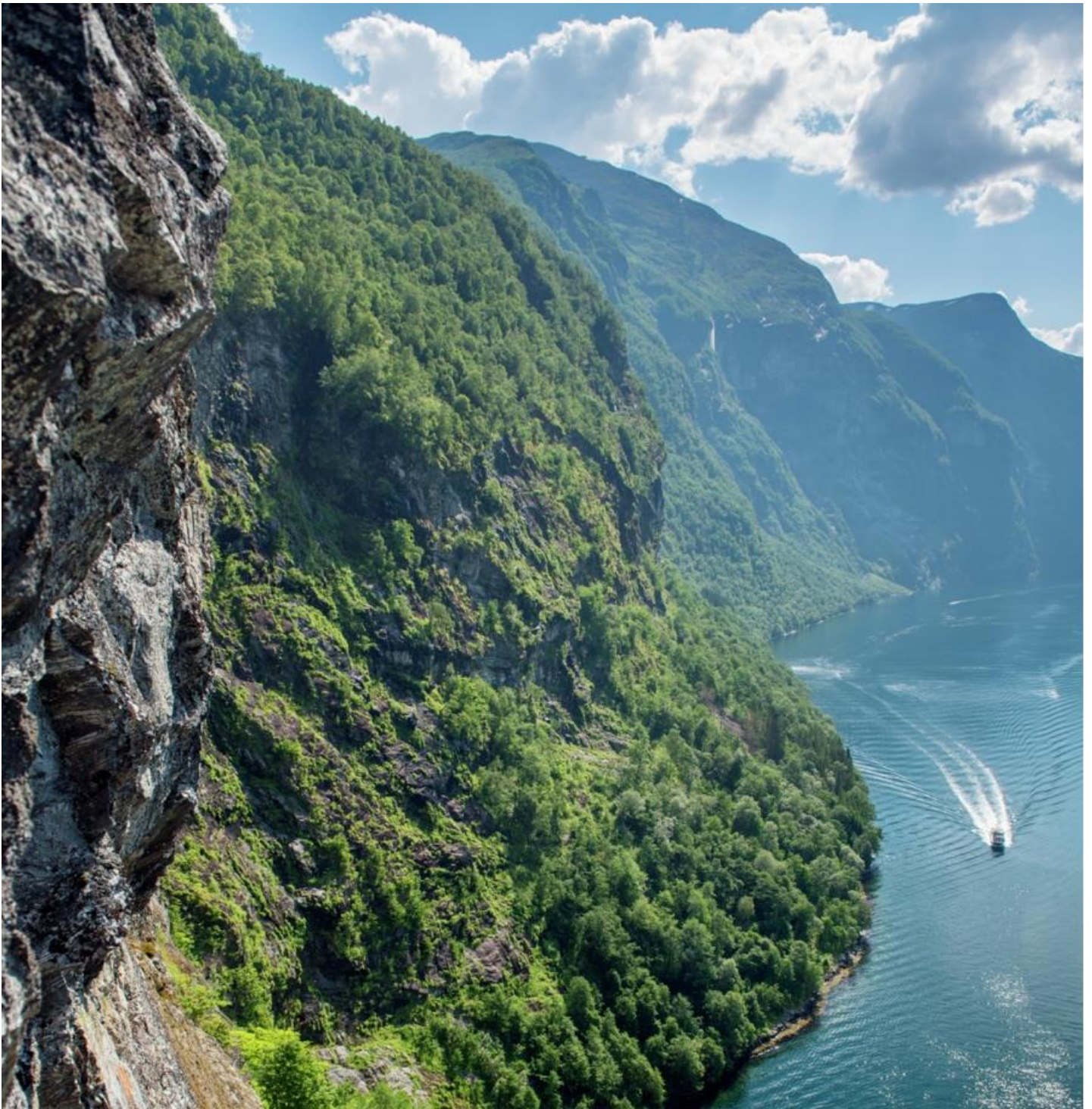


RAPPORT

ORGANISERING AV REISEMÅLSPROFILERING



MENON-PUBLIKASJON NR. 35/2016

Av Erik W. Jakobsen, Endre Kildal Iversen og Sveinung Fjose

Forord

Denne rapporten er skrevet på oppdrag fra Nærings- og fiskeridepartementet. Formålet med prosjektet fra oppdragsgivers side er å vurdere det samlede arbeidet med profilering og markedsføring av Norge som reisemål, og vurdere hvordan profileringen henger sammen med reiselivsnæringens produkt- og destinasjonsutvikling og annen profilering av norsk næringsliv – og derigjennom vurdere om profileringen og markedsføringen av Norge som reisemål er hensiktsmessig innrettet.

Mandatet fra oppdragsgiver er å gjøre en **prinsipiell vurdering** av synergier og organisering. Rapporten er derfor ikke en evaluering av dagens innretning, innhold eller organisering av reisemålprofileringen.

Prosjektet er gjennomført i perioden april 2014 – juni 2016. Det har vært tett dialog med oppdragsgiver og Innovasjon Norge underveis i prosessen og vi takker for god hjelp og innspill på veien.

Prosjektet er utført av Erik W. Jakobsen, Sveinung Fjose og Endre Kildal Iversen i Menon Economics. Eventuelle feil eller mangler er fullt og helt forfatternes ansvar.

Menon takker NFD for oppdraget.

Juni 2016

Erik W. Jakobsen
Prosjektleder
Menon Economics

Innhold

FORORD	1
1. INNLEDNING OG BAKGRUNN	3
1.1. Formål med rapporten	3
1.2. Reiselivsmarkedsføring	4
1.3. Hva synergier er og hva som skaper dem	9
1.4. Rapportens oppbygging	11
2. PROFILERING AV NORGE SOM REISEMÅL	12
2.1. Offentlig og privat markedsføring av Norge som reisemål	12
2.2. Synergier mellom reiselivsprofilering og markedsføringen av norske reiselivsprodukter	21
3. SYNERGIER MELLOM REISELIVSPROFILERING OG ANNEN MARKEDSFØRING AV NORSK NÆRINGSLEV	24
3.1. Nation branding	24
3.2. Nytteten av fast tilstedeværelse i distriktene og utlandet	28
3.3. Synergier mellom reisemålprofilering og profilering av andre næringer	33
4. SYNERGIER MELLOM REISELIVSPROFILERING OG PRODUKT- OG DESTINASJONSUTVIKLING	40
4.1. Særtrekk i reiselivsnæringen: Stedsspesifikk komplementaritet mellom produkter	40
4.2. Synergier mellom profilering og virkemidler for produktutvikling	41
5. HVORDAN BØR REISEMÅLPROFILERINGEN ORGANISERES?	44
5.1. Oppsummering fra tidligere kapitler: Hvor er synergiene sterkest?	44
5.2. Fire alternative organisasjonsmodeller	45
5.3. Konklusjon	49

1. Innledning og bakgrunn

1.1. Formål med rapporten

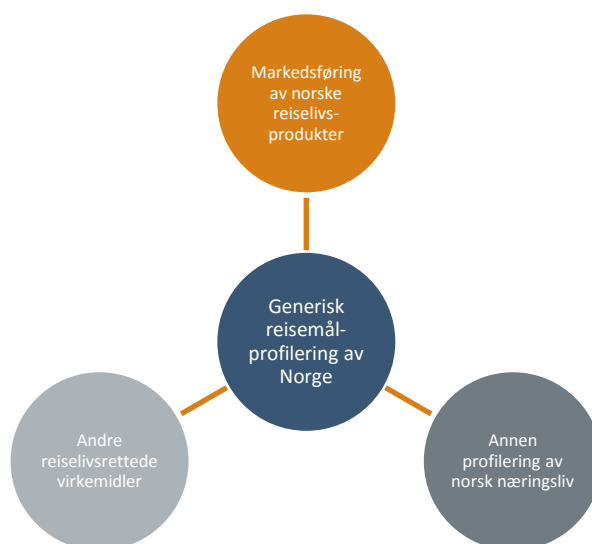
Nærings- og fiskeridepartementet (NFD) har det overordnede ansvaret for profileringen av Norge som reisemål. NFD ønsker en vurdering av *det samlede arbeidet med profilering og markedsføring av Norge som reisemål*¹, og hvordan det henger sammen med reiselivsnæringens produkt- og destinasjonsutvikling og annen profilering av norsk næringsliv.

Formålet med oppdraget er å *vurdere om profileringen og markedsføringen av Norge som reisemål er hensiktsmessig innrettet*. Utredningen skal også se på grenseflater mot annet relevant arbeid som gjøres for å profilere norsk næringsliv, og relevante offentlige virkemidler for utvikling av reiselivsnæringen. For å kunne svare på dette, er oppdraget delt inn i fire hovedtemaer:

1. Den samlede innsatsen med profilering av Norge som reisemål, herunder vurdere om det er synergier mellom den statlige profileringen og markedsføringen av Norge som reisemål og den private markedsføringen
2. Synergier mellom profilering og markedsføring av Norge som reisemål og annen profilering av norsk næringsliv
3. Synergier mellom profilering av Norge som reisemål og arbeidet med produkt- og destinasjonsutvikling i reiselivsnæringen
4. Organisering av profilerings- og markedsføringsarbeidet

De tre første temaene kan beskrives som tre dimensjoner for reisemålprofileringens synergier. Dette er illustrert i figuren nedenfor. Det fjerde temaet, organisering av profilerings- og markedsføringsarbeidet, handler om hva slags organisasjonsmodell som er egnet for å realisere synergiene langs de tre dimensjonene.

Figur 1-1: Tre typer synergier sett i sammenheng



¹ I rapporten benytter vi begrepene profilering av Norge som reisemål, reisemålprofilering, eller eventuelt det mer generelle markedsarbeid synonymt. Begrepet markedsføring brukes kun om den private markedsføringen av norske reiselivsprodukter.

1.2. Reiselivsmarkedsføring

Staten har helt siden 1929 spilt en aktiv rolle i arbeidet med å profilere og markedsføre norsk reiseliv overfor utlandet.² Dette gjøres gjennom to ulike tiltak som begge må sees i sammenheng:

- Ved at staten yter et økonomisk tilskudd som ut fra vedtatte retningslinjer skal «matches» med bedriftenes egne investeringer i markedsføring og salg. Dette er uten sammenligning det viktigste statlige virkemidlet overfor reiseliv.
- Ved at staten finansierer et nasjonalt markedsføringsorgan som i samarbeid med bedriftene har ansvaret for gjennomføringen av felleskampanjer og markedsføring av reiselivsprodukter nasjonalt og internasjonalt. Siden 2004 har denne funksjonen vært en del av Innovasjon Norges virksomhet.

Begrunnelsen for at staten har påtatt seg et økonomisk ansvar i arbeidet med profilering og markedsføring av Norge som reisemål, er at dette er en oppgave som kommer hele landet til gode. Ordningen, som i dag administreres av Innovasjon Norge, innebærer en klar rollefordeling mellom staten og de private aktørene.

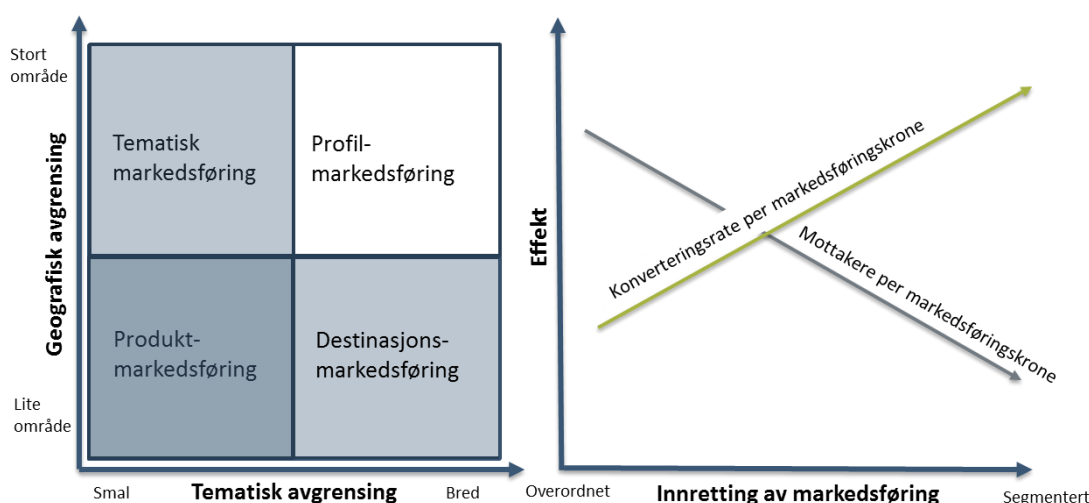
I dag profileres og markedsføres Norge gjennom store kampanjer i aviser (nett og papir), sosiale medier, internett ellers, messer, pressemottakelser, og gjennom bookingportalen VisitNorway. Ifølge Innovasjon Norges turistundersøkelse er den viktigste årsaken til at nordmenn og utlendinger ferierer i Norge, ønsket om naturopplevelser. Profileringen av Norge fokuserer derfor særlig på fjordene, fjellområdene, kystnaturen, men også de største byene i Norge. Profileringen kombineres med privat produktmarkedsføring for å konvertere profileringen til salg for næringen.

Reiselivsnæringen er definert som næring på bakgrunn av komplementaritet i markedet. Ulike bransjer leverer ulike deler av turistenes og yrkesreisendes reise, og hver enkelt bedrifts konkurranseevne avhenger dermed av andre aktørers konkurranseevne. Den gjensidige avhengigheten mellom bedriftene gjør at det er store eksterne effekter mellom bedriftene. Når en bedrift utvikler, markedsfører og selger et produkt påvirkes andre bedrifter også. Markedsføring av en opplevelse som skaper tilstrømming av turister, påvirker transportaktører, hoteller og serveringssteder positivt.

Det gjensidige avhengigheten i reiselivet bidrar til at bedriftene har felles behov for å markedsføre ulike typer opplevelser, landsdeler og destinasjoner. Komplementaritet og felles behov for markedsføring gjør at det er potensiale for å koordinere markedsføringen for både å bedre produktet og kommunikasjonen, men også utnytte skalafordeler som ikke lar seg realisere av den enkelte aktør. Det eksisterer derfor ulike markedsføringsorganisasjoner som koordinerer markedsføring innenfor ulike geografiske og tematiske områder. Se illustrasjon i figuren under til venstre. Figuren viser en klassifisering av reiselivsmarkedsføringen etter bred og smal tematikk og geografi.

² Sandvik, Kåre (2015): *Effektiv organisering av internasjonal profilering og markedsføring av norsk reiseliv. Reisepol-rapport WP5.*

Figur 1-2: a) Kategorisering av markedsføring og b) sammenhengen mellom segmentering og markedsføringseffekt.
Kilde: Menon (2016)



Innovasjon Norges profilering av Norge som reisemål kan i hovedsak plasseres øverst til høyre i firkanten «profilmarkedsføring». Profileringen av Norge som reisemål skal være av overordnet karakter og skape oppmerksomhet for store områder på tvers av segmenter og tematikk. Profileringen skal være et **fellesgode** (se nedenfor) for næringen, og ideelt sett løfte frem egenskaper og opplevelser som både er felles for hele næringen, og attraktive for mest mulig av næringens kundegrupper. Regioner som ikke deler egenskapene som løftes frem i profileringen og/eller retter seg mot andre kundegrupper, vil i liten grad nyte godt av profileringen.³ Derfor må profileringen utformes slik at de egenskaper og opplevelser som kan skape mest mulig etterspørsel for størst mulig del av reiselivsnæringen fremheves.

Innovasjon Norge skaper oppmerksomhet for hele landet ved bruk av ikoniske attraksjoner (fjordene, nordlyset, fjellet osv.) knyttet sammen med transportreklame og prisinformasjon. Denne type profilering er bred tematisk, ved at den retter seg mot et bredt spekter av potensielle turister med ulike reisemotiv, og dekker store geografiske områder, som for eksempel hele kysten eller hele innlandet.

Tematisk markedsføring er markedsføring av spesifiserte opplevelser og aktiviteter over større geografiske områder. Landsdelselskapene er viktige markedsførere av ulike tematiske reiselivsprodukter, hvor for eksempel tema som vandring, sykling, kajakkpadling og matopplevelser over større geografiske områder markedsføres sammen gjennom utvalgte markedsføringskanaler og mot identifiserte turistsegmenter.

Destinasjonsmarkedsføring er bred tematisk markedsføring av reiselivet i mindre geografiske områder (som regel deler av fylker eller enkeltkommuner). Destinasjonsselskapene er sentrale markedsførere av reiselivet i mindre områder, og jobber for å øke hele den lokale næringens synlighet på tvers av bransjer og tema.

Når tematikken er smal og det geografiske området er lite nærmer markedsføringen seg **produktmarkedsføring**, og er som regel bedriftene og virksomhetenes eget ansvar.

Innovasjon Norge driver først og fremst med norgesprofilering og tematisk markedsføring. Dette gjenspeiler seg også ved at mesteparten av næringsbidraget inn i deres kampanjer kommer fra store nasjonale reiselivsaktører og landsdelselskapene. Innovasjon Norge samarbeider også med destinasjonsselskapene, blant annet gjennom

³Kun dersom deres produkt er komplementære med regionene som nyter godt av profileringen.

pressearbeidet. Videre utredning av omfang og disponering av offentlig og privat markedsføring av Norge som reisemål følger i kapittel 2.1.

Figuren over til høyre viser en antatt sammenheng mellom antall mottakere og konvertering av mottakere til kjøpere ved spissing av markedsføringskampanjer. Markedsføring med et spisset budskap innrettet mot særegne segmenter innebærer et lavere antall mottakere per markedsføringskrone. For at spisset markedsføring skal lønne seg må reduksjonen i antall mottakere oppveies av en større treffsikkerhet gjennom høyere konvertering av mottakere til kjøpere. Hva som er optimal innretning av markedsføringen vil variere med produkt og markeder.

1.2.1. Reiselivsmarkedsføring bidrar til næringens internasjonale konkurranseevne ved å gjøre innholdet mer tilgjengelig

Reiselivsnæringen består av flere bransjer som er komplementære i markedet. Det vil si at de til sammen skaper et felles reiselivsprodukt for kundene og at verdien av produktet for kundene er større enn summen av enkeltbransjene. Sagt på en annen måte er det synergier mellom bransjene. Det er disse synergiene, og dermed den gjensidige avhengigheten mellom bransjene, som definerer reiseliv som **næring**. Vanligvis inkluderes bransjene overnatting, servering, transport, aktiviteter og kultur (ofte kalt opplevelser), samt formidling, men i prinsippet er alle bransjer som tilbyr produkter og tjenester til mennesker på reise en del av reiselivsnæringen.

Den norske reiselivsnæringens internasjonale konkurranseevne er en funksjon av tre faktorer (se Jakobsen, Iversen og Haugland, 2015):

1. Innholdet, det vil si omfanget og kvaliteten på det norske reiselivsproduktet – kombinasjonen av kommersielle produkter og ikke-kommersielle natur- og kulturgoder
2. Tilgjengeligheten, det vil si
 - den fysiske infrastrukturen og transportmulighetene på denne infrastrukturen (fly, tog, båt, bil)
 - den digitale infrastrukturen og formidlingen som foregår på denne infrastrukturen (pakketering, markedsføring og salg)
3. Prisen på enkeltprodukter og på det helhetlige reiselivsproduktet – inklusiv de ikke-kommersielle natur- og kulturgodene

Reiselivsmarkedsføring styrker, som det fremgår av punkt 2, reiselivsnæringens internasjonale konkurranseevne ved å **bidra til at reiselivsproduktene i Norge blir mer tilgjengelige**.

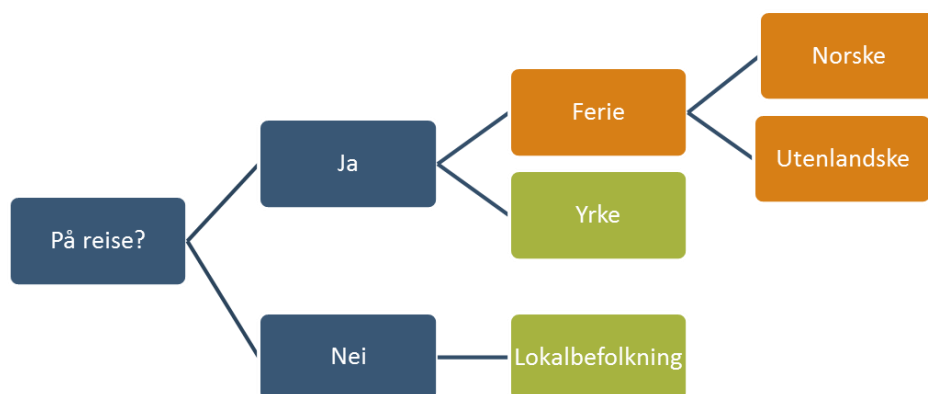
Reiselivsnæringen **betjener** ikke bare folk på reise, men også lokalbefolkningen som kjøper opplevelser, serveringstjenester og transport der de bor. I tillegg er det viktig å understreke at reisemotivet varierer mellom ulike kundegrupper. Det vanligste og viktigste skillet går mellom ferie/fritidsreisende (med andre ord turister) og yrkesreisende. Dette skillet er viktig fordi sistnevntes motiv for reisen ikke er reiselivstilbudet på stedet, men et yrkesbasert formål. Dermed spiller reiselivstilbudet kun en infrastrukturell rolle for kundene.

Det er feriemarkedet som i hovedsak⁴ blir påvirket av reiselivsmarkedsføringen. Det skyldes at yrkesreisendes formål med reisen ikke er stedets attraktivitet i seg selv. Om en person har et yrkesoppdrag i Malmø, vil ikke

⁴ Kongressmarkedet, og til dels andre deler av MICE-markedet (kurs, konferanser og «incentive»-markedet), kan også bearbeides gjennom reiselivsmarkedsføring. Vi ser imidlertid bort fra dette i denne rapporten. I Norge er det NCB (Norwegian Convention Bureau) som markedsfører og selger Norge som vertskap for kongresser.

vedkommende kunne bli påvirket til å reise til Bodø i stedet gjennom profilering av Bodø som reisemål. Følgelig er det det norske og det utenlandske feriemarkedet som er målgruppen for reiselivsprofileringen.

