut

Avhengige variabler i regresjonsanalysene	Standardiserte regresjonskoeffisienter				Modellens tilpasning		
	β_{FORPLIKT}		$\beta_{\text{BELØNN}}$		R^2	R^2 justert	Fr.grader
	Alle	Filtrert	Alle	Filtrert			
Markedsorienterte prioriteringer - hyp. 1 og 5	-,02	-,02	,23*	,25	,06	,03	58
Transaksjonskostnader - hypotese 2	-,16	-,17			,03	,02	73
Tidshorisont - hypotese 3							
Tidshorisont i prosjekter	-,06	-,04			,00	-,01	74
Tidshorisont i dokumenter	-,13	-,25*			,07*	,05	74
Legitimitetspress	,24*	,26*			,07*	,06	74
Autonomi	,16	,26*			,07*	,06	73
Påvirkningspress - hypotese 4	,04	,06			,00	,00	72
Motstandsdyktighet mot påvirkningspress - hypotese 6#			,29**	,45**	,30**	,28	58
Agentens innsats - hypotese 7			,15	,12	,01	,00	62

* signifikant på 0,05 nivå (to-sidig). Signifikansnivåer basert på t-test av koeff. og F-test av reg.modellen
** signifikant på 0,01 nivå (to-sidig)
Hypotese 6 har et underpunkt, 6i): negativ sammenheng mellom påvirkningspress og motstandsdyktighet mot påvirkningspress. Den standardiserte regresjonskoeffisient for denne sammenhengen er -,24*.

Resultater fra bivariate og multiple regresjonsanalyser er rapportert i tabell VII-4. For de fleste hypotesene er det bare små endringer. Unntaket er hypotese 6, om sammenhengen mellom BELØNN og områdeorganisasjoners motstandsdyktighet mot påvirkningspress. Den allerede sterke sammenhengen styrkes ytterligere, og forklart variasjon for modellen,

$$\text{områdeorganisasjoners motstandsdyktighet} = f(b_2 \cdot \text{BELØNN} + b_2 \cdot \text{omfanget av påvirkningspress}),$$

er på 0,30. Jeg kjørte også regresjonsanalyser hvor utvalget ble delt med hensyn til størrelse i to like store subutvalg. Forklart variasjon for modellen var 0,44 når antall årsverk i områdeorganisasjonene er større enn to, mens forklart variasjon var 0,06 når antall årsverk er to eller færre. En annen sammenheng som styrkes når små organisasjoner filtreres ut, er mellom FORPLIKT og én av dimensjonene på tidshorisont, autonomi.

Interaksjonseffekter

Som påpekt i tidligere kapitler, er sammenhengen mellom gruppestørrelse, heterogenitet og fellesgodeproduksjon blitt viet mye oppmerksomhet i fellesgodelitteraturen. Med visse unntak konkluderes det med at økt gruppestørrelse øker gratispassasjerproblemet, og at økt heterogenitet reduserer gratispassasjerproblemet. Det innebærer at sammenhengen mellom prinsipalenes forpliktelser og mellomliggende variabler vil påvirkes av variasjoner i gruppestørrelse og heterogenitet. Spesielt kan denne modifiseringen forventes å gjelde sammenhengen mellom FORPLIKT og transaksjonskostnader.

I kapittel V utledet jeg to hypoteser om interaksjonssammenhenger mellom situasjonsvariablene heterogenitet og områdeorganisasjoners beslutningsmyndighet og reiselivsbedriftenes forplikter. Hypotesene går ut at sammenhengene mellom FORPLIKT og de mellomliggende variablene i modellen vil være sterkere (svakere) ved liten (stor) grad av heterogenitet mellom bedriftene og sterkere (svakere) når områdeorganisasjoner har stor (liten) beslutningsmyndighet over sitt eget arbeid. I denne seksjonen vil jeg teste disse to hypotesene. Det gjøres ved å dele utvalget i to med hensyn til fordelingen av verdier på situasjonsvariabelene og sammenligne regresjonskoeffisientene for hver av hypotesene i de to utvalgene.

Heterogene egenskaper

I tabell VII-5 gjengis resultatene fra en analyse av interaksjonseffekten mellom heterogenitet og FORPLIKT på de mellomliggende variablene: markedsorienterte prioriteringer, tidshorison, transaksjonskostnader og påvirkningspress. Hvis forskjellen mellom regresjonskoeffisienter er signifikant (på 0,05 nivå) forskjellig fra null, betyr det at det er mindre enn fem prosent sannsynlighet for at forskjellen skyldes tilfeldigheter. Signifikansnivåer beregnes ved en t-test av forskjellene i regresjonskoeffisienter. Formelen for t-testen (se Colbjørnsen, 1986) er som følger:

$$t = (b_{i1} - b_{i2}) / (se_{b_{i1}}^2 + se_{b_{i2}}^2)^{1/2}$$

hvor b_{i1} og b_{i2} er regresjonskoeffisientene til variabel i i gruppe en og to, og $se_{b_{i1}}$ og $se_{b_{i2}}$ er standardfeilene til estimatene.

Det er vanskelig å avgjøre hvordan et utvalg skal deles når man skal undersøke interaksjonseffekter. (se Ladegård, 1997). En vanlig metode er benytte gjennomsnitts- eller medianobservasjoner som «cut-off point». Jeg har valgt å la områder med verdien 1 på heterogenitet (det vil si at det eksisterer tre eller færre bedrifter i området) utgjøre det ene utvalget, mens områder med verdier lavere enn 1

utgjøre det andre utvalget. 33 av observasjonene har verdien 1 på heterogenitet, mens 56 har lavere verdi.

Tabell VII-5: Test av hypotese 9. Den modererende effekten av heterogenitet i størrelse mellom reiselivsbedriftene på sammenhengene mellom finansieringsform og mellomliggende variabler

Avhengige variabler i analysene		β_{FORPLIKT} alle observ.	β_{FORPLIKT} Stor heterogenitet	β_{FORPLIKT} Liten heterogenitet	Frihets grader stor heter.	Frihets grader liten heter.
Markedsorienterte hypotese 1	prioriteringer	-,02	,05	-,03	28	46
Transaksjonskostnader - hypotese 2		-,16	,11	-,31	32	52
Tidshorisont - hypotese 3						
	Tidshorisont i prosjekter	-,06	-,30	,10	29	53
	Tidshorisont i dokumenter	-,13	-,06	-,27	29	53
	Legitimitetspress	,24*	,24	,34	29	53
	Autonomi	,16	,15	,17	29	51
Påvirkningspress - hypotese 4		,04	,16	,07	29	52

* *signifikant på 0,05 nivå (to-sidig).*
 ** *signifikant på 0,01 nivå (to-sidig)*

Det er flere interessante resultater i tabell VII-5. Med unntak av hypotese 1 og en av dimensjonene ved hypotese 3, tidshorisont i dokumenter, får interaksjonshypotesen retningsstøtte. To av sammenhengene er spesielt sterke: Det er en sterk negativ sammenheng mellom FORPLIKT og transaksjonskostnader ved lav heterogenitet, mens sammenhengen er positiv ved stor grad av heterogenitet. T-verdien til avstanden mellom koeffisientene er 1,88, hvilket betyr at den ikke er signifikant på 0,05 nivå. Det innebærer at jo flere bedrifter det er området og jo jevnere markedsandelene mellom bedrifter er fordelt, desto sterkere er effekten av bedriftenes forpliktelser på transaksjonskostnader.

Heterogenitet interagerer også med sammenhengen mellom FORPLIKT og tidshorisont i prosjekter. Ved liten heterogenitet er sammenhengen svakt positiv, mens den er sterkt negativ ved stor heterogenitet. T-verdien til interaksjonseffekten er 1,744, så heller ikke denne avstanden mellom regresjonskoeffisienter er signifikant forskjellig fra null.⁸⁰

⁸⁰ En av grunnene til av forskjellene mellom regresjonskoeffisientene ikke er signifikante, er at de to sub-utvalgene ikke er like store. Det medfører at standardfeilen til den av koeffisientene blir betydelig høyere enn den, noe som blåser opp nevneren i formelen for t-verdien.

Områdeorganisasjoners beslutningsmyndighet

Ved test av hypotese 12, om interaksjonseffekten mellom områdeorganisasjoners beslutningsmyndighet og finansieringsform på et sett mellomliggende variabler i modellen, brukte jeg medianobservasjonen som «cut-off point». Det fører til at antall observasjoner blir like mange i de to subutvalgene. Forskjeller i antall frihetsgrader mellom de to subutvalgene skyldes «missing values» på en del variabler.

Tabell VII-6 viser at den modererende effekten av områdeorganisasjoners beslutningsmyndighet på sammenhengene i hypotese 1 og 3-7 er liten. Sammenhengene mellom FORPLIKT og markedsorienterte prioriteringer er større ved stor enn ved liten beslutningsmyndighet. Det samme er sammenhengen mellom BELØNN og områdeorganisasjoners motstandsdyktighet mot påvirkningspress. De andre sammenhengene er enten tilnærmet identiske eller motsatt av hypotesen. Det kan derfor konkluderes med at hypotese 12 ikke har fått empirisk støtte.

Tabell VII-6: Test av hypotese 12. Den modererende effekten av områdeorganisasjoners beslutningsmyndighet på sammenhengene mellom finansieringsform og mellomliggende variabler

Avhengige variabler i analysene	β_{FORPLIKT} liten besl.mynd.	β_{FORPLIKT} stor besl.mynd.	$\beta_{\text{BELØNN}}$ liten besl.mynd.	$\beta_{\text{BELØNN}}$ Stor besl.mynd.	Frihets grader liten bes.	Frihets grader stor bes.
Markedsorienterte prioriteringer - hypotese 1 og 5	-,12	,09	,25	,23	44	38
Tidshorisont - hypotese 3						
Tidshorisont i prosjekter	,05	-,17			49	47
Tidshorisont i dokumenter	-,05	-,19			49	47
Legitimitetspress	,24	,23			49	47
Autonomi	,24	,12			48	46
Påvirkningspress - hypotese 4	-,01	,11			51	46
Motstandsdyktighet mot påvirkningspress - hypotese 6#			,25	,35*	42	38
Agentens innsats - hypotese 7			,16	,14	47	40

* signifikant på 0,05 nivå (to-sidig).

** signifikant på 0,01 nivå (to-sidig)

Hypotese 6 har et underpunkt, 6i): negativ sammenheng mellom påvirkningspress og motstandsdyktighet mot påvirkningspress. Den standardiserte regresjonskoeffisient for denne sammenheng er -,32* når områdeorganisasjon har liten beslutningsmyndighet og -,26.

Oppsummering

I denne første delen av kapittel VII har jeg testet hypotese 1-12, det vil si sammenhengene mellom finansieringsform og mellomliggende variabler og eventuelle interaksjonseffekter på disse sammenhengene. De fleste hypotesene har fått retningstøtte, hvilket betyr at fortegnet på regresjonskoeffisienten sammenfaller med den predikerte sammenhengen. Klarest er sammenhengen mellom områdeorganisasjoners belønning og deres motstandsdyktighet mot påvirkningspress (hypotese 4), men også flere andre hypoteser har gjennomgående fått støtte: Sammenhengen mellom prinsipalenes forpliktelser og transaksjonskostnader er i tråd med forventningene, og agentens belønning ser ut til å henge sammen med markedsorienterte prioriteringer.

Analysene har vist at ikke alle sammenhengene mellom prinsipalenes forventninger og mellomliggende variabler er lineære. Mer konkret ser det ut til at en finansieringsform hvor prinsipalene forplikter seg til årlige innbetalinger men forpliktelsene ikke er støttet opp av sanksjoner, medfører større transaksjonskostnader og mer påvirkningspress enn de andre finansieringsformene gjør.

Jeg har også undersøkt hvordan sammenhengene påvirkes av variasjoner i heterogenitet. Analysene viste en interaksjonseffekt mellom bedriftenes forpliktelser og heterogenitet på legitimitetspress, og en tilsvarende interaksjonseffekt på transaksjonskostnader.

FINANSIERINGSFORM OG OMRÅDEORGANISASJONERS PRESTASJONER

I forrige del av kapittelet testet jeg hypotese 1-12. I denne delen vil resultater fra analyser av hypotese 13 og 14 bli gjengitt, det vil si sammenhengene mellom finansieringen av områdeorganisasjoner og disse organisasjonenes prestasjoner.

Resultatene fra multiple regresjonsanalyser er gjengitt i tabell VII-7. Totale effekter av uavhengige variabler på avhengige variabler av. De standardiserte regresjonskoeffisienter i 2., 4., og 6. kolonne uttrykker de *totale* effektene av finansieringsform på områdeorganisasjonenes prestasjoner. I 3., 5. og 7. kolonne finner man de *direkte* sammenhengene mellom uavhengige og avhengige variabler; det vil si de sammenhengene som blir igjen når det er kontrollert for effekter som går via de mellomliggende variablene. Indirekte sammenhenger fremkommer ved å trekke direkte effekter fra totale.

Tabell VII-6 viser at datamaterialet ikke gir empirisk støtte til hypotese 13 og 14. Prinsipalenes forpliktelser henger negativt sammen med totalevaluering, mens den positive sammenhengen mellom agentens belønning og totalevaluering forsvinner når vi går fra en bivariat til en multippel analyse. Deler av den negative sammenhengen mellom FORPLIKT og totalevaluering ser ut til å gå gjennom de mellomliggende variablene.

Den store overraskelsen i analysen av sammenhengene mellom finansieringsform og agentens prestasjoner er at agentens belønning ser ut til å ha en negativ effekt på utviklingen i overnattingsomsetningen. For begge vekstmålene er beta-verdien til BELØNN klart negativ. Den negative sammenhengen ser imidlertid ikke ut til å gå gjennom de mellomliggende variablene, i hvert fall ikke for ett-års veksten fra 1995 til 1996.

Prinsipalenes forpliktelser har ingen effekt på veksten i overnattingsomsetning. Dette er overraskende av flere grunner; både fordi det er sterke teoretiske argumenter for en slik sammenheng, og fordi jeg tidligere har funnet empirisk støtte for sammenhengene mellom prinsipalenes forpliktelser og transaksjonskostnader og tidshorisont. For å undersøke om mangelen på sammenhengen mellom FORPLIKT og veksten i hotellomsetning og den negative sammenhengen mellom BELØNN og vekst i hotellomsetning skyldes at det er mange små områdeorganisasjoner med i utvalget eller at heterogeniteten er svært høy, gjorde jeg tilsvarende analyser som i første del av kapittelet. Analysene viste det er en svak positiv sammenheng mellom prinsipalenes forpliktelser og vekst i hotellomsetning for delutvalget med liten heterogenitet, men den negative sammenhengen mellom agentens belønning og vekst i hotellomsetning er upåvirket av variasjoner i heterogenitet.

