

Rapport

Internasjonal markedsføring av
reiselivet i Norge

26. august 1999

- [Forord](#)
- [Sammendrag](#)
- [Bakgrunn](#)
- [Kjøpsprosessen og fellesgodenes rolle](#)
- [Organisering av markedsarbeidet](#)
- [Status dagens situasjon](#)
- [Forslag til løsning](#)
- [Konkrete tiltak](#)
- [Vedlegg:](#)

Lagt inn 8. september 1999 av Statens forvaltningstjeneste, ODIN-redaksjonen

Rapport

Internasjonal markedsføring av
reiselivet i Norge

26. august 1999

Professor Fred Selnes (BI, leder)
Markedsdirektør Elisabeth Anspach (Color Line)
Soussjef Torill Olsson (SND)
Adm. direktør Svein-Erik Ovesen (Norges Turistråd)
Direktør Eva W. Bjøreng (RBL)
Adm. direktør Ole Jacob Wold (Rica Hotellene)
Førstekonsulent Marit S. Holter-Sørensen (NHD, sekretær)
Underdirektør Knut S. Brinchmann (NHD, sekretær)
Direktør Per Arne Tuftin (Norges Turistråd, observatør)

Førord

Nærings- og handelsdepartementet oppnevnte 29. april 1999 en arbeidsgruppe for utredning av problemstillinger knyttet til den internasjonale markedsføringen av reiselivet. Dette ble sett i sammenheng med utarbeidelse av reiselivsmeldingen som legges fram høsten 1999. Hovedmålsettingen for arbeidsgruppens arbeide var å legge fram konkrete forslag til hvordan den internasjonale markedsføringen av reiselivet kan bli mer langsiktig og målrettet. Den

internasjonale markedsføringen skal bidra til å nå overordnede næringspolitiske mål om utviklingen av lønnsomme bedrifter i reiselivet.

Arbeidsgruppen har hatt frist til 1. september 1999 og har i løpet av denne perioden avholdt 6 arbeidsmøter. På grunn av kort tidsfrist har gruppen hatt en meget begrenset anledning til å gjennomføre analyser og innhente nye data. Gruppen mener allikevel at den på grunn av sin bredde og inngående kjennskap til reiseliv og internasjonal markedsføring har hatt tilstrekkelig grunnlag til å kunne gjennomføre en presis diagnose og utarbeide et konstruktivt forslag til løsning. I rapporten presiserer vi imidlertid at det vil være behov for ytterligere analyser for å detaljere løsningene.

Oslo, 26. august 1999

Fred Selnes

Elisabeth Anspach

Torill Olsson

Svein-Erik Ovesen

Eva W. Bjøreng

Ole Jacob Wold

Marit S. Holter-Sørensen

Knut S. Brinchmann

Lagt inn 8. september 1999 av Statens forvaltningstjeneste, ODIN-redaksjonen

Sammendrag

Omlag 3.3 millioner turister besøkte Norge i 1998 og kjøpte reiselivsprodukter for ca. 18 milliarder kroner. I tillegg skaper den økonomiske aktivitet i internasjonal turisme store ringvirkninger i andre deler av økonomien i størrelsesorden 50 milliarder kroner. Lønnsomheten i mange reiselivsbedrifter er imidlertid relativt svak, og arbeidsgruppen mener dette blant annet kan tilbakeføres til en mangelfull organisering av den internasjonale markedsføringen. Styrket markedsføring vil med andre ord gi bedre lønnsomhet gjennom en høyere betalingsvilje i markedet, og en bedre kanalisering av trafikk til skulder-sesongene. Innenfor eksisterende kapasitet tror vi en styrket markedsføring vil kunne øke omsetningen med omlag 30% fra 18 til 24 milliarder kroner i løpet av en periode på 3-5 år. Dette vil øke lønnsomheten betydelig, noe som igjen vil gi sikrere arbeidsplasser og økt investeringsvilje.

Vårt forslag er at Stortinget gir Norges Turistråd ansvar for de nasjonale fellesgodene (1) Nasjonal merkebygging av Norge som reisemål, og (2) Nasjonal informasjonsformidling av norske reiselivsprodukter. Dette ansvaret underbygges med en tilstrekkelig og forutsigbar finansiering. Den nasjonale merkebyggingen konsentreres til utvalgte markeder og segmenter, hvor målet er å utvikle kjennskap og interesse for Norge som reisemål. Den nasjonale informasjonsformidling bør hovedsakelig organiseres rundt Internett hvor turistene selv aktivt søker informasjon. Målet er å hjelpe turistene både før og under reisen til å finne frem til gode reiselivsprodukter på en enkel og grei måte, og hvor han eller hun kan ha tillit til den informasjon som formidles. I tillegg til Internett vil den nasjonale informasjonsformidling inneholde lokale servicekontorer og en sentral kundeservice som turistene kan kontakte for bistand.

Arbeidsgruppen mener næringen selv må ta et hovedansvar for den internasjonale markedsføringen. Vi mener dette best gjøres ved at det etableres et forpliktende samarbeid mellom Norges Turistråd, utvalgte nasjonale spyspisser, og reiselivsbedrifter tilknyttet disse.

Vi foreslår en franchise modell hvor reiselivsbedrifter innenfor et område eller et konsept organiseres i et aksjeselskap, og hvor det regionale aksjeselskap er medlem av det nasjonale franchise system som ledes av Norges Turistråd. Reiselivsbedriftene betaler inn en avgift til sitt lokale franchise selskap basert på en prosentsats av omsetningen, og selskapet fordeler den innkommende pengestrøm til lokal markedsføring, lokal produktutvikling og til det nasjonale franchise systemet. Vi antar at den enkelte bedrift vil ta avgiften til franchise systemet fra andre aktiviteter slik at det totale kostnadsnivå ikke økes. Franchise modellen er basert på et frivillig samarbeid som betyr at de bedrifter som ikke vil være med i ordningen ikke kan pålegges til å være med, samt at franchise systemet heller ikke kan forpliktes til å ta med deltakere som ikke tilfredsstillr nærmere definerte kriterier. De bedrifter som er med vil automatisk bli med i den nasjonale informasjonsformidlingen, mens de som ikke er medlemmer blir stående utenfor. Desto flere turister som bruker systemet, desto mer attraktivt vil det være å bli med som leverandør i systemet.

