



# Et helhetlig og koordinert reiselivstilbud

Rapport fra arbeidsgruppe

2. juni 2009

## Innholdsfortegnelse

1. INNLEDNING .....	3
1.1 NASJONAL REISELIVSSTRATEGI – "VERDIFULLE OPPLEVELSER" .....	3
1.2 BAKGRUNN FOR PROSJEKTET .....	3
1.3 ARBEIDSGRUPPENS MANDAT .....	4
1.4 ARBEIDSGRUPPENS DELTAKERE .....	5
1.5 ARBEIDSGRUPPENS TOLKNING AV MANDATET .....	5
2. KOORDINERING I MARKEDSFØRING OG PROFILERING .....	7
2.1 INNOVASJON NORGES MARKEDSFØRINGSARBEID .....	7
2.2 NÆRINGENS DELTAKELSE I INNOVASJON NORGES MARKEDSFØRINGSARBEID .....	8
2.3 LANDSDELS- OG DESTINASJONSSELSKAPENES MARKEDSFØRINGSARBEID .....	9
2.4 KOMPETANSE I MARKEDSFØRING OG MERKEVARESTRATEGI .....	10
3. KOORDINERING I SALG OG DISTRIBUSJON .....	11
3.1 SALGSAPPARATET I UTLANDET .....	11
3.2 PRODUKTPAKKING .....	11
4. TEKNOLOGI I REISELIVET .....	13
5. SAMARBEID OG KOORDINERING MED SEKTORER SOM INNGÅR I ET HELHETLIG REISELIVSPRODUKT .....	15
5.1 SAMFERDSELSSEKTOREN .....	15
5.2 KULTURSEKTOREN .....	15
5.3 TILRETTELEGGING AV INFRASTRUKTUR .....	16
6. ARBEIDSGRUPPENS ANBEFALINGER .....	18
7. PRESENTASJON AV EKSEMPLER/CASE .....	21
7.1 HURTIGRUTEN .....	21
7.2 DE HISTORISKE HOTEL OG SPISESTEDER .....	23
7.3 FJORD NORGE .....	24
7.4 GEILO .....	25
7.5 TRYSIL .....	27
7.6 DESTINASJON VOSS .....	28
7.7 ALPINANLEGGENES LANDSFORENING/NORSKE FJELL AS .....	30

## 1. Innledning

### 1.1 Nasjonal reiselivsstrategi – ”Verdifulle opplevelser”

Regjeringen la frem den nasjonale reiselivsstrategien ”Verdifulle opplevelser” 18. desember 2007. I strategien fremgår det at reisende i dag stiller stadig høyere krav til innholdet i reiselivsproduktene og til *helhetlige* løsninger.

Strategien slår fast at reiselivsnæringen må ta steget fra å produsere tradisjonelle og enkeltstående reiselivsprodukter til å samarbeide om å skape helhetlige opplevelsesprodukter som inkluderer kultur, mat, historie, natur og aktiviteter, i tillegg til transport og overnatting.

*”For at Norge skal bli valgt som reisemål, er vi avhengige av å kunne tilby helhetlige opplevelser. De ulike reiselivsaktørene blir både mer avhengige av hverandre og av aktører som tradisjonelt ikke har sett på seg selv som en del av reiselivsnæringen. Dette forutsetter et tett samarbeid, både i det offentlige og blant aktørene selv.” (s.14, ”Verdifulle opplevelser”).*

Strategien beskriver reiselivsnæringens utfordringer og skisserer 72 tiltak som alle i dag er iverksatt eller under arbeid. Utfordringene som beskrives i strategien er fortsatt relevante, og det er fortsatt en del spørsmål som må løses.

Arbeidsgruppen fremholder at strategien er et viktig steg på veien mot en mer samordnet og koordinert innsats for å utløse det verdiskapingspotensialet som ligger i reiselivsnæringen. Arbeidsgruppens rapport og forslag skal utfylle den nasjonale reiselivsstrategien og supplere de tiltakene som fremgår i den.

### 1.2 Bakgrunn for prosjektet

En suksessfaktor for utvikling av attraktive reisemål er at man på en god måte klarer å se de ulike produktelementene i sammenheng, for eksempel transport, overnatting og kultur- og opplevelsestilbud. Klarer man å skape mer helhetlige og koordinerte tilbud for turister vil det være et konkurransefortrinn for Norge og norsk reiselivsnæring. Det er viktig i en situasjon hvor den internasjonale konkurransen om turistene øker, blant annet som følge av finansuroen.

Velfungerende og koordinerte transportløsninger er viktige for å gi de reisende gode opplevelser av Norge som reisemål. Det er viktig at transportørene samarbeider om å gjøre det enkelt å ta seg frem i Norge som turist og at de legger til rette for at turistene kan stoppe opp, oppleve Norge og legge igjen penger i lokalsamfunnene de besøker. Det kan bidra til økt verdiskaping i reiselivsnæringen og i lokalsamfunnene.

Samtidig vet vi at det er opplevelser som driver folk til å reise. Det er sjelden turister reiser en strekning kun for reisens skyld. Opplevelsesbedriftene, herunder kultursektoren, er viktige deler av det norske reiselivsproduktet. De må skape attraktive produkter, synliggjøre tilbudene som finnes og samarbeide med transportørene for å gjøre opplevelsestilbudene tilgjengelige. Gode og attraktive overnattings- og serveringstilbud underveis er også en forut-

setning for at turistene, både norske og utenlandske, skal få en god ferieopplevelse og gjøre gjenkjøp. Et bedre tilbud enn i dag vil kunne bidra til at turistene i større grad anbefaler norske reiselivsprodukter til venner og kjente. Dette kan gi grunnlag for at flere turister velger Norge som reisemål.

Utfordringen ligger i å koordinere de ulike elementene av turistenes opphold slik at det blir enklere å være turist i Norge, og dermed at totalopplevelsen blir bedre.

Nærings- og handelsminister Sylvia Brustad tok initiativ til et møte 22. januar 2009 med en rekke næringsaktører fra ulike deler av reiselivet for å diskutere hvordan disse utfordringene kan løses. Som oppfølging av møtet satt statsråden ned en arbeidsgruppe bestående av organisasjonene i Arbeidsutvalget for reiseliv (NHO Reiseliv, HSH Reise, Forum for reiseliv, Innovasjon Norge og LO), supplert med representanter for enkeltbedrifter. Arbeidsgruppen fikk i oppgave å identifisere hvilke utfordringer som finnes for å oppnå et mer helhetlig og koordinert reiselivstilbud og å komme med forslag til løsninger.

### 1.3 Arbeidsgruppens mandat

Arbeidsgruppen har hatt følgende mandat:

”Det nedsettes en arbeidsgruppe bestående av organisasjonene i Arbeidsutvalget for reiseliv (Innovasjon Norge, NHO Reiseliv, HSH Reise, Forum for reiseliv og LO), samt Nærings- og handelsdepartementet (NHD) og representanter for enkeltbedrifter. Gruppen ledes av NHD. Sekretariatsfunksjonen skal ivaretas av sekretæren for Arbeidsutvalget for reiseliv/Strategisk råd for reiseliv.

Arbeidsgruppen skal, med utgangspunkt i møte i Oslo 22. januar 2009, komme med forslag til hvordan vi kan få til en bedre samordning og utvikle et mer helhetlig og koordinert tilbud for turister.

Reiselivsnæringen består av *mange*, og ofte *små* aktører med vidt forskjellige oppgaver og ulike perspektiv. Transport-, overnattings-, serverings- og formidlingsbedrifter, samt aktører som tilbyr ulike former for attraksjoner og aktiviteter er alle viktige deler av reiselivsnæringen. Utfordringen er å koordinere de ulike tilbudene som finnes slik at kvaliteten og attraktiviteten på *det helhetlige reiselivsproduktet* blir bedre og gjøre det lettere tilgjengelig for besøkende. Skal Norge vinne fram i en stadig sterkere internasjonal konkurranse om turistene, må vi ikke bare ha gode enkeltstående produkter, men kunne tilby en totalopplevelse som skiller seg positivt ut fra konkurrentene våre.

Arbeidsgruppen skal sørge for å få identifisert de konkrete utfordringene som finnes for å oppnå helhetlige og koordinerte tilbud, samt legge frem et forslag til hva som kan gjøres av både reiselivsnæringen selv og eventuelt myndighetene. Forslaget bør legge vekt på langsiktige løsninger.

Arbeidsgruppens tilrådninger skal foreligge innen 1. juni 2009.”

## 1.4 Arbeidsgruppens deltakere

Arbeidsgruppen har bestått av følgende deltakere:

- Einar N. Ruud, Nærings- og handelsdepartementet (leder)
- Ole Henrik Ystehede (for Knut Almquist), NHO Reiseliv
- Hilde C. Solheim, HSH Reise
- Christiane Solheim, LO
- Per Morten Vigtel, Forum for reiseliv
- Per Arne Tuftin, Innovasjon Norge
- Carl Langstrand, Tumlare Corporation
- Kirsten Schultz, Hurtigruten
- Arne Fosen, NSB
- Nils-Henrik Geitle, De historiske hotell og spisesteder
- Helge Otto Mathisen, Color Line
- Anne Grethe Bakke, Destinasjon Voss

NHO Reiseliv tar følgende forbehold:

*"NHO Reiseliv slutter seg til hovedlinjene i rapporten. Vi vil likevel reservere oss som avsender av tiltakene, da vi mener arbeidets viktighet tilsier en bredere forankring og grundigere prosess blant reiselivets aktører enn den arbeidsgruppens sammensetting, tiden gruppen har hatt til rådighet eller mulighet for kvalitetssikring tilsier eller har gitt anledning til. NHO Reiseliv vil likevel rose statsråden og departementet for handlekraft og vilje til å ta en av reiselivets viktigste utfordringer på alvor, og ser fram mot å delta i det videre arbeid for et helhetlig og koordinert reiselivstilbud i Norge".*

Skrivegruppen som har ferdigstilt rapporten, har bestått av følgende personer:

- Hege Uglebakken, Nærings- og handelsdepartementet
- Arvid Flagestad, Sekretariatet for Strategisk råd for reiseliv
- Bjørn Krag Ingul, Innovasjon Norge
- Mona Ravndal, Innovasjon Norge

## 1.5 Arbeidsgruppens tolkning av mandatet

Denne rapporten kartlegger hindringer for et mer helhetlig og koordinert tilbud i norsk reiselivsnæring. Videre skisseres det forslag til tiltak som arbeidsgruppen mener kan bidra til å løse utfordringene. Avslutningsvis presenteres utvalgte eksempler/case som har som formål å synliggjøre hva utfordringene består i og hva som kan gjøres for å løse dem.

