

RAPPORT

Evaluering av organiseringen av NordNorsk Reiseliv

Menon-rapport NR. 47/2012

Av Anniken Enger, Hanne Jordell og Rasmus Bøgh Holmen



Forsidebilde: fotograf Gaute Bruvik / www.nordnorge.com



MENON
Business Economics

Innholdsfortegnelse

1.	Innledning	3
2.	Om evalueringsmodellen og metodevalg.....	3
2.1.	Formål med evalueringen	3
2.2.	Evalueringsmodell.....	3
2.3.	Metode	4
3.	Bakgrunn og relevans	7
3.1.	Utfordringer i reiselivsnæringen	7
3.2.	Hensikten med etableringen av NordNorsk Reiseliv.....	8
3.3.	Var etableringen av NordNorsk Reiseliv et fornuftig svar på utfordringer i reiselivsnæringen?	10
4.	Mårealisering, resultat og effekter	13
4.1.	NordNorsk Reiseliv sitt formål	13
4.2.	NordNorsk Reiselivs visjon	13
4.3.	NordNorsk Reiselivs målsettinger	14
4.3.1.	NordNorsk Reiselivs påvirkning på verdiskapingen	17
4.3.2.	NordNorsk Reiselivs prioriterte markeder.....	18
4.4.	Vurdering av delmål 1: øke antall turister til Nord-Norge	20
4.4.1.	Utvikling i gjestedøgn over tid	20
4.4.2.	Utvikling i besøk fra de ulike markedene	23
4.4.3.	Utvikling i sesongspredning.....	25
4.4.4.	Overnattinger på Svalbard.....	28
4.4.5.	Vurdering av måloppnåelse.....	29
4.5.	Vurdering av delmål 2: Er NordNorsk Reiseliv en tilrettelegger for kvalitetsheving av reiselivsproduktet? 30	
4.6.	Vurdering av delmål 3: Er Nord-Norge etablert som en internasjonalt kjent merkevare?.....	31
4.7.	Vurdering av hovedmålet: øke verdiskapingen i reiselivet i Nord-Norge	31
4.8.	Aktørenes vurdering av NordNorsk Reiselivs aktiviteter	36
4.9.	Vår vurdering av effekt	38
5.	Effektivitet.....	41
5.1.	Organisering og finansiering av NordNorsk Reiseliv	41
5.1.1.	Internorganisering	41
5.1.2.	Finansiering av NordNorsk Reiseliv	43
5.1.3.	Respondentenes vurdering av effektiviteten til NordNorsk Reiseliv.....	43
5.2.	Mange ulike aktører og uklare roller i reiselivsnæringen i Nord-Norge	44
5.3.	Etableringen av NordNorsk Reiseliv har gitt ulike konsekvenser for fylkene	45

5.3.1.	Nordland.....	46
5.3.2.	Troms.....	46
5.3.3.	Finnmark.....	47
5.4.	Vurdering av effektivitet	47
6.	Varighet og veien videre.....	49
6.1.	Oppstartsmidlene utløper i 2013.....	49
6.2.	Regjeringens reiselivsstrategi vil være premissgivende for videre utvikling	50
7.	Oppsummering og anbefalinger	51
7.1.	Relevans	51
7.2.	Effekt.....	51
7.3.	Effektivitet.....	53
8.	Vedlegg 1 Oversikt respondenter	55
9.	Vedlegg 2 Figurer	56
10.	Vedlegg 3 Utvikling i ulike markeder	57

1. Innledning

På oppdrag fra NordNorsk Reiseliv AS har Menon Business Economics og DAMVAD evaluert NordNorsk Reiseliv AS.

NordNorsk Reiseliv AS (i det videre forkortet NordNorsk Reiseliv) er et regionalt landsdelsselskap for reiseliv, som har ansvar for profilmarkedsføring av Nord-Norge som reisemål. Selskapet ble stiftet 29. april 2009 i Svolvær, med drift fra 1. januar 2010, og er en sammenslåing av tidligere Nordland, Troms og Finnmarks reisemålsselskaper. Det er fylkeskommunene som er hovedeier av aksjeselskapet.

NordNorsk Reiselivs overordnede formål er å etablere og videreutvikle Nord-Norge som et helårs reisemål gjennom utvikling, markedsføring og tilrettelegging for salg av nordnorske reiselivsprodukter til beste for sysselsetting, bosetting og allmenne interesser.¹ *Visjonen er fem millioner forventningsfulle besøkende i året.*

NordNorsk Reiseliv tilrettelegger for en omfattende portefølje av markedsføringsaktiviteter og utvikler kampanjer for ulike markeder. De konkrete tiltakene i kampanjene er noe forskjellig fra marked til marked, men hovedinnholdet er gjerne å utvikle markedsmateriell og brosjyrer, koordinere messedeltakelse, koordinere workshops, arrangere pressereiser, arrangere visnings- og presseturer, nettbasert markedsføring, annonsering i tv/radio mv. I tillegg deltar NordNorsk Reiseliv i en rekke råd og utvalg i reiselivsbransjen, både nasjonalt og regionalt.

Arbeidet til NordNorsk Reiseliv gjøres i tett samspill både med Innovasjon Norge, destinasjonsselskap og næringen. Innovasjon Norge har ansvar for profilering av Norge som reisemål, og sitter med stor kompetanse om markedene og markedstiltakene. Innovasjon Norge utvikler markeds kampanjene, og NordNorsk Reiseliv deltar i de kampanjer og markeder de mener er mest hensiktsmessig for Nord-Norge. NordNorsk Reiseliv er videre avhengig av destinasjonsselskapene og reiselivsaktørene for å fylle kampanjene med konkret informasjon om opplevelser på destinasjonene, i tillegg til at de betaler egenandel for å være med på markedsføringen.

NordNorsk Reiseliv har kontorer i Alta, Tromsø og Bodø, og kontorene fordeler ansvar for selskapet og de geografiske markedene seg i mellom. Svalbard dekkes også som del av destinasjonsstrukturen i Nord-Norge.

2. Om evalueringsmodellen og metodevalg

2.1. Formål med evalueringen

I forbindelse med etableringen av NordNorsk Reiseliv vedtok eierne at selskapet skulle evalueres etter tredje driftsår. Formålet med evalueringen er å vurdere NordNorsk Reiseliv organisatorisk, samt vurdere selskapets innvirkning på reiselivets utvikling i Nord-Norge etter at det ble etablert. Det skal videre drøftes i hvilken grad oppnådde resultater kan knyttes til satsingen gjennom NordNorsk Reiseliv, og om man kunne oppnådd bedre resultater ved en annen organisering eller innretning på støtten.

2.2. Evalueringsmodell

Vi har lagt opp evalueringen etter et metodeverk inspirert av OECDs evalueringsmodell. Denne modellen grupperer ulike evalueringsspørsmål under overskriftene **relevans**, **effekt** og **effektivitet**.

¹ Jf. vedtektene til selskapet

Spørsmål om **relevans** dreier seg om evalueringsobjektet, altså om etableringen av NordNorsk Reiseliv er godt forankret i eksisterende kunnskap om sammenhengen mellom behov og virkemidler. Vi vil som del av dette diskutere rasjonalet for etableringen av selskapet og hvilke behov i reiselivsnæringen i Nord-Norge NordNorsk Reiseliv var ment å svare på. Svar på disse spørsmålene er viktige for å forstå konteksten NordNorsk Reiseliv ble etablert i og hvilke resultater vi således kan forvente av NordNorsk Reiseliv. (kapittel 3)

I neste omgang ser vi nærmere på hvilke resultater NordNorsk Reiselivs innsats har oppnådd, og om innsatsen på de ulike områdene har nådd sine mål. Dette er hva modellen drøfter under overskriften **effekt**. (kapittel 4)

Selv om offentlig innsats gir resultater i tråd med målene, kan det tenkes at resultatene kunne blitt enda bedre om innsatsen ble organisert annerledes, eller om ulike elementer ble gitt en annen vektlegging. Svar på om dette er tilfellet, vil bli analysert under overskriften **effektivitet**. Evaluering av effektiviteten i virkemiddelbruken gir muligheter til å vurdere forbedringsmuligheter (kapittel 5).

Figur 2-1 illustrerer evalueringsmodellen, og de konkrete evalueringsspørsmålene vi har tatt utgangspunkt i.

Figur 2-1 Menon og DAMVADs evalueringsmodell

Kriterier	Definisjon	Evalueringsspørsmål
Relevans	Er felles Reisemålsselskap et relevant svar på utfordringene?	<ul style="list-style-type: none"> - Hva er rasjonale for etablering av NNR? - Hvilke utfordringer mente man NNR skulle innfri - Med utgangspunkt i informasjonen man hadde på den tiden, var felles reiselivsselskapet godt valg?
Målrealisering, resultat og effekter	Har Reisemålsselskapet nådd sine mål og oppnådd gode effekter?	<ul style="list-style-type: none"> - Har NNR virket etter hensikten forankret i stiftelsen av selskapet? - Hva er effekten av de gjennomførte tiltakene i NNR? - I hvilken grad kan oppnådde resultater knyttes til satsingen gjennom NNR? - Hva er årsaker til måloppnåelse/ikke måloppnåelse (omgivelser, interne forhold?)
Effektivitet	Er Reisemålsselskapet organisert hensiktsmessig og kostnadseffektivt?	<ul style="list-style-type: none"> - Selskapet organisering jmfør vedtak i Finnmark fylkeskommune 15-16 oktober 2008 - Kunne man oppnådd bedre resultater ved en annen organisering eller annen innretning av støtten? - Hvordan blir NNR oppfattet av eierne, aktørene/destinasjonene og de ansatte?

I tillegg til disse tre evalueringstemaene, drøfter vi varigheten av NordNorsk Reiseliv og framtidig organisering. Dette er særlig sentralt i og med at NordNorsk Reiseliv fram til 2013 har kunnet benytte et ekstra statlig markedsføringstilskudd (på totalt 50 mill. kr, fordelt over fire år). Spørsmålet er hvorvidt reisemålsselskapet er levedyktig uten en slik støtte. NordNorsk Reiselivs framtid må også sees i lys av Nærings- og handelsdepartementets Reiselivsstrategi, Destinasjon Norge (2012) (kapittel 6).

2.3. Metode

Evalueringen har tatt i bruk en rekke ulike metoder.

I innledende fase gikk vi gjennom alle grunnlagsdokumenter som ble utarbeidet i forkant av at selskapet ble etablert, herunder stortingsmeldinger, arbeidsnotat og ulike fylkesvedtak. Vi har også studert dokumenter knyttet til strategiutvikling, markedsaktiviteter, merkevarestrategi mv.