Arbeidsgruppen mener Norges Turistråd bør ha betydelig større økonomisk kapasitet for å kunne nå målene. Totalt mener vi nivået bør økes fra dagens nivå på omlag 180 millioner kroner til omlag 500 millioner kroner i løpet av tre år. En slik økning vil gi tilstrekkelig trykk i markedsføringen til å komme over et kritisk minimum innenfor utvalgte segmenter og markedsområder. Den økonomiske kapasitet økes gjennom en ny inntektsstrøm fra franchise modellen, en re-allokering av statlige overføringer, og gjennom økt salg av tjenester knyttet til den markedskunnskap som bygges opp i Norges Turistråd. Den økte kapasiteten kommer hovedsakelig som en konsekvens av en bedre organisering av den internasjonale markedsføringen. En bedre organisering vil samtidig bidra til styrket markedsorientering idet systemet vil øke læringen om endringer i markedets behov, som igjen øker sannsynligheten for at næringen utvikler produkter som etterspørres i markedet og som gir god lønnsomhet og avkastning på investert kapital.

Arbeidsgruppen anbefaler Nærings- og handelsdepartementet å gjøre følgende:

- Utarbeide en nasjonal forretningsplan for internasjonal turisme som inneholder visjon, strategiske mål for lønnsomhet og markedsposisjon, valg av nasjonale spydspisser, organisering og finansiering. Dette arbeidet bør utføres av Norges Turistråd.
- Utarbeide et detaljert konsept for franchise modellen som avklarer økonomiske forhold knyttet til eierstruktur, avgiftsnivå, fordelingsnøkler og lignende, samt spilleregler for hvordan systemet skal fungere. Dette arbeidet bør også utføres av Norges Turistråd på vegne av reiselivsbransjen.
- Iverksette et forskningsprosjekt med det formål å klargjøre sammenhengen mellom investeringer i nasjonale fellesgoder i reiseliv og økonomisk avkastning. Dette er et meget komplisert prosjekt og bør derfor kanaliseres til et tyngre faglig miljø.

Lagt inn 8. september 1999 av Statens forvaltningstjeneste, ODIN-redaksjonen

Bakgrunn

Omlag 3.3 millioner turister besøkte Norge i 1998 og kjøpte reiselivsprodukter for omlag 18 milliarder kroner ¹>. I tillegg skaper den økonomiske aktivitet i internasjonal turisme store ringvirkninger i andre deler av økonomien i størrelsesorden 50 milliarder kroner. Internasjonal turisme vokser årlig med ca. 3-5% ²>, og Norge som reisemål antas å ha gode forutsetninger for både å kunne ta markedsandeler og del i den generelle veksten. Turisme er med andre ord en betydelig økonomisk aktivitet i Norge og en mulighet med hensyn til fremtidig økonomisk aktivitet. Etter som aktivitet i oljesektoren avtar, fremstår reiseliv som et attraktivt strategisk alternativ for Norge. Lønnsomheten i mange reiselivsbedrifter er imidlertid relativt svak, blant annet på grunn av korte sesonger og dermed dårlig kapasitetsutnyttelse utenom sesongene. En forlengelse av sesongene vil gi et betydelig bidrag til økt lønnsomhet. En annen viktig årsak til svak lønnsomhet er manglende evne til å holde gode priser i toppsesongene når etterspørselen er stor. En mer effektiv markedsføring vil kunne skape trafikk også utenom topp sesongene, samt øke betalingsviljen.

Det som kjennetegner reiseliv som bransje er blant annet at bedriftene er dårlig organisert når det gjelder internasjonal markedsføring. For den enkelte bedrift er internasjonal markedsføring et fellesgode, og som med andre fellesgoder vil den enkelte aktør forsøke å minimalisere bidraget og maksimere egennyttens. I denne forbindelse er det fornuftig å betrakte (1) Nasjonal merkebygging av Norge som reisemål og (2) Nasjonal informasjonsformidling om reiselivsprodukter som nasjonale fellesgoder. Desto bedre utviklingen av de nasjonale fellesgoder er organisert, desto mer effektiv blir investeringer i fellesgodene, og dermed den internasjonale markedsføringen. Det som kjennetegner norsk reiseliv er flere aktører som på ulike måter markedsfører næringen internasjonalt, uten at disse initiativ er koordinert. I tillegg til å skape konflikter i næringen er dagens »modell» lite effektiv med hensyn til optimal utnyttelse av de investeringer som gjøres. En mer effektiv organisering av den internasjonale markedsføringen vil kunne skape grunnlag for bedre utnyttelse av eksisterende kapasitet, samt en økt betalingsvilje i markedet.

For at markedsføringen skal være effektiv må det være et samarbeid mellom reiselivsbedriften som produserer tjenesten (overnatting, transport, bespisning, opplevelse etc.), et konsept som binder ulike reiselivsbedrifter sammen (for eksempel skiferie i Norge), og organet som påvirker og informerer det internasjonale markedet (som Norges Turistråd). Den nasjonale markedsføringen skal primært skape en interesse for Norge og motivere turistene til å komme. Konseptet eller destinasjonen skal skape en attraktiv opplevelse som begeistrer og innfrir turistens forventninger. Reiselivsbedriftens oppgave er å legge forholdene til rette for turistens opplevelser. Reiselivsbedriftene kanalisere penger til konsept og internasjonal markedsføring, som i neste omgang skaper etterspørsel etter deres produkter. For at systemet skal være effektivt må alle tre nivåene samarbeide, hvilket ikke er dagens situasjon. En hovedutfordring er derfor å finne frem til en modell for bedre organisering av den internasjonale markedsføringen.

Bedrifter Konsepter/ Internasjonal

spydspisser markedsføring

Påvirkning

Adferd

Figur 1: Figuren viser hvordan bedrifter, konsepter/spydspisser, og den nasjonale markedsfører samarbeider om å påvirke turistene til å kjøpe tjenester fra de enkelte bedrifter.

Sammenhengen mellom markedsinnsats og etterspørsel følger som regel en S-kurve, hvilket betyr at innsatsen må over et visst minimum for å få effekt (se figur). For at investeringer i internasjonal markedsføring skal ha effekt er det derfor særdeles viktig at innsatsen er koordinert og konsentrert mot utvalgte segmenter og markeder. Med dagens situasjon er det sannsynlig at mye av det som investeres har liten eller ingen verdi fordi innsatsen ligger på for lavt nivå. For å kunne foreta de nødvendige prioriteringer er det nødvendig å gjennomføre grundige analyser av markedet, og på dette grunnlag velge en langsiktig strategi for utvikling og styrking av markedsposisjon.