Figur 1-3: Reiseliv – én næring i to ulike typer markeder



1.2.2. Reiselivsprofilering som fellesgode

Et fellesgode (eventuelt kollektivt gode) er enkelt sagt en aktivitet eller en ressurs som mange har nytte av men som ingen har incentiver til å finansiere. I økonomisk teori fremheves vanligvis to egenskaper som definitoriske for fellesgoder: **ikke-rivalisering** og **ikke-ekskluderbarhet**. Når goder er ikke-rivaliserende, det vil si at én aktørs bruk av godet ikke reduserer andre aktørers bruksmuligheter, er det samfunnsmessig fornuftig å gjøre dem tilgjengelige for alle som har nytte av dem. Ikke-rivalisering er imidlertid ikke tilstrekkelig til å medføre et gratisspassasjerproblem, fordi det kan tenkes at aktiviteten er så verdifull for én aktør likevel har incentiver til å utføre den. For eksempel kan det være lønnsomt for et stort enkeltstående selskap å markedsføre en destinasjon selv om alle andre reiselivsbedrifter på destinasjonen og eventuelle bedrifter som transporterer gjestene til destinasjonen også tjener på det. Fra et samfunnsøkonomisk perspektiv er det imidlertid to problemer forbundet med en slik privat løsning: a) Det vil bli investert mindre enn optimalt i reiselivsmarkedsføring dersom private aktører ikke kan ta betalt av alle som nyter godt av markedsføringen; b) Markedsføringen vil innrettes slik at den blir optimal for bedriften som finansierer den, og dette sammenfaller ikke nødvendigvis med hva som er optimalt for næringen som helhet.

Ekskluderingsproblemet

Det er når ikke-rivaliserende goder ikke kan gjøres **eksklusive** for den som finansierer dem, at det såkalte **gratisspassasjerproblemet** oppstår. Å være gratisspassasjer betyr at det er mulig å bruke godet uten å betale for det. At enkelte er gratisspassasjerer, er i seg selv ikke nødvendigvis noe problem, men hvis *alle* har mulighet til å være det, betyr det at *ingen* har incentiver 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 gratisspassasjerer, avhenger av godets **ekskluderbarhet**; det vil si hvorvidt det er mulig å gjøre godet eksklusivt for dem som betaler for det. Eksempelvis er digitale TV-signaler i bakkenettet ikke-rivaliserende, men de er ekskluderbare all den tid man må kjøpe lovlig dekoder og tilgangskort for å kunne nyte TV-signalerne. Et gode er de facto ikke-ekskluderbart hvis det ikke er mulig eller det ikke lønner seg å kreve betaling fra brukere av godet. Det er i prinsippet ikke noe i veien for at

ikke-rivaliserende markedsføring kan utføres og finansieres av private aktører så lenge de kan ta betalt av alle som nyter godt av markedsføringen.

Prioriteringsproblemet

Et annet problem er at markedsføringen utformes på en måte som er optimal for den som betaler, men ikke nødvendigvis for resten av næringen. De samlede (eksterne) gevinstene vil gjerne bli større dersom markedsføringen dekker hele reiselivsproduktet, inklusiv ikke-kommersielle natur- og kulturgoder, i stedet for enkeltelskapets egne produkter. Det *kan* tenkes at en slik profilering av et helhetlig reiselivsprodukt også vil være lønnsomt for enkeltelskapet som utformer markedsføringen, men det har man ingen garanti for.

1.2.3. Profilering av Norge som reisemål er et fellesgode for hele reiselivsnæringen

Profilering av Norge som reisemål er et *fellesgode* for hele reiselivsnæringen, slik begrepet er definert ovenfor.⁵ Effektene kommer i prinsippet alle bedrifter til gode, og ingen kan ekskluderes fra den økte etterspørselen som markedsføringen genererer. Derfor har ingen enkeltelskaper tilstrekkelige incentiver til å markedsføre Norge i utlandet. Alle har incentiver til å være *gratispassasjerer* på markedsføringen. Denne markedssvikten knyttet til internasjonal markedsføring av Norge som reisemål er en viktig begrunnelse for myndighetenes finansiering av reisemålprofilering.

Statlig reiselivsprofilering reguleres av EØS-avtalens forbud mot statsstøtte

For at den statlige profileringen ikke skal bryte med EØS-avtalens forbud mot statsstøtte, er det en betingelse at penger til profilering av Norge som brukes gjennom Innovasjon Norge bare kan benyttes til overordnet profilering av norsk reiseliv for å skape interesse for Norge som reisemål. Bedriftene må selv betale for all produktmarkedsføring. Denne modellen er godkjent av EFTAs overvåkinsorgan ESA.

Markedssvikt i privat reiselivsmarkedsføring

Som påpekt ovenfor kan det være betydelige **positive eksterne effekter** av privat reiselivsmarkedsføring. Dette henger sammen med at en utenlandsk turist ikke bare besøker bedriften som har markedsført sitt produkt, men tilbringer gjerne en del tid i landet og bruker penger også på mange andre produkter. Tall fra Color Line viser at selskapet bringer 600.000 utenlandske turister til Norge som legger igjen 5,9 mrd kroner i direkte forbruk under ferieoppholdet. Color Line sitter igjen med ca 1 av 6 kroner, hvorav øvrig reiseliv mottar de resterende 5 kroner.⁶

Fellesgode- og gratispassasjerproblemet gjelder, som eksempelet viser, i stor grad også for privat produktmarkedsføring. De eksterne effektene oppstår som følge av at reiselivsproduktene er *komplementære* i markedet. Dermed vil etterspørselen som skapes av at ett produkt markedsføres, komme komplementære produkter til gode. Implikasjonen av dette er at uten statlig støtte, er det grunn til å tro at det investeres mindre i privat reiselivsmarkedsføring enn hva som er samfunnsøkonomisk lønnsomt. Sagt på en annen måte er det gode faglige argumenter for at det eksisterer en markedssvikt forbundet med privat reiselivsmarkedsføring som kan begrunne statlig støtte.

⁵ Jakobsen, E. W. (1998). *Finansiering og styring av fellesgodeprodusenter: områdeorganisasjoner i reiselivsnæringen som empirisk arena*. [Bergen], Norges handelshøyskole.

⁶ Sandvik, Kåre (2015): *Effektiv organisering av internasjonal profilering og markedsføring av norsk reiseliv*. Reisepol-rapport WP5. Talleksempelet er basert på en rapport fra Color Lines (2015), side 10.

Kombinasjonen av statlig reisemålprofilering og privat reiselivsmarkedsføring løser markedssvikten

Som vi dokumenterer i kapittel 2 er det et bredt markedssamarbeid mellom Innovasjon Norge og reiselivsnæringen. Det gjelder i første rekke kombinasjon av statlig profilering av Norge som reisemål med produktmarkedsføring i forbrukerkampanjer, men det dreier seg også om samarbeid om presseturer, messer og kontakt med turoperatører. Ressursfordelingen varierer mellom ulike typer aktiviteter, men totalt sett anslår vi at staten bidrar med 2/3 og næringen med 1/3 i direkte samarbeid (se kapittel 2.1.2). Dette samarbeidet mellom statlig profilering og privat markedsføring har ikke bare som effekt at den løser gratispassasjerproblemet forbundet med reisemålprofileringen. Den vil også indirekte rette opp markedssvikten forbundet med privat reiselivsmarkedsføring fordi det er sterke **synergier** mellom den generiske profileringen og produktmarkedsføringen. Begrepet synergi står sentralt i rapporten og fortjener derfor en presis definering og konkretisering.

1.3. Hva synergier er og hva som skaper dem

Begrepet synergi brukes i en rekke sammenhenger og på ulike måter. For å kunne gjennomføre en systematisk vurdering av synergier mellom reisemålprofilering og andre aktiviteter er det nødvendig å etablere et presist begrepsapparat. Vi må ha en klar forståelse av hva synergier er, hvorfor de er viktige, hva som skaper dem, og til slutt hvilke implikasjoner synergier har for organisering.

1.3.1. Kostnads- og inntekts-/gevinstsynergier

Populært sagt innebærer synergier at «2+2=5»⁷. Litt mer presist betyr synergier at *kostnader reduseres* eller at *inntekter øker* dersom to aktiviteter utføres koordinert i stedet for separat. Formelt kan det uttrykkes på følgende måte:

Kostnadssynergi foreligger når $C(a+b) < C(a)+C(b)$

Inntekts-/gevinstsynergier foreligger når $I(a+b) > I(a)+I(b)$

I rapporten vil vi legge begrenset vekt på skillet mellom kostnads- og inntektssynergier, fordi disse ofte er to sider av samme sak: Ved å holde ressursbruken konstant, vil inntektssynergier kunne realiseres. Alternativt kan samme gevinst oppnås med en lavere ressursbruk, med andre ord at kostnadssynergier realiseres når gevinstene er konstant. Det er likevel noen områder hvor skillet er relevant. Da vil vi presisere hvorvidt synergiene kommer i form av reduserte kostnader eller økte gevinster.

1.3.2. Kilder til synergier – komplementaritet og skalafordeler i likeartede aktiviteter

I økonomi- og management-litteratur beskrives en rekke kilder til synergier. Prinsipielt sett kan kildene til synergier reduseres til to:

- a) **Komplementaritet**, det vil si at to aktiviteter forsterker hverandre

⁷ *Business Dictionary*: A state in which two or more things work together in a particularly fruitful way that produces an effect greater than the sum of their individual effects.

Ray French, Charlotte Rayner, Gary Rees, Sally Rumbles, et al., *Organizational Behaviour* (2008) "Synergy is the creation of a whole that is greater than the sum of its parts."

- b) **Felles/likeartede behov** mellom to aktører for aktiviteter med **skalafordeler**, hvor skalafordelene ikke lar seg realisere av den enkelte aktør⁸

1.3.3. Markeds- og kompetansesynergier

Enda et begrepspar er viktig å introdusere og definere: Synergier kan opptre i **markedet** eller internt i organisasjoners **aktiviteter**. Markedssynergier kan skyldes flere varianter av a) og b) ovenfor:

- i. At to **produkter** er **komplementære for kundene**, for eksempel skiutstyr og en reise til et skisted hvor skiutstyret kan benyttes
- ii. At to **aktiviteter** er komplementære i markedet; for eksempel at generisk markedsføring og produktmarkedsføring forsterker hverandre når de kombineres i en felles kampanje (gevinstsynergi)
- iii. At to **likeartede aktiviteter** blir **billigere** når de gjennomføres i sammenheng; for eksempel at generisk markedsføring og produktmarkedsføring blir billigere når de kombineres i en felles kampanje (kostnadssynergi)

Synergier i organisasjoners aktiviteter kan også ha mange forklaringer:

- i. At **kompetansen** som kreves for å utføre to ulike oppgaver er **komplementær** (gjensidig forsterkende), for eksempel at reiselivsutvikling blir mer markedsorientert når kompetanse fra markedssiden kombineres med innovasjonskompetanse i utviklingen av nye opplevelser.
- ii. At det er **stordriftsfordeler** forbundet med å **dele ressurser** mellom to enheter, for eksempel at det er lettere å tiltrekke og beholde relevant kompetanse når man er et stort fagmiljø enn i et lite.

For enkelhets skyld, vil vi i det videre arbeide, betegne synergier i organisasjoners aktiviteter for **kompetansesynergier**. Det skyldes dels at synergier ofte er knyttet til kompetanseressurser og dels fordi det i liten grad eksisterer effektive markeder for kompetanse.

1.3.4. Kostnader forbundet med å realisere synergier

Når man skal trekke organisatoriske implikasjoner av synergier, er det tre typer kostnader som bør inkluderes i analysen av hva slags organisasjonsmodell som er formålstjenlig. De to første er strukturelle og varige, mens den siste er midlertidig:

1. **Koordineringskostnader.** Med koordineringskostnader mener vi i denne sammenheng kostnader forbundet med å samordne aktiviteter slik at synergier realiseres. Generelt vil det være slik at det er lettere å realisere synergier når aktørene som skal utføre aktivitetene er samorganisert og samlokalisert. Koordineringskostnadene avhenger med andre ord av hvordan aktiviteter organiseres.
2. **Kompromisskostnader.** Kompromisskostnader er kostnader som oppstår fordi løsningene som velges, avviker fra det de berørte parter hver for seg vil oppfatte som optimalt.⁹ Hvis to aktører har en felles

⁸ Hvis man skal være helt presis er det ikke tilstrekkelig at det er skalafordeler i aktiviteter som kan deles mellom aktører dersom skalafordelene kan realiseres ved å selge aktiviteten (eller resultatet av den) i et eksternt marked. Vi anser imidlertid denne forutsetningen som mindre relevant for prosjektets formål.

⁹ Se LB Lien og C. Meyer 2003: Hvordan mislykkes med fusjoner og oppkjøp. Magma nr 5, eller M Porter (1985) Competitive Advantage. Free Press New York.

markedsføringskampanje, for eksempel for å utnytte stordriftsfordeler i annonsering, kan man tenke seg flere kilder til kompromisskostnader:

- a. Målgruppene nås mest effektivt gjennom ulike kanaler. Da må man enten velge kanaler som passer best for den ene aktøren, eller velger kanaler som ikke passer godt for noen.
- b. Målgruppen vektlegger ulike produktegenskaper; kjøpskriteriene er med andre ord forskjellige. Da må man enten prioritere produktegenskapene til den ene aktøren eller kun profilere de egenskapene som aktørenes kunder har felles; «minste felles multiplum»

Mens koordineringskostnader avhenger av organisering, avhenger kompromisskostnader av hvordan aktiviteter utformes og gjennomføres.

3. **Implementeringskostnader.** Med implementeringskostnader menes i denne sammenheng kostnader forbundet med å endre organisasjonsmodell, med andre ord prosessen som skal lede fram til en ny organisering. Det finnes mange kilder til implementeringskostnader, for eksempel vegring mot endring, fare for at nøkkelpersoner slutter, kostnader med integrering av systemer, tid forbundet med å etablere nye rutiner og politisk posisjonering.

I vurderingen av organisasjonsmodeller i kapittel 5 vil koordinerings- og kompromisskostnader tillegges betydelig vekt. Menons mandat er å vurdere prinsipielt hva slags organisasjonsmodeller som er best egnet til å realisere synergier, ikke å vurdere om dagens organisering bør endres. Det er derfor *utenfor mandatet å vurdere eventuelle implementeringskostnader*.

1.4. Rapportens oppbygging

Rapporten består av fire kapitler utover innledningskapitlet, hvor de tre første kapitlene omhandler synergier mellom offentlig markedsføring og tre ulike typer synergier. Det fjerde kapitlet analyseres ulike organisasjonsmodellers evne til å realisere de ulike typer synergier.

Kapittel 2 er todelt og omhandler 1) omfanget av offentlig og privat markedsføring av Norge som reisemål, 2) synergiene mellom offentlig profilering av Norge som reisemål og privat produktmarkedsføring.

Kapittel 3 omhandler synergiene mellom profilering av Norge som reisemål og profilering av andre deler av næringslivet. I tillegg inneholder kapitlet en vurdering av betydningen av fast tilstedeværelse i distriktene og utlandet for offentlig profilering av Norge som reisemål.

Kapittel 4 omhandler synergiene mellom profilering av Norge som reisemål og virkemidler for produkt- og destinasjonsutvikling i reiselivet.

Til slutt, i kapittel 5, diskuteres ulike organisasjonsmodellers evne til å realisere ovennevnte synergier. Resultatet avhenger av hvilke synergier er sterkest og hvilke organiseringsformer som realiserer mest mulig av synergiene.

2. Profilering av Norge som reisemål

2.1. Offentlig og privat markedsføring av Norge som reisemål

2.1.1. Innovasjon Norges reisemålprofilering

I Innovasjon Norges reiselivsstrategi for 2014-2020 beskrives INs mandat som markedspartner på følgende måte:

Innovasjon Norge representerer og opptre som «Norge» innen profilmarkedsføring av Norge som reisemål. All markedsføring skal inneholde en overordnet Norgesprofilering, slik det er definert i Merkevaren Norge som reisemål. I dette arbeidet er det «Norge» som er avsender og Visitnorway som er responskanal. Profilmarkedsføringen skal utfylle og styrke de kommersielle aktørenes eget markedsførings- og salgsarbeid, både internasjonalt og på hjemmemarkedet. Internasjonalt er Innovasjon Norge til stede i utvalgte land for å knytte kontakter og bygge nettverk mot distribusjons- og salgsledd lokalt, og drive aktivt arbeid med presse og media. Vi skal ha lokale versjoner av Visitnorway og være til stede i aktuelle sosiale medier og digitale kanaler.

Innovasjon Norge mottok 231,5 mill. kroner øremerket reiselivsformål fra NFD i 2016. Midlene til reiselivsformål fra NFD skal benyttes til å styrke markedsmulighetene for norske reiselivsaktører gjennom

- langsiktig merkevarebygging,
- profilering,
- operative markedstiltak og
- tilrettelegging for salg.

Innovasjon Norges reiselivsmidler brukes til blant annet markedsaktiviteter i form av mediekjøp og digitale medier, arbeid med kampanjer, pressekjøp, utviklingsaktiviteter, bærekraftig reiseliv, kompetansetjenester, formidling av trender og markedsinformasjon, og turistundersøkelsen. En andel av midlene dekker Innovasjon Norges administrasjonskostnader knyttet til oppdraget.

Norsk reiseliv markedsføres gjennom bedriftenes og destinasjonenes ulike former for kampanjer og salgsarbeid i hjemmemarkedet og utenlandsmarkedene. Dagens ordning er godkjent av ESA og bygger på et konsept bestående av to elementer:

- Midler til profilering og markedsføring kan bare benyttes av Innovasjon Norge til overordnet markedsføring av norsk reiseliv. Det vil si at Innovasjon Norge kan betale for en annonse som bidrar til å skape interesse for Norge som reisemål.
- Bedriftene kan deretter koble seg på denne overordnede markedsføringen ved å annonsere for sin egen bedrift eller sine egne produkter, noe de selv må betale for. Dette er «matchingsprinsippet» i praksis.

2.1.2. Dagens markedsføring av Norge som reisemål

Markedsføringen av reiselivsnæringen i Norge kan deles opp i tre ulike størrelser:

- 1) Innovasjon Norges profilering av Norge
- 2) Bedrifter, landsdelsselskapers og destinasjonsselskapers matching av Innovasjon Norges profilering

3) Bedrifter, landsdelsselskapers og destinasjonsselskapers selvstendige markedsføring uavhengig av Innovasjon Norges profilering

Vi har kartlagt omfanget av ovenstående punkter ved bruk av følgende fremgangsmåte. Først kartla vi omfanget av både 1) statlige midler og 2) matchede midler som går til profilering i de ulike markedsføringskanalene gjennom Innovasjon Norge. Omfanget av 1 og 2 ble tilgjengeliggjort av Innovasjon Norge.

For å kartlegge 3 har vi gjennomført en spørreundersøkelse sendt ut til over 1200 norske reiselivsvirksomheter. På bakgrunn av svarende har vi estimert et anslag på bedriftenes selvstendige markedsføring.

Målet med spørreundersøkelsen og intervjuene har vært å få et godt anslag på hvor stor andel av omsetningen reiselivsbedrifter bruker på internasjonal markedsføring (i ulike kanaler) og hvordan denne andelen varierer med variabler som bransje og størrelse. Vi har benyttet informasjonen til å estimere punkt 3) for hele reiselivsnæringen.

Innovasjon Norge disponerte 293 millioner kroner for markedsarbeid i 2015

I 2015 Innovasjon Norge mottok 225 millioner kroner (økt til 231 millioner kroner i 2016) av Nærings- og handelsdepartementet for å profilere reiselivsnæringen og bidra til å nå delmålene om flere vekstkraftige bedrifter og flere innovative næringsmiljøer. 8,1 millioner kroner gikk til ordningen Innovasjon i reiselivsnæringen, mens 217 millioner kroner ble benyttet til reiselivsprofilering. Tallet inkluderer personal- og overheadkostnader på 75 millioner kroner. Innovasjon Norge oppgir at om lag 55 av de 75 millionene er personalkostnader direkte knyttet til operative markedsaktiviteter, mens de resterende 20 millionene er overhead til sentraladministrasjon i Innovasjon Norge. Det innebærer at personalkostnader utgjør 25 prosent av de samlede markedsføringskostnadene.

I tillegg til de statlige midlene bidro næringen med 76,5 millioner kroner inn i Innovasjon Norges kampanjer, slik at organisasjonen samlet disponerte 293,5 millioner kroner. Av totalsummen på 293,5 millioner kroner gikk 75 millioner til bemannings- og overheadkostnader, mens 219 millioner kroner gikk til direkte prosjektkostnader. De direkte prosjektkostnadene ble redusert med 8 prosent i 2015, mens administrasjonskostnadene økte med 3 prosent i løpet av det samme året. Innovasjon Norge forklarer de økte reduksjonen i de direkte prosjektkostnadene og de økte gjennomføringskostnadene med at det var færre kampanjer i 2015 sammenlignet med 2014.

Tabellen under viser fordelingen av profileringsmidlene på prosjektposter og offentlig/næringsbidrag. Tabellen viser at Innovasjon Norge brukte 217 millioner kroner på reiselivsprofilering, mens andre aktører (bedrifter, destinasjons-, og landsdelselskap) brukte 76 millioner kroner på å knytte seg til Innovasjon Norges kampanjer og aktiviteter. Det betyr at næringsaktører stod for 26 prosent av Innovasjon Norges profileringsmidler i 2015. Som påpekt ovenfor inkluderer det offentlige bidraget personal- og overheadkostnader. Næringsbidraget inkluderer derimot kun pengebidraget. Det er naturlig at næringen også har indirekte personalkostnader knyttet til sin markedsinnsats. Antar at vi slike kostnader utgjør om lag 25 prosent av det operative pengebidraget, tilsier det at næringens samlede markedsinnsats knyttet til innovasjon Norges markedsarbeid er på drøyt 100 millioner kroner, det vil si 32 prosent av den samlede innsatsen.