For å kartlegge utfordringene har arbeidsgruppen tatt utgangspunkt i at det skal bli enklere for potensielle besøkende å velge Norge som reisemål, ta seg frem som turist i Norge og ha verdifulle opplevelser underveis når det gjelder overnatting, bespisning, transport og kultur- og opplevelsesaktiviteter. Målet for arbeidsgruppens arbeid er å bidra til en mer verdiskapende norsk reiselivsnæring.

### Samarbeid og koordinering

#### **1. før turistene kommer**

- Gjøre det enklere for potensielle besøkende å velge Norge

#### **2. når de kommer**

- Gjøre det enklere å ta seg frem (tilgjengelighet)

#### **3. når de er her**

- Sikre verdifulle opplevelser

Det største vekstpotensialet for norsk reiseliv – og de mest utfordrende kundene – ligger, etter arbeidsgruppens vurdering, i de internasjonale markedene. Kravene til en felles markedsforståelse, et mer helhetlig produkt og mer samordning er størst her. Manglende samordning blir derfor også tydeligst overfor internasjonale besøkende.

Arbeidsgruppen har derfor valgt å ta utgangspunkt i det internasjonale markedet og hvordan myndighetene, destinasjonene og bedriftene sammen kan realisere felles ambisjoner og mål for norsk reiselivsnæring.

Et helhetlig reiselivstilbud innebærer at de reisende opplever et sømløst produkt der de ulike elementene henger sammen, og sammen fremstår som mer attraktive enn de gjør hver for seg. Utfordringene knytter seg da til hvordan Norge som reisemål presenteres (markedsføring og profilering), hvordan kunden velger og foretar sine kjøp av de ulike delene av en reise (salg og distribusjon), og hvordan leveransen skjer. I tillegg knytter det seg utfordringer til bruk av teknologi i reiselivet, infrastruktur og samarbeid med andre sektorer.

## 2. Koordinering i markedsføring og profilering

Markedets manglende kjennskap til og kunnskap om Norge som reisemål er godt dokumentert av Innovasjon Norge. For eksempel har hele 86 % av svenskene i den naturinteresserte målgruppen sjelden eller aldri vært i Norge på ferie om vinteren. På spørsmål om årsaken til at de ikke velger Norge blir pris trukket frem, men også at de vet lite om hva de kan gjøre i Norge på vinteren<sup>1</sup>. Arbeidsgruppen mener at en av hovedutfordringene for norsk reiseliv er at norske reiselivstilbud ikke er synlige nok i viktige utenlandske markeder. Skal norsk reiselivsnæring bli mer synlig internasjonalt og få større gjennomslagskraft i markedsføringen, er det viktig med økt koordinering av markedsføringsressursene og felles bearbeiding av markedene.

Felles bearbeiding av markedene gjennom bedre koordinering på destinasjonene, mellom destinasjoner, Innovasjon Norge og de store transportørene og operatørene er en stor utfordring når det gjelder å utvikle helhetlige reiselivsprodukter.

### 2.1 Innovasjon Norges markedsføringsarbeid

Det er Innovasjon Norge som har det overordnede ansvaret for å profilere Norge som reisemål i utlandet. Regjeringen har styrket bevilgningen til merkevarebygging og markedsføring i inn- og utland, og bevilget 235 millioner kroner til Innovasjon Norges arbeid i 2009. Den offentlige finansieringen av profileringen av Norge som reisemål skal utfylle og styrke næringens egne bidrag.

Markedsføringen i utlandet kan deles inn i to ulike typer markedsføring.

*Profilmarkedsføringen* har som mål å skape kjennskap til Norge som reisemål og friste potensielle besøkende til å ønske et ferieopphold i Norge. I denne typen markedsføring er *opplevelsene* viktige ettersom det er opplevelsene som er driverne for folks ønske om å reise og som skaper reiselyst. Eksempler på produkter som kan fremheves i profilmarkedsføringen er kongekrabbefiske i Finnmark, de norske fjordene og den nye operaen i Oslo.

Den salgsutløsende *produktmarkedsføringen* har som mål å skape kjennskap til hvordan man kommer seg til Norge og til hvordan de ulike elementene av en reise kan kjøpes. Generelt er det viktig at knapphetsgoder som fly-, ferge- og togbilletter, overnatting, konsertbilletter og lignende kan bestilles på forhånd og at potensielle besøkende får kunnskap om hvordan det kan gjøres på en enkel og effektiv måte. Det bør være et mål å pakke opplevelser på en slik måte at også denne delen av reiselivsproduktet i større grad oppfattes som knapphetsgoder eller "en verdi man må sikre seg på forhånd". Innovasjon Norge kan ikke delta i ren produktmarkedsføring da det vil anses som ulovlig statsstøtte i henhold til EØS-regelverket.

Bruken av de offentlige midlene til markedsføring av Norge som reisemål skal skje i tråd med Innovasjon Norges merkevarestrategi. Merkevarerstrategien baserer seg på omfattende mar-

---

<sup>1</sup> Kilde: Optima Sverige 2009, Innovasjon Norge

kedsanalyser gjennomført i 2005. For å nå fram med budskapet om Norge, er det viktig at innsatsen rettet mot merkevarebygging og markedsføring er langsiktig, enhetlig og stabil.

Den nasjonale reiselivsstrategien slår fast at all markedsføring skal inneholde en overordnet Norges-/destinasjonsprofilering. En utfordring kan være at enkelte reiselivsaktører opplever at eget produkt blir lite synlig i felles markeds kampanjer og ser seg bedre tjent med å markedsføre seg på egenhånd.

Bruken av felles investeringer i internasjonal markedsføring må skje mot tydelig definerte markeder og målgrupper. Det er opprettet et markedsstrategisk råd med representanter fra næringen som bidrar til å utvikle markedsstrategiene og anbefale hvilke prioriteringer og aktiviteter den markedsrelaterte reiselivssatsingen bør ha og er en viktig støttespiller for Innovasjon Norge for å sikre en koordinert og konsistent markedsføring av Norge som et helårig reisemål.

## **2.2 Næringens deltakelse i Innovasjon Norges markedsføringsarbeid**

Myndighetene stiller krav om medfinansiering fra næringen i markedsføringen av Norge som reisemål. Den nasjonale reiselivsstrategien slår fast at bidraget fra reiselivsnæringen skal være minst like stort som bidraget fra det offentlige. Dette kravet oppfylles i det alt vesentlige i dag, men med økte offentlige bevilgninger, vil næringen kunne ha begrensninger i den økonomiske evnen til ytterligere matching.

Kravet om medfinansiering fra bedriftene – det såkalte "matching-prinsippet" – skal understreke overfor næringen at de enkelte aktørene har et eget ansvar for å drive markedsføring på samme måte som andre næringer markedsfører sine produkter. En annen viktig side ved prinsippet er at EØS-regelverket ikke tillater offentlig støtte til salgsutløsende markedsføring som kan virke, eller true med å virke, konkurranseskadende. Dette betyr at Innovasjon Norge ikke kan være med på å finansiere markedsføring for enkeltaktører eller gi støtte til drift.

Prinsippet som ligger til grunn er at myndighetene i hovedsak skal finansiere overbyggende aktiviteter som merkevarebygging og profilmarkedsføring, mens næringen selv skal finansiere aktiviteter som er mer direkte salgsutløsende produktmarkedsføring.

Innovasjon Norge kan bruke sine midler til å finansiere nyetablering, produktutvikling (herunder også testmarkedsføring av nye produkter), profilering av Norge som reisemål, kompetansetiltak for reiselivsnæringen samt FOU-prosjekter.

For å stimulere til samarbeid har regjeringen bedt om at Innovasjon Norge i større grad setter krav til at reiselivsprojekter som får støtte til blant annet produktutvikling er samarbeidsprojekter. Arbeidsgruppen mener at bevilgningen til markedsføring av Norge som reisemål bør disponeres ut fra markedsfaglige vurderinger, dvs. etter råd fra Markedsstrategisk råd, men at man også her med fordel kan prioritere samarbeidsprojekter og markedsføring av pakker der ulike elementer av en reise er satt sammen i et system som et resultat av sam-



arbeid. Arbeidsgruppen anbefaler at det settes i gang forsøksprosjekter rettet mot utvalgte internasjonale markeder for å prøve ut deres attraktivitet internasjonalt (se kapittel 3.2).

I tillegg til å stimulere til samarbeid, vil man kunne få mer ut av de totale ressursene som settes av til markedsføring. Som eksempel kan kulturopplevelser som Peer Gynt-spelet på Gålå settes inn i en større pakke der også transportørene til og fra Gålå og overnattingsbedrifter, serveringsbedrifter og andre aktivitetsleverandører går sammen om en større kampanje, heller enn å markedsføre spelet alene som et enkeltstående kulturarrangement. På denne måten kan kulturnæringene også dra nytte av den reiselivsfaglige kompetansen som ligger i blant annet Innovasjon Norge, samtidig som man får samlet de enkelte aktørenes ressurser slik at de sammen kan tilfredsstille Innovasjon Norges krav til medfinansiering fra næringen.

Destinasjonsselskapene kan i denne sammenhengen ha en koordinerende oppgave mellom myndighetene, de store internasjonale aktørene og de lokale virksomhetene, ved at lokale bedrifter øker sine bidrag til felles markedsbearbeiding og at den salgsutløsende markedsføringen skjer gjennom disse, mens Innovasjon Norge bidrar med overordnet Norges- og destinasjonsmarkedsføring.

Arbeidsgruppen anbefaler at nærings- og handelsministeren inviterer Innovasjon Norge, i samarbeid med Markedsstrategisk råd, til å oppsummere erfaringene med dagens matchingsprinsipper og eventuelt foreslå endringer i praksis dersom markedsfaglige hensyn, fremme av pakkeløsninger og samarbeidsprosjekter eller hensyn til markedsførings samarbeidet med reiselivsnæringen tilsier dette. Eventuelle forslag til endringer i praksisen må være i tråd med EØS-regelverket.

### **2.3 Landsdels- og destinasjonsselskapenes markedsføringsarbeid**

Det bevilges midler over offentlige budsjetter også fra fylkeskommuner og kommuner til destinasjonsmarkedsføring. Det finnes i dag ingen oversikt over summen av offentlige bevilgninger til reiselivsnæringen og hvordan midlene benyttes. Arbeidsgruppen merker seg at regjeringen har satt i gang et utredningsarbeid for å få en oversikt over dette. Utredningen skal ferdigstilles 1. juli i år.