For å få innblikk i rasjonale og prosessen rundt oppstart av NordNorsk Reiseliv har vi, i tillegg til dokumentstudier, intervjuet representanter i interimsstyret for etableringen av selskapet, samt Nærings- og handelsdepartementet².

For å få nærmere innblikk i hvordan omgivelsene oppfatter NordNorsk Reiseliv, har vi gjennomført semi-strukturerte dybdeintervjuer med ulike interessentgrupper: næringsaktører, destinasjonsselskap og ulike nettverk. Det er valgt ut respondenter fra alle de tre fylkene for å få et så bredt bilde som mulig.

For å få de ansattes syn på NordNorsk Reiseliv er det gjennomført ett gruppeintervju per avdelingskontor, der alle de ansatte ble invitert til å delta. Denne metoden kan medføre mindre åpenhet dersom intervjuobjektene ikke ønsker at andre skal få kjennskap til deres meninger. For å imøtekomme denne problemstillingen, ble de ansatte oppfordret til å ta kontakt med evaluatorene, dersom de hadde innspill de gjerne ville komme med anonymt.

For å vurdere NordNorsk Reiselivs effekt på verdiskapingen i Nord-Norge, har vi benyttet vi to datakilder; Statistisk sentralbyrås (SSB) gjestedøgnstatistikk og Menons regnskapsdatabase.

Gjestedøgnstatistikken til SSB er laget med utgangspunkt i kommersielle overnattingsbedrifter, og er inndelt i henholdsvis hotellstatistikk og statistikk for camping og hyttegrender. Hotellstatistikken omfatter alle hotell og liknende overnattingsbedrifter med 20 senger eller mer. Campingstatistikken omfatter alle plassene med en kapasitet på enten minst åtte hytter eller en totalkapasitet på minst 50 enheter. Hyttegrendstatistikken omfatter alle hyttegrendene med en kapasitet på tre hytter eller mer.

Gjestedøgnstatistikken har enkelte svakheter. For det første fanger den ikke opp overnatting på mindre overnattingssteder, noe det finnes mange av, spesielt i Nordland. Imidlertid er vi av den oppfatning at de små overnattingsstedene uansett står for en relativt liten andel av de kommersielle gjestedøgnene. En annen svakhet er at statistikkgrunlaget er feil for deler av sommersesongen i enkelte regioner i Nordland for 2011, fordi flere bedrifter er ekskludert fra tallgrunlaget.³ For det tredje fanger ikke gjestedøgnstatistikken opp overnattingen dersom det skjer på andre steder enn i kommersielle overnattingssteder på land. Dette er en utfordring, siden det er et betydelig antall reiselivsbedrifter som får gjester fra Hurtigruten og fra cruisetrafikken, og som da ikke fanges opp i statistikken..

Vi har ikke kartlagt overnattingstrender for besøk på private hytter, hytteformidling, sofasurfing eller besøk hos familie og venner. Disse trendene vil imidlertid sannsynligvis henge nært sammen med utviklingen for hoteller og camping/hyttegrender.

Når det gjelder Svalbard finner vi kun statistikk for utenlandske overnattingsdøgn på Svalbard fra 2007 til 2011, og for samlede gjestedøgn for 2011 og 2012.

For å få mer solid datagrunnlag har vi også analysert økonomiske nøkkeltall for næringen, hentet fra Menons regnskapsdatabase. Databasen inneholder regnskapsinformasjon for alle foretak i Norge med plikt til å levere regnskap til Brønnøysundregistrene. Databasen har blitt utviklet gjennom flere år, og herfra kan vi trekke ut

² Vi har vært i dialog med Kommunal- og regionaldepartementet, men på grunn av langvarig sykdom lyktes det oss ikke å få til intervju.

³ Kilde: NordNorsk Reiseliv markedstiltaksplan 2012

informasjon om samtlige reiselivsbedrifter i Nord-Norge, basert på ulike bransjekoder som til sammen utgjør reiselivsnæringen (overnatting, servering, transport, formidling og attraksjoner/opplevelser). Informasjonen går tilbake til 2004.

Det er en liten svakhet med regnskapsdatabasen, og det er at den kun inneholder bedrifter som er regnskapspliktige til Brønnøysund. Dette innebærer at det er en del mindre bedrifter som ikke fanges opp. De små bedriftenes andel av den totale verdiskaping er imidlertid liten, slik at dette ikke vil gi de store utslagene for den helhetlige vurderingen.

En stor fordel med databasen er imidlertid at den inneholder avdelingsdata, det vil si at bedrifter som har avdelinger registrert i Nord-Norge, men som eventuelt har hovedkontor i andre landsdeler, også er inkludert. På denne måten får vi synliggjort den verdiskapingen og sysselsettingen som faktisk finner sted i Nord-Norge, uavhengig av hvor foretaket har valgt å lokalisere hovedkontoret.

Siden begge statistikkgrunnlagene har enkelte svakheter, er det hensiktsmessig å benytte begge to. Når vi også har inkludert intervjuer, mener vi at vi har et relativt godt grunnlag for å vurdere den overordnede utviklingen i reiselivsnæringen i Nord-Norge. Et annet spørsmål er imidlertid hvor stor påvirkningskraft NordNorsk Reiseliv har på henholdsvis turistankomster og verdiskaping.

3. Bakgrunn og relevans

I dette kapitlet vil vi kort gjennomgå bakgrunnen for etableringen av NordNorsk Reiseliv, og organisasjonens relevans. Relevans dreier seg om hvorvidt etableringen NordNorsk Reiseliv var godt forankret i eksisterende kunnskap om sammenhengen mellom behov og virkemidler. Hva var rasjonalet for etableringen av selskapet og hvilke behov i reiselivsnæringen i Nord-Norge var NordNorsk Reiseliv ment å svare på? Svar på disse spørsmålene er viktige for å forstå konteksten NordNorsk Reiseliv ble etablert i og hvilke resultater vi således kan forvente av NordNorsk Reiseliv.

3.1. Utfordringer i reiselivsnæringen

Reiselivsnæringen består av mange små bedrifter fra flere bransjer der opplevelser, overnatting, servering og transport er de viktigste. Bedriftene er komplementære innenfor en geografisk avgrensning fordi de tilbyr ulike typer tjenester. Samtidig er de gjensidig avhengige av hverandre, fordi de i praksis til sammen utgjør det totale opplevelsesproduktet for turistene.

Reiselivsbedriftene kan på den ene siden ha nytte av å gå sammen om enkelte fellesløsninger, på områder der det er kilder til gevinster ved samarbeid/koordinering, det vil si at det er en eller annen form for synergier. Disse synergiene kan grovt sett være av to slag:

- Stordriftsfordeler i aktiviteter som bedriftene har felles interesse i
- Komplementaritet mellom bedriftene, enten i form av at produktene er komplementære i reiselivsmarkedene, eller at bedriftenes kompetanse og ressurser kan forsterke og utfylle hverandre

Noen av disse samarbeids-/koordineringsgevinstene følger bransjetilhørighet, for eksempel felles innkjøp og IT-systemer i hotell- og restaurantkjeder.

Imidlertid er gevinstene ved koordinering og samarbeid vanskelig å realisere av bedriftene selv. Dette er fordi det både er enkelt å være gratispassasjer, og fordi det er store transaksjonskostnader forbundet med koordineringen. Gratispassasjerproblemet handler om at bedriftene nyter godt av at fellesgoder blir produsert, uavhengig av om de er med på å finansiere eller ikke. Dermed blir det svært vanskelig å finansiere produksjonen av fellesgoder.

Dette har resultert i at reiselivsnæringen i Norge og de fleste andre land har utviklet et organisasjonsapparat for reiselivet, som er geografisk basert. Reisemålsorganisasjoner utfører aktiviteter som alle eller de fleste av reiselivsbedriftene på et sted drar nytte av - uavhengig av om de er overnattings-, serverings eller opplevelsesbedrifter. Sagt på en annen måte produserer reisemålsorganisasjonene fellesgoder for bedriftene.

En av de viktigste funksjonene reisemålsorganisasjonene utfører, er å drive markedsføring. I Norge er Innovasjon Norge det nasjonale markedsføringsorganet, mens organisasjoner på landsdels-, region- og destinasjonsnivå markedsfører sine områder og steder på norske og utenlandske markeder. Andre oppgaver disse organisasjonene utfører, er destinasjonsutvikling, turistinformasjon, vertskap, samt booking og salg. Enkelte reisemålsorganisasjoner jobber også med produktutvikling – i samarbeid med næringen.

3.2. Hensikten med etableringen av NordNorsk Reiseliv

Bakgrunnen for etableringen av NordNorsk Reiseliv, var behovet for å bli mer slagkraftig i markedet gjennom en felles profilering av Nord-Norge. Det var også behov for tettere koordinering og samarbeid mellom de tre nordligste fylkene. I Nærings- og handelsdepartementets reiselivsstrategi fra 2007 framkommer det at:

«Det er behov for større grad av samarbeid og koordinering på tvers av de tre fylkeskommunene i nord. Det er viktig å finne løsninger som ivaretar landsdelens interesser og behov og som gir god dynamikk med andre relevante tiltak. Regjeringen har god dialog med de nordligste fylkeskommunene og reiselivsnæringen i dette området for å se nærmere på en mulighet for å etablere en samarbeidsarena for reiseliv i landsdelen (Arctic Norway). Målet er å styrke reiselivsnæringen i nord»⁴

Dette ble tatt tak i av Landsdelsutvalget⁵, som gjennom et eget reiselivsutvalg i 2007, drøftet seg fram til en anbefaling og en målsetning om at det skulle etableres et felles nordnorsk reiselivsselskap innen 1. januar 2009.⁶ Gjennom et eget prosjekt i de fylkeskommunale selskapene, Nordlys, ble det utviklet en felles merkevarestrategi. Disse aktørene konkluderte også med hensiktsmessigheten av ett selskap med ansvar for internasjonal markedsføring. I oktober 2008 vedtok fylkestingene i Finnmark, Troms og Nordland etableringen av et reiselivsselskap, som hovedsakelig skulle ha ansvar for den internasjonale profilmarkedsføringen av reisemålet Nord-Norge.⁷

Opprinnelig var tanken at det nye selskapet skulle være et tillegg til de eksisterende fylkesvise destinasjonsselskapene. Interimsstyret for etablering av et felles markedsføringsselskap for reiselivet i Nord-Norge, kom gjennom sitt arbeid fram til en noe avvikende konklusjon når det gjelder det nye selskapets ansvarsområder.

Interimsstyret anbefalte at fylkesselskapene skulle integreres i selskapet, og at det kun skulle være ett selskap som både ivaretar ansvarsoppgavene som var tiltenkt det nye profileringselskapet og arbeidsoppgavene som de tre gamle fylkesselskapene hadde.⁸ For å ivareta det regionale perspektivet, skulle det være avdelingskontorer i hvert fylke.