Tabell VII-6: Sammenhengene mellom finansieringsform og områdeorganisasjonenes prestasjoner

	Totalevaluering		Omsetningsvekst 93-96*		Omsetningsvekst 95-96**	
	Totale	Direkte	Totale	Direkte	Totale	Direkte
Uavhengige variabler						
Prinsipalenes forpliktelser	- 0,12	-0,09	- 0,05	- 0,03	- 0,02	0,05
Agentens belønning	0,16	0,14	- 0,19	- 0,17	- 0,20	- 0,23
Mellomliggende						
Tidshorisont i prosjekter		0,10		0,02		0,22
Tidshorisont i dokumenter		0,20		0,11		0,14
Legitimitetspress		- 0,07		0,06		0,06
Transaksjonskostnader		-0,05		0,10		0,15
Markedsorientering		0,32**		0,01		0,04
Motstandsdyktighet mot påvirkningspress		- 0,21		- 0,13		-0,01
Agentens innsats		- 0,03		0,03		0,02
Antall frihetsgrader		65		67		75
Forklart variasjon (R ²)		0,21		0,07		0,15
Justert R ²		0,10		-0,06		0,04

* Områdeorganisasjoner som er etablert etter 1993 er filtrert ut fra datasettet for at analysen kun skal inkludere organisasjoner som har hatt mulighet til å påvirke veksten i reiselivsomsetning fra 1993 til 1996.

** Områdeorganisasjoner som er etablert etter 1995 er filtrert ut fra datasettet for at analysen kun skal inkludere organisasjoner som har hatt mulighet til å påvirke veksten i reiselivsomsetning fra 1995 til 1996.

Det er vanskelig å forklare disse empiriske resultatene, spesielt sistnevnte. Jeg har undersøkt om det finnes «uteliggere» som skaper forstyrrelser i sammenhengene. Jeg har også kjørt analysene med ulike subutvalg for å undersøke stabiliteten i resultatene; den var tilfredsstillende. Det kan tenkes å være en svakhet i forskningsdesignet, i form av at en underliggende faktor som påvirker både agentens belønning og vekst i reiselivsomsetning, ikke er kontrollert for. Det vil i så fall innebære at sammenhengene er *maskert*, men jeg har intet grunnlag for å hevde at dette er tilfellet. Når det gjelder mangel på sammenheng mellom bedriftenes forpliktelser og vekst i reiselivsomsetning, kan det tenkes at svakheter i målingen av reiselivsomsetning har ført til at den reelle sammenhengen er blitt forstyrret, men det virker rart at hele effekten skal bli borte. Substansielle forklaringer på manglende støtte for hypotese 13 og 14 diskuteres i siste del av dette kapittelet.

For å undersøke om mangelen på støtte for hypotese 13 - sammenheng mellom FORPLIKT og de avhengige variablene - skyldes at sammenhengene ikke er lineære, kjørte jeg regresjonsanalyser med FORPLIKT splittet opp i fire dummy-variabler. Analysene viste svake avvik fra linearitet, og i likhet

med tidligere linearitetstester, er det verdien 2 (forpliktelse uten sanksjoner) som bryter mest med linearitet. Analysene viser at uten unntak gir markedsrelasjoner mellom reiselivsbedrifter og områdeorganisasjoner høyere verdi på totalevaluering og vekst i reiselivsomsetning enn alle de tre andre dummyvariablene.

Jeg kjørte også regresjonsanalyser av sammenhengene mellom FORPLIKT og de avhengige variablene med små områdeorganisasjoner filtrert ut. Analysene ga minimale forandringer i forhold til resultatene i tabell VII-6.

VIII. KONKLUSJONER OG IMPLIKASJONER

Avhandlingens avslutningskapittel er delt opp i to hoveddeler; konklusjoner og implikasjoner. Den første delen dreier seg om å tolke og forklare resultatene fra de empiriske analysene i forrige kapittel, mens spørsmålet i annen del er hvilken relevans og nytte resultatene kan ha for teori om fellesgodeproduksjon og for finansiering og styring av områdeorganisasjoner i reiselivsnæringen.

KONKLUSJONER

I det følgende skal jeg drøfte hvordan de empiriske resultater fra forrige kapittel kan tolkes og forklares. Først oppsummeres resultatene, og jeg grupperer hypotesene etter grad av empirisk støtte. Deretter diskuteres mulighetene for å trekke slutninger om årsakssammenhenger i de hypoteser som oppnådde empirisk støtte. Til slutt drøfter jeg hvordan manglende støtte for hypotesene kan forklares.

Oppsummering av resultater fra de empiriske analysene

I forrige kapittel testet jeg hypotesene fra kapittel V. I tillegg til regresjonsanalyser av hele datamaterialet, gjennomførte jeg linearitetstester av sammenhengene mellom prinsipalenes forpliktelser og mellomliggende variabler, og analyser av sammenhengene innenfor et subutvalg bestående av områdeorganisasjoner med totalbudsjett større enn 0,5 millioner i året. Resultatene fra de empiriske analysene er gjengitt i tabell VIII-1.

Tabell VIII-1: Oppsummering av resultatene fra de empiriske analysene

Hypoteser	Initial analyse	Linearitetstest	Små områdeorganisasjoner filtrert ut
H 1: FORPLIKT og markedsorienterte prioriteringer (+)	Ingen støtte	Ikke lineær sammenheng (R^2 øker fra ,05 til ,10)	Uforandret, ingen støtte
H 2: FORPLIKT og taksasjonskostnader (-)	Retningsstøtte ($\beta = -,16$)	Ikke lineær sammenheng (R^2 øker fra ,03 til ,07).	Uforandret, retningsstøtte
H 3: FORPLIKT og tidshorisont (+)	Sprikende funn. Signifikant støtte for én av dimensjonene (legitimitetspress, $\beta = ,24$), retningsstøtte for en annen (autonomi) og motsatt fortegn på de to siste (tidshorisont i prosjekter og dokumenter)	Tilnærmet lineær sammenheng for to av dimensjonene (legitimitetspress og tidshorisont i dokumenter), ikke lineær for de to andre	Signifikant støtte for autonomi, uforandret for legitimitetspress og tidshorisont i prosjekter, men signifikant negativ sammenheng mellom FORPLIKT og tidshorisont i dokumenter
H 4: FORPLIKT og omfanget av påvirkningspress	Ingen støtte	Tilnærmet lineær	Uforandret, ingen støtte
H 5: BELØNN og agentens innsats (+)	Retningsstøtte ($\beta = ,15$)		Tilnærmet uforandret, retningsstøtte
H 6: BELØNN og markedsorienterte prioriteringer (+)	Signifikant støtte ($\beta = ,24$)		Tilnærmet uforandret (pga. færre frihetsgrader er ikke sammenhengens signifikant)
H 7: BELØNN og motstandsdyktighet mot påvirkningspress (+)	Signifikant støtte ($\beta = ,29$)		Styrkes ytterligere ($\beta = ,45$)
H 9: interaksjonseffekt av heterogenitet på hypotese 1-4 (-)	Retningsstøtte for interaksjonseffekt i hypotese 2-4 (med unntak av én dimensjon i hypotese 3, tidshorisont i dokumenter). Ikke støtte for hypotese 1.		
H 12: interaksjonseffekt av agentens beslutningsmyndighet på hypotese 1 og 3-7 (+)	Retningsstøtte for interaksjonseffekt i hypotese 1, 4 og 6. Ingen støtte i hypotese 5 og 7. Negativ støtte i hypotese 3.		
H 13a: FORPLIKT og bedriftens evaluering av agenten (+)	Negativ ikke-signifikant sammenheng ($\beta = ,12$)	Tilnærmet lineær sammenheng	Tilnærmet uforandret, negativ ikke-signifikant sammenheng
H 13b: FORPLIKT og vekst i reiselivsomsætning (+)	Ingen støtte	Ikke-lineær sammenheng (R^2 øker fra ,02 til 0,07)	Tilnærmet uforandret, ingen støtte.
H 14a: BELØNN og bedriftens evaluering av agenten (+)	Retningsstøtte ($\beta = ,16$)		
H 14b: BELØNN og vekst i reiselivsomsætning (+)	Negativ, ikke-signifikant sammenheng ($\beta = -,19$ og $-,20$)		

Hypotesene kan grupperes i fire med hensyn til grad av empirisk støtte; signifikant støtte, retningsstøtte, ingen støtte, omvendt sammenheng. Av totalt 11 hypotesene som er blitt testet, har fire oppnådd empirisk støtte i form av signifikante regresjonskoeffisienter i minst en av analysene:

- hypotese 2: Det er en positiv sammenheng mellom bedriftenes forpliktelser og områdeorganisasjoners transaksjonskostnader
- hypotese 3 (to av fire dimensjoner, legitimitetspress og autonomi i arbeid): Det er en positiv sammenheng mellom bedriftenes forpliktelser og tidshorisonen i områdeorganisasjoners arbeid
- hypotese 6: Det er en positiv sammenheng mellom resultatavhengig belønning og markedsorientering i områdeorganisasjoners prioriteringer.
- hypotese 7: Det er en positiv sammenheng mellom resultatavhengig belønning og områdeorganisasjoners motstandsdyktighet mot påvirkningspress.

I tillegg har jeg fått retningstøtte for to hypoteser:

- hypotese 5: Det er en positiv sammenheng mellom resultatavhengig belønning og områdeorganisasjoners arbeidsinnsats
- hypotese 9: Det er en negativ sammenheng mellom de største bedriftenes andel av reiselivsomsetningen i området og styrken på sammenhengene i hypotese 1-4.

Fem av hypotesene i undersøkelsen er det ikke støtte for. Fire av dem har regresjonskoeffisienter tilnærmet lik null:

- Hypotese 1: Det er en *positiv* sammenheng mellom reiselivsbedriftenes forpliktelser og graden av markedsorientering i områdeorganisasjonenes prioriteringer
- Hypotese 4: Det er en *negativ* sammenheng mellom reiselivsbedriftenes forpliktelser og reiselivsbedriftenes forsøk på å påvirke områdeorganisasjoners prioriteringer
- Hypotese 12: Det er en positiv sammenheng mellom områdeorganisasjoners beslutningsmyndighet og styrken på sammenhengene i hypotese 1 og 3 - 7.
- Hypotese 13a og 13 b: Det er en *positiv* sammenheng mellom reiselivsbedriftenes forpliktelser og deres evaluering av områdeorganisasjonene. Det er en *positiv* sammenheng mellom reiselivsbedriftenes forpliktelser og veksten i reiselivsomsetningen i området.

For den siste hypotesene går observerte sammenhenger i motsatt retning av forventet, selv om sammenhengene ikke er signifikant:

Hypotese 14a og 14b: Det er en *positiv* sammenheng mellom resultatavhengig belønning og reiselivsbedriftenes evaluering av områdeorganisasjonene. Det er en positiv sammenheng mellom resultatavhengig belønning og veksten i reiselivsomsetningen i området.

For de seks hypotesene med empirisk støtte (inklusive retningsstøtte) er den sentrale utfordringen å vurdere kausalretningen i sammenhengen, mens utfordringen er å forklare mangel på empirisk støtte for de fem øvrige hypotesene.

Empirisk støtte og årsakssammenhenger

Muligheten for å trekke slutninger om årsakssammenhenger mellom variabler er et spørsmål om *intern validitet* (se Cook og Campbell, 1979). Proposisjonene i kapittel IV var formulert som årsakssammenhenger, mens hypotesene som ble testet i dette kapittelet, var formulert som samvariasjonsmål. Grunnen til det er at jeg primært har tverrsnittsdata, noe som gjør det problematisk å avdekke kausalitet. Empirisk støtte for hypotesene sier derfor ingenting om hvilke variabler som påvirker og hvilke som blir påvirket. Allikevel er det interessant - og viktig - å drøfte spørsmålet om kausalitet, fordi det er en målsetting at resultatene fra den empiriske undersøkelsen skal føres tilbake til teoriplanet og føre til øke innsikt om de teoretiske sammenhengene.

Intern validitet krever at det kan sannsynliggjøres at de observerte sammenhengene ikke skyldes påvirkning fra andre variabler. Jeg har et bredt spekter av faktiske data, demografiske data og holdningsdata som er blitt benyttet som kontrollvariabler i tidligere analyser av hypotesene. Ingen av dem hadde nevneverdig påvirkning på resultatene i hypotesene ovenfor. Faren for at de observerte sammenhengene er *spuriøse*, det vil si forårsaket av en felles bakenforliggende variabel, skulle derfor være liten.

Kontroll for eksogene variabler styrker sannsynligheten for at det er en årsakssammenheng mellom variablene, men gir ingen informasjon om retningen på årsak-virkning-forholdet. Spørsmålet om kausalretning på sammenhengene må vurderes *teoretisk*. Når det gjelder hypotesene som har oppnådd støtte i denne avhandlingen, virker det sannsynlig at kausaliteten korresponderer med proposisjonene, det vil at finansieringsform påvirker de mellomliggende variablene - ikke omvendt. Det er for eksempel lite trolig at resultatavhengig belønning blir valgt *fordi* områdeorganisasjonen er så motstandsdyktig mot påvirkningspress eller *fordi* prioriteringene hun gjør er så markedsorienterte. Derimot kunne det tenkes at resultatavhengig belønning velges fordi områdeorganisasjonen *ikke* fatter markedsorienterte prioriteringer, med det rasjonele at områdeorganisasjonen på denne måten skal få insentiver til å bli mer markedsorientert. Slike årsakssammenhenger har imidlertid motsatt fortegn av hypotesene, så hvis det finnes eksempler på dem, betyr det at den reelle påvirkningen fra BELØNN til markedsorienterte prioriteringer i realiteten er sterkere enn hva de observerte resultatene tilsier.

På samme måte er det lite sannsynlig at høyt (lavt) nivå på prinsipalenes forpliktelser skyldes at transaksjonskostnadene er lave (høye) eller at legitimitetspresset er lavt (høyt). Det virker mer

sannsynlig at transaksjonskostnadene følger av den finansieringsform reiselivsbedriftene har valgt. Igjen kan det tenkes at høy verdi på FORPLIKT blir valgt fordi bedriftene opplever transaksjonskostnadene som et problem. Hvis dette skjedde rett i forkant av datainnsamlingen min, har det medført at observerte sammenhenger er svakere enn de faktiske sammenhengene.

Diskusjonen ovenfor kan oppsummeres med at årsakssammenhengene mellom variablene i hypotesene som har fått støtte, sannsynligvis har samme retning som i proposisjonene, hvilket vil si at FORPLIKT og BELØNN påvirker markedsorienterte prioriteringer, transaksjonskostnader, legitimitetspress, autonomi i arbeidet og motstandsdyktighet mot påvirkningspress - ikke omvendt.