Organiseringen av markedsarbeidet i norsk reiseliv er et velkjent diskusjonstema i næringen. Arbeidsgruppen opplever at markedsarbeidet på kommune- og destinasjonsnivå i noen sammenhenger kan være av varierende kvalitet og kan være noe fragmentert. Organiseringen av arbeidet og prioriteringene er i enkelte tilfeller styrt av politiske og administrative hensyn framfor markedsfaglige vurderinger. Det kan svekke effekten av markedsføringsinnsatsen som i sum gjøres for norske reisemål og skape uklarhet rundt ansvar og roller mellom myndighetene og næringsaktørene.

Næringen forventer offentlig involvering og medfinansiering til dette arbeidet. Arbeidsgruppen mener at markedsfaglige vurderinger likevel bør være avgjørende for både organisering og for hvilke strategier som velges. Slik vil man oppnå de beste resultatene.

Arbeidsgruppen mener at det på nasjonalt nivå bør gjøres en gjennomgang av dagens markedsstruktur og gis *faglige* anbefalinger av hvordan arbeidet på landsdels- og destinasjonsnivå bør legges opp for å få mest mulig effektiv bruk av ressursene. Anbefalingene bør ta for seg hvilke regioner som bør markedsføres sammen og hvilke markedsstrategier disse bør ha.

Kommunenes selvråderett gir ikke anledning for nasjonale myndigheter til å pålegge en bestemt organisering, men en grundig faglig gjennomgang og anbefalinger om organisering vil kunne gi kommunene og regionale myndigheter et nyttig verktøy for å foreta bedre beslutninger.

#### **2.4 Kompetanse i markedsføring og merkevarestrategi**

Reiselivsnæringen består av mange små aktører hvor tilstrekkelige administrative ressurser og markedsføringsfaglig kompetanse er en utfordring. I en stadig sterkere internasjonal konkurranse er det viktig at utviklingen av og markedsføringen av norsk reiseliv baseres på god og oppdatert markedskunnskap. Høy oppslutning om den overordnede merkevarestrategien for norsk reiseliv er også avgjørende for en god samordning i næringen.

Innovasjon Norge, turoperatørene og de store reiselivsaktørene med utenlandskontorer besitter god kunnskap om de ulike markedene. Innovasjon Norge har også gjennomført flere såkalte "OPTIMA-prosjekter" som har som formål å opparbeide faktabasert kunnskap om markedene med tanke på å styrke Norges posisjon som reisemål i de viktigste markedene. Inngående kunnskap om etterspørselsforhold, trender og konkurranseforhold, preferansene til ulike målgrupper og potensialet for norske produktkonsepter er nødvendig. Arbeidsgruppen mener det har stor betydning å spre den kunnskapen som Innovasjon Norge og de store selskapene har, til de lokale aktørene rundt om i landet. Innovasjon Norges "merkevareskole" og andre kompetanseprogrammer bidrar til kunnskapsspredningen, og bør derfor vektlegges også i tiden fremover.

### **3. Koordinering i salg og distribusjon**

#### **3.1 Salgsapparatet i utlandet**

Arbeidsgruppen mener at det samlede arbeidet med å *selge* Norge som et helårig reisemål i utlandet er for svakt og fragmentert, og at det er et stort uutnyttet potensial for å mobilisere og koordinere salgsapparatet bedre med det eksisterende markedsarbeidet som utføres av Innovasjon Norge. For å få fullt utbytte av markedsføringsinnsatsen i Innovasjon Norge og de offentlige bevilgningene til profilering, er det viktig at salgsapparatet er parat til å betjene dem som ønsker å kjøpe reiser til Norge og ha salgbare pakker klare idet markedskampanjene iverksettes.

Salgsapparatet omfatter store produsenter, turoperatører, incoming-operatører, reisebyråer og MICE-arrangører (arrangører av møter, incentivturer, konferanser og events). Det har over lengre tid vært liten oppmerksomhet rettet mot denne delen av verdikjeden, og det finnes per i dag ikke en tilfredsstillende oversikt over hvilke aktører salgsløst består av.

For å oppnå en bedre koordinering av salgsarbeidet, bør det i første omgang utarbeides en oversikt over hvilke aktører dette omfatter: Hvem er de, hvordan arbeider de, hvilke underkategorier/forretningsmodeller finnes, hva vil lette salgsarbeidet deres, hvilke produkter har de behov for, etc. Kunnskap om dette er viktig for å kunne øke salget av reiser til Norge og sørge for at en større del av produktene, destinasjonene og tjeneste som finnes i norsk reiseliv selges i de internasjonale markedene.

Arbeidsgruppen foreslår at kartleggingen munner ut i en handlingsplan for bedre koordinering og samordning av salg og distribusjon av Norge i utlandet, gjennom etablering av faste møteplasser for aktørene, distribusjon av markedsanalyse, informasjonsutveksling, og koordinering av markeds- og salgsarbeidet.

#### **3.2 Produktpakking**

Innledningsvis ble det vist til at det er et økende krav til helhetlige reiselivstilbud fra turistene. Dette innebærer at næringen må være i stand til å tilby attraktive pakkedninger for de reisende.

En kartlegging av salgsapparatet vil kunne gi kunnskap om hvilke produktpakker som har størst attraktivitet, for eksempel "Norway in a nutshell", og forutsetningen for at disse har lykkes internasjonalt. Slik kan man etablere en oversikt over "best practise" til bruk i arbeidet med å utvikle flere slike pakker og samarbeidsløsninger.

En koordinert leveranse krever nært samarbeid mellom de mange små og store aktørene som leverer ulike deler av turistenes helhetlige reiseopplevelse. Det kan være behov for møteplasser for utveksling av erfaring, definisjon av kvalitetskrav og langsiktig planlegging.

Samarbeid krever tillit. Kvaliteten på hvert enkelt element i en pakke vil farge gjestens totalopplevelse. Utilfredsstillende kvalitet på enkeltprodukter vil ramme helhetsproduktet og

de andre bedriftene i samarbeidet. Den som selger pakken vil stå som ansvarlig overfor kjøper. Dette blir særlig viktig etter hvert som internett blir mer allment for bestilling og pakking av reiser direkte.

Gode og frivillige kvalitetssikringsordninger for mer enn overnattingsbedrifter vil bidra til å etablere felles forståelse av kvalitet og kvalitetsheving i reiselivet. Arbeidet med en nasjonal kvalitetssikringsordning er under arbeid. Ordningen vil i første rekke omfatte overnattingsbedrifter, men planlegges utvidet etter hvert til også å omfatte andre deler av reiselivet.

En del av utfordringen kan også ligge i mangel på kompetanse om helhetstenkning i reiselivet og uklarerheter om hvem som bør ta et koordinerende ansvar for å sette sammen produktpakken.

Arbeidsgruppen mener derfor at det kan være nyttig å se nærmere på ulike samarbeidsmodeller som kan ivareta markedsføring, salg og koordinering av leveransen av ulike pakkelløsninger. Arbeidsgruppen anbefaler derfor at det gjøres et arbeid for å systematisere erfaringene fra suksessrike samarbeid med sikte på å fange opp overføringsverdi til andre deler av næringen. Det anbefales også at det settes i gang utvalgte forsøksprosjekter for videre utprøving og utvikling av samarbeidsmodeller for pakking av helhetlige reiselivstilbud.

De store aktørene har spilt en viktig rolle når det gjelder koordinering av produktpakking og kvalitetssikring av leveransen. Selskapene, for eksempel Hurtigruten og Color Line, fungerer som krevende kunder og bidrar til utvikling hos samarbeidspartnerne gjennom å stille krav med hensyn til pris, kvalitet og leveranse.

Langsiktig planlegging er også en viktig del av arbeidet med å sette sammen produktpakker. Mange små opplevelsesbedrifter har ofte lav lønnsomhet og stram økonomi, noe som kan skape usikkerhet med hensyn til leveranser frem i tid, både hos den enkelte bedrift og hos samarbeidspartnerne. De store aktørene som selger pakker med mange små underleverandører må være sikre på at de mindre opplevelsesbedriftene er i markedet neste sesong og at de leverer god kvalitet. De små underleverandørene må på sin side ha en viss sikkerhet for at de er en del av pakkene også i tiden fremover for å investere i kvalitet og kompetanseheving hos de ansatte. Programmet "Kort og godt" gjennom Innovasjon Norge skal stimulere til forpliktende samarbeid mellom ulike aktører innen reiselivet for å få frem helhetlige opplevelsespakker rettet mot kortferiesegmentet.

Arbeidsgruppen vil påpeke at det ligger en utfordring i at store deler av virkemidlene gjennom Innovasjon Norge kommer via fylkeskommunene. Fylkeskommunene forvalter også regionale utviklingsmidler. Fylkesvise tildelinger og mange offentlige aktører på tvers av fylkes- og kommunegrensener er en utfordring for å få til helhetstenkning i reiselivet. Landsdekkende ordninger for aktiv reisemålsutvikling gjennom Innovasjon Norge er mer egnet til å stimulere til utvikling av helhetlige reiselivstilbud.

#### 4. Teknologi i reiselivet

Informasjonsteknologi kan bidra til å gjøre Norge som reisemål bedre tilgjengelig, både i Norge og i utlandet. Internett og andre digitale medier er et viktig verktøy og kan være en forutsetning for å nå ut med informasjon om hva Norge kan tilby av attraksjoner og opplevelser. Økt bruk av digitale medier i reiselivet gir mulighet til å hente økonomiske gevinster gjennom markedsføring, salg og kostnadseffektiv distribusjon. Manglende kompetanse på Internett og andre digitale medier er en utfordring for flere av aktørene i reiselivsnæringen. Det er derfor viktig at destinasjoner og bedrifter kan få hjelp til å utvikle attraktive nettstedet og til å bygge opp den nødvendige kunnskap og de nødvendige ferdigheter for å utnytte teknologien effektivt. Kompetanseprogrammene gjennom BIT Reiseliv<sup>2</sup> spiller her en viktig rolle.