NordNorsk Reiseliv AS, ble stiftet 29. april 2009 i Svolvær, med drift fra 1.1.2010.

I henhold til LU-rapporten, var hovedhensikten med etableringen av det landsdekkende reiselivsselskapet det følgende:

- Trekke flere folk til *landsdelen*.
- Fremme regionen Nord-Norge som reisemål
- For å nå hovedmarkedet som er utenfor Norden, vil det være hensiktsmessig å samordne internasjonale profileringsaktiviteter

Interimsstyret trakk i tillegg fram effektivitetshensyn, og foreslo en integrasjonsmodell på bakgrunn av følgende:

⁴ Nærings- og handelsdepartementet (2007): *Verdifulle opplevelser – Nasjonal strategi for reiselivsnæringen*, kap. 8.3, s. 74

⁵ Landsdelsutvalget for Nord-Norge og Nord-Trøndelag var en utviklings- og samarbeidsarena for de fire nordligste fylkeskommunene. Utvalget er avviklet fra og med 2012.

⁶ LU (2008): *Organisering av profil og markedsføringsarbeidet for Nord-Norge som reisemål*

⁷ Kilde: vedtaksapirene

⁸ Kilde: interimstyrepapiret

- Et rent profileringselskap [i tillegg til de eksisterende fylkesselskapene] vil være krevende i praksis fordi det forutsetter forpliktende samarbeid mellom mange aktører
- Tvilstomt om et rent profileringselskap gir integrasjon, struktur og kraft tilstrekkelig til å gi et reelt løft i reiselivsnæringen i Nord-Norge
- Tvilstomt om offentlige myndigheter vil delta i like stor grad i en modell med rent profileringselskap

Det var i stor grad det politiske nivået som var pådriver for etableringen av landsdelsselskap i sin tid. Gjennom evalueringen har vi intervjuet de direkte «berørte», det vil si de ansatte i NordNorsk Reiseliv (som stort sett tidligere var ansatt i fylkesselskapene), destinasjonsselskap, reiselivsaktører og andre interessenter, for å undersøke deres vurdering av relevansen til selskapet.

Av intervjuene framkommer det at både reiselivsaktørene og destinasjonsselskapene opplever at det helt åpenbart var og er hensiktsmessig med felles markedsføring av Nord-Norge som reiselivsregion. Bakgrunnen for dette er blant annet at både utenlandske og norske turister gjerne vurderer Nord-Norge som en felles region, på tross av ulikhetene internt i landsdelen. Dessuten er kjennskapet til både Norge og Nord-Norge så lav i utenlandske markeder at det krever omfattende investeringer i felles profilarbeid for at arbeidet skal få nok tyngde. Av dem vi har snakket med er alle enige i at det er viktig å skape oppmerksomhet rundt Nord-Norge som en reiselivsregion, for å trekke flere folk til landsdelen.

Flere påpeker imidlertid at det er utfordrende å profilere Nord-Norge i ett, som følge av at destinasjonene tross alt er ganske forskjellige. Det er svært stor forskjell i natur og reiselivsaktiviteter sør i Nordland sammenliknet med Troms og Finnmark. Nordlyskampanjer er f.eks. ikke så relevant for sørlige del av Nordland som det er for Troms.

Det kom noen innspill på hvorvidt det er hensiktsmessig at det er organisasjonen NordNorsk Reiseliv som har ansvar for profilmarkedsføringen. En av grunnene til at NordNorsk Reiseliv ble organisert som ett selskap, var at det ble vurdert som en mer effektiv organisering, som bl.a. skulle bidra til tettere samarbeid mellom landsdelene. Mange av respondentene påpekte at samarbeidet mellom de tre fylkesselskapene var svært godt før NordNorsk Reiseliv ble etablert, så i stedet for å legge ned fylkesselskapene kunne man lagt koordineringsansvaret til Innovasjon Norge. Men i den grad det skal være et skille mellom det Innovasjon Norge gjør, og det man gjør på et nivå lengre ned, mener de fleste at et landsdelsnivå er hensiktsmessig slik at regionen står samlet i sin kommunikasjon med Innovasjon Norge, departementer, organisasjoner, andre regioner osv.

Innovasjon Norge på sin side opplever at det er en god ide med et felles profilselskap for Nord-Norge, men de ser absolutt utfordringene med lange avstander og store ulikheter mellom regionene. Det er en utfordring å utvikle ett felles fyrtårn for hele regionen. En annen utfordring Innovasjon Norge ser er at Landsdelsselskapene utvikler egne merkevarer som ikke er helt overlappende med Norgesprofilen. Når merkevaren går utenfor Norgesprofilen skal de nå en større målgruppe enn det Innovasjon Norge jobber for å nå, og noe av slagkraften blir borte.

Avinor er en annen interessent som også har hatt stor nytte av at NordNorsk Reiseliv ble etablert. De sier selv at de ikke hadde engasjert seg i regionen på samme måte hvis vi hadde måttet forholde seg til tre fylkesselskap. Avinor profilerer nå de ni største flyplassene i Nord-Norge under en felles merkevare: Northern Lights Airport, og profilen er tilpasset merkevaren til NordNorsk Reiseliv. Gjennom sin deltagelse på messer, i ulike fagmiljøer og så videre, gir Avinor Nord-Norge verdifull drahjelp i markedet. Avinor opplever at samarbeidet er godt, og at begge aktørene bidrar til å styrke hverandres markedsarbeid.

3.3. Var etableringen av NordNorsk Reiseliv et fornuftig svar på utfordringer i reiselivsnæringen?

Med utgangspunkt i utfordringene i reiselivsnæringen med små komplementære aktører som er gjensidig avhengige av hverandre, virker det som en nødvendighet å ha offentlig finansierte reisemålsselskap som håndterer fellesaktiviteter. Dette gjør seg kanskje særlig gjeldende i Nord-Norge, der reiselivet består av svært mange små aktører – sammenliknet med resten av landet. Et annet spørsmål er imidlertid knyttet til hvorvidt disse fellesaktivitetene kunne blitt utført på et høyere eller et lavere geografisk nivå. For Nord-Norge sin del gikk man fra et lavere geografisk nivå (fylke) til et høyere (landsdel), med etableringen av NordNorsk Reiseliv.

Generelt er det slik at jo større geografisk område man dekker, desto større stordriftsfordeler oppnår man – derfor har vi nasjonal markedsføring av Norge i regi av Innovasjon Norge. På den annen side må profilering og markedsføring bli mer *generell* jo høyere geografisk område man representerer. Muligheten for å ivareta regionale forskjeller i produkt og marked blir mindre, så *kompromissene* må bli større. I tillegg kan det være andre grunner til å ha organisasjoner på flere nivåer:

- Nærhet til bedriftene
- Innsikt i lokale problemstillinger
- Lokal legitimitet og oppslutning

Med andre ord står man overfor et dilemma i reisemålsorganisering; mellom skala og slagkraft på den ene side og lokal nærhet og produkt-/markedsspesialisering på den annen side. Med et landsdelselskap – med tre fylkesfilialer løser man delvis utfordringen med å både ha lokal tilstedeværelse samtidig som man har stordriftsfordeler.

I henhold til dokumentstudier og intervjuene vi har gjennomført, oppfatter vi at markedsføringsarbeidet i reiselivsnæringen i Nord-Norge var tenkt å fungere omtrent som skissert i figuren under, etter etableringen av NordNorsk Reiseliv.

Figur 3-1 Rollefordeling mellom Innovasjon Norge, NordNorsk Reiseliv, destinasjonsselskap og bedrifter når det gjelder profilering og markedsføring



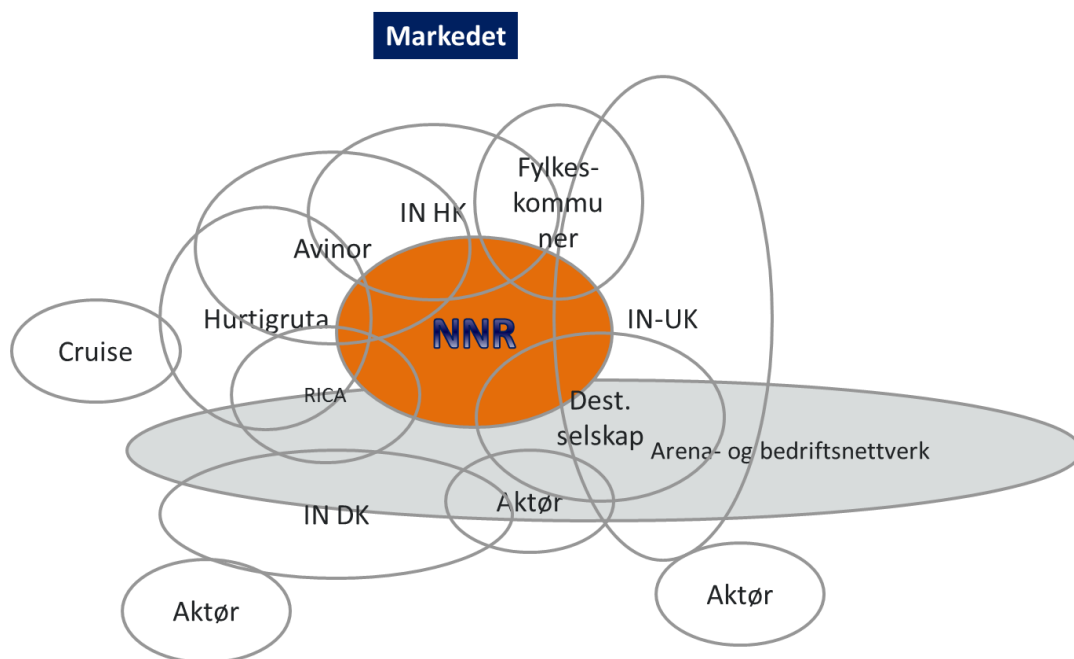
Innovasjon Norge utformer markeds kampanjer, gjennomfører markedsanalyser og annet kompetansehevende arbeid, som gir kunnskap om hvilke markeder markedsføringen av Norge bør rettes mot. NordNorsk Reiseliv vil velge å være med på de kampanjene og aktivitetene som man tror vil gi best effekt for Nord-Norge. I utvelgelsen av relevante kampanjer og aktiviteter samarbeider Innovasjon Norge og NordNorsk Reiseliv i større og mindre grad. Disse kampanjene selges så videre til destinasjonsselskapene, som får en jobb i å velge ut de kampanjene og aktivitetene som er mest relevante for destinasjonen og som de har råd til å delta i, og selger videre kampanjene de mener er relevante for bedriftene på sin destinasjon.⁹

Destinasjonsselskapenes hovedfunksjon, ut fra NordNorsk Reiseliv sitt perspektiv, er å være et mellomledd mellom NordNorsk Reiseliv og bedriftene, slik at de ikke må forholde seg til så mange enkeltaktører.