Tabell 2-1 : Oversikt over Innovasjon Norges reiselivsprofilering med næringsbidrag. Kilde: Innovasjon Norge «Årlig rapportering til oppdragsgivere 2015»

Prosjektgruppe	Offentlig bidrag (i mill. kr)	Næringsbidrag (i mill. kr)	Totale midler (i mill. kr)	Næringsandel
Norgeskampanjer	68.4	47.5	115.9	41 %
Norgeskatalog*	-1.2	2.3	1.1	
Presse	19.4	0.4	19.8	2 %
Brosjyredistribusjon	0.5	1.8	2.3	78 %
NTW	4.1	5.2	9.3	56 %
Bransjebearbeidelse og int. workshops	17.5	4.4	21.9	20 %
Visitnorway.com	30.3	3.7	34	11 %
Sosiale medier	2.6	0	2.6	0 %
Tema-prosjekter	13.2	2.9	16.1	18 %
Meetings	9	1.9	10.9	17 %
Messer	1	1.5	2.5	60 %
Norge	38.7	0.1	38.8	0 %
Utland	13.6	4.7	18.3	26 %
Totalt	217 mill. kr	76.4 mill. kr	293.5 mill. kr	26 %

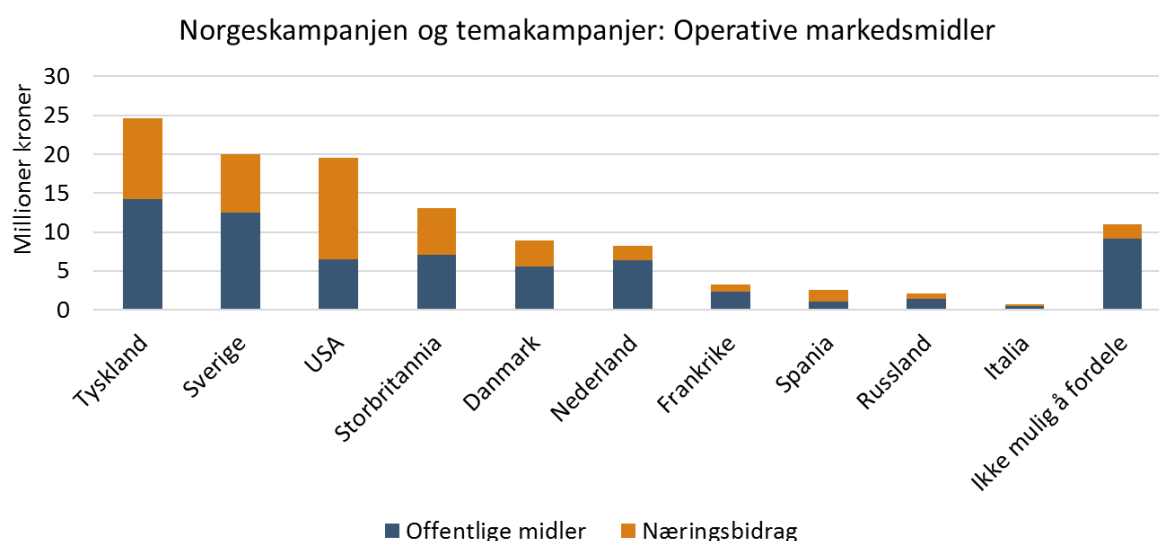
Den største prosjektgruppen innen profileringsmidlene var Norgeskampanjene med 116 millioner kroner, det vil si 40 prosent av totalen. Av de 116 millioner kronene gikk 75 millioner kroner til operative markedsstiltak. Norgeskampanjene skal skape oppmerksomhet for Norge og bidra til salg for partnerne med tilpassede tilbud og produktpakker. 90 prosent av midlene i Norgeskampanjene brukes på digital markedsføring.

Innovasjon Norge bruker også betydelige ressurser på uterepresentasjon og arbeid mot presse, næringsliv og konferansemarkedet i utlandet. Pressearbeid, B2B (Business-to-business) og møtemarkedet utgjør samlet sett 52 millioner kroner, noe som innebærer 18 prosent av profileringsmidlene.

Næringsbidrag i ulike markeder

Figuren nedenfor viser at Tyskland, Sverige og USA var landene hvor det ble brukt mest midler på markedsføring i 2015, med mellom 25 og 20 millioner kroner i hvert av landene. Ellers var Storbritannia, Danmark og Nederland viktige land for markedsføring. Næringsbidragene varierer relativt mye fra land til land. For kampanjer i USA bidrar næringsaktører med mer midler enn det offentlige, 67 prosent, mens i Nederland er næringsbidraget vesentlig lavere, kun 24 prosent. Forskjellene i næringsandel kan forklares med forskjeller i reise- og forbruksmønstre mellom amerikanske og nederlandske gjester i Norge.

Figur 2-1: Operative markedsmidler i Norgeskampanjen og temakampanjer fordelt på marked i 2015. Kilde: Innovasjon Norge (2016)



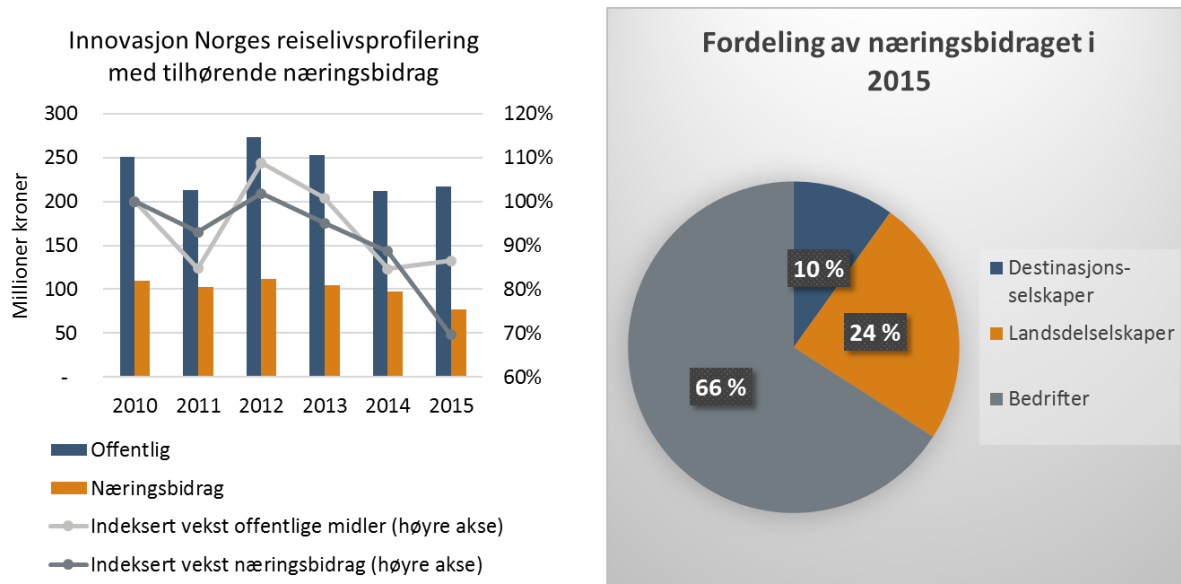
Det er Avinor og flyselskaper som er de største bidragsyterne til USA-kampanjene. Det er naturlig å forklare med at alle de amerikanske gjestene reiser med fly og at reisen er relativt lang og kostbar. Dermed fanges en tilstrekkelig stor del av gjestenes forbruk opp av Avinor og flyselskapene til at de finner det lønnsomt å delta i kampanjene. Det blir også lettere å få deltakelse fra andre aktører, som landsdels-/destinasjonsselskaper og hotellaktører. Som vi kommer tilbake til senere i kapittelet er det også klare synergier mellom norgesprofileringen og transportselskaperens produktmarkedsføring, noe som gjør det naturlig å samarbeid om kampanjene.

Reisende fra Nederland skiller seg fra gjester fra USA på vesentlige punkter. De reiser i mindre grad med fly, og en betydelig andel ankommer i egen bil. Flyreisen er vesentlig kortere og er spredt på flere flyselskaper og flyplasser, inklusiv private Torp Sandefjord Lufthavn. Det går heller ingen direkte fergerute mellom Nederland og Norge, slik det gjør til Danmark og Tyskland. Dermed er det mindre interessant for fergeoperatører å delta på Nederlandskampanjer. Nederland er likevel et interessant marked. I gjennomsnittet varer Norges-reisen i 16 dager, lenger enn alle andre nasjonaliteter, og er spredt over store deler av landet. Derfor har Innovasjon Norge mange små samarbeidspartnere fra næringen på Norgeskampanjer i Nederland. Beløpene er imidlertid små, så næringsbidraget blir lavt.

Tyskland og Sverige er de to største markedene for reiselivsprofileringen. I begge land har Innovasjon Norge fullskala satsing med alle typer kampanjer; skikampanjer, nordlyskampanjer og temakampanjer, i tillegg til Norgeskampanjen. Dermed er det totalt sett flere samarbeidsflater å tilby til næringen. Skidestinasjonene har Sverige som sitt nest viktigste marked etter Danmark, noe som driver opp både INs og næringens investeringer i markedet.

Tyskland er trolig det markedet med flest deltakere fra norsk side. Markedet er så viktig for nærmest alle regioner og deler av norsk reiselivsnæring, så der føler «alle» at de må være med. I tillegg er det noen store aktører med store investeringer som drar opp næringsbidragene. Samarbeid med flyselskaper og Avinor bidrar til å høyne de totale investeringene, noe som også gjør det lettere å få med andre aktører fra næringen.

Figur 2-2: a) Oversikt over Innovasjon Norges reiselivsprofilering med næringsbidrag 2010- 2015. b) Fordeling av næringsbidraget. Kilde: Innovasjon Norge og Menon (2016)



Figuren over til venstre viser at Næringsinntekten ble kraftig redusert fra 2014 da man forvaltet 97,4 millioner kroner, til 76 millioner kroner i 2015. Det betyr en nedgang på 21 prosent på ett år. Innovasjon Norge forklarer årets nedgang med lavere budsjetter hos kampanjepartnerne. Innovasjon Norge måtte kutte i Norgeskampanjen, noe som bidro til mindre næringsbidrag. Blant annet reduserte Avinor, Color Line og NordNorsk Reiseliv sine bidrag til kampanjene. I sin årlige rapportering til oppdragsgiverne nevnes det at partnerne har større mulighet til å nå ut til publikum på egen hånd via sosiale medier og Google. Figuren viser at det har vært større svingninger innen offentlige midler til profilering enn i næringsbidragene, men at det har vært en negativ utvikling i næringsbidraget over perioden.

Figuren til høyre viser fordelingen av næringsbidraget mellom bedrifter, landsdelselskaper og destinasjonsselskaper. Av næringsbidraget på 76 millioner kroner kommer 50 millioner kroner fra bedrifter, mens 18,5 millioner kroner kommer fra landsdelselskaper og 7,5 millioner fra destinasjonsselskap.

Spørreundersøkelse: Bedrifter og destinasjonsselskapers markedsføring av reiselivet

Menon har i forbindelse med utredningen utført en spørreundersøkelse for å kartlegge markedsføringen av norsk reiselivsnæring, fordelt på inn- og utland, samarbeidspartnere og markedsføringskanal. Spørreundersøkelsen ble sendt til over 1200 reiselivsvirksomheter gjennom e-postlister. Menon har tilgang til gjennom tidligere utførte prosjekter over hele landet. Menon fikk svar fra 108 virksomheter, hvorav flere er blant Norges største reiselivsvirksomheter. Vi har ryddet i tallmaterialet og i den anledning kastet ut fire observasjoner hvor svarene ikke ga mening. Se tabellen under for deskriptiv statistikk.

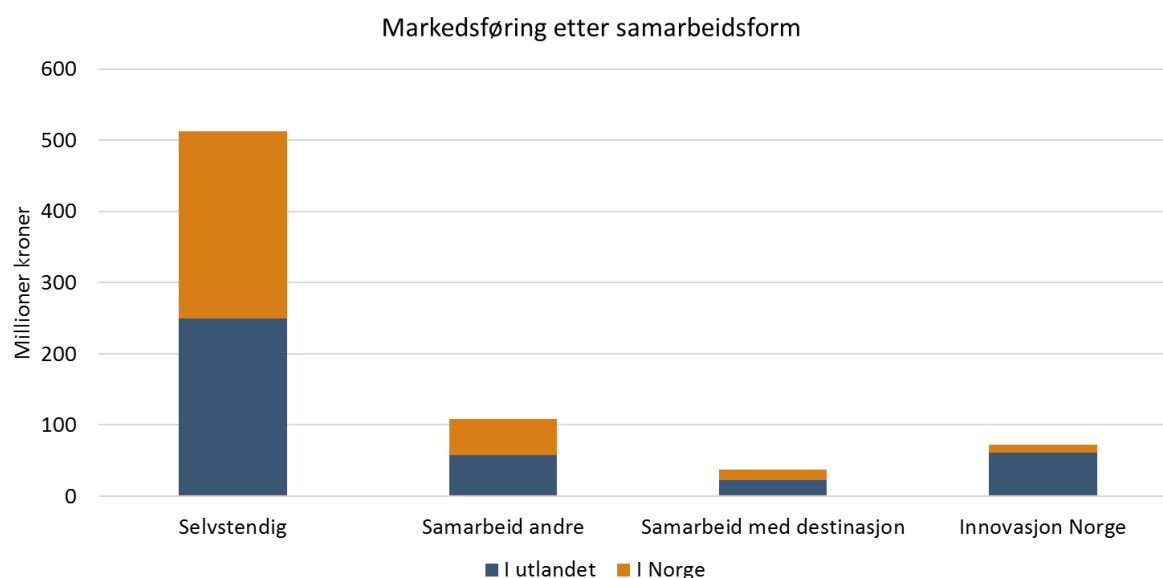
Tabell 2-2 : Deskriptiv statistikk for Menons spørreundersøkelse

	Antall	Markedsføring (mill. NOK)	Andel av obs	Andel av markedsføring
Aktiviteter/kult	38	71	37 %	10 %
Annet	8	4	8 %	1 %
Destinasjonssels	3	58	3 %	8 %
Hotell/overnatting	39	234	38 %	32 %
Offentlig myndig	2	0	2 %	0 %
Servering	7	0.50	7 %	0 %
Transport	7	368	7 %	50 %
Total	104	736	100 %	100 %

Virksomhetene som har svart på undersøkelsen oppgir å stå for en markedsføring som samlet sett summerer seg til 736 millioner kroner i 2015. Over tre av fire virksomheter som har svart på undersøkelsen er enten aktivitets- og kulturaktører eller overnattingsbedrifter, mens syv er transportbedrifter. Likevel står transportaktørene for halvparten av markedsføringen, mens førstnevnte gruppe står for 42 prosent. De store transportaktørene er altså viktige markedsførere av Norge som reisemål.

Figuren under viser virksomhetenes totale markedsføring etter delt inn etter samarbeidsform og inn/utland.

Figur 2-3: Total markedsføring etter samarbeidsform. Kilde: Spørreundersøkelse gjennomført av Menon (2016)

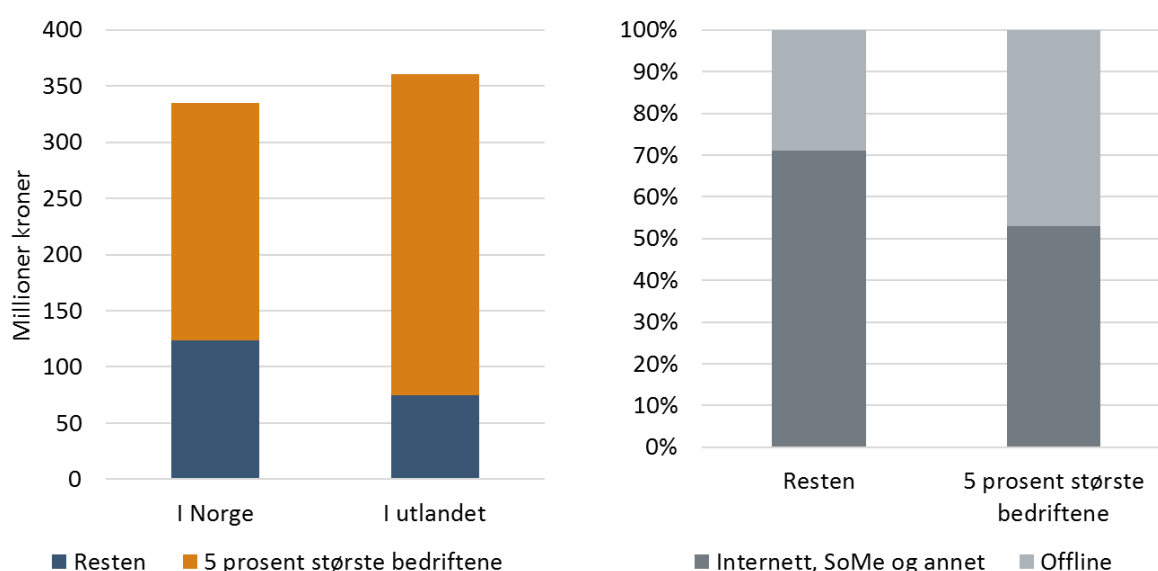


Virksomhetene som har svart på undersøkelsen oppgir at de samlet sett bruker 72 millioner kroner på markedsføring gjennom kampanjer i regi av Innovasjon Norge. Sammenstilling med Innovasjon Norges tall for markedsføring tilsier at bedriftene i spørreundersøkelsen står for nesten hele bedriftsbidraget fra Innovasjon Norges kampanjer, mens landsdels- og destinasjonsselskapene i spørreundersøkelsen står for 81 prosent av Innovasjon Norges næringsbidrag fra denne gruppen. Spørreundersøkelsen dekker samlet over 9 av 10 markedsføringskroner som går gjennom Innovasjon Norges kampanjer, og gir således en god pekepinn på samlet markedsføring i reiselivsnæringen, gitt at oppgitte svar i spørreundersøkelsen er korrekte.

Som figuren viser bruker bedriftene langt mer ressurser på selvstendig markedsføring, sammenlignet med markedsføring gjennom Innovasjon Norge og destinasjonsselskapene. Bedriftene oppgir å bruke 500 millioner kroner på selvstendige markedsføringskampanjer i året, noe som tilsvarer 70 prosent av de totale markedsføringsressursene.

Undersøkelsen viser at store bedrifter står for en stor andel av markedsføringen av Norge, noe som skyldes at de store bedriftene står for en høy andel av verdiskapingen framfor at bedriftene markedsfører mer. De fem største aktørene som har svart på vår undersøkelse står for 76 prosent av omsetningen og 71 prosent av markedsføringen. Figurene under viser markedsføring i Norge og utlandet etter bedriftsstørrelse og markedsføring etter kanal og bedriftsstørrelse.

2-4: Markedsføring i Norge og utlandet etter bedriftsstørrelse b) Markedsføring etter kanal og bedriftsstørrelse. Kilde: Spørreundersøkelse gjennomført av Menon (2016)



Figuren over til venstre viser at de største bedriftene står for en større andel av utenlandsmarkedsføringen enn markedsføringen i Norge. De største bedriftene står for en markedsføring på 285 millioner kroner i utlandet, mot 75 millioner kroner blant de andre bedriftene. De store bedriftene bruker med det 1,5 prosent av omsetningen sin på markedsføring i utlandet, mot 1,2 prosent for andre bedrifter. Når det gjelder markedsføring i Norge er sammenhengen motsatt. De største bedriftene bruker 1,1 prosent av omsetningen på markedsføring i Norge, mot 2 prosent for andre bedrifter.

Ellers viser figuren over til høyre viser at de største bedriftene også bruker en større andel av markedsføringsressursene på offline-markedsføring enn andre bedrifter. Blant de største bedriftene er fordelingen mellom online og offline omtrent 50/50, mens andre reiselivsbedrifter bruker omtrent 30 prosent av markedsføringsmidlene på offline-markedsføring mot 70 prosent på internett, SoMe og annet. Dette kan skyldes at store bedrifter har mulighet til å nå igjennom med kampanjer på tv og i aviser, markedsføringskanaler som blir for ressurskrevende å benytte for mindre bedrifter.

Vi anslår av Norge markedsføres som reisemål for en milliard kroner i året, hvorav 550 millioner kroner er markedsføring i utlandet

Vi anslår at norsk reiseliv markedsføres for 1 milliard kroner i operative markedsmidler i 2016, hvorav 550 millioner kroner går til markedsføring i utlandet. Inkluderes personalkostnader forbundet med å planlegge og gjennomføre markedstiltak, kan vi anta at midlene øker med i hvert fall 25 prosent, til (over) 1,25 milliarder kroner.¹⁰ På tilsvarende måte kan vi anslå at den samlede innsatsen til utenlandsmarkedsføring økes med minst 25 prosent til 680 millioner kroner når vi inkluderer personalkostnader forbundet med markedsføringen. Innovasjon Norges offentlige midler står for 23 prosent av den totale markedsføringen av Norge som reisemål i utlandet. Se tabellen under.

Tabell 2-3 : Estimert totalmarkedsføring av Norge i 2016. Operative midler. Kilde: Menon (2016)

	Total markedsføring (i mill. kr)	Utenlandsmarkedsføring (i mill. kr)
Innovasjon Norge	134	133
Bedrifter	700	350
Landsdelselskap	75	55
Destinasjonsselskap	75	20
Totalt	Ca. 1 mrd. kr	Ca. 550 mill. kroner

Nærmere redegjørelse for beregningene

Innovasjon Norge brukte 293,5 millioner kroner på profilering av Norge som reisemål i 2015, inkludert overhead- og bemanningskostnader. Vår spørreundersøkelse til næringen viste at de 104 virksomhetene som svarte brukte 735 millioner kroner på markedsføring. Sammenstilling av Innovasjon Norge næringsbidrag med vår spørreundersøkelse viser at virksomhetene som har svart i spørreundersøkelsen står for 94 prosent av næringsbidraget til Innovasjon Norge.