Visitnorway.com har blitt en sentral markeds kanal for norsk reiselivsnæring. Ambisjonen med portalen er å samle reiselivet i Norge til ett rike på nettet og være den komplette oversikten over alle norske reiselivsprodukter. Per i dag er ca 80 prosent av norske reiselivsbedrifter representert på portalen som drives av Innovasjon Norge. Portalen hadde 4,4 millioner unike brukere i 2008 fordelt på 5,4 millioner besøk. Nettsiden har den siste tiden fått mange utmerkelser som viser at den er av høy standard. Målet må være å gjøre nettstedet bedre kjent og øke trafikken på siden. For internasjonale markeder vil den nasjonale portalen være viktig for å tiltrekke, inspirere og friste de besøkende.

Det er avgjørende at opplevelsesprodukter som kan skape reiselyst presenteres på en god måte gjennom digitale medier som Visitnorway.com. Norge har et stort mangfold av tilbud innen reiseliv. Skal Norge lykkes internasjonalt mener arbeidsgruppen at det må skilles mellom det norske reiselivsnæring i fellesskap skal markedsføre for å friste turistene til å velge Norge som reisemål og det som skal være synlig som bookbare produkter. Spesielt viktig er det at knapphetsgoder som fly-, ferge- og togbilletter, overnatting, konsertbilletter og lignende kan bestilles på forhånd.

Det er arbeidsgruppens oppfatning at produktene som presenteres gjennom Visitnorway.com må ha høy kvalitet og at det derfor bør gjøres en bevisst kvalitetsvurdering av produktene. Digital distribusjon gjennom felles internettportaler må baseres på bl.a. de prioriteringene som gis gjennom Markedsstrategisk råd.

I tillegg til å gi potensielle besøkende inspirasjon og informasjon om Norge som reisemål, må det være et mål å bruke mulighetene som ligger i informasjonsteknologien til å forenkle kundenes beslutningsprosess og gjøre det mulig for kunden å bestille hele eller deler av en opplevelse enklest mulig.

En felles salgskanal for norske reiselivsbedrifter vil gjøre det enklere for besøkende å velge Norge som reisemål og finne og sette sammen produkter de finner interessante. Utvikling av en felles bookingløsning på Internett med mulighet for dynamisk pakking der man har

---

<sup>2</sup> BIT Reiseliv er et Bransjeorientert IT prosjekt (BIT) for reiselivsnæringen.

mulighet til å kjøpe både transport, overnatting og aktiviteter som konserter og andre kulturaktiviteter vil bidra til at turistene opplever Norge som et mer koordinert og helhetlig reisemål.

De ulike produktene må være tilgjengelige for bestilling over Internett i en sømløs bookingløsning der turistene kan samle alle enkeltelementene i en pakke som er skreddersydd deres individuelle ønsker og behov. Utfordringen er å skape en løsning som presenterer et sømløst og helhetlig reiselivsprodukt der man ikke trenger å gå ut og inn av ulike systemer. Dette krever både teknologikunnskap og reiselivsfaglig kompetanse. Den store utfordringen er organisering.

Det har over lengre tid vært arbeidet med en nasjonal bookingløsning. Arbeidet er kommet så langt at det er valgt en leverandør av teknologisk løsning. Utfordringene for å komme i mål dreier seg om avklaring av eierforhold til løsningen, ansvar i forhold til pakkereiseregulativet, organisering og ikke minst finansiering. Det er forretningskritisk at reiselivet får kunnskap om de som bestiller reiser over Internett, noe som normalt ivaretas gjennom kundedatabaser (CRM). Dette representerer også en utfordring i utviklingen av en nasjonal, felles bookingløsning. Innovasjon Norge, BIT Reiseliv og Forum for reiseliv jobber nå sammen for å finne en løsning. Det er fortsatt mangler i bookingløsningen, blant annet for å koble på mer avanserte aktivitets- og opplevelsestilbud. Det er viktig å sikre at den teknologien som er valgt blir optimal. Arbeidsgruppen vil oppfordre aktørene til å finne en snarlig løsning slik at det skal bli enklere for turister å besøke Norge.

Mange destinasjoner har en form for elektronisk bookingløsning allerede i dag. Utfordringen er å skape større trafikk inn på de ulike destinasjonenes sider slik at det genereres salg. En nasjonal overbygging som alle skal kunne koble seg på kan bidra til dette. Det ligger videre en utfordring i å sikre integrasjon mellom forskjellige IT-løsninger fra ulike leverandører slik at én bookingsentral kan betjene bedrifter fra flere destinasjoner.

BIT Reiseliv er et Bransjeorientert IT-prosjekt (BIT) for reiselivsnæringen med formål å igangsette prosjekter som effektiviserer forretningsprosesser gjennom økt fokus på blant annet anvendelse av IT i reiselivsbedrifter. BIT Reiseliv har blant annet som mål å gjøre alle typer reiselivsprodukter tilgjengelige (bookbare) på Internett innen utgangen av 2009. Fase 1 av BIT Reiseliv fokuserte på å utvikle online bookingløsninger for destinasjonsselskapene, samt å formidle kunnskap om IT, spesielt Internett som kommunikasjonsplattform. I fase 2 er utfordringen å koble de ulike systemene sammen.

## **5. Samarbeid og koordinering med sektorer som inngår i et helhetlig reiselivsprodukt**

### **5.1 Samferdselssektoren**

Gode transportløsninger er avgjørende både for å bringe reisende inn til Norge og for å gi besøkende gode opplevelser på reise mellom destinasjonene i et land med store avstander. Arbeidsgruppen mener at det er et behov for å styrke samarbeidet mellom reiselivet og samferdselssektoren for å bidra til et bedre tilgjengelig reiselivsprodukt. Dette gjelder både innkommende (direkte)flyruter, internasjonale fergeruter, og korrespondanse mellom og rute-tider for ulike transportformer, samt kvaliteten på veinett og annen infrastruktur.

Alle former for samferdselspolitikk er av svært stor betydning for reiselivsnæringen. Både transport inn til en region og effektiviteten i persontransport mellom opplevelser i en region er av stor betydning når kunder vurderer bruk av tid på opplevelser. Arbeidsgruppen anbefaler en sterkere integrering av reiselivet i dagenes samferdselspolitikk og at reiselivet inkluderes i nytte-kostnadsanalyser ved vurdering av utbygginger på samferdselssektoren.

Arbeidsgruppen mener at det også er et behov for å se nærmere på sammenhengen mellom utviklingen av reiselivsnæringen og ulike samferdselstiltak, for eksempel hvilken betydning Color Lines nye SuperSpeed-båter til Kristiansand og Larvik har hatt for turismen i Sør-Norge og på Vestlandet og for turistbussenes bevegelsesmønster og rutevalg.

Arbeidsgruppen anbefaler at det etableres et samferdselsutvalg for reiseliv hvor sentrale destinasjoner, representanter for reiselivets salgssapparat og reiselivets organisasjoner sammen identifiserer reiselivets utfordringer innenfor samferdselsområdet og tilrettelegger for bedre ivaretagelse av reiselivets interesser i utarbeidelsen av samferdselspolitikken.

### **5.2 Kultursektoren**

Reiselivsnæringen regnes som en kulturbasert næring. Næringen er både en produsent og en forbruker av kultur, og er med på å opprettholde et levende kulturliv i alle deler av landet. Likevel ser man at samarbeidet mellom reiselivet, og museums- og kultursektoren kunne og burde vært langt bedre enn i dag for å utnytte potensialet som ligger i skjæringspunktet mellom kultur og næring. Arbeidsgruppen mener at mange av opplevelsesproduktene fra kultursektoren ikke er godt nok tilrettelagt og tilpasset reiselivet.

Arbeidsgruppen mener at kulturnæringene har en meget viktig rolle når det gjelder å få til et mer helhetlig og koordinert reiselivsprodukt. Et nærmere samarbeid mellom de to sektorene kan være fordelaktig både for reiselivsnæringen og for kultursektoren. Det er derfor viktig å skape arenaer som bidrar til økt samhandling mellom reiselivet og kulturnæringene. Det kan bidra til å utløse verdiskapingspotensialet mellom kultur og næring og til å utvikle et mer helhetlig reiselivsprodukt.

Siden museumssektoren, kulturminner og andre typer kulturelle fellesgoder finansieres over andre offentlige budsjetter, faller de ofte utenfor den markedsbaserte reiselivssatsingen. Det

er særlig behov for å heve denne sektorens reiselivs- og markedsføringskompetanse, og også undersøke hvordan et samarbeid mellom kultur og reiseliv kan koordineres bedre enn i dag. Arbeidsgruppen foreslår derfor at det arrangeres en dialogkonferanse mellom kultur og reiseliv, og at det gjøres en kartlegging av reell og ønsket reiselivskompetanse i kultursektoren, med særskilt fokus på museene. Hensikten med kartleggingen er å bevisstgjøre kultursektoren i mulighetene som et nærmere samarbeid med reiselivssektoren representerer. Et samarbeid vil kunne bidra til at kultursektoren får mulighet til å realisere flere prosjekter samtidig som sektoren får økt forretningsmessig kompetanse.

Internasjonale events innenfor kultur og idrett samt kurs og konferanser representerer store inntekter og omfattende eksponering av vertslandet. Innovasjon Norge har som en oppfølging av regjeringens reiselivsstrategi påbegynt et storbyprosjekt, hvor de har utredet muligheten for å arbeide mer systematisk for å fremme norske storbyers kandidaturer som destinasjoner for store events. Dette for å vinne mer av dette internasjonale markedet. Arbeidsgruppen mener at det ligger et uutnyttet potensial i å arbeide mer systematisk med å sette inn koordinerte markeds- og salgsaktiviteter som kan utnytte eksponeringen av Norge og norske reisemål knyttet til events. Dette gjelder både festivaler og andre events i lokalt reiseliv og større, faste arrangementer som Festspillene i Bergen, Ibsenfestivalen og enkeltarrangementer som finalen i Eurovision Song Contest (ESC) i 2010, ski-VM i 2011, og Munch-jubileet i 2013..

Arbeidsgruppen anbefaler at det vurderes nærmere om Innovasjon Norge bør, sammen med relevante internasjonale reiselivsaktører, etablere egne prosjekter med mål om å gi norsk reiseliv og næringsliv langsiktige markedsmessige effekter av ESC-finalen i Norge i mai 2010 og Ski-VM i Oslo i 2011. Prosjektene bør fokusere på hvordan begivenhetene skal benyttes til å fremme event- og MICE-markedsføring av Norge og skal planlegge og koordinere aktiviteter som kan gi maksimal uttelling av begivenhetene i turistmarkedsføringsøyemed. Prosjektene bør evalueres, slik at erfaringene kan benyttes i det videre arbeidet med event-markedsføring og utnyttelse av events i turistmarkedsføring.