Tolkning av resultater ved manglende empirisk støtte

Den empiriske støtten for hypotesene i avhandlingen er langt fra overveldende. Det finnes ikke støtte i datamaterialet for at høyt nivå på FORPLIKT fører til mer markedsorienterte prioriteringer, til lenger tidshorison i prosjekter og dokumenter eller til mindre omfang av påvirkningspress. Det er heller ikke dekning i dataene for at forpliktelser til finansiering av fellesgoder og resultatavhengige budsjetter fører til sterkere prestasjoner for områdeorganisasjoner. I det følgende skal jeg drøfte hvorfor ikke disse hypotesene har fått støtte. Uttrykt litt enkelt er spørsmål om det er teorien, metoden eller empirien det er noe galt med. Først diskuterer jeg hypotesene om sammenhengene mellom uavhengige og mellomliggende variabler. Et av spørsmålene jeg drøfter er om manglende støtte kan skyldes at FORPLIKT mangler en underliggende dimensjon, det vil si at variabelen ikke er et godt mål på stigende grad av forpliktelser. Videre skal jeg drøfte hvilken betydning det kan ha at områdeorganisasjoner både produserer fellesgoder og individuelle goder. Deretter diskuterer jeg sammenhengen mellom uavhengige og avhengige variabler og stiller spørsmålet om hvorfor ikke stor grad av forpliktelser til finansiering av fellesgoder og resultatavhengige budsjetter fører til god evaluering fra bedriftene og til vekst i reiselivsomsetning.

Forpliktelser til finansiering av fellesgoder

Variabelen FORPLIKT er en ordinalskala konstruert av fire dummy-variabler. Idéen er at disse variablene har en felles underliggende dimensjon og representerer ulik grad av forpliktelser. I kapittel VI gjennomførte jeg en såkalt CR-test (the coefficient of reproductability) for å undersøke om FORPLIKT tilfredsstillt kravene til en Guttman-skala. Imidlertid er verdien på skalaen i en viss utstrekning påtvunget observasjonene (se diskusjon kapittel VI), så variabelens endimensjonalitet kan ikke tas for gitt, selv om skalaen tilfredsstillt kravene i CR-testen.

Verdiene på skalaen til FORPLIKT ble introdusert i kapittel IV og er som følger:

0 = Markedsrelasjoner

1 = Frivillige årlige innbetalinger

2 = Forpliktende årlige innbetalinger

3 = Forpliktende årlige innbetalinger med sanksjoner mot bedrifter som ikke betaler

Markedsrelasjoner innebærer at reiselivsbedriftene kjøper tjenester fra områdeorganisasjoner. Det kan for eksempel dreie seg om at en områdeorganisasjon skal lage og distribuere en brosjyre og forsøker å finansiere dette gjennom salg av prosjektet til bedriftene. Ofte vil det ligge en form for selektive insentiver i relasjoner, for eksempel ved at områdeorganisasjonene kombinerer områdeprofilering og produktreklame i samme brosjyre. Overgangen fra verdien 0 til 1 innebærer at bedriftene ikke lenger kjøper tjenester fra områdeorganisasjonen, men i stedet betaler en årlig (lump-)sum til organisasjonen på frivillig basis. Dette endrer logikken i relasjonen mellom partene og innebærer at bedriftene har begrenset sin egen exit-mulighet fra enkeltprosjekt til en gang i året. Overgangen fra verdien 1 til 2 dreier seg om at bedriftene forplikter seg til å betale det årlige beløpet så lenge de er medeiere/medlemmer i organisasjonen, men uten at det sanksjoneres mot bedrifter som ikke betaler. Den økte forpliktelsen skyldes redusert exit-mulighet ved at man må melde seg ut/selge aksjer for å slippe å betale og man har gitt sitt ord på at man skal bidra til finansieringen. Overgangen fra verdien 2 til 3 dreier seg om at områdeorganisasjonen sanksjonerer mot bedrifter som ikke betaler. Organisasjonene får verdien 3 hvis de har benyttet minst én type sanksjon minst én gang de siste tre årene, men de fleste organisasjonene som tilfredsstiller dette kravet, har benyttet flere sanksjoner mange ganger. Sagt på en annen måte går det sentrale skillet mellom områdeorganisasjoner som benytter sanksjoner og de som ikke gjør det.

Et sentralt spørsmål er om stigende verdi på skalaen faktisk innebærer stigende grad av forpliktelser (det vil si om skalaen er endimensjonal) eller om de ulike verdiene representerer ulike dimensjoner ved finansieringen av områdeorganisasjoner. Linearitetstestene i forrige kapittel (tabell VII-2) kan tyde på skalaen ikke er en-dimensjonal og at dette virker inn på de observerte sammenhengene mellom FORPLIKT og de mellomliggende variablene. Med ett unntak var regresjonskoeffisienten mellom *dumforpl* (verdi 2 på FORPLIKT) og de mellomliggende variablene lavere enn regresjonskoeffisienten mellom *dumårlig* (verdi 1 for FORPLIKT) og de mellomliggende variablene når den forventede sammenhengen var positiv og høyere når den forventede sammenhengen var negativ. Det innebærer at sammenhengen mellom FORPLIKT og de mellomliggende variablene ikke er strengt stigende (fallende), men stiger (faller) i overgangen fra 0 til 1, faller (stiger) i overgangen fra 1 til 2, for så å stige (falle) igjen i overgangen fra 2 til 3.

Den substansielle tolkningen av disse resultatene er at

- det er overgangen fra markedsrelasjoner til årlige innbetalinger som fører til reduserte transaksjonskostnader, økt tidshorisont i prosjekter og autonomi i arbeidet
- forpliktelser uten sanksjoner sannsynligvis ikke oppfattes som troverdige, fordi denne finansieringsformen medfører høyere transaksjonskostnader, lavere tidshorisont i prosjekter, mindre autonomi i arbeidet og større omfang av påvirkningspress enn frivillige årlige innbetalinger og forpliktelser med sanksjoner gjør.

Hvilke implikasjoner får dette avviket fra endimensjonalitet for den empiriske støtten til hypotesene? En mulig konklusjon er at sammenhengene er undervurdert, fordi avviket fra linearitet reduserer regresjonskoeffisientene. Det understøttes av at forklart varians gjennomgående er høyere ved bruk av dummy-variabler som uavhengige variabler i stedet for den ordinalskalerte FORPLIKT (se tabell VI-2). På den annen side kan den sterke sammenhengen mellom *dumårlig* og de mellomliggende variablene tenkes å skyldes andre forhold enn økte forpliktelser fra bedriftenes side. For eksempel innebærer overgangen fra markedsrelasjoner til frivillige årlige innbetalinger signifikant lavere transaksjonskostnader, mens transaksjonskostnadene er noe høyere når bedriftene har forpliktet seg til fremtidige innbetalinger og det sanksjoneres mot ikke-betalere.⁸¹ Det er derfor ikke mulig å trekke noen *entydig* konklusjon om sammenhengen graden av forpliktelser og de mellomliggende variablene.

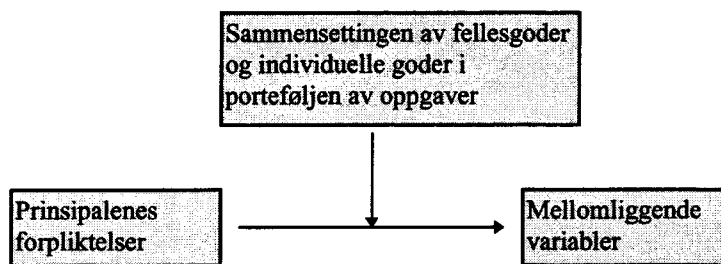
Områdeorganisasjoners portefølje av oppgaver

I kapittel III dokumenterte jeg at områdeorganisasjoner primært er fellesgodeprodusenter, men at de også i stor utstrekning produserer individuelle goder. Produktmarkedsføring, et individuelt gode, prioriteres høyt, og denne oppgaven korrelerer også høyt med områdemarkedsføring. Det betyr at de organisasjoner som prioriterer områdemarkedsføring høyt, normalt også prioriterer produktmarkedsføring høyt. Det kan være flere grunner til at områdeorganisasjonene kombinerer fellesgodeproduksjon med produksjon av individuelle goder. For det første kan det tenkes at de individuelle godene fungerer som selektive insentiver for finansiering av fellesgodene. For det andre kan det være betydelig synergi i produksjon av oppgavene. For det tredje er det mulig at finansieringsformen som områdeorganisasjonene er underlagt, påvirker prioriteringene mellom fellesgoder og individuelle goder. Mer konkret er det teoretiske grunner til å forvente at

⁸¹ Et annet moment er at avviket fra linearitet ikke kan forklare mangelen på empirisk støtte for hypotese 1 (sammenhengen mellom FORPLIKT og markedsorienterte prioriteringer). Sammenhengen er faktisk negativ når det benyttes dummy-variabler, mens den er tilnærmet lik null ved bruk av den ordinalskalerte variabelen.

markedsrelasjoner mellom bedrifter og områdeorganisasjoner vil føre til at markedsføringstjenestene blir vridd fra områdemarkedsføring til produktmarkedsføring, fordi sistnevnte er lettere å selge.

Et sentralt spørsmål er om kombinasjonen av fellesgoder og individuelle goder har virket inn på de observerte sammenhengene mellom FORPLIKT og mellomliggende variabler. Denne muligheten er illustrert i figur VIII-1, ved at områdeorganisasjonenes portefølje av oppgaver kan tenkes å modifisere effekten av bedriftenes forpliktelser på mellomliggende variabler som transaksjonskostnader og markedsorienterte prioriteringer.



Figur VIII-1: Mulige interaksjonseffekter av at områdeorganisasjoner kombinerer produksjon av fellesgoder og individuelle goder

En rimelig hypotese er at jo mindre innslag av individuelle goder i porteføljen av oppgaver, desto sterkere vil de predikerte sammenhengene mellom FORPLIKT og mellomliggende variabler være. Grunnen til det er at effekten av forpliktelser på for eksempel tidshorizont forventes å kun gjelde for fellesgodeproduksjon. Det betyr at jo mindre andel fellesgodene utgjør av totale oppgaver, desto mindre betydning vil den teoretisk forventede effekten utgjøre av total variasjon i tidshorizont.

For å undersøke hvordan sammensettingen av områdeorganisasjonenes oppgaveportefølje virker inn på sammenhengene, kjørte jeg to sett regresjonsanalyser med respondentenes prioritering av oppgaver som interaksjonsvariabler. Først benyttet jeg produktmarkedsføring som interaksjonsvariabel og delte utvalget i to ut fra observasjonenes fordeling på denne oppgavetypen. Deretter benyttet jeg stedsutvikling (et rent fellesgode) som interaksjonsvariabel og delte utvalget i to på bakgrunn av fordelingen på denne variabelen. Med utgangspunkt i resonnetet ovenfor, skulle jeg forvente at sammenhengene var sterkere i subutvalget med lav verdi på produktmarkedsføring enn i subutvalget med høy verdi på den samme variabelen. Motsatt forventet jeg å finne sterkere sammenhenger i subutvalget med høye verdier på stedsutvikling enn i subutvalget med lav verdi på stedsutvikling. Til en viss grad stemmer resultatene med forventningene, selv om de ikke er entydige. (Resultatene er gjengitt i appendiks 3.) Særlig sterke er resultatene når det gjelder tidshorizont i prosjekter. T-verdien

til forskjellen i regresjonskoeffisienter (se formel i kapittel VII) er på 2,253. Med 95 frihetsgrader er forskjellen signifikant på 0,05 nivå.

Sammenhengen mellom FORPLIKT og markedsorienterte prioriteringer er mer i overensstemmelse med hypotesen når produktmarkedsføring prioriteres lavt og stedsutvikling prioriteres høyt, men disse interaksjonseffektene er ikke signifikante. Det samme gjelder sammenhengen mellom FORPLIKT og omfanget på påvirkningspress.

Med utgangspunkt i analysen av interaksjonseffekter fra sammensettingen av områdeorganisasjonenes portefølje av oppgaver, kan det konkluderes med at noe av forklaringen på manglende empirisk støtte for enkelte av hypotesene skyldes at områdeorganisasjonene både produserer fellesgoder og individuelle goder.

Finansiering og styring av områdeorganisasjoner og organisasjonenes prestasjoner

Det mest overraskende resultatet i de empiriske analysene er at hypotesene om at forpliktende kontrakter og resultatavhengige budsjetter henger positivt sammen med områdeorganisasjoners prestasjoner, ikke fikk empirisk støtte. Spesielt var den negative sammenhengen mellom BELØNN og vekst i reiselivsomsetning overraskende. Hvordan kan man forklare at det er negativ eller ingen observert sammenheng mellom finansieringsform og områdeorganisasjoners prestasjoner? I det følgende skal jeg diskutere tre mulige forklaringer: dårlig begrepsvaliditet, irrelevante problemstillinger og adaptiv preferansedannelse.

Valg av prestasjonsmål

En mulig forklaring på manglende empirisk støtte for effektene av FORPLIKT og BELØNN på bedriftenes evalueringer og vekst i reiselivsomsetning, er at variablene har dårlig begrepsvaliditet, det vil si at de empiriske målene korresponderer dårlig med de teoretiske begrepene de er ment å være mål på. I forbindelse med operasjonalisering av områdeorganisasjoners prestasjoner diskuterte jeg fordeler og ulemper med de prestasjonsmål som benyttes. En begrensning med vekst i reiselivsomsetning som prestasjonsmål, er at den drar med seg mye variasjon fra eksogene faktorer, både tilfeldig og systematisk, og det kan tenkes at denne variasjonen er så stor at bidraget fra områdeorganisasjonene «drukner», fordi organisasjonen er så liten. For å få en indikasjon på om dette er tilfellet, delte jeg utvalget i to grupper etter områdeorganisasjonenes størrelse *relativt* til reiselivsomsetningen i området. Deretter kjørte jeg regresjonsanalyse med vekst i reiselivsomsetning som avhengig variabel og FORPLIKT og BELØNN som uavhengige variabler. Hvis faren for «drukning» er reell, skulle sammenhengene mellom finansieringsform og vekst i reiselivsomsetning

være mer i overensstemmelse med hypotesene i subutvalget med relativt store områdeorganisasjoner enn i subutvalget med relativt små organisasjoner. Analysene viste at det ikke er tilfelle. Faktisk er den negative sammenhengen mellom agentens belønning og vekst i reiselivsomsetning betydelig større i subutvalget med relativt store områdeorganisasjoner enn i det andre subutvalget (henholdsvis $-.28$ og $-.01$). Det må derfor konkluderes med at den negative sammenhengen ikke skyldes støy fra eksterne faktorer i prestasjonsmålet.

Liten relevans

En annen forklaring på manglende empirisk støtte er at problemstillingen og hypotesene har liten relevans for reiselivsbedriftene. Det er mulig at gratispassasjerproblemet er ikke representerer noe stort problem for bedriftene, og at de strukturelle problemene som ble skissert i kapittel I skyldes andre typer problemer. For eksempel kan det tenkes at problemene skyldes lav kompetanse og informasjonsproblemer (se Troye, 1996). Alternativt kan kompleksiteten i forhandlingene mellom reiselivsbedriftene være den primære årsaken til problemene. Elster kan tas til inntekt for en slik oppfatning:

«I believe, in fact, that the pure free-rider problem is a much less serious obstacle to collective action than is usually argued. Because of internalized norms of cooperation, more people are reluctant to act as free riders. Rather *cooperation breaks down because people fail to agree on a reasonable or equitable distribution of the costs and benefits involved*. Uncertainty about preferences, and the possibility of misrepresenting them, is one reason. Another is that even with full information about preferences, people might fail to agree on an allocative criterion. They might look beyond sheer bargaining strength for some social norm to guide the allocation. If, as is usually the case, different norms favour different groups, a bargaining impasse may result.» (Elster, 1989a:155, min utheving).