Med dette som utgangspunkt vil vi mene at etableringen av NordNorsk Reiseliv virker å være et fornuftig svar på utfordringer i reiselivsnæringen. En paraplyorganisasjon som NordNorsk Reiseliv vil være mer slagkraftig i markedene, og i større grad bidra til å øke kjennskapen til Nord-Norge som reisemål. Dessuten er det klare stordriftsfordeler med en koordinerende instans og en kompetanseinstitusjon som destinasjonsselskapene kan dra nytte av.

Imidlertid er det et *men* knyttet til denne vurderingen. På bakgrunn av intervjuene vi har gjennomført i evalueringen, kan det se ut til at det ikke ble gjort gode nok analyser av hvordan reiselivsnæringen faktisk var organisert i Nord-Norge før de tre fylkesselskapene ble slått sammen, for virkeligheten er ikke så skjematisk og enkel som Figur 3-1 gir inntrykk av. Ut fra våre intervjuer kan virkeligheten se mer ut som presentert i Figur 3-2.

Figur 3-2 NordNorsk Reiseliv og andre sentrale aktører i reiselivsbransjen



⁹ I henhold til EØS-regelverket, må næringslivet bidra selv med finansiering av markedsføringsaktiviteter. For å få støtte fra det offentlige skal bedriftene bidra med 50 pst. egenfinansiering. Dette innebærer i praksis at NordNorsk Reiseliv selger markedsføringskampanjer til destinasjonene og bedriftene.

For det første går dialogen og samarbeidet på kryss og tvers mellom de fire «hovedaktørene» presentert i Figur 3-1. For det andre er det for Nord-Norge sitt vedkommende også andre store aktører som f.eks. Avinor, Hurtigruten og RICA, slik at aktørbildet er langt større. For det tredje er ikke Innovasjon Norge bare Innovasjon Norge; Innovasjon Norge består av hovedkontoret, ute-kontorer og distriktskontorer – i tillegg til innovasjonsnettverk (eks. Arenaprojekt og bedriftsnettverk), og alle disse har litt ulike roller. Sist men ikke minst, er ikke destinasjonsselskapsnivået fullt ut utviklet i de tre fylkene. Fylkesselskapene hadde ulike funksjoner og ulike ansvarsområder, slik at en nedleggelse av fylkesnivået fikk ulike konsekvenser for destinasjonsnivået i de tre fylkene.

Dette påvirker ikke *relevansen* til selskapet, for selv om virkeligheten er veldig kompleks, er NordNorsk Reiseliv fortsatt en viktig aktør. Imidlertid påvirker denne kompleksiteten *effektiviteten* til selskapet, noe vi kommer nærmere tilbake til i kapittel 5.

4. Mårealisering, resultat og effekter

I dette kapitlet vurderer vi hvorvidt NordNorsk Reiseliv har nådd sine målsetninger, og undersøker effekten av tiltakene som selskapet har igangsatt. Vi går imidlertid ikke inn på de enkelte tiltakene, men vurderer effekten av summen av tiltak. Det må også presiseres at NordNorsk Reiseliv har vært operative i relativt kort tid, slik at sammenheng mellom tiltak og resultat må tolkes med noe forsiktighet.

Det fremgår av stiftelsesgrunnlaget at det er etablert mål på ulike nivåer. Det er laget målsetninger og strategier for *reiselivsnæringen* i Nord-Norge, og det er utviklet målsetninger og strategier for *reisemålsselskapets utvikling*. Alle disse målsetningene og strategiene vil bli diskutert og vurdert.

4.1. NordNorsk Reiseliv sitt formål

Det fremkommer av vedtektene i stiftelsesgrunnlaget at formålet med NordNorsk Reiseliv er:

«å etablere og videreutvikle Nord-Norge som et helårs reisemål gjennom utvikling, markedsføring og tilrettelegging for salg av nordnorske reiselivsprodukter til beste for sysselsetting, bosetting og allmenne interesser for øvrig i Nord-Norge.

NordNorsk Reiseliv sin hovedoppgave er med andre ord å videreutvikle reiselivsnæringen i Nord-Norge. Organisasjonens viktigste virkemidler for å gjøre denne oppgaven er markedsføring og tilrettelegging for salg av nordnorske reiselivsprodukter.

Slik man kan tolke den siste delen av formålsparagrafen, skal satsingen på reiselivet også bidra til regional utvikling, i form av bl.a. økt sysselsetting og økt bostedsattraktivitet. Sysselsettingsmålet samsvarer med hovedmålet for NordNorsk Reiseliv, som er å bidra til økt verdiskaping i reiselivsnæringen, siden økt verdiskaping bidrar til økt sysselsetting.

En økt satsing på reiselivet som næring vil også indirekte kunne bidra til bostedsattraktivitet. Reiselivsnæringen består blant annet av opplevelsesnæringer, og bedriftene tilbyr således opplevelser og kultur. Dette er et tilbud som er svært viktig for turister, men også innbyggerne selv. Det er langt mer interessant å bo et sted med mangfold av restauranter, opplevelser og kulturtilbud sammenliknet med steder som mangler dette. En profesjonalisering og videreutvikling av reiselivet vil derfor også komme befolkningen til gode.

Formålsparagrafen uttrykker at NordNorsk Reiseliv skal utvikle reiselivet *til beste* for sysselsetting, bosetting og allmenne interesser. Organisasjonen har ikke direkte innflytelse på disse formålene, og skal derfor heller ikke vurderes ut fra dette. Når vi i neste omgang skal vurdere måloppnåelsen til NordNorsk Reiseliv, tar vi derfor utgangspunktet i målene til organisasjonen.

4.2. NordNorsk Reiselivs visjon

Visjonen til NordNorsk Reiseliv er *«fem millioner forventningsfulle besøkende»*. Vår vurdering er at visjonen er moden for revidering. For det første mener vi at visjonen om «forventningsfulle» besøkende allerede er oppnådd i det øyeblikk man bestemmer seg for å reise på ferie. Det er dermed ikke mulig å *ikke* nå dette målet. For det andre bør visjonen tydeliggjøre hva slags type turister man ønsker å få flere av, 5 millioner fattige studenter bidrar ikke til verdiskapingen i samme grad som f.eks. 5 millioner kjøpesterke japanere. For det tredje mangler visjonen et utviklingsperspektiv, den sier ikke noe om NordNorsk Reiselivs arbeid til beste for hele landsdelen. En gjennomgang og diskusjon rundt visjonen er dermed vår anbefaling.

4.3. NordNorsk Reiselivs målsettinger

Etter en gjennomgang av bakgrunnsdokumentasjonen, finner vi NordNorsk Reiselivs målsettinger og strategier omtalt i stiftelsesdokumentet skrevet i april 2009. I dette dokumentet er det foreslått ulike mål og strategier for henholdsvis reiselivsnæringen i Nord-Norge samt for NordNorsk Reiseliv fram mot 2018.

De oppsatte målene for **reiselivet** i Nord-Norge er i stiftelsesdokumentet som følger:

- Reiselivsbetinget omsetning/samlet konsum økes fra 18,5 mrd. i 2008 til ? mrd. i 2018.
- Antall overnattinger på land og på Hurtigruten økes fra ca 3,3 mill i 2008 til ? mill i 2018.
- Antall årsverk i reiselivsnæringen økes fra 18.000 i 2008 til xx i 2018
- Utvikle det nordnorske cruiseproduktet og utnytte Nord-Norges cruisepotensial
- Etablere Nord-Norge som et/en internasjonalt kjent merkenavn/vare

Som vi ser var målsetningene ikke fullt ut utviklet i stiftelsesgrunnlaget. Det framgår at organisasjonen har tenkt at målsetningene skal tallfestes, men at man ikke har kommet så langt ennå.

Hovdestrategiene for reiselivsnæringen i Nord-Norge er i det samme notatet de følgende:

- Utvikle reiselivsprodukter med basis i naturbaserte opplevelser
- Utvikle helårs turisme/flere helårs arbeidsplasser
- Desentralisert, men koordinert gjennom NordNorsk Reiseliv
- Styrke kompetanse og forbedre kvaliteten
- Utvikle og implementere fremtidsrettet IT løsninger

Målene for **markedsføringselskapet** NordNorsk Reiseliv ble definert som følger:

- Lokomotiv for reiselivet i Nord-Norge
- Attraktiv kompetansearbeidsplass
- NordNorsk Reiseliv AS – et foregangsselskap nasjonalt og internasjonalt

Strategiene for markedsføringselskapet NordNorsk Reiseliv er de følgende:

- Selskapet skal bidra aktivt til at reiselivsnæringen får tilgang til relevant informasjon om marked og utvikling, både i og utenfor Norge.
- Alle tiltak/prosjekter skal ha klare mål og resultat skal evalueres
- Selskapet skal bidra til at reiselivsnæringen i Nord-Norge ligger i forkant i forhold til andre deler av reiselivet i Norge.
- Selskapet skal opptre forpliktende og forutsigbart og i tett dialog med næring og det offentlige
- Selskapet skal bidra til å styrke destinasjonsnivået
- Offentlige tilskudd skal være et virkemiddel for å oppnå bedre lønnsomhet i reiselivsnæringen, ikke et mål
- Selskapet skal fremstå som ubyråkratisk, desentralisert, men likevel koordinert.
- Sikre og koordinere profilering, markedsføring, salg, kvalitet og produktutvikling i samarbeid med destinasjonsselskap, bedriftene og andre grupperinger som har interesser i reiseliv.

Slik vi har forstått målhierarkiet til NordNorsk Reiseliv, er dette illustrert i nedenstående figur. Det må her nevnes at vi har brukt en del tid på å strukturere og systematisere hovedmål, delmål, arbeidsmål og midler, da målstrukturen ikke var tydeliggjort i bakgrunnsdokumentasjonen.

Figur 4-1 Illustrasjon av NordNorsk Reiselivs målhierarki. Kilder: Damvad (2012) og Menon (2012)



Et av de fem målene i stiftelsesdokumentet for NordNorsk Reiseliv, er at organisasjonen skal øke den reiselivsbedingede omsetningen i Nord-Norge. Vi har omformulert dette noe og skriver at selve hovedmålet er å øke verdiskapingen i reiselivsnæringen. Som indikator på hovedmålet «økt verdiskaping i reiselivsnæringen i Nord-Norge» har vi basert oss på Menons regnskapsdatabase med økonomiske nøkkeltall for hele reiselivsnæringen i de tre fylkene, brutt ned på de fem bransjene; overnatting, servering, transport, formidling og opplevelser.