### **5.3 Tilrettelegging av infrastruktur**

Kommuner som satser på å bli sterke reiselivsdestinasjoner har felles utfordringer i forbindelse med kommunal infrastruktur og kommunale og statlige velferdstjenester på destinasjonen, samt fysisk infrastruktur og tilgjengelighet. Disse tjenestene og investeringene er dimensjonert i forhold til befolkningstall, noe som ikke hensyntar kapasitetsbehov på en stor reiselivsdestinasjon.

Som et eksempel har Trysil utviklet seg til å bli Norges største skidestinasjon med hele 40 000 besøkende i påsken. I 2018 kan man i høysesongen forvente å ha inntil 60 000 besøkende i kommunen, hvis rammene i arealdelen av kommuneplanen realiseres. Helsetjenestene som kommunen tilbyr tar imidlertid utgangspunkt i et befolkningstall på 6700 innbyggere, samtidig som kommunen har plikt til å yte tjenestene også til besøkende, både turister



og brukere av de 5700 hyttene og fritidsboligene i kommunen. Dette stiller kommunen overfor store økonomiske utfordringer.

Økt turisttrafikk til kommunen vil også gjøre store investeringer i nye veier og kollektivtransport nødvendig. For å løse disse utfordringene kreves en helhetlig planlegging og nye investeringer i et omfang som en liten kommune ikke har økonomisk grunnlag for å løse.

Arbeidsgruppen anbefaler at nærings- og handelsministeren oppfordrer sentrale reiselivskommuner til å gå sammen om å beskrive de særskilte utfordringene som disse destinasjonene møter, samt anbefale tiltak som kan gjøre dem bedre i stand til å tilrettelegge for destinasjonsutvikling.

## 6. Arbeidsgruppens anbefalinger

Koordinering i markedsføring og profilering	
Utfordring	Forslag til tiltak
<p>Det er vanskelig for næringen å møte kravene om medfinansiering for deltakelse i Innovasjon Norges markedsføringsaktiviteter.</p> <p>Det er for lite fokus på pakkeløsninger og samarbeidsprosjekter i markedsføringen.</p>	<p>Arbeidsgruppen anbefaler at nærings- og handelsdepartementet inviterer Innovasjon Norge, i samarbeid med Markedsstrategisk råd, til å oppsummere erfaringene med dagens "matchingprinsipp" og foreslå eventuelle endringer i praksis dersom markedsfaglige hensyn, fremme av pakkeløsninger og samarbeidsprosjekter eller hensyn til markedsføringssamarbeidet med reiselivsnæringen tilsier dette.</p>
<p>Det er viktig at markedsarbeidet på kommune- og destinasjonsnivå fungerer best mulig og at det er styrt av markedsfaglige vurderinger.</p>	<p>Arbeidsgruppen anbefaler at nærings- og handelsdepartementet tar et initiativ til et arbeid for å gjennomgå destinasjonsselskapsstrukturen i Norge for å få frem en markedsfaglig anbefaling til hvordan organiseringen bør være og hvordan arbeidet bør legges opp.</p>
<p>Reiselivsnæringens mange små aktører, herunder kulturbedrifter, som er viktige leverandører til det helhetlige reiselivsproduktet, bør ha best mulig markedsføringskompetanse og god kjennskap til den overordnede merkevarestrategien for norsk reiseliv.</p>	<p>Arbeidsgruppen anbefaler at arbeidet med å spre markeds kunnskap og kunnskap om merkevarestrategien gjennom Innovasjon Norge vektlegges.</p> <p>Arbeidsgruppen påpeker også viktigheten av at Innovasjon Norges kompetanseprogrammer innenfor reiseliv gjøres kjent også for kultur- og museumssektoren.</p>

Koordinering i salg og distribusjon	
Utfordring	Forslag til tiltak
<p>Det finnes i dag ikke en tilfredsstillende og oppdatert oversikt over salgsapparatet.</p> <p>Salgsapparatets arbeid bør koordineres bedre med markedsarbeidet som gjøres i regi av Innovasjon Norge.</p>	<p>Arbeidsgruppen anbefaler at det gjøres en kartlegging av aktørene som arbeider med å selge Norge som reisemål i utlandet, hvordan de jobber og hvilke utfordringer de har. Videre foreslås det at det utarbeides en handlingsplan for hvordan koordineringen mellom salgs- og markedsarbeidet bør gjøres fremover.</p>
<p>Det er for lite kunnskap om helhetstenkning og om hvordan fokus på produktpakking kan bidra til økt konkurransekraft.</p> <p>Det er uklarheter om hvem som bør ta et koordinerende ansvar for å sette sammen produktpakker.</p>	<p>Arbeidsgruppen anbefaler at det etableres en oversikt over "best practise" og en systematisering av erfaringene fra vellykkede samarbeid.</p> <p>Videre anbefales det at det settes i gang utvalgte forsøksprosjekter for videre utprøving og utvikling av samarbeidsmodeller for pakking av helhetlige reiselivstilbud.</p>

## Et helhetlig og koordinert reiselivstilbud

Teknologi i reiselivet	
Utfordring	Forslag til tiltak
<p>Mulighetene som ligger i bruken av informasjonsteknologi i reiselivet tas ikke godt nok i bruk.</p> <p>En forutsetning for å realisere en felles, nasjonal bookingløsning er at alle aktører må samle seg i en og samme løsning. Dette er både tid- og ressurskrevende.</p>	<p>Arbeidsgruppen anbefaler økt fokus på bruken av teknologi i reiselivet, da særlig mot arbeidet som gjøres gjennom BIT Reiseliv og mot etableringen av en nasjonal bookingløsning. Flaskehalsene innenfor de valgte systemene må avklares, slik at man snarest mulig får på plass en ordning som dem som ønsker det kan koble seg på.</p> <p>Arbeidsgruppen foreslår at det som en oppstart fokuseres på mindre pilotprosjekter hvor destinasjoner og aktører som allerede i dag har den nødvendige kompetanse og teknologi koples sammen til en felles plattform.</p> <p>Arbeidsgruppen anbefaler videre at man vurderer å opprette et eget program for "Teknologi i norsk reiseliv" hvor bruken av alle typer digital kommunikasjon (Internett, mobil, SMS, etc.) inngår.</p>

Samarbeid og koordinering med andre sektorer	
Utfordring	Forslag til tiltak
<p>Reiselivet bør integreres sterkere i samferdselspolitikken for å oppnå et mer helhetlig reiselivstilbud.</p>	<p>Arbeidsgruppen anbefaler at det etableres et samferdselsutvalg for reiseliv hvor sentrale destinasjoner, representanter for reiselivets salgssapparat og reiselivets organisasjoner inviteres til å identifisere reiselivets utfordringer innenfor samferdselsområdet med sikte bedre ivaretagelse av reiselivets interesser i utarbeidelsen av samferdselspolitikken.</p>
<p>Det finnes et ugunstig skille mellom reiselivsnæringen og kultursektoren, og deler av kultursektoren mangler reiselivs- og markedskompetanse til å utvikle produktene i tråd med turistenes etterspørsel.</p>	<p>Arbeidsgruppen anbefaler at det arrangeres en dialogkonferanse mellom kultur og reiseliv, og at det gjøres en kartlegging av reell og ønsket reiselivskompetanse i kultursektoren, med særskilt fokus på museene. Hensikten med kartleggingen er å bevisstgjøre kultursektoren i mulighetene som et nærmere samarbeid med reiselivssektoren representerer.</p>
<p>Store internasjonale events representerer store muligheter for reiselivsnæringen. Det er viktig at dette potensialet utnyttes best mulig for å bidra til økt verdiskaping. Spørsmålet aktualiseres med Norges vertskap for neste års internasjonale finale i Eurovision Song Contest og Ski-VM i 2011.</p>	<p>Arbeidsgruppen anbefaler at nærings- og handelsministeren vurderer å gi Innovasjon Norge i oppdrag å etablere og lede egne prosjekter som skal gi norsk reiseliv og næringsliv optimal uttelling av ESC-finalen og Ski-VM. Prosjektene bør fokusere på hvordan reiselivsnæringen kan dra større langsiktig nytte av disse og andre begivenheter. Prosjektene bør også evalueres, slik at erfaringene kan benyttes i det videre arbeidet med event-markedsføring og utnyttelse av events i turistmarkedsføring.</p>

## Et helhetlig og koordinert reiselivstilbud

<p>Kommuneøkonomien og overføringer til kommunene er dimensjonert i forhold til innbyggertallet i kommunene. Dette vil kunne skape utfordringer for kommuner med stort innslag av turister når det gjelder service og infrastrukturtilbud.</p>	<p>Arbeidsgruppen anbefaler at nærings- og handelsministeren oppfordrer sentrale reiselivskommuner til å beskrive de særskilte utfordringene som disse destinasjonene møter når det gjelder service- og infrastrukturtiltak til turister og lokalbefolkning, samt anbefale tiltak som kan gjøre dem bedre i stand til å tilrettelegge for destinasjonsutvikling.</p>
--	--

## 7. Presentasjon av eksempler/case

Arbeidsgruppen har hatt som mandat å komme med forslag til hvordan Norge kan få til en bedre samordning og utvikle et mer helhetlig og koordinert tilbud for turister. Det er særlig lagt vekt på å finne forslag til hvordan Norge kan styrke sin internasjonale posisjon.

Mandatet bygger på en klar oppfatning om at felles atferd over tid er mest lønnsomt både for fellesskapet og for den enkelte aktør. Verken mandat, tidsrammer eller ressurser har tillatt en dypere studie og en mer inngående gjennomgang av problemstillingen knyttet til reiseliv og opplevelsesindustrien som viktig del av tjenesteytende sektor i Norge. Arbeidsgruppen ønsker derfor i denne rapporten å presentere noen "case" som eksempler på at felles atferd er mest lønnsom.

Professor Torger Reve ved Handelshøyskolen BI har i flere år gjennomført studier som mer utfyllende dokumenterer hypotesen om at næringsklynger drives bedre enn næringer uten klyngeegenskaper. Prosjektet "Et verdiskapende Norge" viser at de sterke klyngene i Norge er mer konkurransedyktige på internasjonale markeder. De har større vekst, høyere lønns- evne og bedre produktivitetsutvikling enn andre næringer.