Etterspørsel

Markedsinnsats

Figur 2: Sammenhengen mellom markedsinnsats og etterspørsel (respons) er S-formet

Med bakgrunn i denne problemstillingen nedsatte Nærings- og Handelsdepartementet en arbeidsgruppe som ble bedt om å komme med konkrete forslag til hvordan reiselivet i Norge kan organiseres for å bedre utnytte de muligheter som ligger i internasjonal turisme.

1 Tallene er hentet fra SSB nasjonalregnskap. Turister er i denne sammenheng antall utenlandske besøkende med min. én overnatting i Norge. Dette tallet inkluderer ikke turister fra cruisebåter som besøker Norge. Omsetningen på 18 mrd. inkluderer i tillegg til reiselivsprodukter, konsum av andre varer og tjenester.

2 Strategidokument for Irish Tourist Industry Confederation.

Lagt inn 8. september 1999 av Statens forvaltningstjeneste, ODIN-redaksjonen

Kjøpsprosessen og fellesgodenes rolle

Utgangspunktet for vår analyse er kjøps prosessen den internasjonale turistene går igjennom, og hvilken rolle de nasjonale fellesgoder spiller i de enkelte faser av kjøps prosessen. Som fellesgoder har vi definert (1) Nasjonal merkebygging av Norge som reisemål og (2) Nasjonal informasjonsformidling av reiselivsprodukter (se Figur 3). Nasjonal merkebygging innebærer innarbeidelse av merkenavnet »Norway» knyttet til reisemål og utvalgte nasjonale spydspisser. Med nasjonale spydspisser mener vi ikke geografiske områder, men interessante »marketing» konsepter. Konseptene rundt en spydspiss knyttes til et tema, en aktivitet eller en interessant opplevelse. Nasjonal informasjonsformidling inkluderer utekontorer, kontakt med presse/media og etter hvert en nasjonal Internett tjeneste knyttet til reiseliv. Tilknyttet disse to nasjonale fellesgoder er også en nasjonal markedskunnskap i form av markedsovervåking, statistikker og kunnskap om effekt av ulike typer påvirkning. I Tabell 1 har vi vist kjøps prosessen og angitt viktigheten av de nasjonale fellesgodene for hvert trinn i prosessen.

Nasjonal Informasjonsformidling

Servicekontorer (inkl. rådgiving)
Internett og andre elektroniske informasjonskanaler
Informasjonsformidling og kunnskapsoverføring med næring i Norge
Informasjonsformidling og kunnskapsoverføring med utenlandske distribusjonskanaler
Påvirkning og opplæring av distribusjonsnett
Distribusjon av informasjon og reklamemateriell
Presse/media

Nasjonal Merkebygging

Profilering
 Kampanjer
 PR
 Utvikling av nasjonale spydspiss konsepter
 Systematisk markedsanalyse og utvikling av markedskunnskap
 preferanser
 forventninger
 tilfredshet
 merkekjennskap
 trender
 etc.

Figur 3: Utdypning av aktiviteter og systemer tilknyttet de nasjonale fellesgoder.

Vi antar at den internasjonale turisten først får en idé om å reise til Norge. Denne ideen kan komme fra venner og kjente som har vært i Norge, fra reklame eller fra omtale i media. Oppgaven for markedspåvirkning er å skape oppmerksomhet og interesse for Norge som reisemål. Jo flere som blir oppmerksomme og får interesse for Norge, desto flere vil ende opp som turister i Norge. Det viktigste virkemidlet for å øke antall interesserte turister er aktiv profilering eller merkebygging av Norge som reisemål.

Fase	Markedsmål	Merkenavnet	Nasjonal
kjøps- prosess		Norge som reisemål	Informasjonsformidling
Idé	Interesse i utvalgte segmenter	Meget stor	Stor
Beslutning	Valg av Norge som reisemål	Meget stor	Stor
Planlegging & bestilling	Enkelt å identifisere og bestille attraktive produkter	Moderat	Meget stor
Gjennomføring av reisen	Begeistring for Norge og tilfredshet med service	Liten	Stor
Evaluering	Gode minner, positiv omtale og gjenkjøp	Liten	Liten

Tabell 1: Mål med markedsarbeid og betydning av nasjonale fellesgoder i ulike faser av kjøpsprosessen

Vi antar videre at turisten velger reisemål og type aktivitet før han eller hun detaljert velger hvordan reisen skal gjennomføres. I denne fasen blir Norge som reisemål sammenholdt med

andre alternative reisemål. Turisten vil i denne fasen tenke igjennom hvilken opplevelse Norge kan gi i forhold til alternativene, og de nasjonale spydspissene vil spille en meget stor rolle i denne delen av kjøps prosessen idet de er med å konkretisere hvilke opplevelser Norge kan gi. Aktiv markedsføring av Norge og de nasjonale spydspisser er viktigste påvirkning i denne fasen. Effekten av denne påvirkningen avhenger av dyktighet til å finne en god posisjonering som forteller turisten hvilken opplevelse Norge vil gi og hvordan denne på en positiv måte skiller seg ut ifra alternativene. For å identifisere en god posisjonering er kunnskap om markeder og markedspåvirkning særdeles viktig.

Etter valg av Norge som reisemål starter planlegging av reisen hvor turisten finner frem til attraktive reiselivsprodukter som kan realisere målet om opplevelse av Norge og de nasjonale spydspisser. Turisten kan i denne fasen velge mange ulike modeller for planlegging. Vi antar at mange vil søke mer detaljert informasjon om Norge gjennom distribusjonsnett til Norges Turistråd. Andre vil søke informasjon gjennom reisebyråer, eller ta direkte kontakt med operatører som aktivt markedsfører seg i turistens hjemland. Med utviklingen av Internett vil turisten i stadig større grad kunne gjøre selve planleggingen selv. Målet i denne fasen er å gjøre attraktive reiseprodukter lett tilgjengelig for turisten, og bygge opp under de forventninger som er skapt tidligere i prosessen. Risikoen er at de turister som opplever at det ikke finnes attraktive reiselivsprodukter i Norge vil revurdere sin beslutning om Norge som reisemål, og dermed avslutte prosessen og velge et annet reisemål. Av fellesgodene er det spesielt den nasjonale informasjonsformidling som aktivt vil kunne medvirke til en vellykket planlegging. For øvrig er det bedriftene selv som enten direkte eller gjennom en distribusjonskanal, som er viktigste kilde for påvirkning. Faktorer som produktinformasjon/-reklame, distribusjon og pris er viktige virkemidler. I denne fasen skjer det et viktig samspill mellom de nasjonale fellesgodene og de respektive aktørene i markedet. I kjøps prosessen er det også viktig å fokusere på «bookbare» produkter i alle prioriterte distribusjonsledd. Også her spiller informasjonsteknologien en stor rolle, og det er en manglende tilstedeværelse av elektronisk bestillingsbare norske produkter i internasjonale salgskanaler.