Vi vet at Innovasjon Norge disponerte 134,6 millioner kroner i operative markedsmidler fra NFD i 2016, hvorav 132,5 millioner kroner er penger brukt på utenlandsmarkedsføring. Innovasjon Norge mottok 231 millioner kroner til reiselivsprofilering over statsbudsjettet i 2016. Ifølge organisasjonen selv går 83,6 millioner kroner til interne bemannings- og overheadkostnader og 13,5 millioner kroner til Innovasjon i reiselivsnæringen, slik at det står igjen 134,6 millioner kroner til operative markedsføringstiltak. Vi vet at 2,1 millioner kroner av markedsmidlene fra NFD finansierer kampanjer i Norge (i tillegg bruker Landbruks- og Matdepartementet 5,7 millioner kroner i Bygdeturismekampanje som Innovasjon Norge gjennomfører).

Vi tror at norske reiselivsbedrifter disponerer rundt 700 millioner kroner i operative markedsmidler, hvorav omtrent 350 millioner kroner er midler til markedsføring i utlandet. Vår spørreundersøkelse viser at bedriftene som har svart på undersøkelsen står for 640 millioner kroner i markedsføring i året, sett bort fra bidrag til destinasjons- og landsdelselskapenes markedsføring. Som nevnt viser sammenstilling av Innovasjon Norges næringsbidrag med vår spørreundersøkelse at bedriftene som har svart står omtrent hele næringsbidraget til Innovasjon Norge, noe som tyder på at undersøkelsen fanger opp store deler av markedsføringen i norsk

¹⁰ Innovasjon Norge oppgir at bemannings- og overheadkostnader utgjør 25 prosent av totalen, og det grunn til å tro at organisasjonen utnytter stordriftsfordeler de færreste bedrifter og markedsføringsorganisasjoner kan matche.

reiselivsnæring samlet sett. Vi vet imidlertid at det er enkelte av de store norske bedriftene, samt svært mange av de små, som ikke har svart på undersøkelsen. Dette tyder på at på at bedriftene i undersøkelsen oppgir større markedsføringsutgifter enn de rent operative midlene, og dermed inkluderer internt brukte driftsressurser.

Dersom vi hadde kjennskap til hvor stor andel av de oppgitte markedsføringsmidlene som er operative markedsføringsmidler, kunne isolert de operative midlene, skalert ned næringsbidraget fra bedriftene tilsvarende, for deretter å ha ekstrapolert den totale operative markedsføringen ut i fra kjente størrelser som omsetning i næringen og andel av næringsbidraget. Siden vi ikke har kjennskap til hvor stor andel av bedriftenes oppgitte markedsføring som er operative markedsmidler, må vi anta at bedriftenes oppgitte utgifter bortimot tilsvarer de totale operative markedsmidlene i næringen.

Vi anslår derfor at reiselivsbedrifter markedsfører for 700 millioner kroner i året. Ifølge svarene oppgitt av bedriftene i vår undersøkelse brukes omtrent halvparten av midlene på markedsføring i Norge og halvparten i utlandet. Dermed tror vi norske bedrifter markedsfører for 550 millioner kroner i utlandet.

Vi anslår at landsdelsselskapene¹¹ bruker 75 millioner kroner på markedsføring i året utenom bidragene fra bedrifter, hvorav 55 millioner kroner er markedsføring i utlandet. Ifølge Innovasjon Norges tall står landsdels- og destinasjonsselskaper for 27 millioner kroner i næringsbidrag. I vår undersøkelse står disse aktørene for en samlet markedsføring på 58 millioner kroner, hvor 21 millioner kroner brukes i markedsføring gjennom Innovasjon Norge, og 37 millioner kroner brukes i markedsføring utenom organisasjonen. Siden landsdelselskap står for det meste av denne summen, ekstrapolerer vi og anslår at landsdelsselskapene bruker 75 millioner kroner på markedsføring i året. Landsdelselskapene hadde en samlet omsetning omtrent 190 millioner kroner i 2014, noe som i så fall innebærer at disse selskapene bruker omtrent 40 prosent av sine ressurser på markedsføring. Dette passer godt med svarene fra spørreundersøkelsen (gj.sn. 45 prosent for landsdels- og destinasjonsselskapene). Basert på svarene fra spørreundersøkelsen tror vi at 80 prosent av landsdels-selskapenes midler brukes på markedsføring i utlandet.

Vi tror at destinasjonsselskap markedsfører for omtrent 75 millioner kroner i året (også utenom bidrag fra bedrifter), hvor 20 millioner kroner er markedsføring i utlandet. Norske Visit-, reisemåls-, og destinasjonsselskaper omsetter for 380 millioner kroner, men for enkelte destinasjonsselskap er deler av omsetningen salg av guide- og turistinformasjonstjenester, samt pengebidrag fra bedrifter som ikke må telles dobbelt i våre beregninger. Vi tar derfor bort 1/3 av omsetningen og antar at 30 prosent av den gjenstående omsetningen går til markedsføring. Vi tror destinasjonsselskapene bruker en litt lavere andel av omsetningen på markedsføring enn landsdelselskapene, siden destinasjonsselskapene både er mindre enheter hvor større deler av omsetningen går til administrasjon, og fordi destinasjonsselskapene også har andre oppgaver innen blant annet kompetanseheving. Vi tror destinasjonsselskapene bruker 80 prosent av markedsføringsmidlene på innenlandsk markedsarbeid.

Summert opp disponerer da norsk reiselivsnæring 1 milliard kroner i operative markedsmidler, hvorav norsk reiseliv markedsføres for 550 millioner kroner i utlandet. Innovasjon Norges offentlige midler står for 23 prosent av den totale markedsføringen av Norge som reisemål i utlandet.

Estimatet er usikkert og ideelt sett burde man ha innhentet informasjon om flere virksomheters markedsføring gjennom spørreundersøkelse og hatt en tydeligere avklaring av hva som er internt markedsføringsarbeid og hva som er operative markedsmidler blant svaralternativene. Våre vurderinger og resultater stemmer imidlertid godt

¹¹ Fjord Norge, NordNorsk Reiseliv, Trøndelag Reiseliv, Visit Sørlandet og Visit Sørlandet.

med Professor Kåre Sandviks tidligere beregning av utenlandsmarkedsføringen.¹² Sandvik anslår at det offentlige og næringen samlet profilerer Norge som reisemål for 700 millioner kroner i utlandet i 2016.

2.2. Synergier mellom reiselivsprofilering og markedsføringen av norske reiselivsprodukter

Det er klare **markedssynergier** mellom den generiske profileringen av norsk reiseliv og markedsføring av enkeltprodukter. Det skyldes både at det er en **gjensidig forsterkning** mellom den generiske profileringen av Norge og den spesifikke markedsføringen av private produkter, og at det er **stordriftsfordeler** forbundet med å kombinere profilering og produktmarkedsføring i samme kampanjer og andre tiltak. De to kildene til markeds-synergier kan presiseres på følgende måte:

Aktivitetene er komplementære i markedet i form av at profilering (generisk markedsføring) og produktmarkedsføring får større effekt – forsterker hverandre – når de kombineres i en felles kampanje eller et annet markedstiltak, for eksempel presseturer.

Profilering av Norge som reisemål og markedsføring av norske reiselivsprodukter er **likeartede aktiviteter** som blir **billigere** når de gjennomføres i en felles kampanje eller et annet markedstiltak.

2.2.1. Profilering og produktmarkedsføring forsterker hverandre

Enkelt sagt skal profileringen bidra til kjennskap og reiselyst, mens produktmarkedsføringen gir informasjon om hvordan kundene skal komme til landet/destinasjonen og hvilke produkter de kan kjøpe. Tanken er at den generiske markedsføringen blir kommersiell og salgsutløsende ved å knyttes til produktmarkedsføring, mens man utnytter skalafordeler og skaper større gjennomslag for enkeltproduktene ved å knytte dem opp mot den generiske markedsføringen. Matchingen skal sikre både en sterk kommersiell innretning av statlige midler gjennom Innovasjon Norge og avkastning på anvendte midler, samt koordinere norsk reiselivsnærings markedsinnsats i utlandet og Norge.

Profileringen skal øke sannsynligheten for at kunder vil kjøpe norske reiselivsprodukter, mens produktmarkedsføringen styrker profileringen i form av konkret produktinformasjon. Sagt på en annen måte skal profileringen «**create demand**» mens produktmarkedsføringen skal «**capture demand**».

Markedssynergiene mellom profilering og produktmarkedsføring er illustrert i kampanjen nedenfor. Gjennom en bred forbrukerkampanje i Storbritannia profileres Vest-Norge gjennom Prekestolen som ikon og Bergen og Ålesund som «gateways to the fjords». Effekten forsterkes av informasjonen om Norwegians flyvninger til Stavanger, Bergen og Ålesund - og prisen på disse. Med andre ord kommuniseres både innhold, tilgjengelighet og pris (de tre faktorene som bestemmer næringens internasjonale konkurranseevne) i en og samme kampanje.

¹² I rapporten «Effektiv organisering av internasjonal profilering og markedsføring av norsk reiseliv» (2016).

Bilde 2-1: Innovasjon Norges forbrukerkampanje i Storbritannia. Kilde: Innovasjon Norge



Menon har gjennomført intervjuer i forbindelse med utredningen og en tilbakemelding er at Innovasjon Norges profilering og bedriftens egen markedsføring forsterker en annen. En tilbakemelding er at arbeidsdelingen hvor Innovasjon Norge bygger merkevaren, mens bedriften bringer menneskene til landet fungerer veldig godt. Bedriftene har ikke ressurser til å bygge merkevaren Norge.

2.2.2. Stordriftsfordeler ved å kombinere profilering og produktmarkedsføring

Det er også grunn til å tro at det er kostnadssynergier forbundet med å koordinere profilering av reisemål med produktmarkedsføring. Denne effekten er uavhengig av komplementariteten mellom de to aktivitetene beskrevet ovenfor og skyldes ganske enkelt at to likeartede markedsføringsaktiviteter med samme målgruppe blir billigere å gjennomføre i fellesskap enn hver for seg. På samme måte som det er billigere for to likeartede reiselivsbedrifter å ha en felles markeds kampanje enn to isolerte.

At bedriftene knytter seg til Innovasjon Norges kampanjer bekreftes i intervjuene, og en bedrift påpeker at de benytter seg av Innovasjon Norge nettopp for å få gjennomslagsevne i utlandet.

2.2.3. Matching som indikator på synergier mellom profilering og produktmarkedsføring

Matchingen og det tette samarbeidet er i seg selv en sterk indikasjon på at det foreligger sterke synergier mellom profilering og produktmarkedsføring.

Innovasjon Norge benytter et bredt spekter av virkemidler i sitt markedsarbeid, og graden av samarbeid (matching) med reiselivsnæringen varierer mellom de ulike virkemidlene. Det er rimelig å anta at graden samarbeid henger sammen med styrken på synergiene, selv om variasjon i matching også kan skyldes andre forhold. På Norgeskampanjer er næringsandelen 41 prosent, mens andelen kun er henholdsvis 17 og 2 prosent

på bransjebearbeiding/internasjonale workshops og presseturer. På sistnevnte er trolig den reelle næringsandelen høyere, fordi det er vanlig at næringen bidrar med gratis tjenester direkte til pressebesøkende.

Næringsbidraget til Innovasjon Norges markedsarbeid har variert i absolutte kroner men ligget stabilt rundt 30 prosent av INs egen innsats de siste årene. Det vil si at den offentlige profileringsinnsatsen og den private produktmarkedsføringen samvarierer. Korrelasjonen er på 0,67¹³, noe som innebærer at 45 prosent av variasjonen i reiselivsnæringens bidrag til Innovasjon Norges markedsaktiviteter kan forklares med variasjon i de offentlige budsjettene til reiselivsmarkedsføring.¹⁴ Næringsandelen falt til 26 prosent i 2015. Hadde den fortsatt på samme nivå som i 2014, ville 83 prosent av næringsbidraget kunne forklares med variasjon i offentlige budsjetter. Vår vurdering er at reduksjonen i næringsbidraget i 2015 ikke kan tolkes som et uttrykk for at de underliggende synergiene mellom profilering og produktmarkedsføring er i ferd med å svekkes.

En stor transportaktør Menon har intervjuet påpeker at problemet kan være at det bli for stor avstand mellom profileringen til Innovasjon Norge på ene siden, og formidlingen og salg av enkeltprodukter på andre siden. For stort fokus på imagebygging og for lite kommersielt fokus har redusert kampanjenes effektivitet ifølge transportaktøren, med den konsekvens at selskapet har redusert sitt samarbeid med Innovasjon Norge.

¹³ Tallgrunnlaget vårt dekker perioden 2010 til 2015. Med en lengre tidsrekke kunne vi fått mer robuste mål på samvariasjonen.

¹⁴ Prosentanslaget på 45% fremkommer som potensen av korrelasjonskoeffisienten, tilsvarende R^2 i en bivariat regresjonsanalyse.

3. Synergier mellom reiselivsprofilering og annen markedsføring av norsk næringsliv

Spørsmålet vi skal forsøke å besvare i dette kapitlet er i hvilken grad og på hvilken måte det er synergier mellom arbeidet med å tiltrekke turister til Norge, markedsføre norske produkter i utlandet og å tiltrekke investeringer til Norge. Et nøkkelbegrep i vurderingen av disse mulige synergiene er **Nation branding**, den bærende ideen bak divisjonen Brand Norway i Innovasjon Norge.

3.1. Nation branding

Nation branding¹⁵, det vil si profilering av et land, handler om å bygge et omdømme, et merkenavn, knyttet til en nasjon. I følge Simon Anholt har globalisering ført til at "verden er ett marked":

*Today, the world is one market. The rapid advance of globalisation means that every country, every city and every region must compete with every other for its share of the world's consumers, tourists, investors, students, entrepreneurs, international sporting and cultural events, and for the attention and respect of the international media, of other governments, and the people of other countries.*¹⁶

Dette er åpenbart en ekstrem overforenkling. De fleste markeder er fremdeles lokale eller nasjonale, eventuelt avgrenset av ikke-geografiske faktorer. Likevel har Anholt rett i at land, regioner og byer i økende grad konkurrerer om å tiltrekke investorer, bedrifter, talenter – og turister – og om å eksportere egne varer og tjenester utenfor sitt eget geografiske område. Det betyr ikke nødvendigvis at det er synergier mellom disse aktivitetene. Anholts hovedpoeng er at i en ubegrenset strøm av ufiltrert informasjon er det umulig for folk å ha et detaljert og presist bilde av egenskapene ved et land. I stedet opererer man med enkle stereotyper:

*We all navigate through the complexity of the modern world armed with a few simple clichés, and they form the background of our opinions, even if we are not fully aware of this and do not always admit it to ourselves: Paris is about style, Japan about technology, Switzerland about wealth and precision, Rio de Janeiro about carnival and football, Tuscany about the good life, and most African nations about poverty, corruption, war, famine and disease.*¹⁷

I følge Anholt har stereotypene en betydelig effekt på lands konkurranseevne (derav tittelen Competitive Identity):

*Some quite progressive countries do not get nearly as much attention, visitors, students, business or investment as they need because their reputation is weak or negative, while others are still trading on a good image that they acquired decades or even centuries ago, and today do relatively little to deserve.*¹⁸

¹⁵ Wikipedia.org: Nation branding aims to measure, build and manage the reputation of countries (closely related to place branding). Some approaches applied, such as an increasing importance on the symbolic value of products, have led countries to emphasise their distinctive characteristics. The branding and image of a nation-state "and the successful transference of this image to its exports - is just as important as what they actually produce and sell." This is also referred to as **country-of-origin effect**. Nation branding is still a developing field in which scholars continue their search for a unified theoretical framework. Many governments have resource dedicated to Nation Branding. **Their aim is to improve their country's standing, as the image and reputation of a nation can dramatically influence its success in attracting tourism receipts and investment capital; in exports; in attracting a talented and creative workforce and in its cultural and political influence in the world.**

¹⁶ Anholt, S (2007) 'Competitive Identity: A new model for the brand management of nations, cities and regions', Policy & Practice: A Development Education Review, Vol. 4, Spring, pp. 3-13.

¹⁷ Ibid.

¹⁸ Ibid.

Utfordringen, sier Anholt, er at de fleste land profileres av en lang rekke ulike aktører og at profileringen ikke er koordinert:

“... in most countries, there are many other bodies, agencies, ministries, special interest groups, non-governmental organizations (NGOs) and companies all promoting their version of the country. Because most of these bodies, official and unofficial, national and regional, political and commercial, are usually working in isolation, they send out conflicting and even contradictory messages about the country. As a result, no consistent picture of the country emerges, and its overall reputation stands still or moves backwards. ... Far more can be achieved if the work of these stakeholders is coordinated, of consistently high quality, and harmonised to an overall national strategy that sets clear goals for the country's economy, its society and its political and cultural relations with other countries.”¹⁹

Sagt på en annen måte hevder Anholt at *det er betydelige synergier forbundet med å koordinere den samlede profileringen av et land*. Det er disse resonnementene som ligger bak Innovasjon Norges satsing på Brand Norway. Tanken er at ved å gjøre Norge, og hva som kjennetegnet landet og menneskene, mer kjent i andre land, vil det styrke utenlandske investorer og bedrifters ønske om å investere/etablere seg i Norge, styrke eksport av norske varer og tjenester i utlandet og øke folks lyst til å reise til Norge som turister. Derfor har Innovasjon Norge samlet tre funksjoner i en felles divisjon – Visit Norway, Invest in Norway og «Business partnership». Det er sistnevnte avdeling som har ansvar for profilering av norske produkter i utlandet.²⁰

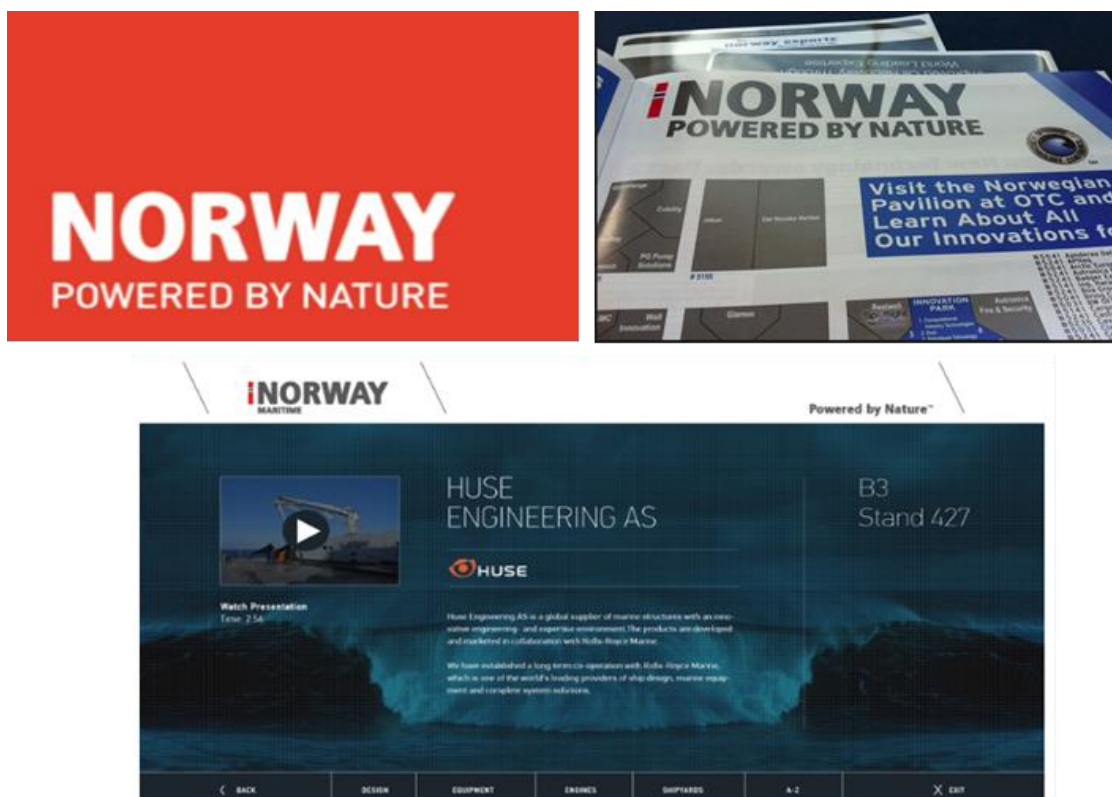
Man kan innvende at det å skape positive og konsistente assosiasjoner til Norge ikke er tilstrekkelig for å utløse kjøpsatferd. På den annen side er det heller ikke Innovasjon Norges (og andre virkemiddelaktørers) oppgave å *selge*, men markedsarbeidet skal føre til økt salg. Det er dette som kalles effektaddisjonalitet. Innovasjon Norges oppgave er å gjøre norske produkter og investeringsmuligheter kjent, så får kommersielle aktører forsøke å konvertere kjennskapet og de positive assosiasjoner til kjøp av deres produkter. Nettopp her ligger de sterke synergiene mellom generisk reisemålprofilering og markedsføring av konkrete reiselivsprodukter som vi omtalte i forrige kapittel.

En annen generell innvending er at det globale samfunnets kjennskap og assosiasjoner til Norge formes av et enormt spekter av faktorer og kommunikasjonsskilder og at Innovasjon Norges mulighet til å påvirke Norges globale «brand» er forsvinnende liten. Et motargument kan være at Innovasjon Norges ambisjon ikke er å skape et Nation Brand, men å utnytte de positive assosiasjonene som allerede eksisterer i profileringen av Norge som reisemål og investeringsland og til markedsføring av norske produkter. Et eksempel på dette er begrepet «Powered by Nature» som blir brukt i en rekke sammenhenger på tvers av de tre profileringsområdene.

¹⁹ Ibid.

²⁰ Det bør legges til at avdelingen «Business partnership», i følge NFD, ikke er profilering av norske produkter, men å forvalte INs oppdrag fra UD. Disse oppdragene har til felles at de ikke har verdiskaping i Norge som formål, men andre formål, for eksempel verdiskaping i utviklingsland.

Bilde 3-1: Eksempler på bruk av profileringen, Powered by nature. A) Innovasjon Norges internasjonale varemerkebeskyttelse for Norway powered by nature. B) Profilering av norske produkter under verdens største olje- og gassmesse, OTC, i Houston. C) Profilering av norsk maritimt utstyr under SMM Hamburg 2014.