### 7.1 Hurtigruten

Prosjektet "Vinter Nord-Norge 2006-2009" var et samarbeid mellom Troms reiseliv, Nord-land reiseliv, Avinor, Innovasjon Norge og Hurtigruten. Målet med prosjektet var å øke antall internasjonale besøkende til regionen i den mindre populære skuldresesongen fra oktober til april og på den måten øke den totale omsetningen og lønnsomheten for de involverte aktørene.

For å øke attraktiviteten av Nord-Norge som vinterdestinasjon ble det satt sammen nye produktpakker som i større grad tok i bruk lokale leverandører. Tilgjengeligheten ble sikret gjennom etablering av flere direkte flyruter til Norge. Hurtigruten og Norwegian tok blant annet initiativ til oppstarten av en ny flyrute mellom London og Tromsø. For å nå målet om flere turister til regionen ble det også satset kraftig på profilering og markedsføring av Nord-Norge som vinterdestinasjon på hovedmarkedene i kontinental-Europa (Tyskland, England, Frankrike, Danmark og Sverige).

Avgjørende for at prosjektet skulle lykkes var at flere uavhengige aktører gikk sammen med Hurtigruten med et stort internasjonalt distribusjonsapparat i førersetet. Produktelementene ble tilpasset Hurtigruten sitt produkt der lokale leverandører tilbød aktiviteter som utfylte hovedproduktet. I prosjektperioden og for den definerte sesongtiden oppnådde Hurtigruten et mersalg på totalt ca. 30 000 nye gjester.

#### *Markedsføring/profilering*

Markedsundersøkelser viste en gjennomgående oppfatning av regionen som kald, mørk og stengt. Markedsføring av vinterproduktet med utgangspunkt i kysten langs Nord-Norge var også forholdsvis lite kjent og led under dårlig tilgjengelighet. Utfordringen ble derfor å utvik-

le gode produktpakker som gjorde destinasjonen mer attraktiv på vinterstid. Økte midler til markedsføring og profilering ble avgjørende for å nå ut til nye kundegrupper. Markedsmidler ble gjort tilgjengelig gjennom Innovasjon Norge i kombinasjon med de involverte aktørene og fordelt til de internasjonale kontorene til Hurtigruten for en felles markedsføring av Vinter-Norge. En del uklarheter og misforståelser om hvordan markedsføringen skulle gjennomføres i de ulike markedene i henhold til Innovasjon Norges retningslinjer for støtte, forhindret til en viss grad en rask oppstart og gikk ut over effektiviteten i det første året av prosjektet.

Samarbeid på tvers av fylkesgrensene for felles markedsføring og støtte til internasjonale kampanjer var ikke alltid samkjørt på tvers av involverte parter, noe som også satte ned effektiviteten i markedsarbeidet.

#### *Koordinering /Produktutvikling*

Fokus på lønnsomhet stilte klare krav til utvikling av salgbare produkter. Produktpakker som involverte flere lokale leverandører ble utviklet for å gjøre hovedproduktet mer attraktivt og for å ha flere strenger å spille på i en internasjonal markedsføringskampanje. Det ble stilt strenge krav til alle involverte leverandører i forhold til pris, kvalitet og leveranse. Et nært samarbeid mellom flere små aktører ga grunnlag for bedre logistikk og en helhetlig profil, markedsføring og salg. Utfordringen ble å finne leverandører til nye landbaserte aktiviteter som kunne levere i henhold til de store aktørenes kvalitetskrav rundt helhetsopplevelsen. Hurtigruten ble her en premissleverandør og hovedansvarlig i forhold til kvalitetssikring og leveranse av det helhetlige produktet.

#### *Tilgjengelighet*

Manglende direkteruter til regionen fra utlandet resulterte i lange og dyre flyforbindelser som reduserte attraktiviteten av "short breaks" til Nord-Norge. For å løse dette kom det i stand et samarbeid mellom Hurtigruten og Norwegian om en ny flyrute mellom London og Tromsø med risikofordeling mellom de to selskapene. Ruten hadde oppstart i desember 2008 med to ukentlige flyvninger. Økt etterspørsel (der vinterprosjektet var ett av flere bidrag) bidro bl.a. også til en ny direkte daglig flyrute fra Frankfurt til Bergen. En betydelig del av vintergjestene fra Tyskland kommer via denne ruten og etableringen har bidratt til et mer attraktivt produkt til en lavere pris.

#### *Konklusjon*

Markedsføringsarbeid kunne blitt gjort enklere ved å ha klarere retningslinjer i forhold til støtte fra Innovasjon Norge på tvers av marked. Det kan bidra til å unngå fremtidige forsinkelser i en vital lanseringstid av prosjekter. Et mer koordinert markedsarbeid på tvers av fylkeskommuner ville gjort markedsarbeidet lettere.

En større aktør som pådriver stiller krav til lokale leverandører og kan ofte heve den generelle standarden og kvalitetssikringen i utviklingen av et mer helhetlig reiselivsprodukt.

Større aktører med et helhetlig, attraktivt reiselivsprodukt stiller sterkere i forhold til utvikling og koordinering av ulike transporttilbud da risikoen for den enkelte blir mindre.

En koordinering av flere små aktører kan bygge opp rundt et hovedprodukt og fremheve attraktiviteten og lønnsomhet i helhetsproduktet for alle involverte parter.

## **7.2 De historiske hotel og spisesteder**

De Historiske Hotel og Spisesteder (DHHS) er en medlemsorganisasjon bestående av 37 hoteller og 18 spisesteder over hele landet. For å få tildelt tittelen og dra nytte av organisasjonens arbeid, kreves det et bevisst forhold til vertskapsrollen der historiefortelling danner rammen for opplevelsene innen overnatting og gastronomi. Medlemmene i DHHS har individuelle særpreg og karakter, men også flere fellestrekk som gjør det hensiktsmessig å samles om blant annet felles markedsføring og bookingkanal.

DHHS opplever at kravet til kvalitet har blitt markant høyere de siste tiårene og at norsk reiseliv må sikres med kvalitetsleverandører slik at man oppnår gjenkjøp fra internasjonale målgrupper med betalingsvilje og -evne. DHHS har derfor gjennom flere år utviklet kvalitetssikring i henhold til egen standard for "historisk kvalitet". DHHS sin kvalitetsstandard vektlegger spesielt vertskapsfunksjonen hos medlemsbedriftene. Dette scorer gruppens medlemmer høy gjestetilfredshet på og sammen med det unike opplevelseskonseptet innenfor en historisk ramme, oppnås det et konkurransefortrinn i det internasjonale markedet.

DHHS arbeider også for å kunne tilby totalopplevelser som representerer større deler av Norge. Medlemsorganisasjonen samarbeider blant annet med Norges Automobil-Forbund (NAF) og det nasjonale turistveiprojektet om å sette sammen interessante pakker av opplevelser langs turistveiene. Sammen presenterer de en oversikt over opplevelser og aktiviteter som man kan få med seg ved å kjøre eller sykle langs våre nasjonale turistveier, samt forslag til rundreiser. Gjennom DHHS kan turistene bestille overnatting på flere hoteller i samme online booking. Etter å ha valgt det første hotellet, kan de "legge til flere hoteller" og sette sammen en rundtur etter eget ønske. Underveis i bookingprosessen har turistene også muligheten til å forhåndsbestille ulike pakker eller opplevelser, og legge disse til rundtursbookingen.

DHHS har også utviklet flere ulike "matveier". "Matvegen" er eksempel på kulinariske rundreiser der gjesten opplever noe av det beste landet har å tilby innen mat og vin, og som markedsføres og selges gjennom organisasjonen som pakker. Gjennom bruk av de beste lokale råvarer, lokal forankring og et tydelig vertskap som formidler historien om stedet og dets menyer, ønsker DHHS med "matvegen" å tilby sine gjester "det gode måltid".

### 7.3 Fjord Norge

Fjord Norge AS er reiselivsselskapet for de fire Vestlandsfylkene; Rogaland, Hordaland, Sogn og Fjordane og Møre og Romsdal. Fjord Norge ble etablert 1993 og har fire fylkeskommuner og 220 reiselivsbedrifter som aksjonærer. 15 destinasjoner profilerer seg nå under den samme paraplyen: Fjord-Norge.

Fjord-Norge skal gjennom internasjonal markedsføring bidra til økt trafikk og sesongforlengelse og dermed tilrettelegge for bedret lønnsomhet i reiselivstilknyttede bedrifter i regionen. Selskapet skal gjennom formidling av markeds kunnskap bidra til at reiselivsnæringen i regionen tilbyr markedstilpassede produkter og tjenester.

Sentralt i Fjord-Norge sitt arbeid har vært å oppnå en mer enhetlig og slagferdig markedsføring. En felles storsatsing vurderes som mer effektivt enn individuelle småtiltak. For å nå frem i den internasjonale konkurransen har man konsentrert seg om felles definerte markeder og målgrupper.

Produktpakker har blitt utviklet og forbedret i forhold til markedets etterspørsel. Markeds kunnskapen, som mye av arbeidet hviler på, har blitt fremskaffet gjennom markedsundersøkelser og bransjekunnskap. Informasjonsutveksling og utvikling av sikre bindeledd mellom markedsføring og produktutvikling har vært viktige faktorer for å bygge opp en slagkraftig reiselivsdestinasjon med et tydelig budskap i den internasjonale markedsføringen med et felles hovedprodukt innenfor det regionale området - fjord og naturopplevelser.

Arena-prosjektet Innovativ Fjordturisme har fungert som en brobygger mellom produkt og markedsutvikling. Målet med Innovativ Fjordturisme er å bidra til økt verdiskaping, konkurransekraft og lønnsomhet i reiselivsnæringen i Fjord-Norge gjennom satsing på felles prosjekter som natur-, kultur- og opplevelsesbaserte kortferier. Fjord Norge AS har vært en sentral aktør i koordineringen av et felles hovedprodukt og en helhetlig satsing.

Fjord-Norge sin suksess hviler på organisering og koordinering av involverte parter innenfor en felles markedsplattform, der fokuset har vært å utvikle et felles sterkt hovedprodukt. Dette har igjen resultert i en sterkere markedsposisjon med et klart budskap og markedstilpassede produktpakker. Langsiktig merkevarebygging og kompetanse innenfor markedsføring og merkevarestrategi har også vært avgjørende i dette arbeidet der Fjord Norge AS har vært premissgiver i prosessen.

#### *Utfordringer*

En viktig utfordring i arbeidet med en mer helhetlig og koordinert markedsføring og profilering av Fjord-Norge har vært mangel på ressurser. En analyse av arbeidsmetoder vil kunne bidra til en sterkere profesjonalisering slik at fremtidig arbeid ikke bærer preg av prøving og feiling.