Spørsmålet om hvorvidt uenighet om fordeling av kostnader og gevinster er en viktigere årsak til manglende samarbeid enn gratispassasjerproblemet, er svært relevant i forbindelse med områdeorganisasjonene. Reiselivsbedriftenes interesser er komplekse, og det er ikke vanskelig å finne eksempler på at de samme bedriftene har *sammenfallende, divergerende og urelaterte* interesser - avhengig av hvilke typer fellesgoder det dreier seg om. For eksempel kan to bedrifter ha felles interesse i at en områdeorganisasjon er næringspolitisk aktiv overfor lokale myndigheter, motstridende interesser om hvilke markeder områdeorganisasjonen skal rette markedsføringstiltak mot, og urelaterte interesser når det gjelder vertskapsoppgaver. Det er ingen tvil om at slike variasjoner i interesser skaper komplekse forhandlingssituasjoner dersom bedriftene skal samarbeide om disse oppgavene. På den annen side kan det innvendes at komplekse og heterogene interesser nettopp er et argument for at områdeorganisasjonene bør stå for prioriteringene, med andre ord fatte beslutninger om utformingene av oppgavene.

Styringsproblemet overfor områdeorganisasjonene kan også være av liten relevans. Det kan tenkes at områdeorganisasjonene ikke behøver å eksponeres for insentiver for at skal ønske å skape gode resultater. Alternativt kan det være slik at insentiver er nødvendig, men at resultatavhengig finansiering ikke er det. For eksempel kan faren for nedleggelse ved dårlige prestasjoner og tap av attraktivitet på arbeidsmarkedet fungere disiplinerende på lederne i områdeorganisasjonene, slik at insentiver til gode prestasjoner ligger i omgivelsene.

De alternative forklaringene som er skissert ovenfor kan kanskje i prinsippet ha mye for seg, men de er lite egnet til å forklare den manglende effekten av FORPLIKT og BELØNN på områdeorganisasjonenes prestasjoner. Grunnen til det er at de fleste av hypotesene om sammenhengene mellom uavhengige og mellomliggende variabler har fått empirisk støtte. Særlig er effekten av BELØNN på motstandsdyktighet mot påvirkningspress en god indikasjon på at agenter uten resultatavhengige budsjetter mangler insentiver. Hvorfor skulle resultatavhengige budsjetter føre til betydelig større motstandsdyktighet mot påvirkningspress hvis agenten uansett hadde sterke insentiver til høye prestasjoner? Og hvorfor skulle forpliktelser til finansiering av fellesgoder redusere områdeorganisasjonenes transaksjonskostnader hvis ikke finansieringen av fellesgodene var et problem? Den empiriske støtten for disse og andre hypoteser gjør det rimelig å konkludere med at problemstillingen i avhandlingen og hypotesene om sammenhengen mellom finansieringsform og fellesgodeprodusenters prestasjoner er relevante for reiselivsbedriftene.

Adaptive preferanser

Med adaptive preferanser mener jeg at aktørenes holdninger og ønsker formes av den kontekst aktørene er innevevd i, blant annet av de institusjonelle rammer fellesgodeproduksjonen foregår innenfor. Preferansene er i så fall endogent formet, ikke eksogent gitt. Adaptive preferanser kan for eksempel innebære at bedriftene ikke oppfatter og opplever noe gratispassasjerproblem før fellesgodeproduksjonen gis en finansieringsform som er ment å løse gratispassasjerproblemet. Agentenes preferanser kan også tenkes å være adaptive, for eksempel ved at deres «intrinsic motivation» reduseres som følge av at de eksponeres for «extrinsic motivation» (se Pfeffer, 1997).

Dersom aktørenes preferanser formes på den måten jeg har skissert ovenfor, vil det medføre at insentivsystemer for finansiering og styring av fellesgodeprodusenter skaper et behov for ytterligere insentiver, fordi Det er ikke nødvendig effektivt for bedriftene, for det første fordi det er transaksjonskostnader forbundet med å etablere og opprettholde systemene og fordi agenter med risikoaversjon sannsynligvis vil kreve kompensasjon for å bli eksponert for risiko i form av resultatavhengige budsjetter. Disse effektene kommer ikke nødvendigvis til uttrykk i sammenhengene mellom uavhengige og mellomliggende variabler i modellen min, men vil sannsynligvis bli fanget opp

av sammenhengen mellom uavhengige og avhengige variabler. Det er derfor en mulighet for at adaptive preferanser er en av forklaringene på manglende sammenheng mellom finansieringsform og områdeorganisasjonenes prestasjoner. Denne forklaringen er imidlertid noe spekulativ og bør ikke betraktes som mer enn en interessant teoretisk mulighet. Dessuten gir den empiriske støtten til hypotesene om sammenhengene mellom finansieringsform og mellomliggende variabler indikasjoner på at adaptiv preferansedannelse i det minste har et begrenset omfang. Den sterke sammenhengen mellom resultatavhengig belønning og motstandsdyktighet mot påvirkningspress tyder på at insentiver er nødvendig for ikke å la seg styre av særinteresser, noe som impliserer at agentene ikke har noen «intrinsic motivation» for selvstendighet.

Konklusjonen på diskusjonen ovenfor er at den manglende støtten for sammenhengene mellom finansieringsform og prestasjoner må stå uforklart.

IMPLIKASJONER

I denne delen av siste kapittel skal jeg diskutere hvilke implikasjoner de positive og negative funnene i den empiriske analysen har for teori og praksis. Implikasjoner for praksis betyr i denne sammenheng muligheten for å trekke preskriptive konklusjoner, mens implikasjoner for teori dreier seg om muligheten for å generalisere resultatene fra hypoteser til proposisjoner, med andre ord fra reiselivsnæringen som empirisk arena til et generelt teoriplan.

Implikasjoner for teori: Generaliserbarhet

Proposisjonene som ble utledet i kapittel 4 er ment å utgjøre en *generell modell* for sammenhengen mellom finansiering og styring av fellesgodeprodusenter. Det innebærer at resultatene fra den empiriske undersøkelsen i denne avhandlingen har relevans for andre anvendelsesområder, for eksempel for finansiering og styring av bransjeorganisasjoner, visse typer bedriftssamarbeid, fagorganisering, internasjonale handelsavtaler, regulering av fellesressurser (for eksempel beskatning av fiskeressurser) og for politiske beslutninger i overnasjonale spørsmål (for eksempel klimaavtaler). At resultatene har relevans, innebærer imidlertid ikke at de har gyldighet på andre empiriske arenaer enn i reiselivsnæringen. Grunnen til det er at andre faktorer enn variablene i modellen kan variere mellom anvendelsesarenaene. La oss derfor se litt på om det er forhold i reiselivsnæringen som begrenser muligheten for å overføre resultatene fra denne empiriske arenaen til andre empiriske arenaer.

Et kompliserende element i reiselivsnæringen er at bedriftenes gruppetilhørighet er uklar. For det første finnes det organisasjoner på flere geografiske nivåer, for det annet kan organisasjoner på samme nivå ha overlappende områder som ansvarsområder, og for det tredje endres de geografiske grensene over tid. Dette medfører at det kan være vanskelig å trekke grensene for områdeorganisasjonenes ansvarsområde og dermed finne det relevante målet for reiselivsomsetning. Et annet kompliserende element er at interessestrukturene i næringen til dels er uoversiktlige og mangefasetterte. En gruppe av bedrifter kan ha felles interesser innenfor visse områder og motstridende eller urelaterte interesser innenfor andre. Et siste element som gjør at man bør være forsiktig med å generalisere resultater fra reiselivsnæringen til teoriplanet er det store innslaget av offentlig engasjement i næringen. Både gjennom politiske beslutninger og tilskuddsordninger kan lokale og sentrale myndigheter legge føringer på områdeorganisasjonenes virksomhet. Hvor stor betydning disse elementene har for resultatenes generaliserbarhet, er vanskelig å si, men hovedproblemet er at de gjør det vanskelig å gjennomføre rendyrkede hypotesetester.

Den store utfordringen resultatene fra undersøkelsen bringer tilbake til teoriplanet, er å finne en forklaring på manglende støtte for effekten av forpliktende kontrakter og resultatavhengige budsjetter på områdeorganisasjonenes prestasjoner. Resultatene er så robuste for kontroll av eksogene variabler og for mulige interaksjonseffekter at de ikke kan avskrives. På den annen side er de så kontroversielle at de ikke kan få som konsekvens at teorien bør vrakes.

Resultatene fra analysene av sammenhengene mellom finansieringsform og mellomliggende variabler som markedsorienterte prioriteringer, transaksjonskostnader, tidshorisont og motstandsdyktighet mot påvirkningspress, er oppløftende og interessante. De gir indikasjoner på at proposisjonene og den metodologiske tilnærmingen er fruktbar.

Det kan derfor konkluderes med at det er behov for mer forskning omkring proposisjonene i modellen, gjerne på en empirisk arena med mindre kompleksitet, hvor fellesgodeprodusentene i mindre grad produserer individuelle goder i kombinasjon med fellesgoder og hvor interessentene i fellesgodene står for en større del av produsentenes totale finansiering. Samtidig er det behov for å raffinere begrepene, spesielt bedriftenes forpliktelser, og å utvikle bedre operasjonaliseringer av variablene. Alle disse forholdene vil styrke muligheten for å gjennomføre falsifiserbare hypotesetester.

Implikasjoner for praksis: Anbefalinger til næring og offentlig forvaltning

I innledningen til avhandlingen skrev jeg at en målsettingene med dette forskningsprosjektet er å bidra til beslutninger om finansiering og styring av områdeorganisasjoner i reiselivsnæringen. Spørsmålet er da om resultatene fra prosjektet er av en slik art at det er forsvarlig å trekke preskriptive konklusjoner.

Resultatene er sammensatte, noe som gjør at man bør være forsiktig med preskriptive utsagn. På den ene side gir den empiriske støtten til hypotese 2, 3, 6 og 7 holdepunkter for at en forpliktende kontrakt mellom reiselivsbedriftene kombinert med resultatavhengig belønning til områdeorganisasjoner, er fornuftig og anbefalelsesverdig. På den annen side gir mangelen på støtte for hypotese 13 og 14 grunnlag for tvil om hvor fornuftig finansieringsformen er. Jeg har ovenfor diskutert hva som kan være forklaringen på manglende støtte for disse sammenhengene, uten at jeg er i stand til å gi noe godt svar. Jeg har derfor heller ingen forskningsmessige grunner til å anbefale forpliktende kontrakter og resultatavhengig belønning. I stedet virker det mer forsvarlig å foreslå at det forskes mer på sammenhengene mellom finansieringsform og de mellomliggende variablene i modellen på den ene side og områdeorganisasjoners prestasjoner på den annen side. Spesielt vil det være interessant å undersøke om manglende støtte for sammenhengene mellom finansieringsform og fellesgodeprodusenters prestasjoner finnes på andre empiriske arenaer, enten det dreier seg om områdeorganisasjoner i andre lands reiselivsnæringer eller fellesgodeprodusenter i andre sektorer.

LITTERATURHENVISNINGER

- Adams, Roy D. og Ken McCormick 1993 The Traditional Distinction between Public and Private Goods needs to be expanded, not abandoned. *Journal of Theoretical Politics* 5(1), s. 109-116.
- Alchian, Armen, 1950. Uncertainty, evolution and economic theory. *Journal of Political Economy*, 58:211-21.
- Alchian, Armen og Harold Demsetz (1972) Production, Information Costs, and Economic Organization. 62 *American Economic Review* 777-95.
- Appelbaum, Elie og Shlomo Weber, 1992. A note on the free rider problem in oligopoly. *Economic Letters* 40:473-80.
- Axelrod, Robert, 1990 *The Evolution of Co-operation*. Penguin Books. Første utgave 1984 utgitt av Basic books, Inc., New York.
- Barry, Bruce og Thomas S. Bateman 1996 A Social Trap Analysis of the Management of Diversity. *Academy of Management Review*, vol. 21, no. 3, s. 757-790.
- Baumol, W. J., J. C. Panzar og R. D. Willig, 1986. On the theory of perfectly-contestable markets. I J. Stiglitz og F. Mathewson (red.), *New Developments in the analysis of market structure*, Cambridge, MA: Macmillan, s. 339-65.
- Berry, William D. og Stanley Feldman, 1985. *Multiple regression in practice*. Sage University Paper.
- Bien, Joseph 1995 Rousseau, Jean Jacques. I *The Cambridge Dictionary of Philosophy*. Cambridge University Press.
- Bollen, Kenneth, A. 1989 *Structural Equations with Latent Variables*. New York: John Wiley & Sons.
- Bollen, Kenneth A. og Richard Lennox, 1991. Conventional wisdom on measurement: A structural equation perspective. *Psychological Bulletin*, vol. 110, no. 2: 305-14.
- Brett, E. A. 1996 The Participatory Principle in Development Projects: The Costs and Benefits of Cooperation. *Public Administration and Development*, vol. 16, s. 5-19.
- Buchanan, James M. 1965 An Economic Theory of Clubs. *Economica*, 32, s. 1-14.
- Buchanan, James M. 1968 *The Demand and Supply of Public Goods*. Chicago: Rand McNally.
- Chen, Xiao-Ping and S. S. Komorita 1994 The Effects of Communication and Commitment in a Public Goods Social Dilemma. *Organizational Behavior and human Decision Processes* 60, s. 367-386.
- Coase, Ronald H., 1960. The problem of social cost. *Journal of Law and Economics*, 3:1-44.
- Coase, Ronald H., 1974. The Lighthouse in Economics. *The Journal of Law and Economics* 17:357-76.
- Colbjørnsen, Tom, 1986. *Dividers in the labour market*. Norwegian University Press.
- Colbjørnsen, Tom 1988. Organizing collective Interests: Causes of Cross-national Differences in Working-Class Formation. *Research in Social Stratification and Mobility*, Volume 7, 247-269.
- Colbjørnsen, Tom, 1995. *Reisen til markedet*. 2. utgave. Tano
- Colomer, Josep M. 1995. Leadership Games in Collective Action. *Rationality and Society*, vol. 7, no. 2, s. 225-246.