I det følgende skal vi drøfte hvorvidt det er reelle synergier mellom de tre funksjonene – både på markeds- og kompetansesiden – og hva de består i. Kompetansesynergier kan vurderes med utgangspunkt i de prinsipielle vurderingene vi gjorde i kapittel 1; at kompetansen som kreves er komplementær og/eller at det er stordriftsfordeler forbundet med å utføre likeartede oppgaver. Det vil for eksempel være kompetansesynergier dersom kompetansen som er bygget opp i reisemålprofileringen kan overføres til markedsføringen av norske produkter, eller dersom messer og delegasjoner kan gjennomføres med samme kompetanse og personell.

Når det gjelder markedssynergier er kompleksiteten større. La oss derfor først etablere noen kriterier for hva som må være oppfylt for at det skal foreligge markedssynergier mellom funksjonene.

3.1.1. Tre kriterier for at Nation branding skal skape markedssynergier

Tre kriterier må være tilfredsstillt for at det skal være **markedssynergier** mellom reisemålprofilering og markedsføring av norske eksportprodukter:

- 1) **Samme målgruppe**, det vil si at kundegruppene må være overlappende (ikke nødvendigvis helt sammenfallende)
- 2) **Nasjonalt opphav** må være relevant.

- 3) **Felles egenskaper**²¹ ved landet. Det vil si at de samme type assosiasjoner ved landet som styrker kundenes ønske om å reise til Norge også styrker kundenes ønske om å kjøpe det aktuelle produktet.

Samme målgruppe

Er målgruppene for reisemålprofilering, investeringsfremme og produktmarkedsføring ulike, kan det ikke være markedssynergier, simpelthen fordi målgruppene må bearbeides separat. At kundene som skal eksponeres for budskapet er i samme land, kan betraktes som en nødvendig, men ikke tilstrekkelig, forutsetning for at målgruppene overlapper. I tillegg kan det være hensiktsmessig å skille mellom såkalt B2C- og B2B-profilering (Business-to-consumer vs Business-to-business). I førstnevnte er det forbrukere som skal påvirkes, mens det i B2B er bedrifter som skal påvirkes. Bedriftskunder vil selvsagt også ha en rolle turister i andre sammenhenger, men skal man promotere norsk skipsutstyr overfor innkjøpsenheten i et koreansk verft med mange tusen ansatte, blir overlappen begrenset. Minst like viktig er det at teknisk funksjonalitet, og produkter som brikke i kundenes verdikjeder, er det viktigste å kommunisere i B2B-profilering. Sannsynligheten for at kjøpskriteriene for verftskunden skal være felles med koreanske turistenes valg av ferieland, er liten.

Ved forbrukerrettet markedsføring (B2C) er det større sannsynlighet for at målgruppene er overlappende, både fordi man når ut til et mye større marked, men også fordi det er større sannsynlighet for at assosiasjonene som skaper reiselyst og kjøpslyst er de samme. Det bringer oss over i de to neste kriteriene.

Nasjonalt opphav – country-of-origin

Hvis kundene ikke er opptatt av hvilket land produktet kommer fra, kan ikke reisemålprofileringen øke salget av produktet. At nasjonalt opphav er viktig i internasjonal reiselivsprofilering, er selvsagt. Det er landet og utvalgte egenskaper ved dette som profileres. Det er ikke nødvendigvis like opplagt for profilering av norske varer og tjenester i utlandet. Norsk opphav kan enten være **irrelevant**, **negativt** eller **positivt** for norske bedrifter som selger varer og tjenester i utlandet.

Det er **positivt** dersom kundenes assosiasjoner til produktet styrkes av reisemålprofileringen (og vice versa). For eksempel har Innovasjon Norge og Sjømatrådet samarbeidet i mange år om forbrukerrettet profilering av norsk sjømat og Norge som reisemål. Norsk fisk er brukt aktivt i profileringen av Norge som reisemål, og norsk natur er brukt aktivt i markedsføringen av norsk sjømat.

I andre sammenhenger vil norsk opphav være **irrelevant** for kundene. For eksempel mener det norske sjømatselskapet Pelagia at deres industrielle kunder ikke bryr seg om hvilket land den pelagiske fisken kommer fra.²² Følgelig vil ikke profilering av Norge som reisemål forsterke markedsføringen av norsk pelagisk fisk.

Det kan også tenkes at det kan være **negative** synergier (dysergier) knyttet til nasjonalt opphav. For eksempel ønsker ikke Marine Harvest lenger å finansiere generisk markedsføring av norsk sjømat fordi de mener det konkurrerer med det deres egen merkevarebygging.²³

²¹ Strengt talt er nasjonalt opphav en undergruppe av felles kjøpskriterier, men siden det er profilering av Norge som er tema for rapporten, er det naturlig å behandle dette som et eget punkt.

²² Ulstein H. m.fl (2014) Evaluerer av Sjømatrådet. Menon-publikasjon nr 30/2014.

²³ Ibid.

Felles kjøpskriterier

Det er ikke tilstrekkelig at kundene er opptatt av hvilket land produkter kommer fra for at det skal være synergier med reisemålprofilering. Egenskapene ved landet må også være overlappende og ha lik valør.

Hvis kundene er opptatt av helt forskjellige egenskaper ved landet, for eksempel ingeniørkompetanse ved kjøp av ingeniørtjenester og å oppleve midnattssol ved reise til Norge, er det vanskelig å se at markedsføring av ingeniørtjenester og reiselivsprofilering kan være komplementært.

Selv om kundene er opptatt av de samme egenskapene, for eksempel været i landet, kan det tenkes at disse egenskapene spiller en ulik, og i verste fall motsatt, rolle i reisemålprofilering og produktmarkedsføring. For å holde oss til relasjonen mellom profilering av norsk sjømat og Norge som reisemål, kan man litt forenklet si at sjømateksportørene gjerne vil fremheve at klimaet og vannet er kaldt i Norge, mens sommerturistene gjerne ønsker seg badetemperaturer.²⁴

I eksemplene ovenfor har vi lagt hovedvekten på synergier fra reisemålprofilering til markedsføring av norske produkter. Når det gjelder synergier motsatt vei, kan vi generelt si at markedsføring av norske produkter vil ha en positiv effekt på antall gjester til Norge dersom ...

- markedsføringen gir **opplevelsesinnhold** til reisen og/eller
- styrker kundenes assosiasjoner til Norge og dermed øker lysten til å oppleve landet

Andre produkter gir opplevelsesinnhold dersom de **inngår (som komplementære produkter) i et helhetlig reiselivsprodukt**. Dette gjelder i særlig grad mat/drikke, arkitektur og andre kulturuttrykk, men kan selvsagt også gjelde andre produkter, for eksempel butikktilbud, helsetjenester og annet tjenestetilbud. Komplementariteten er potensielt **symmetrisk**, i den forstand at eksportpotensialet til norsk mat, arkitektur og kultur kan styrkes av reiselivsmarkedsføringen i seg selv og av at utlendinger har opplevd produktene i Norge.

3.2. Nytt av fast tilstedeværelse i distriktene og utlandet

3.2.1. Fast tilstedeværelse i utlandet

Faste tilstedeværende i utlandet utfører i hovedsak følgende aktiviteter gjennom sin tilstedeværelse i utlandet:

- Kjøp av markeds kampanjer i relevante medier, herunder rådgivning mot norske reiselivsselskaper som vurderer markeds kampanjer enten direkte mot reisebyråer eller i ulike media
- Tilrettelegging for at utenlandske medier skal skrive positive artikler om norske reisemål
- Tilrettelegging for salg av norske reiselivsprodukter ovenfor turoperatører

Det synes åpenbart at disse aktivitetene bør gjennomføres som et ledd i arbeidet med å promotere Norge som reisemål. Sentrale spørsmål blir imidlertid:

- Er det en hensiktsmessig tilpasning til hva som gjøres internt og hva som kan kjøpes?

²⁴ Dette eksempelet var nok viktigere tidligere enn det er i dag. I senere år har norsk ruskevær blitt brukt aktivt i profileringen av Norgesreiser utenfor sommersesongen.

- Er det en hensiktsmessig tilpasning for hva som produseres på utekontorene og hva som produseres ved hovedkontoret.

Sterke endringer gjennom økt bruk av internett har konsekvenser for hvordan disse tjenestene kan og bør utformes. Økt bruk av internett har blant annet medført at forbrukerne i større grad enn tidligere setter sammen reiseprodukter selv, i motsetning til tidligere hvor de i større grad kjøpte pakker gjennom turoperatører. Innen mediebransjen har økt bruk av internett medført at tradisjonelle papiraviser har fått økt konkurranse om både lesere og annonsekroner fra mer nisjepregede medier, søkemotorer og sosiale medier. Som påpekt tidligere har dette medført at flere større reiselivsaktører flytter deler av midlene som tidligere ble brukt på større annonser over til selvstendig markedsføring i sosiale medier.

I de følgende avsnitt vurderer vi nytten av fast tilstedeværelse på utekontorene for å gjennomføre tre hovedaktivitetene som gjøres. Vi presiserer da at det ligger utenfor mandatet å vurdere *omfanget* av tilstedeværelsen. Vi vurderer altså kun nytten, ikke hvor mange utestasjonerte det er fornuftig å ha eller i hvor mange land.

3.2.2. Er tilstedeværelse nødvendig for kjøp av markeds kampanjer i relevante medier?

Innovasjon Norge kjøper markedstjenester i utlandet gjennom Norgeskampanjer og tematiske kampanjer. For at markedsføringen skal være effektiv, må den treffe aktuelle forbrukergrupper og bedrifter som både kan ha økonomi og interesse av å velge Norge som reisemål. Ettersom de tradisjonelle mediene har fått økt konkurranse både fra nisjemedier, nettbaserte medier og sosiale medier, har kanalene for valg av markedsføringskanal økt. Økt omfang av kanaler tilsier at spesialisert kunnskap om leser- og brukergrupper i ulike medier er nødvendig for å få effektiv markedsføring. Den økte kompleksiteten har altså medført økt behov for spesialisering i markedskommunikasjonen. Transaksjonskostnadsteori²⁵ og ressursbasert teori²⁶ tilsier da at bedrifter og organisasjoner i en slik situasjon kan oppnå en spesialiserings- og effektiviseringsgevinst ved å kjøpe slike spesialiserte tjenester, og heller konsentrere seg om å styrke sin kjernekompetanse. Bakgrunnen er de betydelige kostnader og utfordringer bedriften eller organisasjonen vil pådra seg ved å bygge opp slik spesialisert kompetanse internt. Den økte kompleksiteten trekker altså i retning av at det er mest hensiktsmessig at tjenestene i større grad kjøpes, samtidig som en beholder en viss kompetanse internt, blant annet for å sikre nødvendig faglig kompetanse til å foreta slike faglige kjøp (Menon, 2014). Kommunikasjons- og markedstjenester kan kjøpes i et globalt marked fra aktører med både spesialisering i land og nisjer. Økt kompleksitet i mediebildet tilsier altså at nytten av representanter på utekontorene har blitt redusert.

En effektiv organisering tilsier at de deler av organisasjonen som har best forutsetninger for å utføre en oppgave bør være ansvarlig for oppgaven. Når det gjelder kjøp eller utforming av kampanjer i utenlandske markedsføringskanaler er det derfor kontoret som enten besitter best kompetanse selv, eller er tettest på de sterkeste kompetansemiljøene, som bør være ansvarlig for utforming og innkjøp. Nettopp av denne årsak er det er det London-kontoret til Innovasjon Norge som er ansvarlig for utforming av markeds kampanjene i utlandet. I de tilfeller utekontorene bidrar til å utnytte lokale konkurransefortrinn gir utekontorene merverdi til organisasjonen.

²⁵ Oliver E. Williamson: "Strategizing, Economizing, and Economic Organization," *Strategic Management Journal*, Winter 1991, 12, 75-94.

²⁶ Jay Barney (1991): *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. *Journal of Management*, vol 17, no 1.

3.2.3. Tilrettelegging for at utenlandske medier skal skrive positivt om norske reisemål

For å tilrettelegge for å få salgsutslagsgivende oppslag i mediene, må en vite hvilke medier som brukes av de konsumentgrupper eller bedrifter som har tilbøyelighet til å velge Norge som reisemål. I tillegg er et visst nettverk inn mot de journalister som skriver i disse mediene nødvendig, slik at en får spisset informasjonen. Begge disse forhold tilsier at jo høyere spesialiseringsnivå personen har innen mediebruk, og jo sterkere nettverk den har, jo mer effektivt kan arbeidet med å få salgsutslagsgivende salg gjøres.

Flere reiselivsreportasjer i avisene utarbeides i dag ved at journalistene foretar nettsøk, snarere enn å innhente opplysninger og opplevelser ved selv å reise. Tradisjonelle aviser har i stor grad lagt ned, outsourcet eller betydelig slanket reiselivsredaksjonene. Innenfor de tradisjonelle medier har dermed det relevante nettverket blitt mindre og mer diversifisert. Samtidig har tradisjonelle medier fått betydelig konkurranse om lesere fra nye nisjemedier innen reiser. Kommunikasjons- og markedsbyråer har over en lengre periode rekruttert journalister og eksperter i kommunikasjon i sosiale medier med sikte på å tilby relevante råd, men også et nettverk inn mot både relevante medier.

Den økte kompleksitet som er beskrevet tidligere tilsier at kjøp slike tjenester kan være hensiktsmessig, ettersom den sterkeste kompetansen på dette befinner seg i spesialiserte kommunikasjons- og kompetansebyrå. Økt kompleksitet også i mediebildet tilsier altså at nytten av å ha faste ansatte på utekontorene har blitt redusert.

Samtidig er det ikke gitt at kjøp av tjenestene medfører høyere kvalitet for gitt mengde ressursbruk. Visit Denmark og Innovasjon Norge rapporterer om utfordringer ved kjøp av slike tjenester i markedet. Utfordringen ligger i at kvaliteten leveransene oppfattes som variabel. Dette skyldes blant annet:

- Prisen på disse type tjenester er oppfattes å være høy
- Kvaliteten på det som leveres oppfattes å være varierende, dels som følge av at man innen kommunikasjons- og markedselskapene har betydelig gjennomtrekk av ansatte. Verdien av nettverket og tjenestene som selges oppfattes derfor å være svakere enn hva de er solgt inn som.

Ansettelse av personer med nettverk og kompetanse om den relevante mediebransjen har derfor i økende grad blitt brukt som strategi. Som et ledd i denne strategien har man også i stor grad erstattet utsendinger fra hjemlandet med lokalt spesialisert kompetanse. Tilsvarende endringer har en også sett blant de kommersielle aktørene. Eksempelvis har SAS, i likhet med nær sagt alle flyselskaper, sagt opp salgsrepresentanter og ledere med base i hovedkontoret, og erstattet disse med lokalt ansatte.²⁷

²⁷ Muligheter for å erstatte dels svært kostbar arbeidskraft med betydelig billigere har delvis tvunget seg frem som følge av økt digitalisering. Digitaliseringen har medført at konsumenter i større grad selv kan undersøke mulige reisemål, og samtidig gjort det mulig å drive effektiv kommunikasjon også over nett. Nytten av å ha representanter fra hovedkontoret er dermed redusert. Samtidig skyldes endringen også at representasjon fra hovedkontoret var et noe unødvendig ledd, ettersom nettverk trolig er sterkere for en person som har arbeidet lenge i et marked. Utsendinger vil bruke betydelig tid på å bygge opp dette nettverket, og i mange tilfeller er ikke tilstedeværelsen lang nok til at en kan kapitalisere på den betydelige tid det tar å bygge det opp. Dels er erstatningen av utsendinger også et kostnadsspørsmål. Med de tillegg en utsending fra Innovasjon Norge har, kan kostnaden ved en utsending komme opp i om lag tre millioner kroner i året, gitt at den har med ektefelle og barn. Kostnaden ved en lokalt ansatt kan være ned mot en tiendedel av dette, avhengig hvilke markeder en opererer i.

3.2.4. Tilrettelegging for salg av norske reiselivsprodukter overfor turoperatører

Økt bruk av internett har medført at konsumenter i større grad kan søke relevant informasjon og kjøpe tjenester på nett. En økende grad av kjøp via internett på bekostning av kjøp via reisebyrået tilsier at nytten av målrettet salg mot turoperatører reduseres.

Salg av pakker er fremdeles en populær løsning i flere markeder, særlig i Tyskland. Bakgrunnen for dette er at kundene kan få lavere priser som følge av stordriftsfordeler som turoperatørene får. Prisen kan således være rimeligere enn om man legger opp reisen selv. Et annet viktig argument er den kvalitetssikring turoperatøren gir.

I tøff global konkurranse mellom reiselivsprodukter, er et visst nettverk blant operatører viktig for å få riktige kontaktpersoner man kan sende presentere tilbudet til. For mindre norske reiselivsaktører kan derfor et antatt godt nettverk inn mot turoperatørene være verdifullt. For større norsk reiselivsaktører er trolig dette nettverket av mindre verdi, ettersom de trolig selv besitter dette. Intervjuer med større norske reiselivsaktører bekrefter dette. Samtidig vil det være slik at større kommersielle reiselivsaktører i større grad har mulighet til å sette sammen pakker som kan selges til turoperatørene. Ved å inngå private avtaler med overnattingssteder og opplevelsesaktører, kan eksempelvis Color Line ta større risiko ved å tilknytte andre tilbydere til sitt produkt, men samtidig få gevinster i form av mersalg eller en viss avanse ved salg av andres produkter gjennom dem. Innovasjon Norge har ikke tilsvarende mulighet til å ta risiko for de utenlandske turoperatørene, hvilket reduserer deres mulighet til å sy sammen pakker som kan være mer attraktive for turoperatørene.

3.2.5. Lokal tilstedeværelse i Norge

Som nevnt har den digitale utviklingen ført til økt konkurranse for tradisjonelle medier. Fremveksten av nisjemedier, nettbaserte medier og sosiale medier har ført til økende valgmuligheter innen markedsføringskanaler. Det økte omfanget av potensielle markedsføringskanaler tilsier at det blir viktigere med spesialisert markedsføringskunnskap for å markedsføre effektivt. Økt kompleksitet gir økt behov for spesialisering i markedskommunikasjonen.

En logisk følge av utviklingen er at markedskampanjer bør utformes av spesialister på markedsføring i større kompetansemiljø. Lokal tilstedeværelse kan bidra til økt kjennskap til lokale reiselivsprodukter. Samtidig er spesialistkunnskap knyttet til valg av markedsføringskanal og et treffende budskap viktigere i overordnede profileringskampanjer enn inngående lokalkunnskap om hva som eksisterer av opplevelser i den enkelte region.

Når det gjelder pressearbeid og tilrettelegging for turoperatører vil kjennskap til lokale reiselivsprodukter være av større betydning. Denne type profileringsarbeid blir kvalitativt bedre dersom journalister og turoperatører gjøres oppmerksom på unike opplevelser og reiselivsprodukter som er ukjente for folk flest og som har potensiale for å skape oppmerksomhet i utlandet. Dersom lokale representanter for en nasjonal markedsføringsorganisasjon utfører pressearbeidet og arbeidet mot turoperatører med en slik lokal kjennskap til ukjente og unike produkter, så vil lokal tilstedeværelse ha verdi.

Det eksisterer en stor flora av mindre aktivitets- og opplevelsesprodusenter i norsk reiseliv, og det kan være vanskelig å tilegne seg full oversikt over hva som eksisterer av reiselivsprodukter i de ulike deler av landet til enhver tid. Dette tilsier at lokal representasjon kan være av verdi for presse- og turoperatørarbeidet. Samtidig eksisterer det et utstrakt nettverk av landsdels- og destinasjonsselskaper, temabaserte nettverk og private formidlere av norske reiselivsprodukter. Slike organisasjoner er opprettet og har som formål å skape oppmerksomhet for lokalt reiseliv. Deres eksistens tilsier at det burde være mindre behov for et parallelt nettverk

av lokale underavdelinger av en nasjonal markedsføringsorganisasjon, dersom formål skal være å skape oppmerksomhet for lokalt reiseliv.

3.2.6. Stordriftsfordeler forbundet med felles personell på utekontorer på tvers av næringer

At Innovasjon Norge har ansvar for mange ulike næringer, muliggjør utnyttelse av stordriftsfordeler i uterepresentasjonen. Innovasjon Norge har utekontor i ca. 40 land²⁸ over hele verden, og organisasjonens representanter ved utekontorene jobber for å fremme mange norske næringers interesser i de respektive landene. Reiselivets interesser er særlig ivaretatt ved at ansatte ved en del av utekontorene utelukkende har reiselivsrelaterte oppgaver, mens ved resterende kontorene ivaretas reiselivets interesser av ansatte med ansvar for flere næringer, inkludert reiselivet. Nettopp det at Innovasjon Norge har ansvar for mange næringer, gjør at man kan ansette representanter som bruker deler av tiden sin på å jobbe for reiselivet og deler av tiden på andre næringer. Likhet i ulike næringers behov for uterepresentasjon muliggjør at Innovasjon Norge kan fremme reiselivets interesser i markeder man ellers ikke ville hatt reiselivsrepresentasjon. I tillegg kan man anta at deling av lokaler og administrasjon med andre næringer i de ulike landene gir lavere faste kostnader enn dersom reiselivet hadde egne og selvstendige utekontorer. Kostnadsbesparelser vil frigjøre ressurser til å primæroppgaver.

3.2.7. Oppsummering

Samlet sett finner vi at det er hensiktsmessig å ha representanter på utekontorene som arbeider med reiseliv. Dette gjelder spesielt for relasjonsbaserte aktiviteter som kontakt med turoperatører og presse, mens arbeidet med markedskampanjer i større grad kan sentraliseres til hovedkontoret eller delegeres til ett kontor som får ansvar for mange land. Det er grunn til å tro at digitalisering fører til at det blir gradvis *mindre viktig* med fast tilstedeværelse i utlandet. Det skyldes at en økende andel turister pakker og booker reisene sine selv i stedet for å bruke turoperatører, og at mediebildet blir stadig mer fragmentert og komplekst.