Fragmentert og lite målrettet markedsføring fra de ulike operatørene er en utfordring. En reiselivsnæring med for mange ukoordinerte enkeltbedrifter skaper problemer i forhold til internasjonal slagkraftighet og en overordnet helhetlig reiselivsutvikling. For å oppnå et mer helhetlig reiselivstilbud er det behov for brobygging mellom de ulike operatørene.

En annen utfordring har vært at produkter blir utviklet uten å ta hensyn til markedet. En bedre arbeidsmetode som kobler produktutvikling og markedsføring tettere sammen bidrar til å skape et mer helhetlig reiselivsprodukt som vil kunne leve og forbli lønnsomt over lengre tid.

## 7.4 Geilo

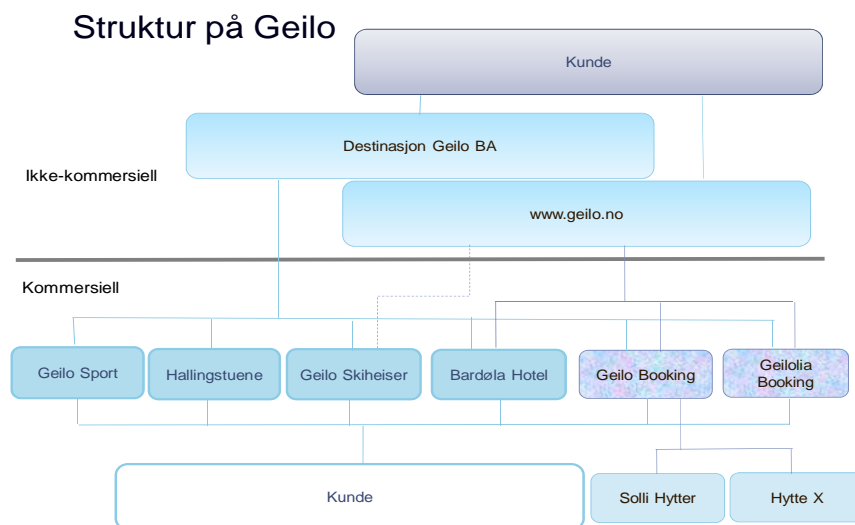
### Helheten er større enn summen av enkeltaktørene

Geilo tapte i mange år markedsandeler i et stadig voksende marked og reisemålet kjenne- stegnes av en fragmentert eierstruktur med tilhørende utfordringer knyttet til samhandling. De siste årene har det vært jobbet intensivt og målrettet med strategi, struktur og organisa- sjon for å synliggjøre hvordan og hvorfor fundamentet på Geilo bør endres for å møte en ny tid.

Siden våren 2005 har Geilo vært en del av Arena-prosjektet Innovativ Fjellturisme. Sommer- turismen til Geilo har i perioden økt med 16 prosent (målt i utenlandske kommersielle over- nattinger), og vinteren 2008/2009 økte vintertrafikken med den største turoperatøren Color Line med 20 prosent i forhold til fjorårssesongen.

På Geilo, som i resten av reiselivs-Norge, er helheten større enn summen av enkeltaktørene og i samarbeid med Color Line, Horwath Consulting og Fornebu Consulting, Handelshøysko- len BI og andre kompetansemiljøer i Norge, er det igangsatt en rekke tiltak for å styrke Gei- los posisjon.

Styret i Destinasjon Geilo BA vedtok i 2007 følgende modell for destinasjonens arbeid:



Modellen tar utgangspunkt i simulering av et konsern med én eier som skal bidra til positive synergier for hele destinasjonen og dermed den enkelte næringsaktør. Modellen legger til rette for større slagkraft, samt tydeligere og mer enhetlig kommunikasjon. Samtidig gjør modellen en rolleavklaring mellom næringsaktører og destinasjonsselskapet, og den gir en teoretisk tilnærming mot å samle alle aktørene på Geilo under én paraply uten å ta hensyn til næringsaktørers særinteresser.

Å fremstå enhetlig anses som en absolutt forutsetning for å bli tatt på alvor i et svært krevende marked. Samtidig åpner modellen for nye muligheter der man ved å stå samlet har etablert flere fruktbare konsepter og åpnet nye distribusjonskanaler:

*Geilo Partner Pool:* Konseptet har i løpet av de siste tre årene tilført destinasjonsselskapet flere millioner kroner gjennom å tilby eksklusive partneravtaler til noen få kommersielle aktører utenfor Geilo.

*Geilokortet:* Nordea Bank Norge har investert mange millioner kroner i å bygge et system for merke- og lojalitetsbygging, mersalg og inntjening basert på å implementere moderne kortteknologi blant kritisk masse næringsaktører på Geilo.

Videre er det investert betydelige beløp i ny webbløsning ([www.geilo.no](http://www.geilo.no)) der alle næringsaktørene er samlet. Online Services har analysert webtrafikken på Geilo i en studie som omfatter 15 av de største nettstedene (inkl. de største hotellene, skiheisene, sportsbutikkene etc.) og man finner at neste 60 % av all webtrafikk går gjennom [www.geilo.no](http://www.geilo.no) – altså destinasjonsselskapets sider. Dette betyr at også på nettet er det avgjørende å stå samlet for å oppnå en dynamisk aktivitet og dermed trafikk på nettsidene. I løsningen ligger også felles online bookingsystem som krever at alle aktørene gjøres tilgjengelig i samme grensesnitt slik at markedet på egne premisser kan velge overnattingssted, aktivitet etc. De tre første månedene i 2009 økte salget over løsningen med over 300 % basert på samme periode i 2008.

Som et direkte resultat av disposisjonene over, er Geilo valgt som samarbeidspartner til BIT Reiseliv (booking, samhandling, kryssalg, distribusjon), Color Line (deres nye bookingsystem med tilhørende nye forretningsmodeller), NSB (kurs-/konferansesatsing), og Fjord Norge (NCE-søker). I tillegg er det inngått et partnerskap med Hol kommune som skal sikre en forankret, helhetlig og forutsigbar utvikling av reisemålet/kommunen.

Resultatene over har kun vært mulige fordi aktørene på Geilo opptrer samlet under et felles destinasjonsselskap og de viser tydelig at felles atferd gir økt gjennomslagskraft og positive synergier for de involverte, og dermed økt lønnsomhet for den enkelte.

Dagens administrasjon i Destinasjon Geilo har ønsket å operasjonalisere konsernmodellen gjennom å tenke industrialisering av destinasjonen. Basert på dette har BI foretatt en kartlegging av kostnadsstrukturen på Geilo tilknyttet salg og markedsføring som et grunnlag for å optimalisere ressursbruken, velge riktige markedskanaler, samt la kompetanse flyte mellom

næringsaktørene i den overbevisning at det som tjener destinasjonen, også tjener den enkelte næringsaktør.

Et oppsiktsvekkende funn er at destinasjonsselskapet kun står for ca 15 – 20 % av de totale salgs- og markedsføringskostnadene på Geilo. Det betyr at over 80 % av kostnadene forbrukes på bedriftsnivå (under streken i konsernmodellen) og ikke på destinasjonsnivå. Det er åpenbare synergier ved å endre denne fordelingen gjennom å samle flere funksjoner tilknyttet salg, markedsføring og booking i en overbyggende enhet, og resultatene av dette vil synes på den enkelte næringsaktørs bunnlinje.

Funnene og erfaringene som er gjort på Geilo representerer betydelige kommersielle muligheter, men kapitalisering av disse er avhengig av at lokale aktører tar til seg kunnskap og omsetter denne i samhandling.

## 7.5 Trysil

Trysil er i løpet av de siste tiårene blitt Norges klart største skidestinasjon med over 1 million skidager per sesong. Dette er resultat av en målrettet og profesjonell satsing på å utvikle og markedsføre et reiselivsprodukt som tilfredsstillende de krav som markedet stiller. Skianlegget ble i 2005 overtatt av SkiStar, som har en markedsandel av skimarkedet på 53 % i Sverige, 29 % i Norge og 43 % i Skandinavia. Ser man Sälen og Trysil i sammenheng hadde disse i sesongen 2008/2009 et samlet besøk på omkring 2,5 mill skidager.

SkiStars sentrale rolle innebærer at regionen utvikles ut fra en helhetlig forretningsmodell der produktutvikling, markedsføring og salg sees i sammenheng med klare krav til lønnsomhet. Dette er blitt selve suksesskriteriet for den kommersielle utviklingen i Trysil.

Som for andre distriktsbaserte reisemål opplever Trysil store sesongsvingninger. At Trysil som en liten kommune med 6.700 innbyggere må betjene opp til 50.000 gjester i høysesongen innebærer også store utfordringer for kommunen. Dette har klare konsekvenser for kommunen:

- Gjestene har rettigheter til helse, pleie og omsorg
- Det finnes ingen refusjonsordning (som for gjesteelever)
- Sesongarbeidere
- Krav til veier, vann og avløp

En liten distriktskommune har ikke muligheter til å finansiere og løse disse oppgavene alene. Trysil kommune har derfor besluttet å utarbeide en helhetlig handlingsplan i samarbeid med næringslivet. Som ledd i Trysils arbeid for helårsturisme er det vedtatt planer for 38.000 senger. Det er planlagt å bygge 4.000 nye kommersielle senger. Disse investeringene vil alene kunne skape 200 helårsarbeidsplasser.

For å forsvare disse investeringene må det imidlertid også investeres i nye opplevelser som kan trekke stort nok volum året rundt. Dette blir et viktig element i handlingsplanen.

En annen nøkkel for videre utvikling ligger i store og økte investeringer i både fysisk og samfunnsmessig infrastruktur. Dette må skje på flere områder:

SkiStar planlegger utbygging av en ny storflyplass i Röribäcknäs – Sälen-Trysil.

Det må gjennomføres store investeringer i veiutbygging både mellom E6 og Trysil, mellom den nye flyplassen og Trysil, og i Trysil sentrum for å lette trafikken mellom sentrum og turistområdene.

Det må gjennomføres store investeringer i sosial infrastruktur for å kunne ta imot mange nye gjester.

En tredje utfordring er av miljømessig karakter. De store klimautfordringene har medført at norske myndigheter har satt klare og strenge mål for reduksjoner av klimautslippene. De store infrastrukturinvesteringene som er nødvendige både i Trysil og andre steder for å utvikle attraktive helårsdestinasjoner vil i utgangspunktet bidra til å øke klimautslippene. Her er det behov for nye grep og nye løsninger som kan bidra til ambisjonen om et bærekraftig reiseliv.