Selve reisen er sannhetens øyeblikk hvor turisten skal begeistres av de nasjonale spydspisser, den norske natur og den norske kultur. Turisten forventer kvalitet i den service han eller hun mottar i de ulike reiselivsproduktene. De nasjonale spydspissene har et spesielt ansvar for at turisten begeistres av opplevelsen, mens bedriftenes ansvar er å levere kvalitet i sine produkter slik at turisten blir tilfreds. Når turisten først er kommet til Norge er det viktig at bransjen skaper en følelse av at valget var riktig. Også i denne fasen skjer det et viktig samspill mellom de nasjonale fellesgodene og aktørene i markedet.

En vellykket reise resulterer i gode minner som turisten gjerne deler med venner og kjente. Mange vil også ønske å reise tilbake til steder hvor de har hatt spesielt gode opplevelser. Det er lite sannsynlig at alle turister vil reise fra Norge med gode minner, og det er viktig at det nasjonale reiseliv fanger opp de negative erfaringene. For det første kan negative erfaringer nøytraliseres hvis en leverandør i tide får kjennskap til problemet og gjør noe med det. For det andre vil negative erfaringer være viktig læring slik at lignende feil kan unngås i fremtiden. For at bransjen skal være markedsorientert er det avgjørende at aktørene får tilbakemelding om kundens erfaringer og meninger, og at aktørene ser nytte i å bruke denne informasjon aktivt i utvikling og forbedring av sine tilbud. Denne læringen bør ideelt skje både for de nasjonale fellesgoder og for bedriftene tilknyttet reiseliv.

Vi har tatt utgangspunkt i en turist som reiser til Norge for første gang. Vi antar at eventuelt senere besøk til Norge har en noe enklere kjøps prosess hvor turisten i større grad kan gå

direkte til reiselivsproduktene, og at de nasjonale fellesgodene vil spille en mindre viktig rolle relativt til førstegangs turistene.

Lagt inn 8. september 1999 av Statens forvaltningstjeneste, ODIN-redaksjonen

Organisering av markedsarbeidet

Organisering av markedsarbeidet kan kobles til de ulike faser av kjøps prosessen. I Tabell 2 har vi vist hva som typisk vil være målet med markedsarbeidet i de ulike fasene, hvilken tidshorisont før reisen innsatsen bør skje, samt hva som er de mest typiske virkemidler i de ulike fasene. Som man kan se av tabellen vil det være stort behov for samarbeid mellom de ulike nivåene (bedrift, spyspiss/konsept og nasjonal markedsfører) i de fleste fasene av kjøps prosessen. Arbeidsgruppen har diskutert hvilke roller og ansvar som påhviler den enkelte bedrift og hva som kan påregnes som et nasjonalt fellesgode. Vi mener produktkvalitet, produktutvikling og investeringer i nye anlegg er bedriftenes eget ansvar, men at markeds kunnskap utviklet gjennom arbeidet med fellesgodene er en viktig ressurs som må deles med aktørene i markedet. På denne måten ser vi en positiv læring gjennom felles markedsarbeid som kan være svært nyttig for bedriftene. Arbeidsgruppen har også diskutert om det er næringen (dvs. bedriftene) eller det offentlige (dvs. fellesskapet) som har ansvar for de nasjonale fellesgoder, og har kommet frem til at begge har et ansvar idet begge nyter godt av fellesgodet. Det betyr at vi mener både næringen selv og det offentlige (Staten, fylkene eller kommunene) må bidra til investeringer i nasjonal merkebygging og nasjonal informasjonsformidling.

kjøps- prosessen	Markedsmål	tidshorisont før reise	Rolle/ Ansvar	virkemidler
Idé	Interesse i utvalgte segmenter	6-10 mnd	NT	<ul style="list-style-type: none"> · Reklame tv, aviser, magasiner · PR/presseomtale · Internett · Reiselivsmesser · Positivt vareprat
Beslutning	Valg av Norge som reisemål	3-6 mnd	NT+ Bransje	<ul style="list-style-type: none"> · Internett · Servicekontorer & servicetelefon · Distribusjon · Pris/kvalitet · Telefon/e-mail

Planlegging og bestilling	Enkelt å identifisere og bestille attraktive produkter	0-3 mnd	Bransje	<ul style="list-style-type: none"> · Internett · Servicekontorer & servicetelefon · Distribusjon · Pris/kvalitet · Telefon/e-mail
Gjennomføring av reisen	Begeistring for Norge og tilfredshet med service	-----	Bransje	<ul style="list-style-type: none"> · Kvalitet i produksjon · Opplevelser · Produktutvikling · Investeringer i »anlegg» · Internett
Evaluering	Gode minner, positiv omtale og gjenkjøp	-----	NT + Bransje	<ul style="list-style-type: none"> · Surveys · DM

Tabell 2: Mål, ansvar og typiske virkemidler i de ulike faser i kjøps prosessen.

Sammenhengen mellom markedsinnsats og etterspørsel er S-formet og et viktig spørsmål er om man investerer tilstrekkelig, men ikke for mye i markedsinnsats. I Tabell 3 under har vi listet opp markedsinnsats og antall turister i land det er naturlig å sammenligne seg med. Vi ser at Østerrike med det største budsjettet (unntatt Irland) også har det største antall turister. Sveits har også en betydelig satsning og et stort antall turister. Både Østerrike og Sveits har antagelig kommet over et kritisk minimum i S-kurven, og får dermed relativt mer ut av sine investeringer i markedsarbeidet. Når det gjelder Irland er deres tall lite sammenlignbart fordi budsjettet til deres nasjonale turistråd også inkluderer betydelige beløp til produktutvikling. Det er allikevel interessant å merke seg at Irland satser på internasjonal turisme og rapporterer at de i løpet av de siste årene har oppnådd en betydelig vekst. Markedsinnsatsen fra Sverige er også verd å merke seg idet de med et relativt lavt budsjett oppnår et tilsynelatende høyt besøk. Forholdet er imidlertid at Sverige tidligere investerte betydelig mer, og at effekten av de tidligere investeringer fremdeles gir resultater. Vi forventer at antall turister vil synke de nærmeste årene fordi de investerer for lite i internasjonal markedsføring. Når det gjelder nivå på markedsinnsats i Norge ser vi at denne er relativt lav i forhold til Østerrike, Sveits og Irland, men på høyde med innsats i de nordiske land. Vi tror at alle de nordiske land investerer for lite i internasjonal markedsføring, og at en satsning på nivå med Sveits og Østerrike vil gi betydelige gevinster. Det vil komme flere turister, og markedsføring pr. turist vil synke fordi vi kommer høyere på S-kurven. Disse tallene viser også at de nasjonale turistråd er meget ulike med hensyn til nivå på budsjett og hvilke arbeidsoppgaver de utfører. Man skal derfor være særdeles varsom med å sammenligne tall mellom ulike nasjoner.