Det er ulike måter å oppnå hovedmålet på, som hver for seg er formulert som egne delmål; 1) tiltrekke flere turister, 2) tilrettelegge for økt kvalitetsheving av reiselivsproduktet og 3) etablere Nord-Norge som et internasjonalt kjent merkenavn.

Delmål 1) finner vi igjen i stiftelsesdokumentet formulert som å øke antall overnattinger på land og på Hurtigruten. Slik vi har forstått NordNorsk Reiseliv, har de imidlertid gått bort fra målsetningen om å øke antall overnattinger på Hurtigruten, så derfor har vi utelatt dette fra målhierarkiet (og evalueringen) Vi har omformulert delmålet til å være «tiltrekke flere turister», og har formulert tre arbeidsmål, som alle vil føre til at delmålet nåes; a) økt antall gjestedøgn, b) forlenget sesong og c) forlenget oppholdstid. Som indikator på dette delmålet bruker vi gjestedøgnstatistikken til SSB. Gjennom denne statistikken får vi informasjon om antall besøkende på kommersielle overnattingssteder, hvilken nasjonalitet de har og når på året de kommer. Vi har imidlertid ikke informasjon om hvor lenge de oppholder seg, slik at dette arbeidsmålet ikke kan måles.

Arbeidsmål b) *forlenget sesong* er et svært viktig arbeidsmål. Ulempen med skjev sesongfordeling er at man må operere med sesongarbeidskraft, som gjør at de ansatte må læres opp på nytt hvert år, og man får ikke akkumulert erfaring og kompetanse. En jevnere sesongstruktur vil bidra til helårige arbeidsplasser som igjen gjør det mulig å heve kompetansen blant de ansatte, som igjen kan bidra til økt kvalitet på produktet og dermed mulighet for å ta ut en høyere pris og økt verdiskaping. Dette arbeidsmålet har dermed effekt både på delmålet å «tiltrekke flere turister», men også på det andre delmålet «tilrettelegge for kvalitetsheving».

Delmål 2) Tilrettelegge for kvalitetsheving av reiselivsproduktet, finner vi i stiftelsesdokumentet formulert som strategier; at NordNorsk Reiseliv skal *Utvikle reiselivsprodukter med basis i naturbaserte opplevelser og Styrke kompetanse og forbedre kvaliteten*. Slik vi forstår det skal ikke NordNorsk Reiseliv jobbe direkte med produktutvikling, men kan være en viktig arena for kompetansebygging og ikke minst nettverksbygging på tvers av bransjer og fylker. Dessuten kan NordNorsk Reiseliv bidra til å utvikle produktkonsepter. Under delmål 2 har vi formulert et arbeidsmål som begge vil føre til kvalitetsheving av reiselivsproduktet ved at NordNorsk Reiseliv er en arena for nettverksbygging og en kompetanseformidler. Dette delmålet er vurdert kvalitativt, på bakgrunn av innspill fra intervjuene.

Det står også i stiftelsesdokumentene at Nordnorsk Reiseliv skal utvikle det nordnorske cruiseproduktet og utnytte Nord-Norges cruisepotensial. Gjennom dialog med NordNorsk Reiseliv har vi forstått at cruise ikke er et prioritert satsingsområde per i dag, og vi har derfor heller ikke evaluert dette.

Delmål 3), Etablere Nord-Norge som et internasjonalt kjent merkenavn, er klart formulert i målene i stiftelsesdokumentet. En indikator på dette kunne vært markedsundersøkelser som måler målgruppens kjennskap, kunnskap, interesse og kjøps sannsynlighet. Dette er imidlertid ikke gjennomført, og det ligger ikke innenfor denne evalueringens rammer til å gjennomføre slike markedsundersøkelser. Vi har derfor ingen gode indikatorer for å vurdere dette delmålet.

Vi opplever at NordNorsk Reiseliv mangler et delmål i sitt målhierarki. I tillegg til de arbeidsmålene som er satt opp mener vi at NordNorsk Reiseliv også bør satse på mer lønnsomme kundesegmenter, fordi det ikke er noe mål i seg selv å tiltrekke store volumer av turister, dersom de ikke er lønnsomme. Tatt i betraktning at Nord-Norge faktisk hadde økning fra de syd-Europeiske landene med økonomiske nedgangstider, tyder det på at Nord-Norge allerede tiltrekker seg turister med høy betalingsvilje. Det vesentlige er å finne ut mer om hvem disse er; motiv, demografi, tilfredshet osv. Dette kan gjøres gjennom undersøkelser blant de gjestene som allerede er i Nord-Norge.

Virkemiddelet for å nå målsetningene, er i hovedsak profilering av Nord-Norge og markedsføring mot utvalgte markeder og målgrupper, gjennom utvalgte salgskanaler. NordNorsk reiseliv skal også gjennomføre prosjekter for å utvikle konsepter. Dette framkommer av vedtektene; *NordNorsk Reiselivs formål er å etablere og videreutvikle Nord-Norge som et helårs reisemål gjennom utvikling, markedsføring og tilrettelegging for salg.*

Slik vi oppfatter oppdraget skal ikke de *interne* målene og strategiene for NordNorsk Reiseliv evalueres. Vi har behandlet dette som et underliggende premiss; at det er en forutsetning for NordNorsk Reiselivs mål om økt verdiskaping i reiselivsnæringen at de har en velfungerende organisasjon, at det er en attraktiv arbeidsplass, at de har gode IT-løsninger og så videre. Det formulerte interne målet om at NordNorsk Reiseliv skal være et lokomotiv for næringen mener vi fanges opp gjennom delmålene at de skal tiltrekke flere turister og derigjennom «dra» næringen fremover og oppover.

Som nevnt, så har vi i evalueringen utarbeidet dette strukturerte målhierarkiet gjennom å studere de foreliggende dokumentene. En strukturering av målene bidrar til å gjøre evalueringen mer systematisk. For å forsikre oss om at målhierarkiet gir mening, testet vi det på respondentene gjennom evalueringsperioden. Tilbakemeldingene viser at struktureringen var riktig og hensiktsmessig. Det kom imidlertid innspill på at målsetningene ikke er så tydelig kommunisert utad. Det kom også innspill på at *sammenheng* mellom tiltak og mål ikke kommuniseres i stor nok grad fra NordNorsk Reiseliv.

4.3.1. NordNorsk Reiselivs påvirkning på verdiskapingen

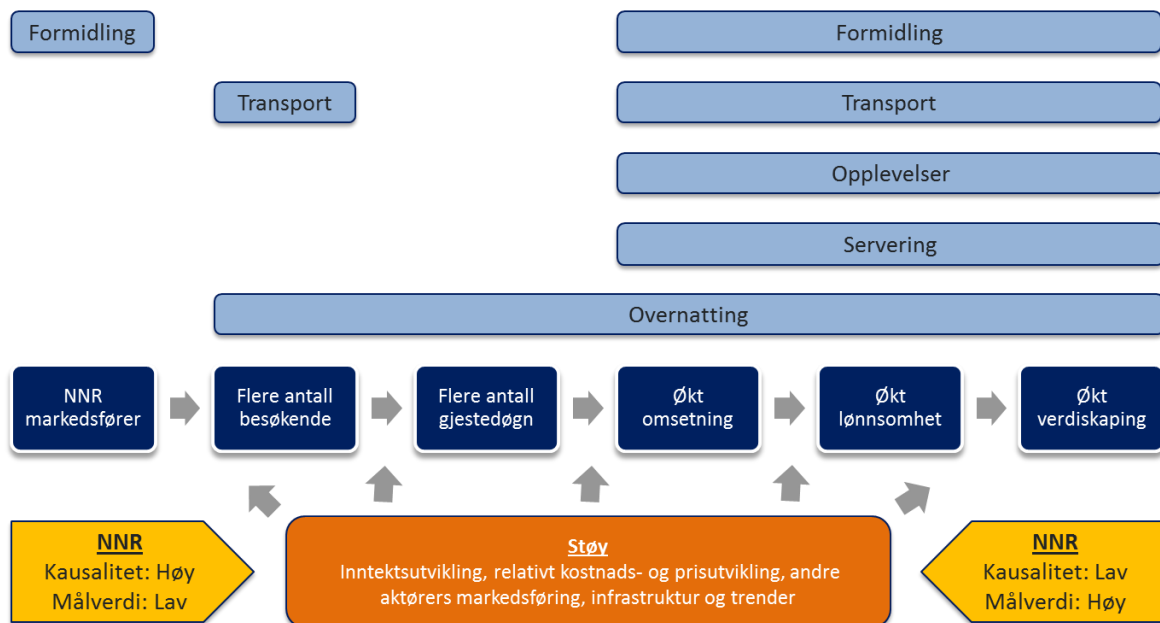
For å gjennomføre en evaluering av måloppnåelse trengs gode indikatorer. Utfordringen er at det er svært vanskelig å finne indikatorer som ikke er påvirket av eksterne støykilder. Som nevnt tidligere bruker vi tre ulike kilder; reiselivsaktørens egne vurderinger, SSBs gjestedøgnstatistikk og Menons regnskapsdatabase. Ved å bruke flere kilder, sikrer vi en noe større validitet.

I målhierarkiet har vi illustrert hvordan NordNorsk Reiselivs markeds- og profileringsarbeid bidrar til å øke kommersielle gjestedøgn og således øke verdiskapingen. Og det er i denne sammenhengen viktig å presisere at NordNorsk Reiseliv har mindre og mindre påvirkning jo lenger oppover i målhierarkiet man beveger seg. Eller sagt på en annen måte; kausaliteten blir lavere og viktigheten høyere for hvert ledd vi beveger oss fra markedsføringen (virkemiddelet) mot verdiskapingen (det endelige målet). NordNorsk Reiseliv kan gjennom langvarig markeds- og profileringsarbeid påvirke turistenes oppfatning om Nord-Norge som et attraktivt reisemål, og kan bidra til å gjøre opplevelsesmulighetene kjent slik at turistene velger å oppholde seg lenger i regionen. NordNorsk Reiseliv har imidlertid mindre påvirkning på om en eventuell økning i gjestedøgn vil føre til økt verdiskaping blant bedriftene, da disse også har helt andre hensyn å forholde seg til, som for eksempel å veie kapasitetsutnyttelse opp mot inntekt per rom, investeringsbehov med videre. Tilstrømningen av turister vil også avhenge av en rekke andre variabler både på næringsplan og makroplan.