- Cook & Campbell (1979) *Quasi-Experimentation. Design & Analysis Issues for Field Settings*. Houghton Mifflin Company, Boston.
- Cook, Karen S. og Margaret Levi (red.) 1990 *The Limits of Rationality*. The University of Chicago Press.
- Cornes Richard og Todd Sandler 1994 Are Public Goods Myths? *Journal of Theoretical Politics*, 6 (3), s. 369-385.
- Cornes, Richard og Todd Sandler, 1996. *The theory of externalities, public goods and club goods*. Cambridge University Press.
- Cortazar, Rene 1997. non-redundant groups, the assurance game and the origins of collective action. *Public Choice* 92, s. 41-53.
- Cullis, John og Philip Jones 1992 *Public Finance and Public Choice. Analytical Perspectives*. McGraw Hill.
- Dahlman, Carl J. The Problem of Externality. *The Journal of Law and Economics*
- Dawes, Robyn M. 1980. Social Dilemmas. *Annual Review of Psychology* 31:169-91.
- Dawes, Robyn M., John M. Orbell, Randy T. Simmons og Alphons J. C. van de Kragt, 1986. Organizing Groups for Collective Action. *American Political Science Review*, vol. 80, no. 4.
- Demsetz, Harold, 1967. Toward a theory of property rights. *American Economic Review* 65:347-59.
- Dixit, Avinash 1996. *The making of Economic Policy : A Transaction-cost politics Approach*. The MIT Press.
- Dixit, Avinash og Mancur Olson, 1998. *Does voluntary participation undermine the Coase theorem?* Artikkel presentert på NHH-symposium 9. og 10. januar 1998, i anledning Agnar Sandmos 60-års dag.
- Døving, Erik og Erik W. Jakobsen, 1997. *Economic theories of organization. Strategies for causal modeling and empirical research*. Paper til vurdering i Academy of management Review.
- Eisenhardt, Kathleen, 1988. Agency- and institutional-theory explanations: The case of retail sales compensation. *Academy of Management Journal* 31 83:488-511.
- Elster, Jon (1979) *Forklaring og dialektikk*. Pax, Oslo.
- Elster, Jon (1983) *Sour Grapes*. Cambridge University Press.
- Elster, Jon (1984) *Ulysses and the Sirens*. Cambridge University Press.
- Elster, Jon (1989a) *The Cement of Society*. Cambridge University Press.
- Elster, Jon 1989b. *Nuts and Bolts*. Cambridge University Press.
- Elster, Jon og John E. Roemer (red.) 1991. *Interpersonal Comparisons of Well-Being*. Cambridge University Press.
- Evans, Alan W. 1970 Private Good, Externality, Public Good. *Scottish Journal of Economics*
- Fama, Eugene F. og Michael C. Jensen, 1983. Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26:301-25.
- Farrell, j og Robert Gibbons, 189. Cheap talk can matter in bargaining. *Journal of Economics Theory*, 48:221-37.
- Frankfort-Nachmias, Chava og David Nachmias (1996) *Research Methods in the Social Sciences*. Edward Arnold. 4. Utgave.

- Franzen, Axel 1995. Group size and one-shot collective action. *Rationality and Society*, vol. 7, no. 2, s. 183-200.
- Furubotn, Eirik G. og Svetozar Pejovich (1972) Property Rights and Economic Theory: A Survey of Recent Literature. *Journal of Economic Literature*, vol. 10.
- Gal-Or, Esther 1991 A Common Agency with Incomplete Information. *RAND Journal of Economics*, vol. 22, no. 2.
- Ghoshal, Sumantra og Peter Moran 1996 Bad for Practice: A Critique of the Transaction Cost Theory. *Academy of Management Review*, vol. 21, no. 1, s. 13-47.
- Goetze, David 1994 Comparing Prisoner's Dilemma, Commons Dilemma, and Public Goods Provision Designs in Laboratory Experiments. *Journal of conflict Resolution*, vol. 38, no. 1, s. 56-84.
- Gould, Roger V. 1993. Collective action and network structure. *American Sociological Review*, vol. 58:182-96.
- Granovetter, Mark 1985 Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, s. 481-510.
- Grønhaug, Kjell (1985) *Problemer i empirisk forskning*. Internt NHH-notat.
- Gupta, Dipak K., C. Richard Hofstetter og Terry F. Buss, 1997. Group utility in the micro motivation of collective action: The case of membership in the AARP. *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 32, s. 301-320.
- Hana, Georg 1996 *Ein ny modell for utvikling av reiselivet i Norge*. Lillehammer, Oppland Fylkeskommune.
- Hardin, Gareth 1967 The Tragedy of the Commons. *Science*, 162, 1243-1248.
- Hardin, Russell 1982 *Collective Action*. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press.
- Hargreaves Heap, Shaun 1989. *Rationality in Economics*. Basil Blackwell.
- Hargreaves Heap og Varoufakis, 1995. *Game Theory. A Critical Introduction*. Routledge.
- Harsanyi, John C. 1990 Advances in understanding rational behavior. I Paul K. Moser (red.) *Rationality in action*. Cambridge University Press.
- Hart, Oliver (1989) An Economist's Perspective on the Theory of the Firm. *Columbia Law Review*, vol. 89, no.7.
- Hart, Oliver og John Moore 1990. Property Rights and the Nature of the Firm. *Journal of Political Economy*, 1990, vol. 98, no 6.
- Heckathorn, Douglas D. 1993 Collective Action and Group Heterogeneity: Voluntary Provision versus Selective Incentives. *American Sociological Review*, vol. 58, s. 329-350.
- Heckathorn, Douglas D. 1996. The dynamics and dilemmas of collective action. *American Sociological Review*, vol. 61, s. 250-277.
- Hechter, Michael 1987 *Principles of Group Solidarity*. University of California Press.
- Hechter, Michael 1990 On the Inadequacy of Game Theory for the Solution of Real-World Collective Action Problems. I Cook og Levi (red.) 1990 *The Limits of Rationality* (se egen referanse).
- Hedström, Peter og Richard Swedberg 1995. *Social mechanisms: Their theoretical status and use in sociology*. Stockholm University: Working paper no. 27.
- Hernes, Gudmund, 1975. *Makt og avmakt*. Universitetsforlaget.

- Hovi, Jon og Bjørn Erik Rasch (1993) *Strategisk handling*. Universitetsforlagets Metodebibliotek.
- Hylland, Aanund 1986 The Purpose and significance of Social Choice Theory: Some general remarks and an application to the «Lady Chatterley problem». I Jon Elster og Aanund Hylland (red.) 1986 *Foundations of Social Choice Theory*. Cambridge University Press.
- Jacobsen, Jens Kr. Steen, Petter Dybedal og Ole Skalpe 1996. *Foredlingsstrategier i norsk reiseliv. Evaluering av SNDs satsing på videreforedlingsapparatet i reiselivsnæringen*. Oslo, Rapport 329/1996. Oslo, Transportøkonomisk institutt.
- Jakobsen, Erik W. 1992a. *Reiselivsnæringen*. Rapport 75/92. Bergen, Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning.
- Jakobsen, Erik W. 1992b. *Norsk reiseliv - en næring i støpeskjeen*. Notat 91/92. Bergen, Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning.
- Jakobsen, Erik W. 1994a *Prinsippmodell for finansiering av fellesgoder i reiselivet*. Rapport 42/94. Bergen, Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning.
- Jakobsen, Erik W. 1994b. *Fellesgoder for reiselivsbedrifter. Identifisering, kategorisering og finansiering*. Rapport 99/94.
- Jakobsen, Erik W. og Eskil Goldeng 1994 *Markedsorientert reiselivsorganisering i Sogn og Fjordane*. Rapport 49/94. Bergen, Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning.
- Jakobsen, Erik W. 1995a *Forslag til finansieringssystem tilpasset "rammeverk for løsning av fellesoppgaver på lokalt hold i reiselivet*. Rapport til Infrastrukturprogrammet, Oppland Fylkeskommune.
- Jakobsen, Erik W. 1995b Analyse av reiselivsnæringens steds- og områdeorganisering i Buskerud. Rapport 59/95. Bergen, Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning
- Jensen, M.C. og W.H Meckling, 1976. Theory of the Firm: Management Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. 3 *Journal of Financial Economics* 305-60.
- Kreps, David og Robert Wilson, 1982. Reputation and imperfect information. *Journal of Economic Theory* 27:253-79.
- Knoke, David 1990. *Organizing for collective action. The political economies of associations*. New York: Aldine de Gruyter.
- Ladegård, Gro, 1997. *Forming stratetic alliances: The role of social compatibility*. NHH: Dr. avhandling.
- Lee, Kangoh, 1991. Transaction costs and equilibrium pricing of congested public goods with imperfect information. *Journal of Public Economics* 45:337-62.
- Leibenstein, Harvey 1987 *Inside the Firm*. Harvard University Press.
- Loehman, Edna og Ariel Dinar 1994 *Journal of Environmental Economics and Management*, 26, s. 235-256.
- Luce R. og H. Raiffa 1957. *Games and Decisions*. New York: Wiley.
- Manning, Richard, James R Markusen og John McMillan 1985 Paying for Public Inputs. *The American Economic Review*, mars 1985.
- March, James G. (1978) Rationality, Ambiguity, and the Engineering of Choice. *The Bell Journal of Economics*, 9 no. 2, s. 587-608.
- March, James G. og Robert I. Sutton 1997. *Organizational Performance as a Dependent Variable*. Organization Science, oktober.

- March, James og Herbert Simon (1958) *Organizations*. 2. utgave gitt ut 1993 på Blackwell Business.
- Marwell, Gerald og Pamela Oliver 1993 *The Critical Mass in Collective Action. A Micro-Social Theory*. Cambridge University Press.
- McMillan, John 1979a The Free-Rider Problem: A Survey. *The Economic Record*, juni 1979.
- McMillan John 1979b Individual Incentives in the Supply of Public Inputs. *Journal of Public Economics* 12, s. 87-98.
- McMillan, John 1992. *Games, Strategies & Managers*. Oxford University Press.
- Milgrom, Paul og John Roberts 1988 An Economic Approach to Influence Activities in Organizations. *American Journal of Sociology*, vol, 94, s. 154-179.
- Milgrom, Paul og John Roberts (1992) *Economics, Organization and Management*. Prentice Hall.
- Miller, David 1993 Public Goods without the State. *Critical Review*, vol. 7, no. 4.
- Miller, Gary og Thomas Hammond 1994 Why Politics is more Fundamental than Economics. Incentive-Compatible Mechanisms are not Credible. *Journal of Theoretical Politics*, 6 (1), s. 5-26.
- Nesheim, Torstein, Erik W. Jakobsen og Sven A. Haugland 1993 *Håndtering av fellesoppgaver i norsk reiseliv*. Notat 4/93. Bergen, Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning.
- Mohr, Lawrence B. 1990. *Understanding significance testing*. Sage Publications, serie nr. 07/073.
- Nesheim, Torstein 1993 *Landsdelsselskap i norsk reiseliv*. Rapport 23/93. Bergen, Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning.
- Nesheim, Torstein og Kjell Grønhaug 1993 *Verdiskaping i norsk reiseliv*. Rapport 60/93. Bergen, Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning.
- Nicholson, Walter (1989) *Microeconomic Theory. Basic Principles and Extensions*. 6. utgave. The Dryden Press.
- Nordewier, Thomas G., George John og John R. Nevin, 1990. Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer-vendor relationships. *Journal of Marketing*, 54: 80.93.
- North, Douglas, 1990. *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.
- Oliver, Pamela 1993. Formal models of collective action. *Annual Review Sociol.* 19:271-300.
- Olsen, Trond E. og Gaute Torsvik 1993 The Ratchet Effect in Common Agency: Implications for Regulation and Privatization. *Journal of Law, Economics and Organization*, vol. 9, no. 1.
- Olson, Mancur 1965 *The Logic of Collective Action. Public Goods and the Theory of Groups*. Harvard University Press.
- Olson, Mancur og R. Zeckhauser 1966. An economic theory of alliances. *Review of Economics and Statistics* 48:266-79.
- O'Reilly Charles A. og Jennifer A. Chatman, 1986. Organization Commitment and Psychological Attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, vol. 71:492-99.
- Panzar, J. C. og R. D. Willig, 1981: Economies of scope. *American Economic Review Papers and Proceedings* 71: 268-72.

- Pearce, Douglas 1992 *Tourist Organizations*. New York: Longman Scientific & Technical.
- Pettigrew, Andrew, M. 1990. Longitudinal field research on change: Theory and practice. *Organization Science*, vol. 1, no. 3:267-92.
- Pfeffer, Jeffrey 1997 *New Directions for Organization Theory*. Oxford University Press.
- Porter, Michael E. (1985) *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Powell, Walter W. og Paul J. DiMaggio (red.) (1991) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. The University of Chicago Press.
- Prendergast, Canice 1993. A theory of «yes men». *The American Economic Review*, vol. 83, no. 4, s. 757-70.
- Reve, Torger, 1996. Kompetent eierskap som konkurransefaktor. I Reve, Torger, 1996 (red.) *Eierskap og kapital som konkurransefaktor*. Fagbokforlaget: SNF årbok.
- Rindfleisch, Aric og Jan B. Heide, 1997. Transaction cost analysis: Past, present and future applications. *Journal of Marketing*, vol. 61:30-54.
- Robertson, Peter J. og Shui-Yan Tang 1995. The role of commitment in collective action: Comparing the organizational behavior and rational choice perspectives. *Public Administration Review*, vol. 55, no. 1, s. 67-80.
- Rokkan, Aksel 1995. *Contractual norms in chain - vendor relations: Commitment of resources and fulfilment of promises as a problem of collective action*. Norwegian School of Economics and Business Administration: Dr. oecon dissertation.
- Sally, David 1995 Conversation and Cooperation in Social Dilemmas. A Meta-analysis of Experiments from 1958 to 1992. *Rationality and Society*, vol. 7, no. 1, s. 58-92.
- Sandler, Todd 1992 *Collective Action. Theory and Applications*. Hertfordshire, Harvester Wheatsheaf
- Sandler, Todd 1993 The Economic Theory of Alliances. A Survey. *Journal of Conflict Resolution*, vol. 37, no. 3, s. 446-483.
- Sandler, Todd og John Tschirhart 1993 Multiproduct Clubs: Membership and Sustainability. *Public Finance*, vol. 48, no. 2, s. 153-170.
- Sandmo, Agnar 1972 Optimality Rules for the Provision of Collective Factors of Production. *Journal of Public Economics* 1, s. 149-157.
- Sandmo, Agnar og Kåre P. Hagen 1992. *Offentlig politikk og private incitamenter*. TANO.
- Schelling, Thomas, C. 1978. *Micromotives and macrobehavior*. W. W. Norton & Company.
- Schwartz, Edvard P. og Michael R. Tomz, 1997. The long-run advantages of centralization for collective action: A comment on Bendór and Mookherjee. *American Political Science Review*, vol. 92, no. 3:685-93.
- Sinn, Hans-Werner 1984. Common property resources, storage facilities and ownership structures: A Cournot model of the oil market. *Economica* 51:235-52.
- Stigler, George J. Free Riders and Collective Action: An Appendix to Theories of Economic Regulation.
- Stroh, Linda K., Jeanne M. Brett, Joseph Baumann og Anne H. Reilly, 1996. Agency theory and variable pay compensation strategies. *Academy of Management Journal*, vol. 39, no. 3:751-67.
- Taylor, Michael 1987. *The possibility of cooperation*. Cambridge University Press.