Tallene i tabell 3 indikerer for det første at sammenhengen mellom markedsinnsats og antall turister er S-formet, og for det andre at nivået på markedsinnsats i norsk reiseliv er relativt liten i forhold til andre land som satser på turisme. Arbeidsgruppen mener at foreliggende empiri er dårlig for å beregne optimal markedsinnsats, og at det derfor er behov for mer forskning omkring hvordan denne sammenhengen ser ut innenfor internasjonal turisme. Fra andre bransjer som bedriver produktmarkedsføring (f.eks. Helly-Hansen, Jordan, Luxo o.l.) vet vi at investering i merkebygging utgjør omlag 2-5% av omsetningen, og at innsatsen varierer avhengig av om man etablerer eller vedlikeholder en merkevare. Med en omsetning i reiseliv på omlag 18 milliarder vil dette tilsi et nivå på mellom 360 og 900 millioner kroner i merkebygging. I tillegg kommer kostnader til distribusjon og informasjonsformidling.

	Markedsinnsats fra NTO i mill NKR	Antall turister til landet
Norge	180 mill	3.3 mill
Østerrike	370 mill	18.7 mill
Danmark	210 mill	5.4 mill
Sverige	120 mill	5.6 mill
Finland	200 mill	2.6 mill
Sveits	250 mill	7.4 mill
Irland	480 mill	3.6 mill

Tabell 3: Sammenhengen mellom markedsinnsats og antall turister for et utvalg andre nasjoner

Lagt inn 8. september 1999 av Statens forvaltningstjeneste, ODIN-redaksjonen

Status dagens situasjon

Arbeidsgruppen mener at det største problemet for internasjonal markedsføring av norsk turisme er mangel på en langsiktig strategi som setter klare mål og som klargjør fordeling av ansvar og myndighet for de nasjonale fellesgoder. Videre tror gruppen det investeres for lite i de nasjonale fellesgoder, og at økt innsats vil gi betydelige gevinster. For det tredje mener vi at de norske reiselivsproduktene er dårlig tilrettelagt for internasjonale markeder, og at en mer målrettet produktutvikling og en bedre koordinering med internasjonal markedsstrategi vil gi resultater.

Konsekvensene av disse forhold er blant annet at aktørene i reiseliv bruker mye tid på å skaffe finansiering til fellesgoder, og at den finansiering som skaffes er relativt liten og dårlig koordinert i forhold til optimale investeringer. Vår gjennomgang viser at investeringer i nasjonal merkebygging er tilnærmet lik null. Regionale og lokale destinasjons selskaper sliter med dårlig økonomi, og flere har gått konkurs. På grunn av reduserte statlige bevilgninger har Norges Turistråd redusert den nasjonale informasjonsformidling til et minimum, og har heller ikke ressurser til å bygge opp en nasjonal kompetanse i marked og markedspåvirkning.

Vår gjennomgang viser at det offentlige både på nasjonalt og lokalt nivå bevilger betydelige beløp, men at disse bevilgningene er dårlig koordinert slik at man må anta at disse midlene har betydelig mindre effekt enn om de hadde vært bedre samordnet. I Tabell 4 under ser vi hvilke tilskudd Næringsdepartementet, Landbruksdepartementet og Kommunal- og regionaldepartementet har gitt til reiselivsnæringen. I tillegg gir Staten et tilskudd til reiselivsforskning via Norges Forskningsråd på 7-8 millioner kroner. Selv om ikke alle disse midlene er tenkt brukt til internasjonal markedsføring, tror vi en om-prioritering slik at tilskuddet til Norges Turistråd økes betydelig, vil gi en større effekt en dagens fordeling i virkemiddel bruken. Totalt sett ser vi også at tilskuddet til reiseliv er redusert med omlag 30% fra 1995 til 1998. Vi ser også at nivået på tilskudd totalt sett er lavt i forhold til andre næringer man kunne sammenligne med.

	1995	1996	1997	1998
Næring- og handelsdepart.	98,5	98,5	90,5	88,0
· Norges Turistråd	101,0	46,7	49,0	21,0
· SND sentralt	88,0	62,3	57,2	47,5
· SND regionalt	4,7	3,2	5,5	3,6
· SND etableringsstip.				
Landbruksdepart.	100,0	47,9	51,0	55,0
· Kap.1150, post 50.01 (BU-midlene)				
Kommunal- og regionaldepart. Kap.550.61 (kommunale næringsfond) og Kap.551.51 (regionale program for næringsutvikl.)	26,0	50,9	52,8	70,1
Sum tilskudd	418,2	309,5	306,8	285,2

Tabell 4: Utvikling og fordeling av offentlige tilskudd til reiselivsnæringen.

Den mangelfulle koordinering mellom reiselivsbedriftene, destinasjonene og den internasjonale markedsføringen gjør at produkttilbud og aktiviteter ut mot markedet ikke henger sammen. En slik sammenheng er særdeles kritisk for å lykkes i et marked. En viktig funksjon i markedsføring er en systematisk tilbakemelding til produkt ansvarlige slik at tilbudet hele tiden justeres og utvikles i takt med endringer og muligheter i markedet. Vi tror årsaken til den mangelfulle organisering av nasjonale fellesgoder skyldes at det på nasjonalt nivå ikke er definert hvem som skal ha ansvar for fellesgodene, og videre hva dette ansvaret innebærer. Det eksisterer heller ingen forpliktende og langsiktig finansieringsmodell for fellesgodene.