Sammenhengen mellom NordNorsk Reiselivs markedsføring og verdiskapingen i reiselivet i Nord-Norge er illustrert i

Figur 4-2. Selv om den viktigste kausale sammenhengen fremgår i figuren, vil årsak-virkningssammenhengen være påvirket av eksterne faktorer som turistenes inntektsutvikling, relativ kostnads- og prisutvikling, konkurransesituasjonen, infrastruktur, trender med mer.

Figur 4-2 - Sammenhengen mellom NordNorsk Reiselivs markedsføring og verdiskapingen i reiselivet i Nord-Norge. Kilde: Menon (2012)



I figuren har vi inkludert de viktigste bransjene innen reiselivsnæringen, og illustrert hvordan deres egen aktivitet også har innvirkning på kausalitetskjeden. NordNorsk Reiseliv påvirker verdikjeden for reiselivet i

Nord-Norge gjennom sin markedsføring. Formidlingsbransjen er også sentral i den generelle markedsføringen av Nord-Norge. Videre er transportbransjen og overnattingsbransjen avgjørende for å bringe inn flere turister til Nord-Norge; transportbransjen ved at de muliggjør transport av turister til regionen, og overnattingsstedene ved at de gir turistene et sted å bo. Opplevelsesbransjen er også avgjørende for å gjøre oppholdet mer innholdsrikt, og dermed bidra til økt gjenkjøp og forlenget oppholdstid. Serveringsbransjen bidrar selvfølgelig til mat og drikke til turistene, men bidrar også til økt positiv opplevelse for turistene. Alle de fem reiselivsbransjene er involvert i den siste delen av verdikjeden, som er økt verdiskaping.

Det er viktig å presisere at det å jobbe med profilering er en langsiktig investering. Man jobber for å øke turistenes kjennskap til Nord-Norge, deretter øke kunnskapen om hva man kan gjøre på ferie i regionen, høyne interessen og til slutt utløse kjøp. NordNorsk Reiseliv startet sitt markedsarbeid januar 2010 slik at man ikke har lange utviklingslinjer å vurdere, men kun delvis året 2011, samt sommersesongen 2012.

4.3.2. NordNorsk Reiselivs prioriterte markeder

Når det gjelder segmenter, retter NordNorsk Reiseliv seg mot ferie/fritidsmarkedet i Norge og internasjonalt. MICE (Meetings, Incentive, Congress, Events) er ikke et prioritert satsingsområde.

NordNorsk Reiselivs primære oppgave er å markedsføre reiselivet i Nord-Norge. En stor del av markedsføringsmidlene går til promotering i utenlandske markeder. I tillegg kommer temasatsinger innen vandring og fiske, internettsatsingen og generelle tiltak.

På bakgrunn av analyser og spørreundersøkelser blant destinasjoner og bedrifter, samt anslått markedsstørrelse og markeds potensial, har NordNorsk Reiseliv, i samråd med Markedsrådet, delt sine prioriterte markeder i såkalte *etablerte markeder* og *utviklingsmarkeder*. Fire markeder faller inn under kategorien etablert; Norge Tyskland, Sverige og Nederland. Dessuten er Frankrike, Italia og Spania definert som etablerte markeder (basis). Innen utviklingskategorien finner vi Storbritannia, Finland, Russland og Danmark, USA/Canada som kan klassifiseres som ordinære utviklingsmarkeder. I tillegg er Japan og Kina definert som utviklingsmarked for Asia. Oppsummert er markedene delt i tre;

- Etablerte markeder: Norge, Tyskland, Sverige og Nederland
- Etablerte markeder (basis): Frankrike, Italia, Spania
- Utviklingsmarkeder: Storbritannia, Finland, Russland, Danmark, Japan/Kina, USA/Canada

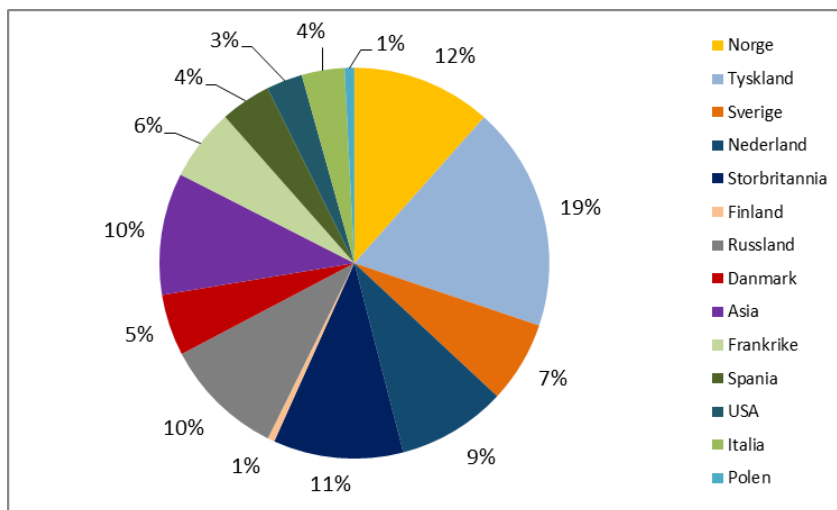
En gjennomgang av regnskapene viser at NordNorsk Reiseliv ikke investerer noe i Canada, men en del i Polen, selv om dette ikke er satt opp blant de prioriterte markedene.

NordNorsk Reiseliv omsetter årlig for rundt 35 millioner kroner. Av dette benyttes om lag 13 millioner kroner til markedsføring. NordNorsk Reiseliv finansieres av fylkeskommunene, Kommunal- og regionaldepartementet, kommuner og aktører fra næringen. Disse bidrar med midler ment for markedsføring av hele landsdelen, men vil i enkelte tilfeller legge føringer for hvor pengene skal benyttes. Budsjettet for 2012 viser at om lag to tredeler av de generelle markedsføringsmidlene rettes mot konkrete markeder, i motsetning til temasatsinger, internettsatsing, generelle satsinger osv.. Videre går bortimot 21 prosent til generelle tiltak, snaut elleve prosent til internettsatsingen og to prosent til temasatsningene. Når det gjelder midlene til temasatsinger, er disse først og fremst rettet mot vandring. Fiske utgjør kun en mindre andel, etter at næringen viste begrenset interesse for temasatsningen i 2010. Fra 2013 satser NordNorsk Reiseliv også på natursafari og golf, samtidig som sykling inkluderes i temasatsningen. I tillegg får Innovasjon Norge 15 millioner fra NHD som er øremerket markedsføring av Nord-Norge i internasjonale markeder.

For å se om det er sammenheng mellom størrelsen på markedsinvesteringene og resultat i form av gjestedøgn, presenterer vi under først markedsinvesteringene per land i 2010, og i neste kapittel utviklingen i kommersielle gjestedøgn fra de samme markedene. Denne sammenhengen må selvfølgelig leses med forbehold, både på grunn av kort tidslinje, og på grunn av støy som den makroøkonomiske situasjonen, trender med videre, som vi har vært inne på tidligere.

De markedene NordNorsk Reiseliv investerte mest i 2010, er Tyskland, Norge, Storbritannia, Russland og Asia, jf. Figur 4-3. Investeringene i disse fem markedene sto for seksti prosent av de markedsinvesteringene rettet mot konkrete markeder.¹⁰

Figur 4-3 Fordelingen av NordNorsk Reiselivs markedsføringsmidler rettet mot ulike markeder i 2010. Kilder: Menon (2012) og NordNorsk Reiseliv (2012)

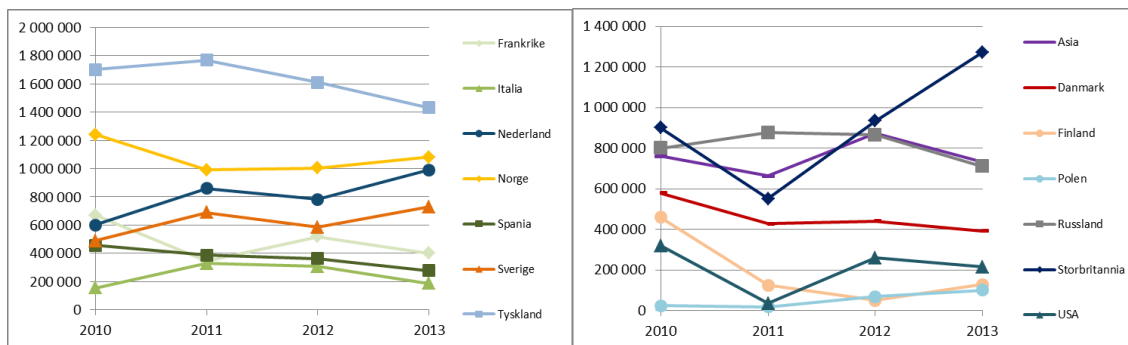


I figur 4-4 vises utvikling i investering i markedene over tid. Fra 2010 til 2013 har investeringene blitt redusert i Tyskland, og økt kraftig i Storbritannia. I 2013 økes innsatsen mot Storbritannia, Nederland, Sverige og Finland, mens innsatsen i Norge, Danmark, USA og Polen holdes noenlunde stabil. Om lag halvparten av alle markedsmidlene rettet mot konkrete markeder planlegges anvendt mot disse markedene.

På bakgrunn av den økonomiske situasjonen i Sør-Europa reduseres innsatsen i Spania, Frankrike og Italia noe i 2013. Dette er i tråd med det flere aktører mente; som en respondent uttrykte det «*du kan ikke piske en død hest*». Innsatsen reduseres også i Russland, Asia og Tyskland.

¹⁰ Vi har her ikke tatt hensyn til de investeringene som skjer med midlene IN får fra NHD øremerket Nord-Norge markedsføring.

Figur 4-4 a) Anslått utvikling i markedsmidler i etablerte markeder og b) utviklingsmarkeder fra 2010 til 2013. Kilder: Menon (2012) og NordNorsk Reiseliv (2012)



4.4. Vurdering av delmål 1: øke antall turister til Nord-Norge

I dette delkapitlet vil vi vurdere hvorvidt NordNorsk Reiseliv har oppnådd delmål 1 om å øke antall turister til Nord-Norge. For å operasjonalisere og forenkle vurderingen av måloppnåelse, har vi satt opp tre arbeidsmål:

1. Øke antall kommersielle gjestedøgn,
2. Forlenge sesongen og
3. Forlenge oppholdstiden.

Det siste arbeidsmålet finnes det ingen gode indikatorer for å måle, mens indikatorer på de to første delmålene finner vi i SSBs gjestedøgnstatistikk.