Når man vurderer om det er hensiktsmessig med fast representasjon i utlandet, må gevinster veies mot kostnader. Utsendinger fra Norge er vesentlig dyrere enn lokalt ansatte, både i Norge og utlandet. En overgang til å bruke lokalt ansatte på bekostning av utsendinger har vært et riktig og godt grep for å styrke effekten av arbeidet, ved siden av at det har bidratt til å redusere kostnadene substansielt.

Det er klare stordriftsfordeler forbundet med å kombinere representasjonen på utekontorer for flere næringer, både i form av å utnytte personalets ressurser bedre og å dele faste kostnader.

²⁸ Se liste <http://www.innovasjon norge.no/no/Kontorer-i-utlandet/>.

3.3. Synergier mellom reisemålprofilering og profilering av andre næringer

3.3.1. Kort presentasjon av arbeidet for å fremme norsk næringsliv i utlandet

Norges arbeid med profilering av næringslivet kan karakteriseres som disaggregert sammenlignet med andre nordiske og europeiske land. For å øke graden av koordinering har Regjeringen fra 2016 opprettet «Team Norway» under ledelse av Nærings- og fiskeridepartementet.

I kulepunktene nedenfor skisserer vi kort hvilken rolle ulike organisasjoner har:

- **Nærings- og fiskeridepartementet** arbeider med å fremme norsk næringsliv i utlandet gjennom bl.a. bilateral myndighetsdialog, bilaterale investeringsavtaler og næringslivsdelegasjoner. Departementet leder arbeidet med «Team Norway». Det er et samarbeid mellom blant annet Sjømatrådet, INTSOK, INTPOW og næringslivsutsendinger fra ambassadene. Formålet med «Team Norway-samarbeidet» er å bidra til økt verdiskaping i norsk økonomi gjennom informasjonsutveksling, samordning og koordinert innsats og initiativer. Departementet også er ansvarlig for næringslivsdelegasjoner ved statsbesøk og offisielle besøk til utlandet, samt for deltakelse på Departementet er ansvarlig for norsk deltakelse på verdensutstillinger organisert av det internasjonale utstillingsbyrå (BIE). Departementet har også det handelspolitiske ansvaret i Norge, og har et betydelig arbeid for handelsavtaler²⁹ (St. prp. nr 1 2015-2016 for NFD s 173 og 205).
- Et sentralt virkemiddel for NFD i internasjonaliseringsarbeidet er **Innovasjon Norge**, som gjennom sitt internasjonaliseringsarbeid bistår norske selskaper i utlandet. Innovasjon Norge har tilstedeværelse ved 36 utekontorer i 28 land. Å stimulere norske bedrifter til økt internasjonalisering er gjennomgående i Innovasjon Norges virksomhet, og det legges vekt på bedrifters internasjonale potensial i forbindelse med de fleste tjenestene selskapet tilbyr, medregnet lån og tilskudd.
- **Utenriksdepartementet**: Utenriksdepartementets oppgave er å arbeide for Norges interesser internasjonalt. Norges interesser bestemmes blant annet av vår geografiske plassering i et strategisk område, vår åpne økonomi, vår posisjon som kyststat og forvalter av store marine ressurser og omfattende eksport av olje og gass (Utenriksdepartementets hjemmeside juni 2016). Fremme av norske næringsinteresser i utlandet har alltid vært en av utenriktjenestens viktigste oppgaver, og arbeidet med næringsfremme er styrket de senere år, blant annet gjennom en sterkere satsing på næringsutvikling i utviklingspolitikken. I UD er Næringspolitisk seksjon kontaktpunkt for enkeltbedrifter som henvender seg til departementet. Utenriksstasjonene er utenriktjenestens fremste ressurs når det gjelder bistand til næringslivet. UD har mer enn 100 stasjoner som kan bistå med nettverk, informasjon om lokale forhold og gi råd om blant annet sikkerhet og samfunnsansvar (Ibid).
- **Norad**: har en støtteordning for norske bedrifter som ønsker å samhandle eller lokalisere seg i utviklingsland. Støtteordningen blir nå nedlagt og midlene i stor grad overført til Innovasjon Norge.
- **Innovasjon Norge**: har internasjonalisering av norsk næringsliv som et av tre hovedmål. Har i underkant av 40 utekontorer som rådgir og bistår norske bedrifter som ønsker seg ut, som oftest mot

²⁹ Departementet legger derfor stor vekt på myndighetsdialogen med prioriterte land for norsk næringsliv. Det skjer både gjennom en aktiv besøksvirksomhet til utlandet og ved å invitere viktige beslutningstakere til politiske samtaler i Norge. Slike besøk er med på å sette Norge og norske interesser på agendaen hos myndighetene i andre land og bidrar til å bygge opp gode politiske relasjoner som vil være til nytte for norsk næringsliv. Departementet har ansvar for den økonomiske dimensjonen innenfor regionale fora som bl.a. Nordisk Ministerråd (St. prp. nr 1 for NFD 2015-2015 s 205).

betaling. Reiseliv er en sentral del av satsingen og Innovasjon Norge har fast ansatte reiselivsmedarbeidere.

- **INTSOK:** Medlemsorganisasjon som arbeider for internasjonalisering av offshore leverandørindustri. Teknisk orientert organisasjon som følger prosjekter hvor de mener norsk leverandørindustri kan spille en viktig rolle. Er tilstede i viktige offshoremarkeder som UK, Brasil, Angola, Singapore, Nigeria mv.
- **INTPOW:** Medlemsorganisasjon som arbeider med internasjonalisering av norske bedrifter som arbeider med ren energi. Ikke fast tilstedeværelse i noen land, men følger utviklingen i viktige land som UK, Tyskland, Kina og flere utviklingsland nøyte. INTSOK og INTPOW vurderes slått sammen. Dette er blant annet omtalt i St.prp. nr 1 (2015-2016) for Olje- og energidepartementet
- **Sjømatrådet:** Organisasjon som arbeider med fellesmarkedsføring av norsk sjømat. Utgifter til fellesmarkedsføring blir finansiert gjennom en omsetningsavgift. Det geografiske fokuset for Sjømatrådet faller i stor grad sammen med det geografiske fokuset for reiselivssatsingen gjennom Innovasjon Norge
- **Klyngeorganisasjoner:** Flere klyngeorganisasjoner, slik som NODE og NCE Subsea har egne aktiviteter knyttet til internasjonalisering av bedriftene i klyngen.
- **GIEK:** Utsteder garantier som skal bidra til å håndtere merrisiko ved utenlandshandel. Har garantier for 200 milliarder i eksportkontrakter, hvorav 95 prosent er innen offshore og maritim.
- **Eksportkreditt Norge:** utsteder lån til bedrifter med utgangspunkt i garantier utstedt fra GIEK. Har en låneportefølje på om lag 30 milliarder kroner.

Menon vurderer synergieffekter i organisasjoner som kan være aktuelle. Norad, GIEK og Eksportkreditt er derfor utelatt. Likeledes er aktiviteten i klyngeorganisasjoner utelatt. Dette fordi den aktiviteten enten allerede er behandlet i øvrige deler av rapporten (NCE Tourism) eller fordi vi ikke anser at det kan være synergi i aktiviteten (GCE NODE og GCE Subsea).

3.3.2. Synergieffekter mellom Innovasjon Norges arbeid på utekontorene og arbeidet med profilering av Norge som reisemål.

Å stimulere norske bedrifter til økt internasjonalisering er gjennomgående i Innovasjon Norges virksomhet, og det legges vekt på bedrifters internasjonale potensial i forbindelse med de fleste tjenestene selskapet tilbyr, medregnet lån og tilskudd (St. prp. nr 1 2015-2016 for NFD). På denne bakgrunn inngår forhold knyttet til internasjonalisering i en stor andel av de tjenester innovasjon Norge tilbyr. Flere av disse er drøftet andre steder i rapporten, og vil vi på dette området drøfte hvorvidt det er synergier mellom det generelle arbeidet som gjøres på utekontorene og den spesifikke arbeidet som er rettet mot profilering av Norge som reisemål. I kapittel 3.2 drøftet vi nytten av fast tilstedeværelse for reiselivsmedarbeidere ved utekontorene. Denne drøftelsen vil følgelig ikke gjentas her.

I 2015 hadde Innovasjon Norge 35 kontor i utlandet fordelt på 28 land med 170 årsverk, hvorav 36 årsverk er dedikert til reiselivsoppdraget. Kontorene er samlokalisert med norske ambassader i 16 land, med generalkonsulat i fire land. I 15 land er kontorene ikke lokalisert sammen med utenriktjenesten.

Størrelsen og formen på leveransene av Internasjonal Markedsrådgivning varierer (Innovasjon Norges oppdragsrapport 2015).

I sin enkleste form består arbeidet ved utekontorene i å besvare konkrete henvendelser fra bedrifter med behov for markedsinformasjon i forbindelse med en mulig internasjonal satsing. Dette skjer i form av «Business

Information Service (BIS)», og det er kostnadsfritt for bedriftene. I denne tjenesten gis overordnet rask informasjon, samtidig som Innovasjon Norge formidler kontakt til aktuelle informasjonskilder («Lettere rådgivningsoppdrag»). Mer kompleks rådgivning gis bl.a. i form av markedsanalyser og opplegg hvor bedriftene får testet ut sin forretningsmodell i det aktuelle markedet, samt assistanse til å identifisere og komme i kontakt med aktuelle kunder eller partnere (Ibid).

Det var økt interesse for Innovasjon Norges internasjonale tjenester. Antall bedrifter som fikk rådgivning og annen bistand fra Innovasjon Norge for å lykkes med internasjonal vekst økte med litt under 40 prosent fra 3050 i 2014 til 4200 i 2015 (Ibid). I 2014 var tilsvarende vekst på 50 prosent St. prp. nr 1 2015-2016 for NFD).

Det synes å være åpenbare synergier mellom det generelle markedsarbeidet Innovasjon Norge gjør på utekontorene og det arbeidet som gjøres i for å fremme Norge som reiselivsmål. I likhet med reiselivsmedarbeidere, arbeider også andre medarbeidere på utekontorene med å identifisere potensielle kunder og samarbeidspartnere. Det er således en sammenfall i arbeidsmåte, som sikrer stordrifts- og spesialiseringseffekter. Samtidig finner vi at arbeidet med å fremme Norge som reiselivsmål også inneholder arbeidsoppgaver som er ulike fra det generelle markedsarbeidet som foregår gjennom utekontorene. Dette gjelder i særlig grad arbeidet med presse, og utarbeidelse av markedskampanjer. Som påpekt i kapittel 3.2 er nettverk mot turoppereatører og relevant presse nødvendig for å få tilstrekkelig nytte av egne ansatte på utekontorene som arbeider med reiseliv. Det synes altså å være synergier i arbeidsmåte, samtidig som kunnskapsmessige synergier begrenses av behov for spesialisert kompetanse for reiselivsarbeidet.

3.3.3. Synergier mellom reiselivsprofilering og Utenriksdepartementets aktiviteter

Utenriksdepartementet består av Utenriksdepartementet i Oslo og mer enn 100 utenriksstasjoner. Utenriksstasjonene er utenriktjenestens fremste ressurs når det gjelder bistand til næringslivet. Utenriksstasjonene kan være døråpner og myndighetskontakt, bistå med nettverk, informasjon om lokale forhold og gi råd om blant annet sikkerhet og samfunnsansvar.

Det er i særlig grad to type aktiviteter som har relevans for arbeidet med å fremme Norge som reisemål:

- Næringsfremme
- Omdømmearbeid

I tillegg kan kulturarbeidet også sies å ha en viss relevans³⁰.

³⁰ Utenriksdepartementet arbeider med å fremme norske kulturuttrykk. Hensikten er dels å promotere norske kunstnere, i første rekke ved å bidra til at norske kunstnere og kulturaktører får innpass på sentrale arenaer og gjør seg gjeldende i utlandet. Arbeidet kan også ses på som en del av det generelle arbeidet med Norgesfremme i sin helhet. Utenriksdepartementet sier følgende på sin hjemmeside om kulturinnsatsen: Internasjonalisering av norsk kunst og kulturliv bidrar til økt kunnskap og interesse for Norge som en innovativ kultur- og kunnskapsnasjon. Kultur skaper møteplasser, bygger nettverk og styrker dialogen med viktige målgrupper. Den internasjonale kulturinnsatsen er en del av det langsiktige og strategiske arbeidet i norsk utenrikspolitikk hvor tillit og godt omdømme bygges over tid, og hvor kvalitet og nyskaping blir vektlagt.

Arbeidet med kulturfremme har relevans for arbeidet med å fremme Norge som reiselivsmål både fordi det bidrar til å fremme Norge på en positiv måte, og fordi brukere av kunsten og kulturen kan ha interesse av å besøke de steder eksempelvis en bok, en film eller et musikkstykke handler om. Det er altså synergier fordi arbeidsoppgavene er komplementære ved at de begge retter seg mot konsumentgrupper som potensielt kan besøke Norge. Samtidig arbeider man i Innovasjon Norge også opp mot kulturrelaterte segmenter i sin markedsføring. En sterkere koordinering mellom Innovasjon Norges og Utenriksdepartementet på dette feltet kan imidlertid bidra til at både Innovasjon Norge og

Med utgangspunkt i de teoretiske klargjøringene ovenfor vil vi nå drøfte hvorvidt det eksisterer synergier mellom arbeidet Utenriksdepartementet gjør på disse områder og arbeidet for å fremme Norge som reisemål.

Synergier med Utenriksdepartementets arbeid for næringsfremme

Næringsfremme består av at ambassadene utarbeider landanalyser om viktige markeder og markedssegmenter for norske næringer, deltakelse på viktige næringspolitiske arenaer og pleie av nettverk. Arbeid for de ulike næringslivsklyngene blir ofte initiert av den enkelte ambassade i samarbeid med resten av virkemiddelapparatet. Videre spiller ambassaden en viktig rolle i form av «døråpnerfunksjon» for bedriftene. Også innen reiselivsområdet utarbeider ambassadene rapporter om reiseliv, i tillegg til å arrangere møteplasser mellom reiselivsbedrifter og representanter for viktig kundesegmenter, slik som turarrangører. Ved de ambassader som har representanter for Innovasjon Norge tilstede, utarbeides denne av Innovasjon Norges medarbeidere.

Det er altså klar sammenheng mellom Utenriksdepartementets arbeid med næringsfremme og det arbeidet ansatte ved Innovasjon Norge gjør for å promotere norsk næringsliv ved utekontorene. I begge tilfeller arbeider man gjennom nettverk og som døråpner for å bidra til salg for norsk næringsliv. For å profilere Norge og norsk næringsliv arbeider utenriksstasjonene også for å få positive oppslag om ulike norske næringer i utenlandske medier. Markedsføringen skjer ved at en både søker å nå frem til viktige konsumentgrupper, og ved å tilrettelegge for business-to-business markedsføring. Det synes altså både å være synergier ved at det er likeartede aktiviteter, og ved at kompetansen er overlappende, det vil si at den er gjensidig forsterkende. Samtidig har Utenriksdepartementet et langt bredere mandat enn å fremme norsk reiseliv, og har i utgangspunktet ikke tilsvarende spesialisert kompetanse om hvilke kanaler som er best egnet for markedsføring av ulike deler av reiselivet. Den arbeidsdeling som eksisterer i de viktigste reiselivsmarkeder, hvor altså en markedsføringsorganisasjon selv er ansvarlig for reiselivssatsingen, synes derfor å være hensiktsmessig.

Synergier med UD's arbeid med Norgesfremme

Hvordan Norge blir oppfattet av konsumenter og politiske beslutningsorganer i ulike land er ifølge Utenriksdepartementet avgjørende for vår evne til å øve politisk innflytelse, vår handel med andre land, og for turismen til Norge. Utenriksdepartementet har derfor en bred innsats for å påvirke oppfattelsen av Norge, og driver med andre ord med **Nation branding**³¹, slik vi beskrev det tidligere i kapitlet. Innsatsen går gjennom ambassadene.

I en verden med betydelig kompetanse om oppmerksomhet, ikke bare mellom stater, men også mellom bedrifter, media og organisasjoner, kan ambisjonen om å påvirke oppfatningen av Norge virke ambisiøs. Samtidig har UD gjennom ambassader i over 100 land en betydelig kapasitet til et systematisk arbeid for å påvirke

Utenriksdepartementet hver for seg får bedre innsikt i hvilke segmenter som kan være aktuelle for enten økt diplomatisk innsats, eller innsats gjennom Innovasjon Norge. Dette gjelder i særlig grad på ambassader i land hvor Innovasjon Norge i dag ikke har egne satsinger.

Arkitektur er et typisk område der synergier kan utvikles bedre. Norsk arkitektur har et merkevarenavn og arkitektfirmaer er kommersielle aktører. Store satsninger som Norske Turistveger viser at god arkitektur vekker reiselysten hos kundene. Snøhettas mange markante og verdenskjente bygg danner en annen slik akse, som et eksempel. Design har noe av samme effekt.

³¹ Norge har skåret relativt høyt på den anerkjente Nation Branding Index utført av Anholt. I noen grad kan rangeringen av Norge anses som oppsiktsvekkende, gitt vår størrelse. En nærmere forklaring av National Brand Index og Norges plassering finnes på https://www.regjeringen.no/en/aktuelt/norway_reputation/id2340387/. Det verdsett som Norge assosieres med kan trolig påvirke den enkelte konsument valg av for eksempel turistprodukter

oppfatningen av Norge. I sin strategi for Norgesfremme³² legger departementet opp til at arbeidet med Norgesfremme er konsentrert om å fremheve følgende:

- Betydelig naturrikdom og nærhet til naturen
- En humanitær supermakt sett ut fra vårt innbyggertall
- Økonomisk likhet
- En pålitelig, langsiktig og ressurssterk partner
- Internasjonalistisk og «eventyrisk»

Arbeidet har en viss synergi med arbeidet med promotering av Norge som reisemål. Aktivitetene og målsetningene er komplementære ved at arbeidet som mot konsumenter kan påvirke deres tilbøyelighet å velge Norge som reisemål.

Også innen Norgesfremme mener vi at bedre koordinering mellom en markedsføringsorganisasjon og UD kan skape kunnskapssynergier. En bedre koordinering kan bidra til at arbeidet Utenriksdepartementet gjør for Norgesfremme kan bli mer relevant for markedsføringsorganisasjonen, og også at markedsføringsorganisasjonen kan få kunnskap om viktige kanaler og konsumentgrupper.

3.3.4. Synergier mellom reiselivsprofilering og INTSOKs arbeid

INTSOK er en stiftelse som ble etablert av myndighet og industri i 1997. INTSOKs mål er å styrke det langsiktige grunnlaget for verdiskaping og sysselsetting i norsk petroleumsindustri gjennom fokusert internasjonal virksomhet. For å legge til rette for økt internasjonalt salg kartlegger INTSOK mulige markedsmuligheter for norsk offshore leverandørindustri, markedsfører norske løsninger og legger til rette for møter mellom norsk leverandørindustri og utenlandske kjøpere.

INTSOKs arbeid er i stor grad rettet mot teknisk salg og tilrettelegging for teknisk salg. Utenlandske oljeselskap eller kontraktører er målgruppen. Vi finner at det i høyden kun er marginale synergier mellom INTSOKs arbeid og arbeidet med å fremme Norge som reisemål. I den grad det er synergier, kan det ligge i at også INTSOK vektlegger verdier som er viktige i norsk arbeidsliv når produkter og tjenester skal selges. Tillit og godt omdømme, kvalitet og nyskapning er vektlagt på INTSOKs arrangementer ute i markedene. Trolig kan altså INTSOK dra nytte av andre organisasjoners arbeid for å fremme Norge og norsk næringsliv. Men, INTSOKs effekt på reising til Norge er trolig minimal. Bakgrunnen for dette er at INTSOK og Innovasjon Norge arbeider mot ulike kundegrupper, og at INTSOK i hovedsak arbeider med teknisk salg av avanserte løsninger innenfor olje og gass.

3.3.5. Synergier mellom reiselivsprofilering og INTPOWs arbeid

INTPOW er en prosjektorganisasjon som har som mål å styrke det langsiktige grunnlaget for verdiskaping og sysselsetting i den norske energinæringen og gjøre den mer slagkraftig internasjonalt. INTPOW skal bidra til en samordnet innsats av både næringens ressurser og det offentlige virkemiddelapparatet.

INTPOW skal særlig konsentrere innsatsen om fornybare energikilder som vannkraft, vindkraft og solenergi.

³² I tillegg til at omdømmearbeidet på ambassadene skal styres av de generelle strategiske føringer, vil den enkelte utenriksstasjon stå for hvilke klynger og næringslivssegmenter som skal prioriteres i den enkelte marked.

I likhet med INTSOK arbeider INTPOW i hovedsak med å kartlegge markedsmuligheter, fremme norske løsninger og tilrettelegging for møter mellom norske bedrifter og utenlandske kjøpere. Også dette arbeidet er relativt teknisk orientert, og bedrifter eller myndigheter i utlandet er målgruppen. Sammenhengen mellom fornybarsektoren og våre felles klimamål med andre land er en positiv valør som kan forsterke bildet av Norge som en attraktiv aktør.

Vi anser at det i høyden er minimale synergier mellom arbeidet INTPOW gjør og arbeidet med promotering av Norge som reisemål. I den grad det er synergier, er det også for INTPOWs del ved at de kan dra nytte av annet arbeid for å fremme Norge ved promotering av norske løsninger og teknologier innen ren energi og miljø. Bakgrunnen for dette er lite sammenfall i kundegruppe og at også INTPOW arbeider med teknisk salg av avanserte løsninger.

3.3.6. Synergier mellom reiselivsprofilering og arbeidet for å fremme utenlandske investeringer i Norge

Arbeidet med å fremme Norge som investeringsdestinasjon lokalisert i Invest in Norway, som er en funksjon i Innovasjon Norge. Funksjonen ble etablert i 2013 som et nettverk hvor også Norges Forskningsråd og SIVA deltar.

I hovedsak hjelper Invest in Norway utenlandske kapitalinteresser i med å innhente informasjon og gi dem tilgang til nettverk som kan være viktig i en vurderings- og eventuell kjøpsprosess. De arbeider ikke aktivt med å markedsføre enkelte aktører, og initiativet for deres bistand kommer ved at utenlandske selskaper henvender seg til Innovasjon Norge. Dette er delvis også en funksjon av at Invest In Norway har svært begrenset med budsjettmidler.