I dag har Norges Turistråd et budsjett på omlag 180 millioner kroner. Hovedtyngden av ressursbruken er knyttet til ulike former for informasjonsformidling, og investeringer i systematisk merkebygging er tilnærmet fraværende. Hvis vi antar at nivået på innsats til en nasjonal informasjonsformidling er rimelig riktig, betyr det at den økonomiske kapasitet til systematisk merkebygging må komme i form av økt økonomisk kapasitet. Utfra tidligere argumentasjon vil vi anslå finansieringsbehovet for merkebygging til omlag 300 millioner

kroner pr. år, slik at den internasjonale markedsføringen totalt sett får en kapasitet på omlag 500 millioner kroner. Vi mener denne finansieringen hovedsakelig kan skaffes ved en bedre organisering av dagens pengestrømmer slik at en større andel av markedsbearbeiding skjer i regi av Norges Turistråd, som får et overordnet ansvar for koordinering. Både bedriftene og det offentlige kan re-allokere sin ressursbruk for å oppnå dette.

Lagt inn 8. september 1999 av Statens forvaltningstjeneste, ODIN-redaksjonen

Forslag til løsning

Vårt forslag til en mer effektiv organisering av de nasjonale fellesgoder er at Stortinget gir Norges Turistråd et betydelig utvidet mandat og at de får ansvar for:

1. Nasjonal merkebygging av Norge som reisemål.
2. Nasjonal informasjonsformidling av reiselivsprodukter.

Norges Turistråd får ansvaret for å utarbeide en nasjonal forretningsplan for internasjonal turisme som konkretiserer strategiske mål på lønnsomhet og markedsposisjon, samspillet mellom de nasjonale fellesgoder og bedriftene, samt hvordan investeringene skal finansieres. Dokumentet bør også definere de nasjonale spydspisser utfra markedsmessige vurderinger. En nasjonal forretningsplan bør ha en tidshorisont på 3-5 år, og justeres årlig i henhold til evalueringer av oppnådde resultater og endringer i markedsforhold.

Nasjonal merkebygging av Norge som reisemål

Nasjonal merkebygging av Norge som turistmål innebærer en systematisk markedskommunikasjon i utvalgte segmenter innenfor definerte geografiske områder. Merkebygging vil materialisere seg i økt kjennskap til og interesse for Norge som reisemål. Arbeidsgruppen mener innsatsen innen merkebygging bør konsentreres til et utvalgt geografisk område, og for tiden ser det ut til at Sverige, Danmark, Tyskland, Nederland og Storbritannia er det mest aktuelle området. Disse landene står i dag for omlag 75% av de turister som kommer til Norge, og utgjør et naturlig nærmarked. Når merkenavnet er etablert i vårt nærmarked bør innsatsen trinnvis utvides til «nye» markeder slik at man hele tiden investerer tilstrekkelig til å oppnå effekt (jfr. S-kurven).

Utfra vår skjønnsmessige vurdering mener vi det bør investeres omlag 300 millioner kroner årlig for å etablere merkenavnet i dette utvalgte markedsområdet. Vi understreker imidlertid at dette anslaget ikke kan dokumenteres og at det bør gjøres en grundig analyse av dagens situasjon og sammenhengen mellom nivå på markedsinvestering og effekt i dette nærmarkedet. En fokusert innsats på merkebygging i utvalgte områder utelukker selvfølgelig ikke produktmarkedsføring hverken i de prioriterte markedsområder eller andre interessante markedsområder.

Nasjonal informasjonsformidling

Arbeidsgruppen mener den nasjonale satsningen på kort sikt bør konsentreres til fem spydspisser. Disse spydspissene vil være en aktiv del av den nasjonale merkebygging, og

danner en naturlig sammenheng med nasjonal informasjonsformidling. Vår begrunnelse for å begrense antallet er for det første at forbrukeren normalt vil kunne forholde seg til maksimalt 3-7 informasjonsbiter. Hvis informasjonsmengden økes vil læringsprosessen skades. Videre er det hensiktsmessig å konsentrere innsatsen utfra en begrenset tilgang på ressurser. Kriteriene for utvelgelse av de nasjonale spydspisser bør være at destinasjonen eller konseptet oppleves som attraktivt av markedet, at turistene har positive erfaringer (begeistring), og at det finnes et godt utbygd nettverk av reiselivsbedrifter tilknyttet spydspissen. Vi mener det må etableres et forpliktende samarbeid mellom reiselivsbedriftene tilknyttet spydspissen, en organisatorisk enhet rundt spydspissen og Norges Turistråd. Samarbeidet må sikre at aktiviteter er koordinerte og rettet mot felles mål, samt at ressurser utnyttes slik at det ikke gjøres unødig dobbeltarbeid. Arbeidsgruppen anbefaler at det etableres en franchisemodell hvor Norges Turistråd er franchise giver, og den organiserte spydspiss er franchise taker.

Den lokale franchise taker (spydspissen) organiseres som et aksjeselskap hvor de lokale reiselivsbedrifter skyter inn en aksjekapital utfra deres relative størrelse, sammen med en eierandel fra Norges Turistråd. Reiselivsbedriftene betaler en prosentsats av omsetningen inn til selskapet. Inntektene fordeles etter en avtalt fordelingsnøkkel til lokal markedsføring, utvikling av spydspissen og internasjonal markedsføring ved at en del av inntektene overføres til franchisegiver (Norges Turistråd). De økonomiske forhold som kapitalbehov, kapitalstruktur, avgiftsnivå (prosentsatser), fordelingsnøkkel og spilleregler bør utredes nærmere. Det må utarbeides en nøkkel for avgiftsberegning avhengig av hvilken andel av bedriftens omsetning som kommer fra internasjonal turisme. Vi antar at den enkelte bedrift vil ta avgiften til franchise systemet fra andre aktiviteter slik at det totale kostnadsnivå ikke økes.

Norges Turistråd utvikler et driftssystem som implementeres tilnærmet likt i de respektive spydspisser. Selskapene får navn som entydig definerer tilknytningen til det nasjonale system (for eksempel Norges Turistråd – Lofoten). Når de fem nasjonale spydspissene er vel etablert bør Norges Turistråd åpne for etablering av ytterligere selskaper hvis dette er hensiktsmessig.

Poenget med en franchise modell er å oppnå et forpliktende samarbeid mellom de tre nivåene i markedsarbeidet. Franchise modellen er basert på et frivillig samarbeid som betyr at de bedrifter som ikke vil være med i ordningen ikke kan pålegges til å være med, samt at franchise systemet heller ikke kan forpliktes til å ta med deltakere som ikke tilfredsstillere nærmere definerte kriterier. De bedrifter som er med i systemet forplikter seg til å levere kvalitet i sine produkter og sannferdig informasjon. Samtidig får bedriften rett til visse typer ytelser. De bedrifter som er med vil for eksempel automatisk bli med i den nasjonale informasjonsformidlingen, mens de som ikke er medlemmer blir stående utenfor. Desto flere turister som bruker systemet, desto mer attraktivt vil det være å bli med som leverandør i systemet.