Tatt i betraktning at NordNorsk Reiseliv kun har vært i virksomhet siden 01.01.10, og at markeds- og profileringsarbeid er en langvarig investering, må det understrekes at dette en svært kort periode å basere vurderingen på. Med det som forbehold stiller vi følgende spørsmål i dette kapitlet: Hva er effekten av de gjennomførte tiltakene på de tre fylkene og på Svalbard, på utviklingen i kommersielle gjestedøgn og sesongutvidelse (både i skuldresesongene og vintersesongen). For å kontrollere om endringer i kommersielle gjestedøgn ikke bare er et resultat av en generell endring i tilstrømning av turister til Norge, har vi også sett på utvikling i Nord-Norges markedsandeler av kommersiell trafikk i Norge.

4.4.1. Utvikling i gjestedøgn over tid

Som indikator på arbeidsmål 1) å øke antall gjestedøgn, henter vi tall på kommersielle overnattinger på hotell, camping og hyttegrennd, fra SSB. NordNorsk Reiseliv jobber kun mot ferie/fritidssegmentet, og vi skulle derfor ideelt sett hatt gjestedøgnstatistikk kun for antall ferie/fritidsovernattinger. Dette er imidlertid kun mulig gjennom hotellstatistikken, da formål med reisen ikke blir registrert for de som bor på camping og hyttegrennd. Vi bruker derfor følgende beregning for å komme fram til ferie/fritidsgjester på camping/hyttegrennd; det antas at 95 prosent av alle overnattingene på camping/hyttegrennd er ferie/fritidsgjestedøgn, mens yrkestrafikken står for 3,75 % og kurs/konferansetrafikken står for 1,25 %.

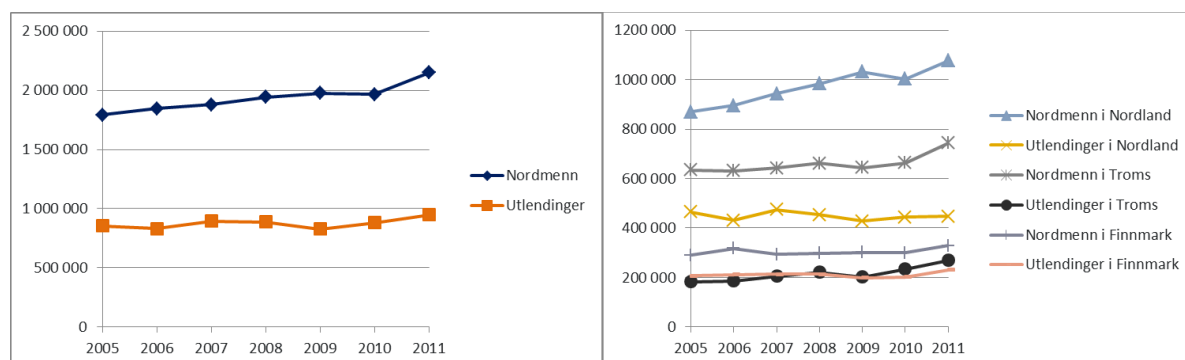
Videre er det en utfordring at det ikke er mulig å få informasjon om både nasjonalitet og formål samtidig. Vi ser derfor på totaltrafikken for nordmenn og utlendinger (sum alle formål og sum alle overnatningsformer) først, og vurderer denne utviklingen opp mot utviklingen i ferie/fritidstrafikken etterpå. Deretter går vi nærmere inn på utviklingen i de ulike markedene.

I 2011 hadde nordnorske kommersielle overnattingssteder¹¹ om lag 3 millioner gjestedøgn. Nordland hadde flest kommersielle gjestedøgn, om lag halvparten av alle gjestedøgn i Nord-Norge. Deretter følger Troms med 33 prosent og Finnmark med 18 prosent.

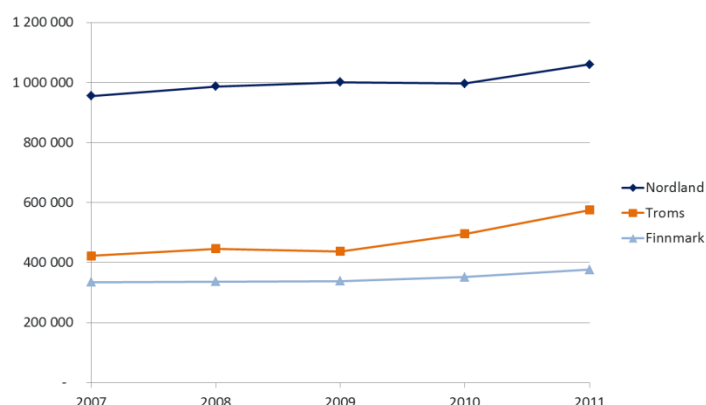
Nord-Norge har totalt sett hatt en økning i gjestedøgn fra 2010 til 2011. Det er de *norske* gjestedøgnene som har økt mest, men også utenlandske gjestedøgn har økt de siste to årene. Det er også ferie/fritidsgjestedøgnene som øker mest, sammenlignet med yrkes- og kurs/konferansetrafikken, jf. figur 4-5.

Det er imidlertid forskjeller mellom de ulike fylkene i hvordan trafikken har utviklet seg de siste to årene. Nordland har hatt stor økning i norske gjestedøgn, men liten endring i utenlandske. Økning i ferie/fritidstrafikken har også vært god i Nordland. Troms har hatt stor økning i både norske og utenlandske gjestedøgn, og her er det også ferie/fritidsgjestedøgn som øker. Finnmark har hatt relativt stor vekst i både norske og utenlandske gjestedøgn, men en noe svakere vekst i ferie/fritidstrafikken. Det indikerer at det er andre segmenter som øker, herunder yrke og kurs/konferanse, det vil si segmenter som NordNorsk Reiseliv ikke jobber mot.

Figur 4-5 – Utviklingen fra 2005 til 2011 i a) antall nordmenn og utlendinger i Nord-Norge totalt og pr. fylke (alle overnattingsformer) Kilder: Menon (2012) og SSB (2012)



Figur 4-6 Utvikling i antall ferie/fritidsovernattinger (alle overnattingsformer fra 2007 til 2011). Kilde: SSB (2012)

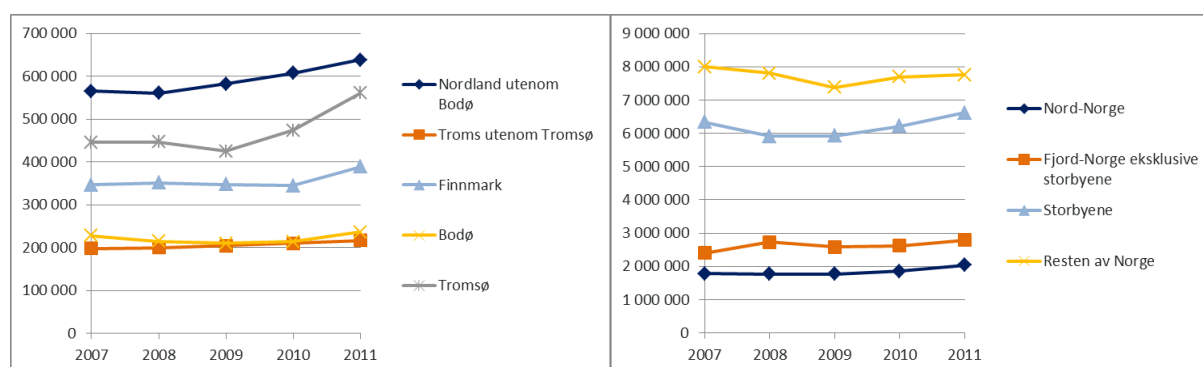


¹¹ Det vil si hoteller og camping/hyttetrend.

For å se om utviklingen i Nord-Norge skiller seg fra utviklingen i andre regioner i Norge, har vi av praktiske hensyn kun sett på utviklingen i *hotellgjestedøgn*.¹² Som figur 4-7 viser, er det Tromsø som har hatt den klart største økningen, etterfulgt av resten av Nordland (utenom Bodø) og Finnmark. Det betyr at distrikts-reiselivet i Troms ikke har hatt særlig økning, men samtidig at heller ikke Bodø har hatt det. Det er dermed de tre førstnevnte som bidrar til den totale økningen i Nord-Norge.

Vi har vurdert Fjord-Norge uten byene Bergen og Stavanger som den mest relevante regionen å sammenlikne Nord-Norge med. Grunnen til at vi har tatt ut byene er at disse i svært stor grad preges av yrkestrafikk, det vil si en del av reiselivet som Nordnorsk Reiseliv ikke forsøker å påvirke. Og som figur 4-7 viser har Nord-Norge hatt en markant økning på over 10 prosent fra 2010 til 2011, mot seks prosent i Fjord-Norge (utenom storbyene).

Figur 4-7 – Utvikling i antall hotellgjestedøgn fra 2007 til 2011 a) innad i Nord-Norge (t.v.) og b) i Nord-Norge sett opp mot utvalgte benchmark-områder (t.h.). Kilder: Menon (2012) og SSB (2012)

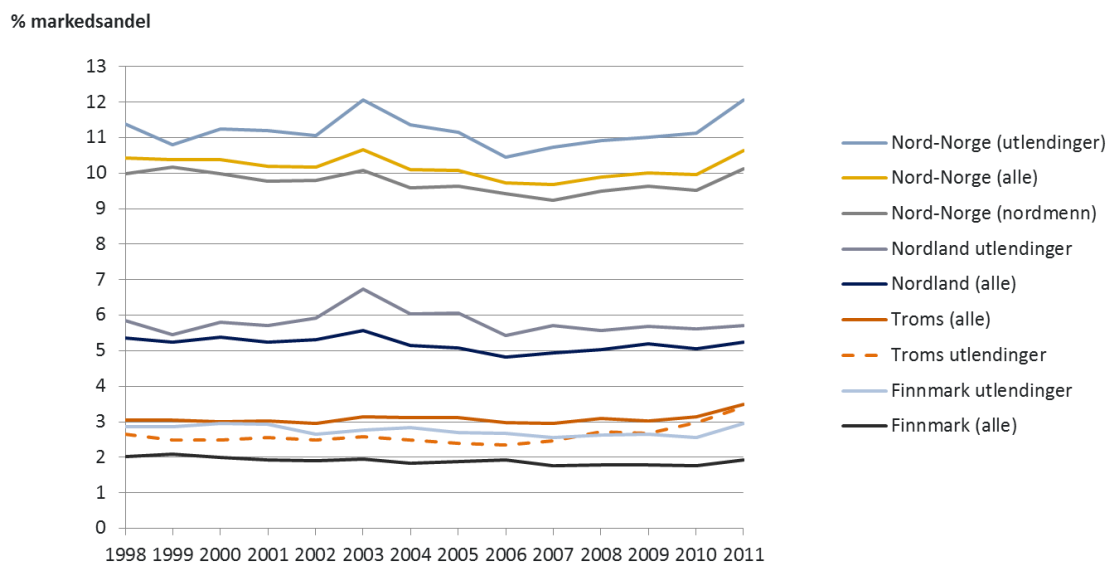


Selv om Nord-Norge har hatt en økning i gjestedøgn kan dette skyldes flere faktorer, blant annet kan det ha skjedd en generell økning av turister til Norge, som Nord-Norge får sin del av. For å se om Nord-Norge øker mer enn landet som helhet, ser vi nærmere på utvikling i Nord-Norges andeler av det totale kommersielle overnattingsmarkedet i Norge.