Med den begrensede rolle Invest In Norway har i form av å aktivt promotere, ser vi i høyden begrensede synergier med markedsføringen av Norge som reiselivsmål. Også Invest in Norway kan imidlertid dra nytte av hva andre aktører bidrar til å påvirke hvordan Norge blir oppfattet i utlandet, herunder også blant investorer.

3.3.7. Synergier mellom reiselivsprofilering og Sjømatrådets markedsarbeid

Norges sjømatråd jobber sammen med norsk fiskeri- og havbruksnæring for å utvikle markeder for norsk sjømat.

Sjømatrådet skal gjennom sitt arbeid øke verdiene av norske sjømatressurser. Det gjør de ved å jobbe systematisk med markedsinnsikt, markedsutvikling, markedsberedskap og omdømmebygging i utvalgte markeder over hele verden. De har hovedkontor i Tromsø, og utsendinger i Stockholm, London, Hamburg, Paris, Madrid, Lisboa, Milano, Rio de Janeiro, Tokyo, Singapore Shanghai og Boston. I tillegg jobber de med å identifisere muligheter for norske sjømatprodukter i nye og eksisterende markeder.

Sjømatnæringen finansierer selv Sjømatrådet gjennom en lovpålagt avgift på all eksport av norsk sjømat. Det er stor grad av sammenfall mellom markeder som prioriteres av Norges Sjømatråd og de markeder som prioriteres av Innovasjon Norge for reiselivspromotering.

Også i måten det arbeides på er det relativt stor grad av sammenfall mellom Sjømatrådet og Innovasjon Norges reiselivsmarkedsføring, slik vist i punktene nedenfor:

- **Overordnet profilering:** Begge organisasjoner skal kun arbeide med generisk markedsføring, mens produktmarkedsføring overlates til de kommersielle aktørene

- **B-to-C:** Begge organisasjoner arbeider for at konsumenter skal velge norske produkter. Dette skjer både gjennom arbeid for oppslag i medier og gjennom reklame i utvalgte medier
- **B-to-B:** Begge organisasjoner arbeider mot økt salg gjennom kjeder eller turoperatører

Begge organisasjoners medarbeidere er spesialisert mot presse, mot kjeder og turoperatører og reklame. Det er altså kompetansemessige synergier mellom organisasjonene. Samtidig har også innholdet i den ulike markedsføringen likhetstrekk, ved at de begge vektlegger tilgang til ren natur. Oppslag eller reklame om norsk sjømat kan således bidra til å gjøre Norge mer attraktivt som reisemål, samtidig som oppslag om norske reisemål også kan bidra til at det selges mer sjømat, slik at det også eksisterer markedsmessige synergier mellom organisasjonenes aktiviteter.

De synergier som eksisterer mellom organisasjonene blir i noen grad realisert gjennom et tett samarbeid og samlokalisering på en rekke ambassader og utekontorer gjennom Team Norway. Gitt de betydelige synergier som eksisterer mellom organisasjonene, synes samlokalisering og samkjøring av kampanjer hensiktsmessig.

Selv om det eksisterer betydelige synergier mellom Sjømatrådets og Innovasjon Norges reiselivsprofilering, kan en stadig større diversifisering av mediebruken trekke i retning av at synergiene kan reduseres. En mer nisjeorientert markedsføring bidrar til en sterkere grad av spissing av budskapet mot utvalgte konsumentgrupper. Når man gjennom dette søker å treffe spesifikke preferanser, kan mer generelle synergier i markedsføring havne noe i bakgrunnen.

Samtidig er det kun synergier i måten å arbeide på, mens nettverkene de ulike organisasjonene besitter trolig i mindre grad er relevante for hverandre³³. Eksempelvis har nettverket til Sjømatrådet inn mot matkjeder høyst begrenset verdi for markedsføring av reiselivet.

3.3.8. Synergier mellom reiselivsprofilering og arbeidet med messer og delegasjonsreiser

Innovasjon Norge koordinerer og gjennomfører næringslivsdelegasjoner i forbindelse med statsbesøk som Kong Harald, Dronning Sonja, Kronprins Haakon og Kronprinsesse Mette-Marit eller regjeringsmedlemmer gjennomfører i utlandet og ved offisielle besøk. Arbeidet med delegasjonsreiser skjer gjennom tett koordinering mellom kongehuset, aktuelle departement som Utenriksdepartementet og Nærings- og fiskeridepartementet og Innovasjon Norge. I forkant av hver delegasjonsreise gjøres en vurdering av hvilke næringer som skal profileres ved delegasjonsreisen. I tilfeller der det gjøres besøk til potensielt viktige reiselivsland, vil Innovasjon Norges reiselivsavdeling involveres i for- og etterkant av besøket.

Innovasjon Norge fremhever selv messe- og delegasjonsarbeidet som et område hvor kompetansesynergier er betydelige. Selv om målgruppene og temaene kan være ulike, vil arbeidet med å gjennomføre aktivitetene være likeartet mellom næringer. Trolig er det også en del markedssynergi, men hvor sterke og omfattende de er, er det vanskelig å vurdere. Statsbesøk og delegasjonsreiser kan bidra til et bedret omdømme for Norge, og bidra til en positiv overordnet profilering av landet. I enkelte sammenhenger, hvor innholdskomponenter (norsk mat, drikke og/eller kultur) i det norske reiselivsproduktet profileres på store messer (eksempelvis Fiskerimessen i Brussel) er markedssynergier positive.

³³ Likevel vil trenden med interesse for det nordiske kjøkken, og råvarer fra arktisk natur som eksempel, kunne forene eksportørene og turistenes interesser. I markeder som Canada og USA arrangeres pressereiser for matskribenter, som når et stort publikum i det målgruppesegmentet der også turisme befinner seg. Konsumentene får gjennom artikler i disse mer spesialiserte publikasjonene et unikt innblikk i kystkultur, i arktiske forhold og matvarer, og produksjonsforholdene for norske produkter, og som kan inspirere til turisme

4. Synergier mellom reiselivsprofilering og produkt- og destinasjonsutvikling

4.1. Særtrekk i reiselivsnæringen: Stedsspesifikk komplementaritet mellom produkter

Det er store utfordringer knyttet til fellesgoder og eksterne virkninger mellom bedrifter innen reiselivsnæringen. Bedriftene er gjensidig avhengige av hverandre ved å sammen utgjøre reiselivsproduktet for turistene. Samtidig betyr stedsbundenheten at bedriftene må forholde seg til begrenset lokal etterspørsel og dermed ofte er små og lite ressurssterke. Det er derfor stort potensial for synergier av samarbeid innad i næringen, hvor synergiene av grovt sett kan være av to slag:

- Komplementaritet mellom bedriftene i produktmarkedet - Komplementariteten i markedet innebærer at det er eksterne effekter mellom bedriftene. Det vil si at når en bedrift skaper attraktive produkter, markedsfører seg selv, utvikler webløsninger og så videre så påvirker dette andre bedrifter i samme geografiske område positivt.
- Eksterne skalafordeler³⁴ gjennom likhet i bedriftenes behov - Hvis to bedrifter går sammen om å produsere noe begge bedriftene har behov for, men hvor ingen har tilstrekkelig skala alene, vil man kunne utnytte eksterne stordriftsfordeler gjennom samarbeid.

Dagens virkemidler for produkt- og destinasjonsutvikling i reiselivsnæringen er organisert gjennom både destinasjonsapparatet og Innovasjon Norges portefølje av finansielle virkemidler og kompetansevirkemidler.³⁵

Både destinasjonsapparatet og klyngeprogrammene er virkemidler som er designet for å adressere reiselivsspesifikke utfordringer. Reisemålselskapenes viktigste oppgaver er fellesgodeproduksjon som markedsføring, kunnskapsutvikling, og ofte utvikling av felles bookingsider og -systemer. Innovasjon Norge har ellers også en rekke generelle og noen reiselivsspesifikke virkemidler rettet mot produktutvikling i reiselivet. Et viktig virkemiddel har vært klyngeprogrammet Norwegian Innovation Clusters, et samarbeid mellom Innovasjon Norge, Forskningsrådet og Siva. Programmet har tre ulike nivåer: GCE-klynger, NCE-klynger og Arena-nettverk, hvorav de to første er tiårige program, mens sistnevnte varer over 3-5 år. I dag har reiselivsnæringen en NCE-klynge (NCE Tourism) og to Arena-klynger (Arena USUS og Arena Lønnsomme Vinteropplevelser). Fra oppstarten av Arenaprogrammet i 2002 har det vært flere andre reiselivsklynger med i programmet.

Både klyngeorganisasjonene og destinasjonsselskap jobber med næringen for å koble produkt- og destinasjonsutvikling til markedsføring og salg. Flere evalueringer har vist at reiselivsklyngene har utløst innovasjon i, og kunnskapsspredning mellom, deltakerbedriftene, og *kan* indikere at det eksisterer synergier knyttet til en sammenkobling av profilering og produkt- og destinasjonsutvikling.

³⁴ Begrepet skalafordeler henviser til en situasjon der en bedrifts kostnader per produserte enhet er fallende med økt produksjon, altså fallende gjennomsnittskostnader.

³⁵ Ifølge en undersøkelse Menon har gjennomført var det 146 reisemålselskaper i Norge i 2013. 67 reisemålselskaper dekket kun én kommune, 60 var interkommunale og 3 dekket fylker. Videre var det 4 landsdelsselskaper og 12 tematiske organisasjoner. I tillegg var det til sammen 160 turistkontorer som ikke er driftet av et reisemålselskap (Enger & Lundblad, 2013).

4.2. Synergier mellom profilering og virkemidler for produktutvikling

4.2.1. Kilder til synergier

Man kan si at det eksisterer synergier av å samkjøre profilering og destinasjonsutvikling dersom dette gir økt etterspørsel etter norske reiseliv. **Etterspørselen etter norske reiselivstjenester kan øke på grunn av at a) profileringen blir mer effektiv eller b) produktene blir bedre tilpasset kundenes behov.**

For at samkjøring med produkt- og destinasjonsutvikling skal bidra til a) en mer effektiv og målrettet profilering, må koblingen med virkemidler bidra til at markedsføringsorganisasjonen får økt kjennskap til produkter og betalingsvillige kundegrupper, noe som igjen gir en mer kvalitativt bedre og mer målrettet profilering. For at kobling mellom profilering og produkt- og destinasjonsutvikling skal bidra til b) produktene blir bedre tilpasset kundenes behov, må markedsføringsorganisasjonens innsikt om etterspørselen forme arbeidet med produkt- og destinasjonsutvikling i reiselivsnæringen.

Kompetansesynergier innad i virkemiddelapparatet er den viktigste kilden til synergier mellom markedsføring og produktutvikling. Det er to potensielle kilder til kunnskapssynergier mellom profilering av Norge og produkt- og destinasjonsutvikling internt i samme organisasjon: Skalafordele i aktivitetene eller komplementaritet mellom fagmiljøene.

Dersom organisasjonene har fagmiljøer med likeartet kompetanse, kan man realisere skalafordele i fagmiljøene i form av økt spesialisering og dybde. Større miljøer øker muligheten for spesialisering så lenge antall arbeidsområder øker mindre enn antall ansatte. Dersom man slår sammen svært forskjellige kunnskapsmiljøer vil det være få overlappende arbeidsområder og lite potensiale for å utnytte skalafordele.

Kunnskapssynergier kan også være knyttet til komplementaritet mellom miljøene, for eksempel i form av at to ulike kompetanser kombineres i aktivitetene. Ved å bringe komplementær kompetanse sammen kan man realisere tverrfaglige gevinster, noe som kan både gi større slagkraft og mer innovative perspektiver.

Det kan være lettere å oppnå samarbeid mellom komplementære aktører innad i en felles organisasjon enn mellom selvstendige organisasjoner. Det skyldes både at fagmiljøene kan bli pålagt å samarbeide i en felles organisasjon eller at ledelsen synliggjør og belønner samarbeid. Dette kan gjøres i en samarbeidsmodell også, men siden det er mer komplisert å koordinere på tvers av organisasjonene øker koordineringskostnadene.

Fagmiljøet i større organisasjoner er gjerne mer attraktivt i arbeidsmarkedet. Utnyttelse av skalafordele og spesialisering av arbeidskraften kan lede til at det er lettere å tiltrekke, utvikle og beholde spisskompetanse.

4.2.2. Erfaringer og oppfatninger i Norge og utlandet

Menon har gjennomført en rekke intervjuer i forbindelse med utredningen. Vi har både intervjuet aktører fra offentlige og private markedsføringsorganisasjoner i Norge og utlandet, samt aktører innen produkt- og destinasjonsutvikling i Norge.³⁶

³⁶ Se vedlegg for liste over intervjuobjekter.

Reiselivsopplevelser og markedsføring utvikles i et stadig høyere tempo, noe som øker viktigheten av spesialisert kunnskap innen begge områder. Et intervjuobjekt peker på at reiselivsnæringen opplever stadig sterkere internasjonal konkurranse fra store aktører som Google, Booking.com og andre digitale booking- og markedsføringstjenester. Det er en rask utvikling hvor reiselivets markedsføringsorganisasjoner trenger ansatte med spesialkompetanse på markedsføring av reiselivet og evne til å tilpasse seg en rivende utvikling. En representant fra en utenlandsk markedsføringsorganisasjon legger vekt på at man trenger spesialistkompetanse i nasjonale markedsføringsorganisasjoner, og at spesialiseringen av markedsføringskompetanse er viktigere enn synergiene mot produktutvikling.

Innovasjon Norge fremhever at kunnskapen mellom markedsføring og produktutvikling er komplementær og at kunnskapen fra markedsarbeidet bidrar til å forme arbeidet med produktutvikling. Basert på blant annet kunnskap fra markedsarbeidet har Innovasjon Norge utviklet en strategi for utvikling av reiselivet. God markeds kunnskap og den nevnte strategien hjelper organisasjonen i prioriteringen av hvilke bedrifter som skal støttes. Samtidig bidrar kunnskap fra utekontorene til å klargjøre bedrifter for fremtidige utenlandssatsinger. Nærheten til produktutvikling har også bidratt til at nye produkter raskt har blitt framhevet i markedsføringen.

Flere personer Menon har intervjuet fremhever at temamarkedsføring må ta utgangspunktet i en felles reiselivstrategi for produktutvikling. Et intervjuobjekt påpeker at valg av markedsføring bør styres av egenskaper ved produktet. Forskning viser at kunders kjøpsbeslutning avhenger tre faktorer: 1) bedrifters markedsføring, 2) kundenes egne oppfatninger og 3) andre menneskers oppfatninger. Desto mer salget av en tjeneste avhenger av 3) andre menneskers oppfatninger, desto viktigere blir det å sørge for positive tilbakemeldinger fra «gamle» kunder. Salg av opplevelsestjenester er i stor grad avhengig av et godt rykte på internett (bookingsider, sosiale medier), og fokuset i markedsarbeidet bør derfor være på å utvikle produktene og få kundene til å spre opplevelsene digitalt. Markedsføring av opplevelser er svært avhengig av kvalitativt gode produkter.

En gjennomgående tilbakemelding fra intervjuene er imidlertid at styrken i synergiene mellom markedsføring og produktutvikling avhenger av om markedsføringen er av overordnet eller smal karakter i henhold til geografisk område og tematisk avgrensning. I kampanjer hvor reiselivet i store geografiske områder med brede temaer fremheves, er inngående kjennskap til reiselivsnæringens tilbud av opplevelser av mindre viktighet, mens i kampanjer hvor man er spesifikk i forhold til geografi og tematikk er kjennskap til reiselivsnæringens tilbud viktigere.

Dersom synergiene mellom markedsføring og produktutvikling avhenger av hvor bred eller smal markedsføringen er, blir spørsmålet om synergier et spørsmål om hvilken type markedsføring en nasjonal markedsføringsorganisasjon bør drive med. Ifølge Innovasjon Norge selv, bør offentlig markedsføring både være på et overordnet nivå (på tvers av geografi og tema), og mer spesifikk (smalere tema i mindre geografiske områder).

Markedsstrategien bør tilpasses kjennskapen til Norge som reisemål i de ulike markedene. I nærmarkeder hvor det er stor kjennskap til Norge bør man satse på markedsføring av opplevelsesprodukter innrettet mot enkeltsegmenter, mens i markeder hvor det er mindre kjennskap til Norge kan markedsføringen i større grad være overordnet og hvor norske ikoner (eksempelvis fjorder, fjell, nordlys og operaen) sammenstilles med flybilletter og pris.

Oppsummert er budskapet fra intervjuene er at synergiene mellom markedsføring avhenger av type markedsføring. Det er få synergier mellom større overordnede kampanjer og produktutvikling, men større synergier mellom produktutvikling og tematisk og/eller geografisk avgrensede kampanjer. Markedsføring av Norge som reisemål bør både bestå av helt overordnede kampanjer og mindre mer spesifikke kampanjer.

4.2.3. Segmentering gir synergier mellom produktutvikling og markedsføring

Etterspørselen etter norske reiselivstjenester kan øke på grunn av at a) profileringen blir mer effektiv eller b) produktene blir bedre tilpasset kundenes behov. For at samkjøring med produkt- og destinasjonsutvikling skal bidra til a) en mer effektiv og målrettet profilering, må koblingen med virkemidler bidra at markedsføringsorganisasjonen får økt kjennskap til produkter og betalingsvillige kundegrupper, noe som igjen gir en mer kvalitativt bedre og mer målrettet profilering. For at kobling mellom profilering og produkt- og destinasjonsutvikling skal bidra til b) produktene blir bedre tilpasset kundenes behov, må markedsføringsorganisasjonens innsikt om etterspørselen forme arbeidet med produkt- og destinasjonsutvikling i reiselivs-næringen.

Tilbakemeldingene fra intervjuene sammenfaller i stor grad med Menons vurdering av synergiene mellom markedsføring av reiselivet og virkemidler knyttet til produktutvikling i næringen. Vi mener det finnes synergier, men at styrken i synergiene varierer med type markedsføring.

En stor del av markedsføringen til en nasjonal markedsføringsorganisasjon skal være overordnet profilering av Norge som reisemål. Overordnet profilering av reiselivet skal være fellesgode for næringen, og eksponere de mest kjente nasjonale ikonene mot store kundegrupper som er felles for (flest mulig) bedrifter. Siden profileringen er overordnet av karakter, er det lite trolig at mer inngående kjennskap til innovasjons- og destinasjonsutvikling i næringen vil forbedre markedsføringsorganisasjonens evne til å profilere Norge som reisemål. Slik sett vil det være lite overlapp i arbeidsområder og komplementaritet mellom fagmiljøene.

Offentlig markedsføring av Norge som reisemål kan imidlertid også være markedsføring av mer spesifikke tema, som fiske, sykling, vandring og skisport. Markedsføringsorganisasjonen bør da besitte kompetanse om hvilke reiselivsopplevelser som tilbys og hvilke betalingsvillige segmenter man bør rette seg mot. Denne markedskunnskapen vil da kunne forme utviklingen av opplevelsen. I så tilfelle er det både overlappende arbeids- og kunnskapsområder mellom markedsførings- og produktutviklingsmiljøene, samt komplementaritet mellom deres kunnskap.

Hvorvidt en nasjonal markedsføringsorganisasjon bør jobbe mest overordnet eller jobbe mer segmentert avhenger av hvilken innretting av markedsføringen man mener skaper størst verdiskapingseffekter. Innretting av markedsføringen mot smalere tema og mindre segmenter vil føre til færre potensielle mottakere per markedsføringskrone, og vil måtte oppveies av en økt konvertering av mottakere til kjøpere. Hvis reduksjon av mottakere ikke oppveies av økt konvertering, bør markedsføringen innrettes på et overordnet nivå med bredt tematisk og geografisk nedslagsfelt.

5. Hvordan bør reisemålprofileringen organiseres?

5.1. Oppsummering fra tidligere kapitler: Hvor er synergiene sterkest?

Gjennom kapittel 2-4 har vi analysert og vurdert synergiene mellom profilering av Norge som reisemål og

- Markedsføring av norske reiselivsprodukter (A og E i figuren nedenfor)
- Profilering av Norge som investeringsland samt profilering av norske varer og tjenester i utenlandske markeder (A og C)
- Innovasjonsvirkemidler for utvikling av reiselivsprodukter (A og B)

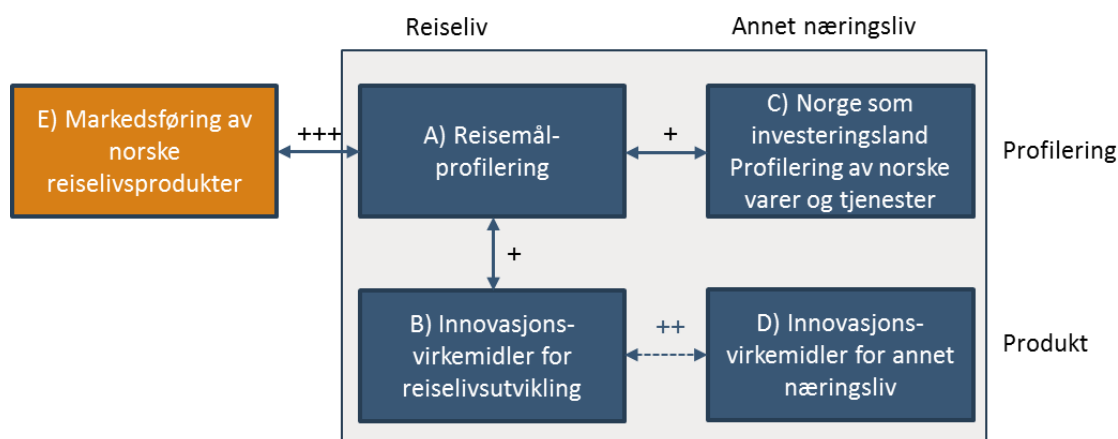
I figuren nedenfor har vi plassert de ulike oppgavene i en matrise og oppsummert våre vurderinger. De offentlige virkemidlene er splittet i markedsoppgaver (profilering) og innovasjonsoppgaver (produkt). Næringslivet er delt i reiseliv og annet næringsliv. Markedsføring av norske reiselivsprodukter er en kommersiell aktivitet som ikke tilfredsstiller EØS-kravene til offentlig støtte og er derfor ikke en del av virkemiddelapparatet. Denne aktiviteten er derfor markert i annen farge utenfor matrisen.