- Taylor, Michael 1990. Cooperation and rationality: Notes on the collective action problem and its solutions. I Cook og Levi (red.) 1990. *The limits of rationality*. The University of Chicago Press.
- Tiebout, Charles M. 1956. A pure theory of local expenditures. *Journal of Political Economy* 64:416-24.
- Tirole, Jean (1988) *The Theory of Industrial Organization*. MIT Press.
- Titmuss, Richard M. , 1971. *The Gift Relationship*, New York: Pantheon Books
- Troye, Sigurd V. 1993. Intervju i *SNF-bulletin* nr. 4.
- Troye, Sigurd V. 1994. *Teori- og forskningsevaluering*. TANO
- Troye, Sigurd V. 1996 *Markedsorientering av servicebedrifter*. TANO
- Tuomela, Raimo 1992. On the structural aspects of collective action and free-riding. *Theory and Decision* 32, s. 165-202.
- Udéhn, Lars 1993 Twenty-five Years with The Logic of Collective Action. *Acta Sociologica* 36, s. 239-261.
- Varian, Hal R. 1993 Markets for Public Goods? *Critical Review*, vol. 7, no. 4.
- von Neumann, J. og O. Morgenstern, 1944. *Theory of Games and Economic Behaviour*. Princeton University Press.
- Walker, Gordon og Laura Poppo, 1991. Profit centers, single-source suppliers and transaction costs. *Administrative Science Quarterly*, 36: 66-87.
- Willer, David og John Skvoretz 1997 Games and Structures. *Rationality and Society*, vol. 9 (1), s. 5-35.
- Williamson, Oliver (1985) *The Economic Institutions of Capitalism*. Free Press.
- Williamson, Oliver (1991a) *The Logic of Economic Organization*. I Williamson og Winter Williamson, Oliver og Sidney Winter (red.) (1991) *The Nature of the Firm*. Oxford University Press.
- Williamson, Oliver (1991b) Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36, 1991.
- Yamagushi, Toshio og Karen S. Cook 1993 Generalized Exchange and Social Dilemmas. *Social Psychology Quarterly*, vol. 56, no. 4, s. 235-248.
- Zenger, Todd R. og William S. Hesterly 1997 The Disaggregation of Corporations: Selective Interventions, High-powered Incentives, and Molecular Units. *Organization Science*, vol. 8, no. 3.
- Zusman, Pinhas og Gordon C. Rausser, 1994. Intraorganizational influence relations and the optimality of collective action. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 24, s. 1-17.
- Xiao-Ping Chen og S. s. Komorita 1994. The effects of communication and commitment in a public goods social dilemma. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 60:367-86.

APPENDIKS

APPENDIKS 1: SPØRRESKJEMAER

Spørreskjema til daglige ledere i områdeorganisasjoner

Spørreskjema til eiere og medlemmer i områdeorganisasjoner

1. ORGANISASJONEN

(Ordet organisasjon blir brukt som samlebetegnelse på alle steds- og områdeorganisasjoner.)

Organisasjonens navn:

Kontaktperson:.....(til bruk ved utlodningen av gavekortet)

A. På hvilket geografisk nivå opererer organisasjonen?

Landsdel	<input type="checkbox"/>	Region (interkommunalt)	<input type="checkbox"/>
Fylke	<input type="checkbox"/>	Kommunalt (eller lavere)	<input type="checkbox"/>

B. Hva slags selskapsform har organisasjonen?

Aksjeselskapet, hvor næringen har majoritet	<input type="checkbox"/>
Aksjeselskap, hvor det offentlige har majoritet	<input type="checkbox"/>
Andelslag/medlemsorganisasjon	<input type="checkbox"/>
Stiftelse	<input type="checkbox"/>
Kommunalt kontor	<input type="checkbox"/>

Annet, spesifiser:

C. Har organisasjonen mottatt etableringsstøtte fra SND-Oslo (for eksempel fra Nettverksprogrammet) ?

Sett kryss ved de faser det er gitt støtte til: Fase 1 Fase 2 Fase 3

D. Hvilket år ble organisasjonen etablert?

E. Hvor mange timer pr. dag er turistinformasjonen åpen i høysesong? timer

F. Hvor mange uker i året er turistinformasjonen åpen? uker

G. Hvor mange årsverk ble utført i organisasjonen i 1995?..... årsverk

H. Hvor mange eiere/medlemmer har organisasjonen? eiere/medlemmer

I. Hvor stor andel av reiselivsbedriftene på stedet/i området er medeier/medlem? Ca.%

2. OPPLYSNINGER OM DEG SELV

A. Hvor mange års utdannelse har du utover 9-årig grunnskole? år

B. Hvis du har utdannelse utover videregående skole, hva slags type er dette?

Reiseliv år
Økonomi, markedsføring år
Sosiologi/statsvitenskap/antropologi/geografi år
Annet år

C. Hvor mange års yrkeserfaring har du? år

D. Hvor mange år har du vært ansatt i organisasjonen? år

(Hvis det har vært omorganiseringer med endring av navn, selskapsform e.l. mens mens du har vært ansatt, vil vi gjerne at du også tar med årene før omorganiseringen.)

E. Hvor mange timer i uken jobber du i gjennomsnitt i løpet av et år, inkl. overtid?timer

F. Hvor høy var den totale lønnen din fra organisasjonen i 1995? kroner

G. Hva slags lønnsbetingelser har du ?

Fast lønn, uten overtidsbetaling

Fast lønn, med overtidsbetaling

Kombinert fast og variabel lønn

Bare variabel lønn



Variabel lønn i form av:



Bonus av provisjonsinntekter

Bonus av organisasjonens omsetning

Bonus av reiselivsomsetningen på stedet

Annen variabel lønn (spesifiser):

.....

3. ORGANISASJONENS INNTEKTER

A. Kan du med utgangspunkt i regnskapet for 1995 spesifisere hvor organisasjonens inntekter kommer fra?

Årlige innbetalinger fra bedriftene (medlemskontingent, markedsføringsbidrag, o.a.)	Omtrent kroner
Salg av tjenester til bedriftene	Omtrent kroner
Offentlige tilskudd (fra kommuner, fylkeskommunen, SND og andre)	Omtrent kroner
Salg av tjenester til kommuner og fylkeskommune	Omtrent kroner
Salg av varer og tjenester til markedet (netto/provisjon) (booking, salg på info.kontor, arrangementer, etc)	Omtrent kroner
Annet (spesifiser):	Omtrent kroner
<hr/>	
Totale inntekter	Omtrent kroner
<hr/>	

4. ÅRLIGE INNBETALINGER FRA EIERNE/MEDLEMMENE

(Hvis eierne/medlemmene i organisasjonen ikke betaler noe årlig beløp (markedsføringsbidrag, medlemskontingent e.a.), kan du gå videre til spørsmål 5. ORGANISASJONENS AKTIVITETER, på side 7)

A. Hvilke kriterier/fordelingsnøkler benyttes for å avgjøre hvor mye hver eier/medlem skal betale? (Du kan sette flere kryss.)

- | | |
|---|--------------------------|
| Omsetning | <input type="checkbox"/> |
| antall gjestedøgn/rom | <input type="checkbox"/> |
| Årsverk | <input type="checkbox"/> |
| Bransje (overnatting, transport, etc.) | <input type="checkbox"/> |
| Antatt nytte av organisasjonens aktiviteter | <input type="checkbox"/> |

Annet (spesifiser):

B. Hvordan kommer dere frem til hvor store de årlige innbetalingene fra eierne/medlemmene skal være totalt? (Sett ett eller flere kryss.)

Det tas utgangspunkt i planlagte/budsjetterte prosjekter/aktiviteter for det kommende år og beregnes hvor mye penger det er behov for

Kostnadene fra året før blir fordelt mellom eierne/medlemmene

Det fastsettes promillesatser for eierne/medlemmene

Beløpet er resultatavhengig. Jo høyere vi scorer på vårt resultatmål, desto større blir innbetalingene fra eierne/medlemmene

C. Hvor ofte revideres systemet for årlige innbetalinger fra eierne/medlemmene? (Med revidering mener jeg at promillesatser/fordelingsnøkler etc. tas opp til vurdering, uten at det nødvendigvis behøver å bli endringer.)

Hvert år

Annet hvert år

Sjeldnere

D. Hvor lenge er det siden det ble gjort vesentlige forandringer i systemet for årlige innbetalinger fra eierne/medlemmene?

Ca. ett år siden

Ca. to år siden

Ca. tre år siden

Mer enn tre år siden

E. Er de årlige innbetalingene frivillige (eierne/medlemmene velger selv om de vil betale) eller har eierne/medlemmene, ved å melde seg inn/kjøpe aksjer, forpliktet seg til å betale?

Eiere/medlemmer velger selv om de vil betale det årlige beløpet

Eiere/medlemmer er forpliktet gjennom medlemsskap/eierandel til å betale

F. Hvor mange ganger i løpet av de siste tre årene har du opplevd at eiere/medlemmer ikke har betalt det beløpet de er blitt pålagt?

Ca. ganger

G. Hvilke sanksjoner/tiltak satt dere inn mot de eierne/medlemmene som ikke betalte?

	Ble <u>aldri</u> benyttet	Benyttet <u>én</u> gang	To eller <u>flere</u> ganger	<u>Hver</u> gang
Tap av medlemskap	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tap av aksjonærrettigheter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utestenging fra produktmarkedsføring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utestenging fra messedeltakelse og andre salgsfremmende tiltak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Brosjyrer og annen informasjon om eierens/medl. produkter ble fjernet fra turistinformasjonen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utestenging fra produktpakking og -koordinering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tap av stemmerett på årsmøte/generalforsamling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informasjon til alle eierne/medlemmene om hvilke eiere/medl. som ikke betalte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Andre tiltak som ble benyttet (spesifiser):

H. Hvem har besluttet at det skal settes inn tiltak/sanksjoner mot bedrifter som ikke betaler?

- Konstituerende generalforsamling/årsmøte
- Generalforsamling/årsmøte
- Styret
- Daglig leder, med aksept fra styret
- Det har utviklet seg slik over tid, er ikke
et resultat av en bestemt beslutning
- Uaktuelt, vi benytter ikke tiltak/sanksjoner

I. Omtrent hvilket år ble det bestemt at tiltak/sanksjoner skulle benyttes? I 19.....

J. Hvordan tror du at bruk av sanksjoner mot eiere/medlemmer som ikke betaler, virker inn på eiernes/medlemmenes vilje til å betale?

Øker betraktelig		Uforandret			Reduseres betraktelig	
3	2	1	0	-1	-2	-3

K. Hvordan tror du at bruk av sanksjoner mot eiere/medlemmer som ikke betaler, virker inn på tidsbruken forbundet med innkreving av penger fra eierne/medlemmene?

Mye mindre tid		Uforandret			Mye mer tid	
3	2	1	0	-1	-2	-3

5. TIDSHORISONT I ORGANISASJONENS ARBEID

A. Hvor lang tidshorisont (antall års planleggingshorisont) opereres det med i organisasjonens markeds-/strategiplan?

< ½ år ½ - 1 år 1-2 år 2-3 år 3-5 år > 5 år

B. Hva er lengste tidshorisont i skrevne dokumenter?

< ½ år ½ - 1 år 1-2 år 2-3 år 3-5 år > 5 år

C. I hvilken grad stemmer utsagnene nedenfor overens med din virkelighet som daglig leder?

	Stemmer svært godt					Stemmer svært dårlig	
Jeg må dokumentere positive resultater av arbeidet overfor styret flere ganger i året	1	2	3	4	5	6	7
Jeg kan arbeide i fred og ro med de oppgaver og aktiviteter jeg selv har tro på, uten at eierne/medlemmene stiller krav om å se resultater av det jeg gjør	1	2	3	4	5	6	7
Jeg kan sette igang prosjekter som ikke vil gi positive effekter før om to år	1	2	3	4	5	6	7
Vi har flere aktiviteter/prosjekter som vi ikke regner med å se resultatene av før om to-tre år	1	2	3	4	5	6	7
Jeg gir hele tiden inntrykk av å være mer optimistisk enn jeg egentlig er, for å holde oppslutningen oppe hos eierne/medlemmene	1	2	3	4	5	6	7
Jeg føler meg presset til å velge oppgaver som gir kortsiktige gevinster, selv om jeg egentlig tror at det er uheldig på lengre sikt	1	2	3	4	5	6	7

6. TIDS- OG RESSURSBRUK

A. Hvordan vil anslå at tiden din fordeles mellom følgende aktiviteter i 1995?

Innsalg mot eiere/medlemmer (samtaler, forhandlinger, fakturering, puring, etc.)	ca. % av tiden
Innsalg mot kommuner/fylkeskommune	ca. % av tiden
Intern administrasjon	ca. % av tiden
Operative aktiviteter (markedsføring, informasjon etc.)	ca. % av tiden

B. Hvordan vil du anslå at organisasjonens kostnader fordelte seg mellom følgende hovedtyper av aktiviteter i 1995?

Innsalg mot bedrifter, kommuner og andre	ca. % av kostnadene
Intern administrasjon	ca. % av kostnadene
Operative aktiviteter (markedsføring, informasjon, etc.)	ca. % av kostnadene
Kjøp av tjenester fra andre aktører (f.eks. markedsføring fra et landsdelselskap)	ca. % av kostnadene
Totale kostnader i 1995	Kr.

7. AKTIVITETSTYPER

Nedenfor er det listet opp endel aktivitetstyper. Hvor stor prioritet har de ulike aktivitetstypene i organisasjonens arbeid?

	Utføres ikke	Lav prioritet	Middels prioritet	Høy prioritet	Svært høy prioritet
Generell profilering av reiselivet på stedet/i området	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produktpakking og -koordinering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tilrettelegging for salg overfor turoperatører.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Salg av reiselivsprodukter til enkeltkunder.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tilrettelegging for aktiviteter (skiløyper, turstier, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utforming, trykking og distribusjon av brosjyremateriell	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Messedeltakelse.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertskapstjenester overfor presse, turoperatører og andre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Booking av opplevelser/arrangementer/severdigheter.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Drift av turistinformasjon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produktmarkedsføring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reiselivsmessig stedsutvikling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kvalitetsikring av produkter og steder/områder.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kompetanseutvikling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Næringspolitikk overfor kommuner og fylkeskommune	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lokale arrangementer.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aktivitetsformidling for gjester.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gjennomfører aktiviteter for gjester.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utvikling av nye opplevelsestilbud	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Booking av overnatting og servering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Annet, spesifiser:.....		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. PRIORITERINGER MELLOM ULIKE INTERESSER

A. Er det utarbeidet en markeds-/strategiplan for organisasjonens aktiviteter i 1996?

Ja

Nei

➡ Gå til B (ang. viktigste prosjekt/aktivitet i 1995) på neste side.

Hvis ja, hvor stor vekt la du på følgende faktorer i utarbeidelsen av markeds-/strategiplanen?

	Svært stor vekt						Ingen vekt
	1	2	3	4	5	6	7
Kundenes (turistenes) ønsker og krav	1	2	3	4	5	6	7
At ingen eiere/medl. skal føle seg urettferdig behandlet	1	2	3	4	5	6	7
De største bedriftenes interesser og meninger	1	2	3	4	5	6	7
Anbefalinger fra Nortra/landsdelselskaper	1	2	3	4	5	6	7
De små bedriftenes interesser og meninger	1	2	3	4	5	6	7
Langsiktig markedspotensiale for stedet/området som helhet	1	2	3	4	5	6	7
Lokale myndigheters interesser og meninger	1	2	3	4	5	6	7
Tilpasning til offentlige tilskuddsordninger	1	2	3	4	5	6	7
Konkurrenter og andre organisasjoners prioriteringer	1	2	3	4	5	6	7
Det jeg tror vil skape størst reiselivsomsetning for stedet/området som helhet	1	2	3	4	5	6	7

B. Hva var det viktigste prosjektet/oppgaven/aktiviteten du arbeidet med i 1995?

.....