Arbeidsgruppen har også vurdert et lovbestemt avgiftssystem (kurtax eller serviceavgift), som man finner i en del andre land (se vedlegg fra Sevaldsen). Vi mener franchise modellen er bedre fordi den er basert på et frivillig samarbeid som sikrer koordinering mellom aktørene, og dermed et mer effektivt markedsarbeid. En franchise modell er også bedre fordi den sikrer en lokal forankring av den internasjonale markedsføringen. Vi mener også franchise modellen blir mer rettferdig idet de bedrifter som har størst fordeler av de nasjonale fellesgoder, også er de som bidrar mest. En franchise modell er også betydelig enklere å implementere og administrere, og den regulerer kvalitetssikring i produksjon og utvikling av nye tjenester.

Franchise modellen vil gjøre enkelte av dagens organisatoriske modeller overflødig. Det betyr at det vil skje en viss sanering av eksisterende organisatoriske enheter. Arbeidsgruppen har ikke analysert eventuelt hvilke dette konkret gjelder, og mener dette vil bli klarere når de nasjonale spydspisser er definert. Vi er overbevist om at det i mange av de enheter som blir berørt finnes betydelig kompetanse og andre ressurser som i en franchise modell, blir betydelig mer effektivt. Det er viktig at overgangen skjer gjennom en god prosess.

Nasjonal informasjonsformidling skjer gjennom fysisk representasjon i form av turistkontorer og (om litt tid) gjennom en nasjonal Internett tjeneste. De lokale servicekontorene har som hovedoppgave å betjene forespørsler fra interesserte turister, reiselivsoperatører, og lokale media som ønsker informasjon om Norge og norske reiselivsprodukter. Franchise avtalen bør definere klare oppgaver for den nasjonale informasjonsformidling.

Den nasjonale Internett tjeneste bør inneholde attraktiv informasjon slik at turister og andre interessenter aktivt oppsøker og bruker tjenesten. Nett tjenesten konstrueres slik at den er tilpasset turistens kjøps prosess. Nytteverdien av tjenesten øker hvis den også inneholder informasjon som forteller noe om kvaliteten på destinasjoner og reiselivsproduktene. Det betyr at man ikke bare fremhever det positive, men også er ærlige med hensyn til det som er mindre bra. Nytteverdien øker også hvis tjenesten inneholder linker til aktuelle reiselivsprodukter. Vi tror Internett i fremtiden vil være en særdeles viktig kanal for informasjon om reiseliv, og vi mener det er viktig at Norges Turistråd så raskt som mulig etablerer et «eierskap» til denne tjenesten.

Internett tjenesten bør utvikles slik at den også skaper inntekter til utvikling av de nasjonale fellesgodene som Norges Turistråd er ansvarlig for. De reiselivsbedrifter som ønsker å være tilknyttet Internett tjenesten kan betale en fast abonnementsavgift og en variabel avgift for hver gang tjenesten skaper et oppslag hos bedriftens egen Internett tjeneste. Det må utredes nærmere hvilke nivå som er hensiktsmessig på både abonnementsavgift og på trafikkavgift, samt hvordan denne skal sees i sammenheng med franchise modellen. Utfordringen for Norges Turistråd er å skape en attraktiv Internett tjeneste som skaper trafikk, og som leder til at turister bestiller reiser hos de aktører som er tilknyttet tjenesten. I den grad man klarer å etablere et attraktivt tilbud for turistene vil man også skape betalingsvilje hos bedriftene. På sikt vil denne tjenesten kunne skape et betydelig overskudd som vil være et bidrag til investering i øvrige fellesgoder.

Tilknyttet de nasjonale fellesgoder bør det etableres en markedsinformasjons system som kontinuerlig samler inn informasjon om merkestyrke, markedsposisjon, kundetilfredshet og lojalitet. Denne informasjonen bør være nedbrytbar på ulike geografiske markeder, markedssegmenter og nasjonale spydspisser, og det bør utarbeides rutiner for løpende rapportering. I tillegg bør det utvikles en erfaringsbank som sikrer at de ulike markedstiltak som blir gjennomført blir evaluert, og at læringen videreføres. Erfaringsbasen bør også inneholde systematisk informasjon over suksess kriterier for utvikling av nye produkter slik at Norges Turistråd kan være en pådriver og en rådgiver i utviklingen av nye reiselivsprodukter.

Finansiering

En forutsetning for at Norges Turistråd skal kunne ivareta sitt ansvar for fellesgodene er at de er sikret en finansiering som er tilstrekkelig og relativt forutsigbar. Utgangspunktet er at investeringer i fellesgoder gir økonomisk avkastning for reiselivsbedriftene og for andre bedrifter som har indirekte glede av turistene. Vi mener et viktig hovedprinsipp er at de som

har størst glede av fellesgodet også betaler mest. Et annet viktig prinsipp er at aktørene opplever finansieringen som rettferdig og nyttig slik at man oppnår oppslutning blant aktørene omkring de ulike ordninger som etableres. Franchise modellen gir gode muligheter for å oppnå dette.

Arbeidsgruppen har ikke hatt forutsetning for å utarbeide en nøyaktig oversikt over optimalt nivå på finansiering av fellesgodene. Utfra en skjønsmessig vurdering tror vi at finansieringsbehovet er omlag 300 millioner kroner til nasjonal merkebygging og omlag 200 millioner kroner til nasjonal informasjonsformidling.

Finansiering av de nasjonale fellesgoder kan hovedsakelig skje gjennom

1. Statlige bevilgninger til Norges Turistråd
2. Avgifter gjennom franchise modellen
3. Salg av tjenester fra Norges Turistråd

De statlige bevilgninger til reiseliv bør i større grad kanaliseres gjennom Norges Turistråd. Det offentlige tilskuddet til internasjonal markedsføring er i 1999 på 82 millioner kroner, og er i løpet av de seneste årene redusert på tross av en bred politisk enighet om viktigheten av satsning på internasjonal turisme. I tillegg til dette tilskuddet bevilger Staten betydelige midler over andre budsjettposter. Vi mener Staten i løpet av tre år bør øke bevilgningen til Norges Turistråd til ca. 200 millioner kroner pr. år, og at dette nivå på bevilgning er forutsigbar i 3-5 år. Staten kan gjøre dette ved å omfordele de totale bevilgninger som gjøres. Når det bevilges bør Staten definere hvordan bevilgningen skal fordeles på de nasjonale fellesgodene. Videre bør Staten sette konkrete målsetninger for hvilken effekt bevilgningen skal gi slik at bevilgningene i større grad forplikter Norges Turistråd enn det som gjøres i dag.