I figuren har vi valgt å inkludere Innovasjonsvirkemidler for annet næringsliv. Selv om det er utenfor vårt mandat å vurdere synergiene mellom innovasjonsvirkemidler for reiselivsutvikling og innovasjonsvirkemidler for annet næringsliv (B og D i figuren), mener vi at dette har så stor relevans for spørsmålet om organisering av reisemålprofileringen at det bør inkluderes i en totalvurdering.

I figuren er synergienes styrke markert med ett flere +:

- 0 = ingen synergier
- + = relativt svake eller begrenset til deler av aktivitetene
- ++ = synergier i de fleste aktiviteter eller svært sterke innenfor en begrenset del av aktivitetene
- +++ = sterke synergier

5-1: Menons vurdering av omfang og styrke på synergier knyttet til reisemålprofilering



Vår vurdering er at det er synergier i alle de tre dimensjonene vi er blitt bedt om å vurdere, men at styrken og omfanget på synergiene varierer betydelig. Syngiene er klart sterkest mellom generisk reisemålprofilering og markedsføring av reiselivsprodukter (A og E). Både kompetanse- og markedssynergier er sterke her. Dette er

drøftet prinsipielt i kapittel 1.2/1.3 og mer konkret i kapittel 2.2. Markedssynergiene er både knyttet til at stordriftsfordeler kan realiseres, særlig når de private samarbeidspartnerne er mange og små, og til at markedskommunikasjonen blir mer komplett når generiske elementer og natur-/kulturikoner kombineres med relevant produktinformasjon.

Det er også viktige synergier mellom reisemålprofilering og markedsføring av annet norsk næringsliv (A og C), særlig knyttet til komplementær og likeartet kompetanse. Vår vurdering er at markedssynergier er mer begrenset, men at de er betydelige innenfor B2C-markeder for mat/drikke og kultur. Det er også åpenbare stordriftsfordeler forbundet med å dele utestasjonert personale på tvers av næringer (kapittel 3.2). Vi har likevel bare gitt synergiene mellom reisemålprofilering og profilering av annet norsk næringsliv verdien +, av følgende grunner: For det første fordi målgruppene i liten grad er overlappende, nasjonalt opphav har varierende betydning og kriteriene målgruppene vektlegger er til dels svært forskjellige. Det innebærer at felles profilering innebærer **kompromisskostnader**.³⁷ Det vil si at profileringen hverken blir treffsikker for reiseliv eller for andre næringer som profileres når den samkjøres.³⁸ I tillegg kan det legges til at det å lykkes med å profilere norske varer og tjenester i relevante markeder, krever betydelig næringsspesifikk kompetanse og tilstedeværelse i markedene.

Vi vurderer ikke synergiene mellom reisemålprofilering og innovasjonsvirkemidler for reiselivsutvikling (A og B) som spesielt sterke. På generelle Norgeskampanjer er de svake, mens synergiene er sterkere jo mer tematisk avgrenset profileringen er, blant annet fordi profileringen da krever en større grad av tilpasning i kommunikasjon og kanaler til spesifikke målgrupper.

Synergiene mellom offentlige virkemidler for innovasjon mellom reiseliv og andre næringer er betydelige. Det er stordriftsfordeler i utvikling og forvaltning av de enkelte virkemidlene (som omfatter kompetanse, finansielle virkemidler og klynge/nettverks-virkemidler), og i størrelsen på fagmiljøene som jobber med virkemidlene. Trolig begrenses synergiene noe av kompromisskostnader, i den forstand at enkelte virkemidler kunne hatt høyere relevans og større forventet effekt dersom de ble skreddersydd til reiselivsnæringens behov. Vår vurdering er imidlertid at gevinstene forbundet med å samordne innovasjonsvirkemidlene langt overstiger kompromisskostnadene.

5.2. Fire alternative organisasjonsmodeller

I avsnittet ovenfor oppsummerte vi våre vurderinger av synergier. Det neste spørsmålet er hvordan disse synergiene best kan realiseres. Sagt på en annen måte er spørsmålet hvordan reiselivsmarkedsføringen bør organiseres for at de realiserte synergiene skal bli så høye som mulig. Som påpekt i kapittel 1.3 er det kostnader forbundet med å realisere synergier. **Kompromisskostnader** avhenger av hvordan aktiviteter utformes og gjennomføres, **koordineringskostnader** avhenger av hvor tett aktiviteter er organisatorisk integrert, og **implementeringskostnader** oppstår som følge av omorganisering. Sistnevnte er utenfor vårt mandat å vurdere, men kompromiss- og koordineringskostnader spiller en sentral rolle i vurderingene og konklusjonene.

Dersom én organisasjonsform er bedre enn alternative organisasjonsformer med henblikk på å realisere synergiene, vil valget av den optimale organisasjonsform være enkel. Imidlertid er det snarere slik at ulike organisasjonsmodeller vil være egnet til å realisere ulike typer synergi. Valg av organisering innebærer derfor

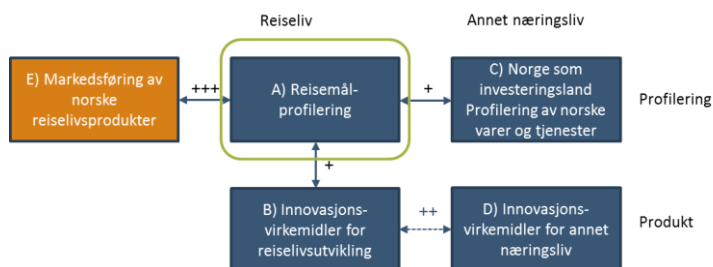
³⁷ Se begrepsforklaring i kapittel 1.3.4.

³⁸ Disse kompromisskostnadene vil selvsagt bare oppstå når man forsøker å realisere synergiene.

dilemmaer, i form av at én organisasjonsmodell bidrar til realisering av en type synergieffekter, samtidig som den vanskeliggjør realisering av andre.

I det følgende drøfter vi fordeler og ulemper ved fire alternative organisasjonsmodeller – med henblikk på hvor egnet de er til å realisere de ulike typen synergier vi har vurdert.

Modell 1: Reiselivsprofileringen organiseres i en egen uavhengig enhet (A i figuren). En slik modell benyttes av mange land i dag, for eksempel Sverige, Danmark, Tyskland og Skottland. Tidligere Nortra/Norges Turistråd i Norge var også basert på en slik modell.



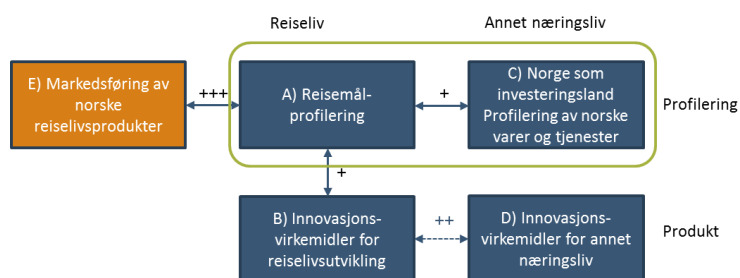
Modell 1 utformes for å realisere synergiene mellom profilering av Norge som reisemål og bedriftenes produktmarkedsføring. Bedriftene knytter seg til offentlig profilering både for å få større gjennomslagskraft for egne kampanjer (utnyttelse av felles stordriftsfordeler), og for å konvertere den nasjonale merkevarebyggingen av Norge som reisemål til salg (utnyttelse av komplementaritet). Modell 1 skal realisere ovennevnte markedssynergier gjennom å innrette organisasjonen etter næringens behov og redusere koordineringskostnadene i samordningen mot næringens egne markedsaktiviteter. Reiselivsmarkedsføring blir stadig mer spesialisert. Nye teknologiske løsninger og markedsføringskanaler, endringer i turistenes preferanser samt skiftende markedsforutsetninger gir spesialisert kompetanse stor verdi. Høy kompetanse innenfor en avgrenset, men krevende, felt vil i seg selv være motiverende for næringens deltakelse i kampanjer.

En annen fordel med Modell 1 er at profileringen enklere kan koordineres med næringens egen markedsføring. De mange grenseflatene mot ulike aktører i næringen, både landsdelsselskaper, destinasjonsselskaper og kommersielle aktører kan organiseres uten hensyn til andre offentlige profileringsoppgaver. Koordineringskostnadene blir relativt små. Når antall samarbeidspartnere fra andre næringer og virkemiddelapparatet reduseres, mens kontakt med reiselivsnæringen blir tettere, blir det bedre samsvar mellom utforming av profilering og næringens markedsføringsbehov. Dette gir mindre kompromisskostnader.

Modell 1 er med andre ord optimal med henblikk på å realisere synergier med privat markedsføring av norske reiselivsprodukter. På den annen side øker koordineringskostnadene knyttet til å realisere synergier i profilering av annet norsk næringsliv. Deler av disse synergiene, spesielt markedssynergier, lar seg riktignok realisere på tvers av organisasjoner. Samarbeidet mellom Innovasjon Norge og Sjømatrådet på profilering av norsk sjømat og Norge som reiseliv er et eksempel på det, men det er åpenbart enklere å samordne kampanjer, messer og presseturer innenfor enn mellom organisasjoner. Dette gjelder kanskje spesielt for fast tilstedeværelse i utenlandsmarkeder. Innenfor samme organisasjon kan én person eller et team betjene flere næringers behov, slik at man utnytter stordriftsfordeler. Det er også mulig å oppnå gjennom samarbeid mellom selvstendige organisasjoner, men det vil innebære høyere koordineringskostnader. Hvor store gevinstene ved felles utestasjonerte er, avhenger av hvor likeartet kompetansen som kreves er, og hvor likeartet arbeidsoppgavene er. Jo større forskjeller, desto større blir kompromisskostnadene forbundet med å utnytte stordriftsfordeler. Det er samtidig viktig å understreke at per i dag er ansvaret for profilering av norsk næringsliv spredd på mange private og offentlige organisasjoner, etater og departementer. Det er ikke opplagt at koordineringskostnadene blir vesentlig større i modell 1 enn i en modell hvor reisemålprofileringen er samorganisert med de oppgaver som i dag forvaltes av Innovasjon Norge.

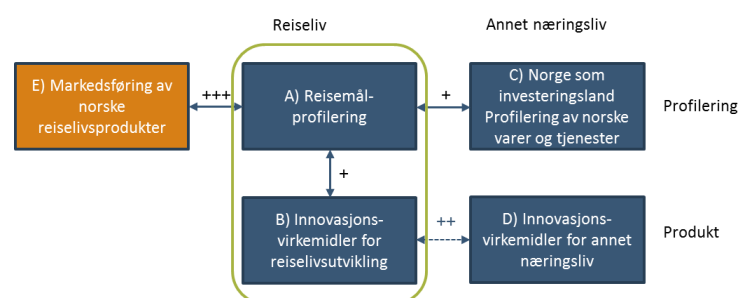
Når det gjelder synergier med innovasjonsvirkemidler for reiselivsutvikling vil modell 1 føre til koordineringskostnadene blir større enn dersom disse aktivitetene samorganiseres. På den annen side vurderer vi synergiene mellom reisemålprofilering og innovasjonsvirkemidler for reiselivsutvikling som relativt svake.

Modell 2: Reiselivsprofilering og profilering av annet norsk næringsliv samorganiseres (A og C i figuren). Den relativt nyopprettede organisasjonen, Finpro³⁹ i Finland, er et eksempel på en slik organisasjon. Finpro kombinerer profilering av Finland som reisemål og



som investeringsland, med markedsføring av finske produkter på eksportmarkeder. Finpro har dermed mye til felles med Divisjon Brand Norway i Innovasjon Norge. Promote Iceland er et annet eksempel.⁴⁰ Fordelen med modell 2 er at synergiene mellom reisemålprofilering og annen profilering av norsk næringsliv blir enklere å realisere. Felles organisering gjør det enklere å *overføre* kompetanse mellom de tre profileringsoppgavene. Det blir også enklere å utforme og gjennomføre *felles* messer, delegasjoner, presseturer og kampanjer. Gevinstene begrenses imidlertid av at synergiene bare gjelder et begrenset sett av aktivitetene knyttet til profilering av Norge som investeringsland og profilering av norske varer og tjenester. Det vil fortsatt være behov for næringsspesifikk kompetanse, tilstedeværelse og relasjoner i ulike land og til ulike målgrupper. Dessuten må markeds Kommunikasjonen tilpasses forskjeller mellom næringer og målgrupper. Alternativt pådrar enheten seg betydelige kompromisskostnader. En ulempe med modell 2 er at det vil bli mer krevende å realisere synergiene mot produktmarkedsføring i reiselivsnæringen (A og E). Når organiseringen rettes mot å ta ut stordriftsfordeler i fagmiljøer på tvers av næringer og å samkjøre de ulike profileringsoppgavene, er det vanskeligere å tilpasse reisemålprofileringen til reiselivsnæringens behov. Sagt på en annen måte er det krevende å realisere synergier mellom A og C og samtidig realisere synergier mellom A og E. Gitt vår vurdering av at sistnevnte synergier er sterkest, vil modell 1 være bedre egnet enn modell 2.⁴¹

Modell 3: Reiselivsprofilering og innovasjonsvirkemidler for reiselivsutvikling samorganiseres (A og B i figuren). Vi kjenner ikke til noen land som har valgt denne modellen, men Portugal har inkludert både markedsføring og reiselivsutvikling i sitt «national tourist board» som er en integrert del av økonomidepartementet⁴². Fordelen med modell 3 er at utviklings- og profileringsarbeid kan koordineres. Det er åpenbart at opplevelse- og destinasjonsutvikling bør være markedsorientert og at profileringen må formidle det



³⁹ www.finpro.fi: Finpro helps Finnish SMEs go international, encourages foreign direct investment in Finland and promotes travel to Finland. Finpro is a public organization consisting of Export Finland, Visit Finland and Invest in Finland.

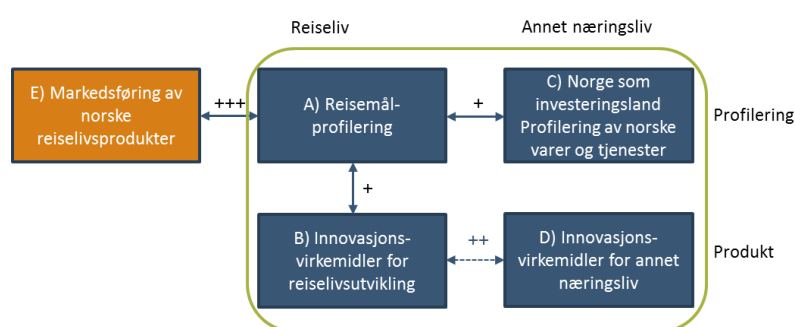
⁴⁰ <http://www.islandsstofa.is/en/about/>: Promote Iceland aims to enhance Iceland's good image and reputation, to support the competitive standing of Icelandic industries in foreign markets, to attract foreign tourists and investments to the country, and assist in the promotion of Icelandic culture abroad.

⁴¹ Vi legger hovedvekten på hva som er best sett fra et næringsøkonomisk perspektiv, men konklusjonen ville neppe bli annerledes fra et nasjonaløkonomisk perspektiv. Det skyldes, etter vår vurdering, at gevinstene øvrige næringer (og arbeidet med investeringsfremme) kan få av å koordinere aktivitetene med reisemålprofileringen er mindre enn tapet reiselivsnæringen vil ha å svekke koordineringen med den offentlige reisemålprofileringen.

⁴² <https://www.visitportugal.com/en/sobre-nos>: Forming an integral part of the Ministry of Economy, Turismo de Portugal, I.P., is responsible for the promotion, development and sustainability of tourist activity. It thus unites in one single body all the institutional powers relating to the development of tourism, in all areas ranging from supply to demand.

faktiske reiselivstilbudet som eksisterer i Norge. Det innebærer imidlertid ikke at arbeidet med myndighetenes innovasjonsvirkemidler må koordineres tett med markedsarbeidet for å bli utviklet og forvaltet på en effektiv måte. Vår vurdering er derfor at de begrensede synergiene som eksisterer mellom reisemålprofilering og innovasjonsvirkemidler for reiselivsutvikling krever samorganisering. På den annen side tror vi ikke at en eventuell samorganisering vil redusere muligheten til å realisere synergiene mellom reisemålprofileringen og markedsføringen av norske reiselivsprodukter. Derimot tror vi det blir svært krevende å realisere synergiene mellom innovasjonsvirkemidler for reiselivsutvikling og annet næringsliv. Disse synergiene er knyttet til stordriftsfordeler i utvikling og forvaltning av et bredt spekter av spesialiserte virkemidler, noe som er svært vanskelig å realisere uten samorganisering. Vår vurdering er derfor at modell 3 er lite egnet fordi synergiene som kan realiseres med modellen er relativt små, mens synergiene som mistes/vanskeliggjøres, er vesentlig større.

Modell 4: I modell 4 samles reisemålprofilering med profilering av annet norsk næringsliv, og samtidig med innovasjonsvirkemidler for reiselivsutvikling og for annet næringsliv i en felles organisasjon (A-D i figuren). Dagens organisering av Innovasjon Norge er eksempel



på en slik modell. Vi kjenner ikke til andre land som har valgt en tilsvarende modell. Fordelen med å integrere alle virkemidlene i en felles organisasjon er at synergier kan realiseres langs flere dimensjoner på en gang. Samtidig er det slik at når mange ulike funksjoner/aktiviteter samorganiseres, øker den interne kompleksiteten, noe som gjør det nødvendig å ha en intern avdelingsstruktur. Dette gjelder for enhver organisasjon, og er grundig dokumentert innenfor organisasjonsteori.⁴³ Det finnes en rekke mulige inndelingsprinsipper som kan benyttes,⁴⁴ men det ligger utenfor Menons mandat å vurdere disse.

Det er to ulemper med modell 4. Den ene er at man ikke nødvendigvis lykkes med å realisere alle potensielle synergier selv om de er innenfor samme organisasjon, fordi kompleksiteten i oppgaver og bemanning gjør det nødvendig å dele aktivitetene inn i interne enheter. Koordineringskostnadene mellom enheter i en organisasjon vil riktignok normalt være mindre enn koordineringskostnadene mellom organisasjoner fordi alle enheter er underlagt samme ledelse⁴⁵, men de kan likevel være vesentlige. Hvor store koordineringskostnadene blir, avhenger blant annet hvordan man velger å organisere aktivitetene internt. Den andre ulempen er at muligheten for å realisere synergier med den private markedsføringen av norske reiselivsprodukter blir svekket, både på grunn av kompromiss- og koordineringskostnader. Kompromisskostnadene følger, som i modell 2, av at det er vanskelig å realisere synergier i profileringen av reiseliv og andre næringer, og samtidig realisere synergier med den private reiselivsmarkedsføringen. Det er også sannsynlig at grenseflatene mot reiselivet blir færre når reisemålprofileringen integreres med profilering av annet norsk næringsliv, noe som trolig vil øke koordineringskostnadene forbundet med å samarbeide med aktørene i reiselivsnæringen. Igjen avhenger dette av hvordan man velger å organisere aktivitetene innenfor modell 4.

⁴³ To klassiske referanser knyttet til behovet for intern organisering er a) Oliver E. Williamson: "The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes," *Journal of Economic Literature*, December 1981, 19, 1537-1568; b) James G. March, Herbert A. Simon (1958) *Organizations*. Wiley.

⁴⁴ For en oversikt over prinsipper for organisasjonsdesign, se kapittel 9 i L. Lien og EW Jakobsen (2015): *Ekspansjon og konsernstrategi*, Gyldendal Akademisk.

⁴⁵ *Ibid* (side 224)

5.3. Konklusjon

Det er fordeler og ulemper forbundet med alle fire modeller. Den viktigste ulempen med modell 1 er at den gjør det mer krevende å oppnå synergier med profileringen av annet næringsliv, særlig knyttet til faste representanter på utenlandskontorer. Den viktigste ulempen med modell 2 og 4 er de gjør det vanskeligere å realisere synergier mellom reisemålprofilering og markedsføring av norske reiselivsprodukter. Den viktigste ulempen med modell 3 er at det blir svært vanskelig å realisere synergier mellom innovasjonsvirkemidler for reiseliv og andre næringer.

Det er vår samlede vurdering at modell 1, reisemålprofilering i en separat enhet, vil være best egnet til å realisere synergiene som er analysert og drøftet i denne rapporten. Syngiene er, etter vår vurdering, klart sterkest mellom reisemålprofilering og markedsføring av reiselivsprodukter. For å realisere disse synergiene kreves det brede og varierte grenseflater og tett koordinering med de ulike aktørgruppene i reiselivsnæringen; landsdelsselskaper, destinasjonsselskaper og store og små bedrifter over hele landet. Dette er selvsagt mulig å få til innenfor de andre modellene også, men det vil enten kreve betydelig høyere koordineringskostnader eller medføre kompromisskostnader. Kompromisskostnadene vil særlig være knyttet til realisering av synergier med andre profileringsoppgaver. Skal man utnytte stordriftsfordeler i fagmiljøer og i profileringskampanjer og realisere komplementaritetsgevinster med profilering av andre varer og tjenester, blir det vanskelig å samtidig oppnå synergier med privat reiselivsmarkedsføring.

Våre vurderinger er gjort fra et **næringsøkonomisk** perspektiv. Det vil si at vi har vurdert hva som vil være best for verdiskapingen i reiselivsnæringen, ikke for norsk næringsliv som helhet. Det er imidlertid liten grunn til å tro at konklusjonene blir vesentlig annerledes om man anlegger et **nasjonaløkonomisk** perspektiv. Med mindre synergiene mellom reisemålprofilering og profilering av annet norsk næringsliv er sterkt **asymmetriske**, i den forstand at gevinstene for andre næringer av at profileringsarbeidet er samorganisert, er vesentlig større enn de er for reiselivsnæringen, vil konklusjonen bli uendret. Det har vi ingen grunn til å tro.