Hvor stor vekt la du på følgende faktorer i dette arbeidet:

	Svært stor vekt						Ingen vekt
	1	2	3	4	5	6	7
Kundenes (turistenes) ønsker og krav	1	2	3	4	5	6	7
At ingen eiere/medl. skal føle seg urettferdig behandlet	1	2	3	4	5	6	7
De største bedriftenes interesser og meninger	1	2	3	4	5	6	7
Anbefalinger fra Nortra/landsdelselskaper	1	2	3	4	5	6	7
De små bedriftenes interesser og meninger	1	2	3	4	5	6	7
Langsiktig markedspotensiale for stedet/området som helhet	1	2	3	4	5	6	7
Lokale myndigheters interesser og meninger	1	2	3	4	5	6	7
Tilpasning til offentlige tilskuddsordninger	1	2	3	4	5	6	7
Konkurrenter og andre organisasjoners prioriteringer	1	2	3	4	5	6	7
Det jeg tror vil skape størst reiselivsomsetning for stedet/området som helhet	1	2	3	4	5	6	7

C. Hvor stor vekt legger du på følgende forhold i ditt arbeid:

At det jeg gjør skal være ...	Svært stor vekt						Ingen vekt
	1	2	3	4	5	6	7
til gevinst for organisasjonen jeg jobber for	1	2	3	4	5	6	7
til personlig nytte for meg selv (sosialt, karriere, etc.)	1	2	3	4	5	6	7
spennende og by på stadig nye utfordringer	1	2	3	4	5	6	7
i tråd med forventningene fra eiere/medlemmer	1	2	3	4	5	6	7
trygt og forutsigbart	1	2	3	4	5	6	7
økonomisk lønnsomt for meg selv	1	2	3	4	5	6	7
nyttig for bedrifter jeg har mye kontakt med	1	2	3	4	5	6	7
i samsvar med det jeg lærte under utdannelsen	1	2	3	4	5	6	7
til det beste for lokalsamfunnet jeg bor i	1	2	3	4	5	6	7
estetisk (oppfattes som pent, ikke skjemmende)	1	2	3	4	5	6	7
miljøvennlig	1	2	3	4	5	6	7

10. INNFLYTELSE OG PÅVIRKNING

A. Hvem er det som bestemmer/har bestemt følgende:

	Daglig leder	Styret/ markedsrådet	Daglig leder og styret i samarbeid	Nedfelt i vedtektene
Hvilke markeder det skal satses på	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hvilke hovedaktiviteter dere skal utføre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fordeling av innsats (tid og penger) mellom ulike aktiviteter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hvilke messer dere skal delta på	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Åpningstidene til turistinformasjon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hvilke produkter som skal fremheves i forbindelse med profilering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hva som vises frem til turoperatører, presse og andre (vertskapsoppgaver)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hvorvidt dere skal foreta markedsføring selv eller kjøpe tjenester fra andre (f.eks. fra landsdelselskaper)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hvor mange timer du skal jobbe i uken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B. Hvem er det som alt i alt har størst innflytelse på hvilke prosjekter og aktiviteter organisasjonen skal utføre og hvordan disse skal utformes; styret (evnt. markedsrådet) eller den daglige ledelsen?

Bare styret/ markedsrådet		Styret/markedsrådet og den daglige ledelsen i samarbeid			Bare den daglige ledelsen	
1	2	3	4	5	6	7

C. Hvor godt stemmer utsagnene nedenfor med din situasjon?

	Stemmer svært godt					Stemmer svært dårlig	
	1	2	3	4	5	6	7
Mange eiere/medlemmer forsøker å få meg til å ta beslutninger som passer deres interesser	1	2	3	4	5	6	7
Jeg bruker mye tid på å snakke med eiere/medlemmer som kommer med anbefalinger om hvilke aktiviteter vi bør gjøre og hvordan vi bør gjøre dem	1	2	3	4	5	6	7
Det hender at bedrifter eller kommuner truer med å trekke seg som eiere/medlemmer hvis ikke jeg velger aktiviteter og løsninger som er i tråd med deres ønsker	1	2	3	4	5	6	7
Jeg velger ofte de løsningene som jeg blir anbefalt fra eiere/medlemmer eller andre	1	2	3	4	5	6	7
Det hender at jeg føler meg presset til å velge løsninger som jeg ikke synes er fornuftige	1	2	3	4	5	6	7
Når man sitter som daglig leder for en liten organisasjon, er det ikke lett å stå imot press fra innflytelsesrike personer og bedrifter	1	2	3	4	5	6	7
Hvis jeg først har tatt en beslutning, er det svært vanskelig for noen av eierne/medlemmene å få meg til å omgjøre den	1	2	3	4	5	6	7
Jeg synes det er viktig å ikke komme i konflikt med eierne/medlemmene, så jeg følger gjerne de anbefalingene jeg får	1	2	3	4	5	6	7
Det hender at jeg har tatt en beslutning, men forandrer den etter press fra eiere/medlemmer	1	2	3	4	5	6	7

SCENARIO 1

Tenk deg følgende situasjon:

Organisasjonen du er leder for, får i oppdrag å skape så stor reiselivsomsetning i området som mulig. Hvordan du vil gå frem for å oppnå gode resultater, bestemmer du som daglig leder selv.

Finansieringen av organisasjonen er utradisjonell: Organisasjonens inntekter bestemmes av hvor høy reiselivsomsetningen var i foregående år, dvs. at den er resultatavhengig. Jo høyere omsetning, desto større inntjening for din organisasjon. Det betyr at mulighetene blir større, men også at risikoen øker: Jo høyere omsetning, desto høyere blir inntektene, og jo lavere omsetning, desto lavere blir inntektene. Høye inntekter vil gi økt handlingsrom og trygge arbeidsplasser. Lave inntekter kan i verste fall føre til at organisasjonen blir lagt ned. Du selv har fast lønn.

Nedenfor er det fremsatt endel utsagn om hvilke endringer du vil komme til å foreta hvis organisasjonen du er daglig leder for, får en finansieringsform som beskrevet i scenariet ovenfor. I hvilken grad er du enig i disse utsagnene?

(Du skal altså forsøke å vurdere hvordan en omlegging til resultatavhengig finansiering vil virke inn på deg selv og ditt arbeid.)

	Helt enig					Helt uenig	
	1	2	3	4	5	6	7
Jeg vil bli mer opptatt av å holde kostnadene nede	1	2	3	4	5	6	7
Jeg vil bli mer villig til å jobbe ekstra i hektiske perioder	1	2	3	4	5	6	7
Jeg vil legge større vekt på å søke etter markedsinformasjon	1	2	3	4	5	6	7
Jeg vil gjøre færre tilpasninger av prosjekter/aktiviteter til offentlige tilskuddsordninger	1	2	3	4	5	6	7
Det vil bli vanskeligere for innflytelsesrike personer å påvirke meg til å prioritere deres interesser	1	2	3	4	5	6	7
Jeg vil legge <u>mer</u> vekt på at jeg selv og de andre ansatte jobber effektivt	1	2	3	4	5	6	7
Jeg vil kreve overtidsbetalt for arbeid jeg gjør utenfor ordinær arbeidstid	1	2	3	4	5	6	7
Jeg vil bli <u>mer</u> opptatt av å holde meg orientert om utviklingen i næringen	1	2	3	4	5	6	7
Jeg vil legge større vekt på å tilfredsstille kundenes ønsker	1	2	3	4	5	6	7
Jeg vil legge større vekt på at arbeidet vi gjør skal føre til økt reiselivsomsetning for området som helhet	1	2	3	4	5	6	7
Jeg vil kutte ut endel av de prosjekter/aktiviteter vi holder på med idag og heller sette igang med ting som vil ha større effekt på reiselivsomsetningen i området	1	2	3	4	5	6	7
Jeg vil <u>lytte mer</u> til kompetente aktører enn jeg gjør idag	1	2	3	4	5	6	7
Jeg vil i mindre grad la meg diktere av andre	1	2	3	4	5	6	7
Jeg vil kreve økt lønn som kompensasjon for økt risiko	1	2	3	4	5	6	7

SCENARIO 2

Samme situasjon som i scenariet ovenfor, med ett unntak:

Lønnen din er koblet direkte til reiselivsomsetningen på stedet; du har med andre ord resultatavhengig (variabel) lønn. Det innebærer at du aldri kan vite helt hvor mye du kommer til å tjene neste år, men at du har mulighet til å påvirke lønnen din selv, ved å arbeide for at organisasjonens aktiviteter skaper økt reiselivsomsetning på stedet.

Nedenfor er nøyaktig de samme utsagnene som i scenario 1 fremsatt. I hvilken grad er du enig i påstandene? Du skal foreta vurderinger i forhold til dagens faktiske situasjon - ikke i forhold til scenario 1.

	Helt enig					Helt uenig	
	1	2	3	4	5	6	7
Jeg vil bli mindre opptatt av å holde kostnadene nede	1	2	3	4	5	6	7
Jeg vil bli mer villig til å jobbe ekstra i hektiske perioder	1	2	3	4	5	6	7
Jeg vil legge større vekt på å søke etter markedsinformasjon	1	2	3	4	5	6	7
Jeg vil gjøre færre tilpasninger av prosjekter/aktiviteter til offentlige tilskuddsordninger	1	2	3	4	5	6	7
Det vil bli vanskeligere for innflytelsesrike personer å påvirke meg til å prioritere deres interesser	1	2	3	4	5	6	7
Jeg vil legge <u>mer</u> vekt på at jeg selv og de andre ansatte jobber effektivt	1	2	3	4	5	6	7
Jeg vil kreve overtidsbetalt for arbeid jeg gjør utenfor ordinær arbeidstid	1	2	3	4	5	6	7
Jeg vil bli <u>mer</u> opptatt av å holde meg orientert om utviklingen i næringen	1	2	3	4	5	6	7
Jeg vil legge større vekt på å tilfredsstille kundenes ønsker	1	2	3	4	5	6	7
Jeg vil legge større vekt på at arbeidet vi gjør skal føre til økt reiselivsomsetning for området som helhet	1	2	3	4	5	6	7
Jeg vil kutte ut endel av de prosjekter/aktiviteter vi holder på med idag og heller sette igang med ting som vil ha større effekt på reiselivsomsetningen i området	1	2	3	4	5	6	7
Jeg vil <u>lytte mer</u> til kompetente aktører enn jeg gjør idag	1	2	3	4	5	6	7
Jeg vil i mindre grad la meg diktere av andre	1	2	3	4	5	6	7
Jeg vil kreve økt lønn som kompensasjon for økt risiko	1	2	3	4	5	6	7

I. OPPLYSNINGER OM EGEN VIRKSOMHET

Kontaktperson:.....(til bruk ved utlodningen av gavekortet)

A. Hva slags virksomhet driver din bedrift med? (Sett ett eller flere kryss.)

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------|
| <i>Overnatting</i> | | Aktiviteter/opplevelser | <input type="checkbox"/> |
| Hotell | <input type="checkbox"/> | Ferge | <input type="checkbox"/> |
| Leiligheter | <input type="checkbox"/> | Buss | <input type="checkbox"/> |
| Pensjonat | <input type="checkbox"/> | Handel | <input type="checkbox"/> |
| Camping | <input type="checkbox"/> | Reisebyrå/turoperatør | <input type="checkbox"/> |
| Hytteutleie | <input type="checkbox"/> | Transport | <input type="checkbox"/> |
| Restaurant/kafe | <input type="checkbox"/> | Landbruk/skogbruk | <input type="checkbox"/> |
| Museum, galleri | <input type="checkbox"/> | Annet | <input type="checkbox"/> |

B. Er du eier, leder eller ansatt i bedriften?

Eier Direktør/daglig leder Ansatt

C. Hvor høy var omsetningen i bedriften i 1995? millioner kroner

D. Hvor mange årsverk ble utført i bedriften i 1995? Ca..... årsverk

2. OPPLYSNINGER OM STEDS-/OMRÅDEORGANISASJONEN

A. Hva er navnet på organisasjonen din bedrift er medeier/medlem i? (Ordet organisasjon blir brukt som samlebetegnelse på alle steds- og områdeorganisasjoner.)

.....

B. På hvilket geografisk nivå opererer organisasjonen?

- | | | | |
|----------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Landsdel | <input type="checkbox"/> | Region (interkommunalt) | <input type="checkbox"/> |
| Fylke | <input type="checkbox"/> | Kommunalt (eller lavere) | <input type="checkbox"/> |

C. Hva slags selskapsform har organisasjonen?

- Aksjeselskapet, hvor næringen har majoritet
- Aksjeselskap, hvor det offentlige har majoritet
- Andelslag/medlemsorganisasjon
- Stiftelse
- Kommunalt kontor

Annet, spesifiser:

D. Hvis aksjeselskap, hvor stor er din bedrifts eierandel?

Din bedrifts aksjepost kr, av en aksjekapital på ca. kr

E. Hvor lenge har din bedrift vært medeier/medlem i organisasjonen? (Hvis organisasjonen har skiftet navn og/eller blitt reorganisert de siste årene, vil vi gjerne at du også tar med årene før endringen.)

Eier/medlem siden 19.....

F. Er du - eller har du vært - med i organisasjonens styre?

- Styreformann i år
- Styreformann tidligere
- Styremedlem (eller annen posisjon) i år
- Styremedlem (eller annen posisjon) tidligere
- Aldri vært med i organisasjonens styre

G. Hvor ofte møtes eierne/medlemmene i organisasjonen?

- Aldri
- 1 gang i året (f.eks. årsmøte/generalforsamling)
- 2 ganger i året
- 3 - 5 ganger i året
- Mer enn 5 ganger i året

H. Er din bedrift med i en eller flere kjeder/grupper/foreninger?

- | | | | |
|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|
| Eierintegrert hotellkjede | <input type="checkbox"/> | Handelsstandsforening | <input type="checkbox"/> |
| Medlemskapsbasert hotellkjede | <input type="checkbox"/> | Næringsforening | <input type="checkbox"/> |
| Restaurantkjede | <input type="checkbox"/> | Grunneierforening | <input type="checkbox"/> |
| Annen kjede (spesifiser): | | Velforening | <input type="checkbox"/> |
| | | Annen gruppe/forening (spesifiser): | |
| | | | |

3. FINANSIERING AV ORGANISASJONEN

A. Betaler du et årlig beløp til organisasjonen?

(Beløpet kan være i form av medlemskontingent, markedsføringsbidrag e.a.)

Ja Nei

➡ Gå til spørsmål 4 (ORGANISASJONENS AKTIVITETER, side 6)

B. Hvilke kriterier (fordelingsnøkler) benyttes for å avgjøre hvor mye hver eier/medlem skal betale? (Du kan sette flere kryss.)