Prinsippet i en franchise modell er at reiselivsbedriftene betaler en avgift knyttet til salg av produkter eller tjenester til turistene, og at disse inntektene brukes til å finansiere fellesgoder. Utfra de analyser vi har hatt anledning til å gjennomføre er det vanskelig å beregne et fornuftig nivå på avgifter og bidrag til den internasjonale markedsføringen. Vi tror imidlertid det vil være mulig å utvikle et system som i løpet av tre år gir et bidrag på omlag 150 millioner kroner. Meningen er at avgiftene til franchisemodellen erstatter andre aktiviteter og at bedriftenes kostnadsnivå forblir uendret.

Norges Turistråd selger i dag flere typer tjenester til reiselivsbedriftene som for eksempel deltagelse i felles brosjyremateriell og/eller kampanjer, samt rådgivning i forbindelse med ulike prosjekter. Med Internett mener arbeidsgruppen at Norges Turistråd får ytterligere en tjeneste som kan skape inntekter ved å tilrettelegge for informasjons kanalisering. Poenget er at Norges Turistråd selger tjenester som er knyttet til fellesgodene og at betaling for disse tjenester er et bidrag til utvikling og vedlikehold av fellesgodene. I dag er inntektene til Norges Turistråd fra salg av tjenester omlag 100 millioner kroner, og vi mener disse inntektene bør kunne økes til 150 millioner kroner i løpet av tre år. Gitt at Norges Turistråd får en klarere rolle med ansvar og myndighet slik vi har skissert over, vil de samtidig frigjøre mye ressurser som kan brukes til salg av tjenester.

Den skisserte løsning vil etter vår mening løse de viktigste problemene knyttet til å få til en mer effektiv internasjonal markedsføring av reiselivet. Ved å gi Norges Turistråd et større og mer forpliktende ansvar oppnås en bedre rolleavklaring i næringen. Dette vil nødvendigvis også føre til mer langsiktige og forutsigbare arbeidsbetingelser for det internasjonale arbeidet.

En mer målrettet kanalisering av ressursinnsats vil gi et større trykk i markedsinnsatsen innefor de utvalgte satsningsområder, og dermed komme over det kritiske minimumsnivå (jfr. S-kurven). Vi mener også at den forpliktende samarbeidsmodellen (franchise systemet) vil føre til en bedre koordinering av produktutvikling og markedsarbeidet internasjonalt.

En bedre organisering slik vi har skissert i denne rapporten vil gi en positiv effekt på etterspørselen etter norske reiselivsprodukter. For det første vil betalingsviljen med et sterkere merkenavn øke. Selv om vi ikke har tilgjengelig empiri kan vi utfra erfaringer i andre bransjer anslå at betalingsviljen for et godt merkenavn øker med omlag 10%. En mer effektiv markedsføring vil også kunne kanalisere flere turister til skuldresesongene slik at kapasiteten i eksisterende anlegg utnyttes bedre. Arbeidsgruppen anslår at kun omlag 50% av dagens kapasitet er utnyttet, og tror dette kan økes til omlag 60% med en mer effektiv markedsføring (en økning på 20%). Vi forutsetter at produkttilbudet også tilpasser seg mer målrettet mot skuldresesongene. Dette innebærer en total økning i omsetningen på 32% hvilket betyr at inntektene fra de internasjonale turistene økes fra 18 til 24 milliarder innenfor eksisterende kapasitet. Dette vil øke lønnsomheten betydelig, noe som igjen vil gi sikrere arbeidsplasser og økt investeringsvilje. Denne økningen vil komme i løpet av en periode på 3-5 år, hvilket betyr en økning i underkant av 10% pr. år.

Lagt inn 8. september 1999 av Statens forvaltningstjeneste, ODIN-redaksjonen

Konkrete tiltak

Arbeidsgruppen vil anbefale at Nærings- og handelsdepartementet ber Norges Turistråd utarbeide en nasjonal forretningsplan for internasjonal turisme. Denne forretningsplanen bør inneholde en visjon, strategiske mål for lønnsomhet og markedsposisjon, nasjonale spydspisser, organisering og finansiering. For hvert av fellesgodene bør det utarbeides en situasjonsanalyse, en diagnose og en plan for utvikling med konkrete måltall. Dette vil gi departementet et beslutningsgrunnlag for nivå på statlige bevilgninger og hvilke krav som kan settes til Norges Turistråd.

Et franchise system som knytter opp de lokale reiselivsbedriftene til nasjonale spydspisser (franchise takere) og videre til Norges Turistråd (franchise giver) bør utredes. For det første er det viktig å klargjøre økonomiske forhold knyttet til inntekter/avgifter, kostnader og kapitalbehov, samt fornuftige spilleregler. For det andre er det viktig å sjekke av interessen for et slikt system, og eventuelt hvilke faktorer som er kritiske for en vellykket implementering. En grundig analyse er en viktig forutsetning for å lykkes med implementeringen.

Arbeidsgruppen vil også anbefale at det iverksettes et forskningsprosjekt med det formål å klargjøre sammenhengen mellom investeringer i nasjonale fellesgoder i reiseliv og økonomisk avkastning. Målet er å finne et optimalt nivå for investeringer i de nasjonale fellesgodene. Denne type kunnskap eksisterer heller ikke i andre land, men erfaringer fra andre sektorer i økonomien kan gi indikasjoner på hvordan disse sammenhengene fungerer. Dette er et meget komplisert prosjekt og vi mener derfor et faglig tungt vitenskapelig miljø er best egnet til å løse en slik oppgave. Et slikt forskningsprosjekt vil redusere usikkerheten i den nasjonale satsningen på reiseliv.

Lagt inn 8. september 1999 av Statens forvaltningstjeneste, ODIN-redaksjonen

Vedlegg:

1. kurtax og service avgift (Sevaldsen dokumentet)
2. Mandatet

Lagt inn 8. september 1999 av Statens forvaltningstjeneste, ODIN-redaksjonen