Trysil har således potensial til å innfri reiselivsstrategiens tre hovedmål: Lønnsomhet, helårlig reiseliv i regionene og bærekraftig reiseliv. En vellykket utvikling vil imidlertid måtte skje som ledd i en helhetlig plan hvor regionalpolitikken, næringspolitikken, samferdselspolitikken og miljøpolitikken sees i sammenheng.

## **7.6 Destinasjon Voss**

Destinasjon Voss er både et reisemåls- og utviklingsselskap. Hovedoppgaver er å koordinere og markedsføre reiselivet på Voss samt å arbeide med prosjektutvikling innen reiseliv. Rundt 150 bedrifter på Voss er pr i dag medlem av Voss Reiselivsråd der styret er det rådgivende organet for markedssamarbeidet i Destinasjon Voss. Destinasjon Voss spiller en viktig rolle i forhold til organisering og mobilisering av reiseliv og annet næringsliv på Voss under en ny felles plattform. Selskapet, som ble etablert i 2007, har gjennomført et omfattende arbeid med å utvikle en reiselivsstrategi for Voss mot 2017, utviklet et konsept for ny visuell profil og utviklet helt nye nettsider inkludert booking, som inngår i Fjord Norge sin felles satsing Fjord Nett. Med en slik verktøykasse er man nå på vei over i mer operative tiltak. Gjennom bred forankring i næringsliv, kommune og landbruk har man sikret støtte til de ulike prosjektene.

Kommunen er foreløpig ikke med i Destinasjon Voss AS, verken som aksjonær eller medlem i Reiselivsrådet. Det arbeides med å få på plass en formell samarbeidsavtale med kommunen. For første gang i Hordaland sin historie, har også destinasjonsselskapene en samarbeidsavta-

le med fylkeskommunen, som bidrar med økonomisk støtte til disse selskapene mot at de deltar i en del felles tiltak, blant annet i arbeidet med felles reiselivsstrategi for Hordaland.

Gjennom prosjektutviklingsavdelingen kan Destinasjon Voss ta tak i de store utfordringene knyttet til vekstmålene for destinasjonen, 3-4 ganger vekst i turisttrafikken i løpet av en 10 års periode. Dette vil kreve stor utbygging og videreutvikling av attraksjoner og aktiviteter samt langt flere kommersielle senger.

*Utfordringer og potensielle løsninger i forhold til utvikling og koordinering av et mer helhetlig reiselivsprodukt:*

Den største utfordringen i arbeidet på destinasjonsnivå er å *opparbeide tillit* hos enkeltbedrifter og kommunen. Dette er vesentlig for å sikre medfinansiering til videre arbeid. Faste driftstilskudd fra kommunen er ofte fundamental for å få næringslivet med på større satsninger, og samarbeid mellom kommune og destinasjonsselskap er bestemmende for videre utvikling. Destinasjon Voss har en viktig rolle i arbeidet med å sikre samarbeidet slik at alle går i samme retning, noe som er vesentlig for å lykkes i konkurransen.

En annen utfordring for destinasjonsselskapet er å *være tilstrekkelig markedsorientert* og tenke helhetlige produkter. Markedet må gå foran tanken på eget destinasjonsselskap. Der som man kan oppnå mer tematiske samarbeid på tvers av destinasjongrensene, må dette gjøres. For eksempel er Destinasjon Voss i ferd med å starte et hovedprosjekt med tittel "SKI HELE ÅRET", som er et samarbeidsprosjekt mellom skianleggene i Hordaland der Voss og Røldal har sesong fram til Folgefonna sommerskisenter åpner i april/mai. Når anlegget på Folgefonna stenger på senhøsten er "vinteranleggene" klare til å åpne igjen. Dette prosjektet er videre en del av satsingen til Fjord Norge; Ski Fjord Norway. Her har Destinasjon Voss et prosjektlederansvar, men satser sammen med anlegg som er medlem av andre destinasjonsselskap. Med tanke på helhetlige produkt inkluderer dette et samarbeid med aktuelle transportører; flyselskap, lufthavn, tilbringertjeneste osv. Skreddersydde pakker vil bli utviklet.

En tredje utfordring for destinasjonsselskapene er å *være tydelig på arbeidsdeling* mellom ulike nivå, for å sikre at ikke unødvendig dobbeltarbeid blir gjort, og sikre at ingen viktige oppgaver blir glemt. Tett samarbeid med kommune, fylkeskommune, andre destinasjonsselskaper og Fjord Norge AS er viktig. Gjennom å skape arenaer for samhandling blir aktører en "stor familie" som det er enkelt å samarbeide med. Destinasjonsselskapene i Hordaland har en felles prosjektleder for markedstiltak rettet mot det nasjonale markedet. Det er møter gjennom Forum Reiseliv der både Fylkesmann, Innovasjon Norge, fylkeskommunen, NHO Reiseliv og destinasjonsselskapene deltar, samt en årlig *Møteplass Reiseliv* der alle i Hordaland med interesser innen reiseliv blir invitert.

Den største felles satsingen i Fjord Norge nå er Fjord Nett, en ny struktur *for nettsatsing*. Her er Fjord Nett (Fjord Norge) paraplyen, og det enkelte destinasjonsselskap kan nås direkte, eller via en felles inngangsportale. Produktene, gjennom Tellus, nås både på destinasjons-

snivå og tematisk. Destinasjonsselskapene benytter samme bookingløsning i denne strukturen. Destinasjon Voss lanserte sine sider i ny struktur den 12.05 [www.visitvoss.no](http://www.visitvoss.no). På destinasjonsnivå ønsker man at produktene også kan løftes inn i en nasjonal portal (og andre portaler også), men det er viktig at informasjonen, tilbudene, pakkene håndteres på destinasjonsnivå – altså på ett sted!

### **7.7 Alpinanleggenes Landsforening/Norske Fjell AS**

Alpinanleggenes Landsforening er bransjeforeningen for alpinnæringen i Norge, og for det enkelte alpinanlegg. Foreningen har felles sekretariat med Norske Fjell AS, som koordinerer vintermarkedsføringen for vinterdestinasjonene med en alpin profil. Det gjør selskapet til et kompetansesenter for vinterturisme i fjellregionen.

Skiturismen har sesong fra 1. november til 1. mai og er av vesenlig betydning for helårs drift i den norske Fjellregionen. Det er alpinanleggene som har vært og er motoren i utviklingen av skiturismen. Skidestinasjonene med en alpin profil fremstår i dag som helhetlige og koordinerte produkter. De er velorganiserte lokalt hva gjelder samarbeid, salg, markedsføring, booking og produktutvikling med fokus på en helhetlig ferieopplevelse og med ski som det primære opplevelsesproduktet. Fellesmarkedsføringen i inn- og utland koordineres gjennom Norske Fjell AS som har 23 av de største vintersportdestinasjonene med en alpin profil som aksjonærer.

Siden sesongen 1991/1992 har heisomsetningen økt fra 240 millioner kroner til 960 millioner kroner. Det er en firedobling av omsetningen, som begrunnes med felles, langsiktig atferd både nasjonalt og internasjonalt.

Veksten i sesongen 2008/2009 var 10 % etter en vekst i 2007/2008 på 19 % . Det til tross for den økonomiske krisen inneværende sesong. I sesongen 2008/2009 hadde alpinanleggene 6,3 millioner besøkende og fremstår som Norges største kommersielle besøksnæring. Man regner med at alpinanleggene genererer en total etterspørsel på 4,5 til 5 milliarder i Fjellregionen.

SSBs overnattingsstatistikk for alle typer kommersiell overnattinger viser at skiturismen genererer 2,9 millioner skirelaterte kommersielle overnattinger innenfor ferie/fritid. Av disse står utlendinger for ca. 50 %.

Til sammenligning kan nevnes at Fjord Norge har 3.8 millioner, de 5 største byene til sammen 2,3 millioner og Nord-Norge 1,6 millioner overnattinger, alle på årsbasis. Med 50 % utenlandstrafikk er det å anta at skiturismen har den høyeste utenlandsandelen av de ovennevnte produktområdene.

De skirelaterte utenlandske kommersielle overnattingen utgjør nærmere 30 % av det totale antall utenlandske overnattinger. Den alpine skiturismen er altså blitt en meget viktig del av hele ferie/fritidstrafikken, ikke minst hva gjelder utenlandske gjestedøgn,

### *Utfordringer*

Den største utfordringen for videre økning i verdiskapning og lønnsomhet ligger i økt etterspørsel fra utenlandske skiturister. De senere år har det vært kjørt løpende kvalitetsundersøkelser blant kundene. Tilbakemeldingen er at produktet scorer vesentlig høyere enn forventet og at det er et godt samsvar mellom kvalitet og pris.

Med bakgrunn i meget små markedsandeler bør derfor potensialet for økt etterspørsel være tilstede. Bortsett fra i Danmark, hvor man har en høy markedsandel, ligger den største utfordringen i manglende synlighet, dvs. kunnskap i de øvrige utenlandsmarkene om Norge som skidestinasjon. Skiturismen i Norge er imidlertid beskjedent sammenlignet med skiturismen i alpelandene. Det legger naturlig nok begrensninger på omfanget av utenlandsmarkedsføringen og mulighetene for synlighet. Økte midler til operativ markedsføring vil øke etterspørselen av skiturister til Norge

### *Begrensninger*

Næringen har et krav om matching 50/50 til felleskampanjene gjennom Innovasjon Norge for å øke kjennskapen og kunnskapen til skiproduktet. Dette kravet oppfyller skiturismen i dag hvor begge parter (næringen og det offentlige) går inn med ca. 20 mill hver. Hvis de offentlige operative midlene øker, vil destinasjonene ha klare begrensninger i den økonomiske evne til ytterligere matching. En viktig grunn til dette er at markedsmidler er en relativt gitt funksjon av omsetningen. En annen grunn er at 50 % av bedriftenes midler benyttes til markedsføring i Norge og at 40 prosent av midlene til utenlandsmarkedsføring benyttes til egen markedsføring.

For sommeren løses mye av matchingskravene ved at fylker, kommuner og andre helt eller delvis offentlige penger går inn som en del av næringsfinansieringen. Skiturismen har ingen tilgang av betydning til denne type midler. Kravene til matching 50 % stat/næring er en utfordring hvis målet er økt etterspørsel fra utenlandske skiturister. Innovasjon Norges finansieringsmodell bør derfor vurderes på nytt.