- | | | | |
|-----------------------|--------------------------|---|--------------------------|
| Omsetning | <input type="checkbox"/> | Bransje (overnatting, transport, etc.) | <input type="checkbox"/> |
| Antall gjestedøgn/rom | <input type="checkbox"/> | Antatt nytte av organisasjonens aktiviteter | <input type="checkbox"/> |
| Årsverk | <input type="checkbox"/> | | |

Annet (spesifiser):

C. Hvordan kommer man frem til hvor store de årlige innbetalingene fra eierne/medlemmene skal være totalt? (Sett ett eller flere kryss.)

Det tas utgangspunkt i planlagte/budsjetterte prosjekter/aktiviteter for det kommende år og beregnes hvor mye penger det er behov for

Kostnadene fra året før blir fordelt mellom eierne/medlemmene

Det fastsettes promillesatser for eierne/medlemmene

Beløpet er resultatavhengig. Jo høyere vi scorer på vårt resultatmål, desto større blir innbetalingene fra eierne/medlemmene

D. Hvor stort beløp betalte bedriften din for 1995? kroner

E. Er de årlige innbetalingene frivillige (dvs. at du hvert år velger selv om du vil betale) eller har du og de andre eierne/medlemmene forpliktet dere til å betale?

Vi (eierne/medlemmene) velger selv om vi vil betale det årlige beløpet

Vi (eierne/medlemmene) har forpliktet oss gjennom medlemskapet/eierandelen til å betale

F. Har din bedrift latt være å betale det årlige beløpet de tre siste årene?

- Nei ➔ Gå til sp.mål 4 (ORGANISASJONENS AKTIVITETER, s. 6)
- Ett av tre år
- To av tre år
- Alle tre årene

G. Vi vil gjerne vite hvorfor din bedrift lot være å betale. Hvor stor betydning hadde de ulike grunnene som er oppgitt nedenfor?

	Svært stor betydning					Svært liten betydning	
	1	2	3	4	5	6	7
Vi syntes beløpet var for stort							
Vi syntes beløpet var for stort i forhold til hva andre bedrifter skulle betale	1	2	3	4	5	6	7
Vi følte at vi ikke hadde noen innflytelse på beregningen av beløpet	1	2	3	4	5	6	7
Andre bedrifter lot være å betale	1	2	3	4	5	6	7
Vi syntes ikke vi fikk nok igjen for pengene	1	2	3	4	5	6	7
Vi følte at våre interesser ikke ble tatt nok hensyn til i organisasjonens arbeid og prioriteringer	1	2	3	4	5	6	7
Vi oppnår stort sett det samme uansett om vi betaler eller ikke	1	2	3	4	5	6	7
Vi syntes organisasjonen hadde gjort en dårlig jobb	1	2	3	4	5	6	7
Vi ønsket å markere at det ikke er noen selvfølge at vi finansierer organisasjonen	1	2	3	4	5	6	7
Vi hadde så dårlig likviditet	1	2	3	4	5	6	7

H. Ble noen av følgende tiltak satt inn mot bedriften din det året (de årene) dere ikke betalte? (Sett ett eller flere kryss.)

- Tap av medlemskap
- Tap av aksjonærrettigheter
- Utestenging fra produktmarkedsføring
- Utestenging fra messedeltakelse og andre salgsfremmende tiltak
- Brosjyrer og annen informasjon om produktene våre ble fjernet fra turistinformasjonen
- Utestenging fra produktpakking og -koordinering
- Tap av stemmerett på årsmøte/generalforsamling
- Informasjon til de andre eierne/medlemmene om at vi ikke hadde betalt.....
- Andre tiltak som ble benyttet (spesifiser):.....

I. Hvem har besluttet at det skal settes inn tiltak/sanksjoner mot bedrifter som ikke betaler?

- Konstituerende generalforsamling/årsmøte
- Generalforsamling/årsmøte
- Styret
- Daglig leder, med aksept fra styret
- Daglig leder, mot eiernes/medlemmenes vilje

J. I hvilken grad er du enig i følgende påstander:

	Helt enig					Helt uenig	
	1	2	3	4	5	6	7
Det er en fordel at organisasjonen kan sette inn tiltak/sanksjoner mot eiere/medlemmer som ikke betaler det årlige beløpet de er pålagt	1	2	3	4	5	6	7
Det beste ville være hvis reiselivsmessige fellesoppgaver ble finansiert gjennom en reiselivsavgift, for eksempel som det østerrikske «kur-tax» systemet	1	2	3	4	5	6	7
Så lenge reiselivsbedriftene bestemmer selv hvorvidt de skal være med å betale for fellesoppgaver, vil vi aldri få et stabilt organisasjonsapparat	1	2	3	4	5	6	7

4. ORGANISASJONENS AKTIVITETER

A. Hvor fornøyd er du med

	Svært godt fornøyd					Svært misfornøyd	
	1	2	3	4	5	6	7
aktivitetsnivået til organisasjonen (<u>hvor mye</u> som blir gjort)?	1	2	3	4	5	6	7
valg/prioriteringer av aktiviteter (<u>hva</u> som blir gjort)?	1	2	3	4	5	6	7
det arbeidet organisasjonen gjør (<u>hvordan</u> ting blir gjort)?	1	2	3	4	5	6	7

B. Hvor stor vekt mener du at organisasjonen har lagt på følgende faktorer i sin markeds-/strategiplan? (Hvis organisasjonen ikke har noen markeds-/strategiplan eller du ikke kjenner den godt nok, kan du hoppe over spørsmålet.)

	Svært stor vekt						Ingen vekt
	1	2	3	4	5	6	7
Kundenes (turistenes) ønsker og krav	1	2	3	4	5	6	7
At ingen eiere/medl. skal føle seg urettferdig behandlet	1	2	3	4	5	6	7
De største bedriftenes interesser og meninger	1	2	3	4	5	6	7
Anbefalinger fra Nortra/landsdelselskaper	1	2	3	4	5	6	7
De små bedriftenes interesser og meninger	1	2	3	4	5	6	7
Langsiktig markedspotensiale for stedet/området som helhet	1	2	3	4	5	6	7
Lokale myndigheters interesser og meninger	1	2	3	4	5	6	7
Tilpasning til offentlige tilskuddsordninger	1	2	3	4	5	6	7
Konkurrenter og andre organisasjoners prioriteringer	1	2	3	4	5	6	7
Det som vil skape størst reiselivsomsetning for stedet/området som helhet	1	2	3	4	5	6	7

C. Alt i alt, vil du vurdere organisasjonens kompetanse, i forhold til de utfordringer organisasjonen står overfor i sitt arbeid, som

Svært høy							Svært lav
1	2	3	4	5	6	7	

D. Hvis du forsøker å påvirke de prioriteringer og beslutninger daglig leder tar, vil du da si at han/hun er

Svært lett å påvirke							Umulig å påvirke
1	2	3	4	5	6	7	

E. Hvem er det som alt i alt har størst innflytelse på hvilke prosjekter og aktiviteter organisasjonen skal utføre og hvordan disse skal utformes; styret (evnt. markedsrådet) eller den daglige ledelsen?

Bare styret/ markedsrådet			Styret/markedsrådet og den daglige ledelsen i samarbeid				Bare den daglige ledelsen
1	2	3	4	5	6	7	

5. BETALING AV FELLESONPGAVER

A. Hvor stor vekt legger du på følgende forhold i ditt arbeid:

At det jeg gjør skal være ...	Svært stor vekt							Ingen vekt
	1	2	3	4	5	6	7	
til gevinst for bedriften jeg jobber for	1	2	3	4	5	6	7	
til personlig nytte for meg selv (sosialt, karriere, etc.)	1	2	3	4	5	6	7	
spennende og by på stadig nye utfordringer	1	2	3	4	5	6	7	
i tråd med forventningene fra eiere/medlemmer	1	2	3	4	5	6	7	
trygt og forutsigbart	1	2	3	4	5	6	7	
økonomisk lønnsomt for meg selv	1	2	3	4	5	6	7	
i samsvar med det jeg lærte under utdannelsen	1	2	3	4	5	6	7	
til det beste for lokalsamfunnet jeg bor i	1	2	3	4	5	6	7	
estetisk (oppfattes som pent, ikke skjemmende)	1	2	3	4	5	6	7	
miljøvennlig	1	2	3	4	5	6	7	

B. Organisasjonen som din bedrift er medeier/medlem i, har blant annet som oppgave å utføre fellesoppgaver for bedriftene på stedet/i området. Nedenfor er det fremsatt endel utsagn knyttet til betalingen av disse fellesoppgavene. I hvilken grad er du enig i disse utsagnene?

	Helt enig					Helt uenig	
Jeg er villig til å betale for at fellesoppgavene skal bli utført, selv om mange av de andre bedriftene ikke betaler	1	2	3	4	5	6	7
Jeg er ikke villig til å betale hvis ikke de fleste andre bedriftene også gjør det, for det irriterer meg at andre nyter godt av min innsats	1	2	3	4	5	6	7
Jeg er bare villig til å betale for fellesoppgaver hvis jeg regner med at det er lønnsomt for meg	1	2	3	4	5	6	7
Det er nok andre bedrifter som betaler for fellesoppgaver, så jeg ser ingen grunn til at jeg skal gjøre det	1	2	3	4	5	6	7
Forutsetningen for at jeg skal betale er at jeg får like mye igjen for det som de andre bedriftene får	1	2	3	4	5	6	7
Hvis jeg ikke er fornøyd med den jobben organisasjonen gjør, vil jeg ikke være med å betale, selv om de andre bedriftene er fornøyde	1	2	3	4	5	6	7
Jeg mener at fellesoppgaver er alles ansvar, så jeg er villig til å betale og tenker ikke så mye på hva jeg får igjen	1	2	3	4	5	6	7
Jeg har ingen betenkeligheter med å overlate betalingen av fellesoppgaver til de andre bedriftene	1	2	3	4	5	6	7

APPENDIKS 2: KORRELASJONSANALYSER

Bivariate korrelasjonskoeffisienter mellom uavhengige variabler og mulige kontrollvariabler

	Agentens belønning FORPLIK3	
Agentens belønning	1	-0,05
FORPLIK3	-0,05	1,00
Antall års utdanning utover grunnskole	0,02	-0,18
Utdanning:Reiseliv i år	-0,02	-0,11
Utdanning:Økonomi,MF i år	-0,21	-0,19
Utdanning:Samfunnsfag i år	0,29	-0,06
Utdanning:Annet i år	-0,03	0,07
Antall års yrkeserfaring	0,07	0,20
Antall år ansatt i denne org	0,05	0,09
Gjennomsnittlig ukentlig arbeidstid	0,02	-0,07
Total lønn i 1995	0,06	-0,26
Inntekt i tusen kr:Offentlige tilskudd	0,13	-0,29
Inntekt i tusen kr:Salg av tjenester til komm	0,15	-0,11
Inntekt i tusen kr:Salg til markedet	0,20	-0,04
Totalt inntekter i tusen kr	0,27	-0,24
Antall ganger ikke betalt siste tre år	-0,05	0,06
Organisasjonens kompetanse	-0,21	0,23
Arbeid skal være til gevinst for organisasjonen	-0,21	-0,05
Arbeid skal estetisk	-0,11	0,07
Arbeid skal miljøvennlig	0,03	0,00
Arbeid skal være til personlig nytte	0,17	-0,02
Arbeid skal være spennende og utfordr	0,04	0,24
Arbeid skal være i tråd med eiers forventning	-0,02	-0,17
Arbeid skal være trygt og forutsigbart	0,19	-0,31
Arbeid skal øk lønnsomt for meg	0,08	-0,03
Arbeid skal nyttig for bedrifter	-0,04	0,06
Arbeid skal i samsvar med lært i utd	0,12	-0,02
Arbeid skal være til beste for lokalsamf	0,01	0,02
Agentens beslutningsmyndighet (alt i alt)	0,02	0,07
Learning and proactivity	0,15	-0,24
Competence level relative to requirements in tasks	0,07	0,07
Competence needs and ambition level	0,34	-0,21
Geografisk nivå	0,09	0,23
Selskapsform	-0,03	0,06
Mottatt etableringsstøtte fra SND	-0,07	-0,17
Etableringsår	-0,17	-0,26
Turistkontoret:Antall timer åpent dagl i	0,24	-0,06

høysesong		
Turistkontoret:Antall uker åpent i året	0,12	-0,05
Antall årsverk i 1995	0,24	-0,09
agentens inntekter i % av reiselivsomsetning '95	0,03	-0,13
Antall eiere,medlemmer	0,07	0,11
Andel av reiselivsbedriftene	0,19	0,30
Kompetanseutvikling	0,09	-0,23
Kvalitetsikring	-0,01	0,00
Lokal og regional næringspolitikk	0,02	-0,01
Områdemarkedsføring	0,01	-0,05
Produktmarkedsføring	0,11	-0,04
Salg	0,21	0,04
Stedsutvikling	0,07	0,08
Turistinformasjon	0,07	0,17

APPENDIKS 3: RESULTATER FRA ANALYSE AV INTERAKSJONSEFFEKTER

Interaksjonseffektene av produktmarkedsføring på sammenhengene mellom FORPLIKT og mellomliggende variabler

Avhengige variabler i analysene		β_{FORPLIKT} alle observ.	β_{FORPLIKT} produktmark. høyt prio.	β_{FORPLIKT} produktmark. lavt prior.	Frihets grader høyt prio.	Frihets grader lavt prio.
Markedsorienterte	prioriteringer	- ,02	-,05	,05	51	46
hypotese 1						
Transaksjonskostnader - hypotese 2		-,16	-,19	-,17	51	45
Tidshorisont - hypotese 3						
Tidshorisont i prosjekter		-,06	-,08	-,03	49	44
Tidshorisont i dokumenter		-,13	-,12	-,12	49	44
Legitimitetspress		,24*	,25	,20	49	44
Autonomi		,16	,22	,09	49	44
Påvirkningspress - hypotese 4		,04	,17	-,11	50	46

* *signifikant på 0,05 nivå (to-sidig).*

** *signifikant på 0,01 nivå (to-sidig)*

Interaksjonseffektene av stedsutvikling på sammenhengene mellom FORPLIKT og mellomliggende variabler

Avhengige variabler i analysene	β_{FORPLIKT} alle observ.	β_{FORPLIKT} stedsutvikling høyt prio.	β_{FORPLIKT} stedsutvikling lavt prior.	Frihets grader høyt prio.	Frihets grader lavt prio.
Markedsorienterte prioriteringer - hypotese 1	-,02	,03	-,05	51	46
Transaksjonskostnader - hypotese 2	-,16	-,15	-,18	51	45
Tidshorisont - hypotese 3					
Tidshorisont i prosjekter	-,06	,14	-,31	49	44
Tidshorisont i dokumenter	-,13	,00	-,32	49	44
Legitimitetspress	,24*	,25	,19	49	44
Autonomi	,16	,04	,31	49	44
Påvirkningspress - hypotese 4	,04	,03	-,13	50	46

* *signifikant på 0,05 nivå (to-sidig).*

** *signifikant på 0,01 nivå (to-sidig)*