Nord-Norges andel av kommersielle gjestedøgn (alle overnattingsformer) i Norge har vært økende siden bunnåret 2007, men med et lite unntak i 2010, jf. figur 4-8. Andelen er likevel bare litt over nivået på 10,4 prosent i 1998, med 10,7 prosent i 2011. Det er blant utenlandske gjester at Nord-Norge har tatt den største andelen, og i 2011 har 12 prosent av alle utenlandske gjester i Norge reist til Nord-Norge. Alle tre fylker har hatt en økning i markedsandel fra 2010 til 2011, men det er Troms som har tatt en større bit av kaken.

¹² Alle formål (ferie/fritid, yrke og kurs/konferanse)

Figur 4-8 Nord-Norges, Nordlands, Troms og Finnmarks andeler av kommersielle gjestedøgn, alle overnattingsformer) i Norge fra 1998 til 2011. Kilde: SSB (2012)



Oppsummerende viser gjestedøgnstatistikken at antall gjestedøgn øker i Nord-Norge, og det er særlig de norske gjestedøgnene som øker. Dette er imidlertid i tråd med trenden at nordmenn generelt reiser mer i Norge, slik at Nord-Norge bare får sin andel av den generelle økningen. Derimot tar Nord-Norge en større andel av utenlandske turister som reiser i Norge.

Det er Troms som står for den største økningen i utenlandske gjestedøgn, men de har også hatt stor økning i norske gjester, og det er ferie/fritidsgjestedøgn som øker.

Nordland har hatt stor økning i norske gjestedøgn, men liten endring i utenlandske, men god økning i ferie/fritidstrafikken

Finnmark har hatt stor vekst i både norske og utenlandske gjestedøgn, men en noe svakere vekst i ferie/fritidstrafikken. Det indikerer at det er andre segmenter som øker, dvs. yrke og kurs/konferanse, dvs. segmenter som NNR ikke jobber mot.

4.4.2. Utvikling i besøk fra de ulike markedene

NordNorsk Reiseliv har følgende markedsinndeling:

- *Etablerte markeder: Norge, Tyskland, Sverige og Nederland*
- *Etablerte markeder (basis): Frankrike, Italia, Spania*
- *Utviklingsmarkeder: Storbritannia, Finland, Russland, Danmark, Japan/Kina, USA*

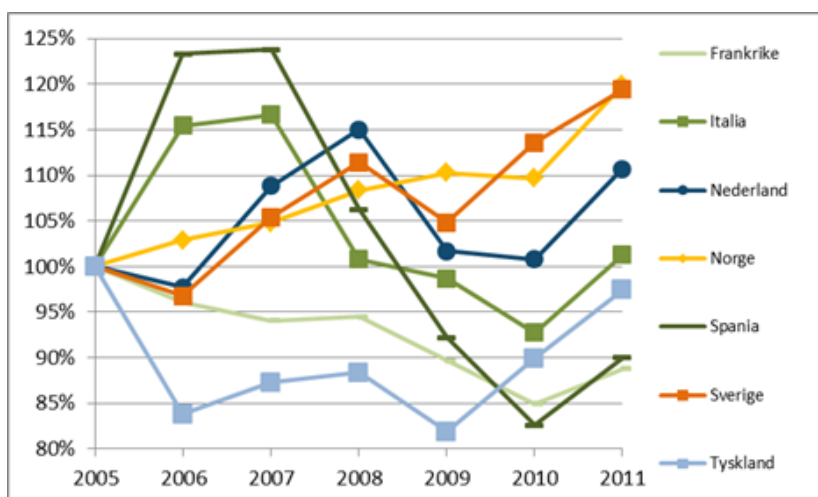
Om vi ser nærmere på NordNorsk Reiselivs «etablerte markeder», er det norske markedet det klart største med 69 prosent av gjestedøgnene på kommersielle overnattingssteder i 2011. Dette inkluderer imidlertid også en stor del yrkes- og kurs/konferansetraffikk, som NordNorsk Reiseliv ikke engasjerer seg i. Deretter følger NordNorsk Reiselivs andre etablerte markeder; det tyske markedet med 9 prosent, det svenske markedet med 4 prosent og det nederlandske markedet med 2 prosent.

Nordland får relativt mye besøk av svensker, franskmenn, nederlendinger og polakker, og relativt lite besøk av japanere, briter og finner. Troms har relativt mange japanere og briter på besøk, mens det kommer relativt få polakker, dansker og nederlendere. I Finnmark er finnene og spanjolene overrepresentert, mens norske og svenske reisende er noe mindre vanlig enn i nabofylkene i sør.

Ser vi nærmere på utviklingen i hvert av NordNorsk Reiselivs etablerte markeder fra 2005 til 2011, finner vi helt generelt at finanskrisen som slo inn fullt i de vestlige realøkonomiene i 2008 og 2009 har preget tilstrømningene fra utlandet, jf. indeksert utvikling i figur 4-9. Videre ser vi at det er fra Norge og Sverige den største prosentvise økningen har kommet, etterfulgt av Nederland, Italia og Tyskland som ligger i 2012 omtrent på nivået i 2005, mens det har vært et relativt stor nedgang fra Italia og Frankrike siden 2005.

I 2010 var de største markedsinvesteringene til NordNorsk Reiseliv rettet mot Tyskland, et marked det i 2010 og 2011 har vært stor vekst fra. Norge var det nest viktigste markedet investeringsmessig, og her var også utviklingen stor fra 2010 til 2011. Frankrike, Nederland, Sverige, Spania og Italia fikk omtrent like store andeler av markedsmidlene, og alle disse markedene har hatt vekst fra 2010 til 2011.

Figur 4-9 Utvikling i besøkstall (alle overnattingsformer) fra «etablerte markeder» fra 2005 til 2011, indeksert med 2005 som basisår. Kilder: Menon (2012) og SSB (2012)

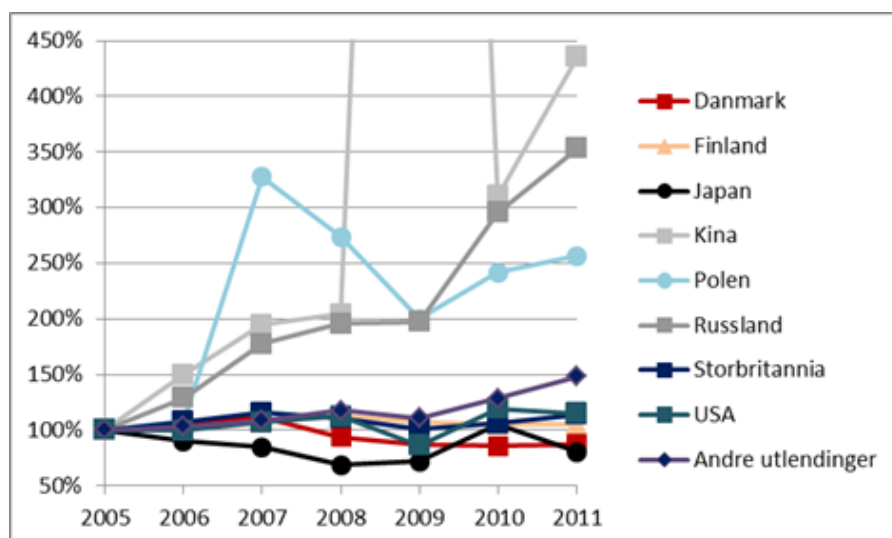


Ser vi på utviklingsmarkedene, som er presentert i figur 4-10, finner vi en stor økning i alle markeder, bortsett fra Japan og USA. Det er Kina¹³ og Russland som har hatt prosentvis størst økning, etterfulgt av Polen. Investeringene både i Asia og Russland var relativt store i 2010, mens investeringene i Polen var omtrent null. Veksten fra Polen skyldes antagelig i høy grad arbeidsinnvandring.

Danmark er et land der ikke NordNorsk Reiseliv har investert særlig mye, men der Nordland Fylkeskommune har brukt relativt store midler. Her har det imidlertid ikke vært noe særlig vekst i besøket. I USA var investeringene små, og her har det vært en nedgang.

¹³ Toppen for Kina i 2009 ligger på 1869 prosent som følge av ekstraordinært mange besøkende fra Kina i Narvik-regionen og til dels Lofoten i løpet av sommerhalvåret.

Figur 4-10 Utvikling i besøkstall (alle overnattingsformer) fra «utviklingsmarkeder» fra 2005 til 2011, indekset med 2005 som basisår.¹⁴ Kilder: Menon (2012) og SSB (2012)



På bakgrunn av gjennomgangen over, er det vanskelig å se noe klart mønster i sammenheng mellom størrelsen på markedsinvesteringene og utviklingen i besøk fra de ulike markedene. Dette henger sammen med at tidsvinduet er kort og de store «støykildene» som også er med å påvirke bildet. Trolig vil forutsetningene være bedre for å vurdere sammenhengen når det har gått 2-3 år til.

Viktige «støykilder» er makroøkonomisk utvikling og markedstrender. En vurdering av disse finnes i vedlegg 3.

4.4.3. Utvikling i sesongspredning

Fra SSB har vi hentet ut statistikk om kommersielle gjestedøgn per måned over tid, hvilket vi mener er en god indikator på om det har skjedd en sesongutvidelse. Som nevnt tidligere registrerer SSB kun formål for hotellovernattinger, ikke for overnattinger på camping og hyttegrend, og vi baserer oss derfor på et anslag om at 95 prosent av alle overnattingene på camping/hyttegrend er ferie/fritidsgjestedøgn, mens yrkestrafikken står for 3,75 prosent og kurs/konferansetraffikken står for 1,25 prosent.

I tillegg har vi kartlagt variasjonen mellom høysesong og lavsesong. Det ønskelige er å ha så liten differanse mellom lav- og høysesong som mulig, da dette blant annet vil gi mer stabile arbeidsplasser som igjen bidrar til kompetanseøkning og kvalitet.

I figur 4-1 har vi illustrert sesongutviklingen for gjestedøgn i de ulike fylkene i Nord-Norge over tid. Sesongene er inndelt slik at vi får med 2012 tallene for august, og er som følger:

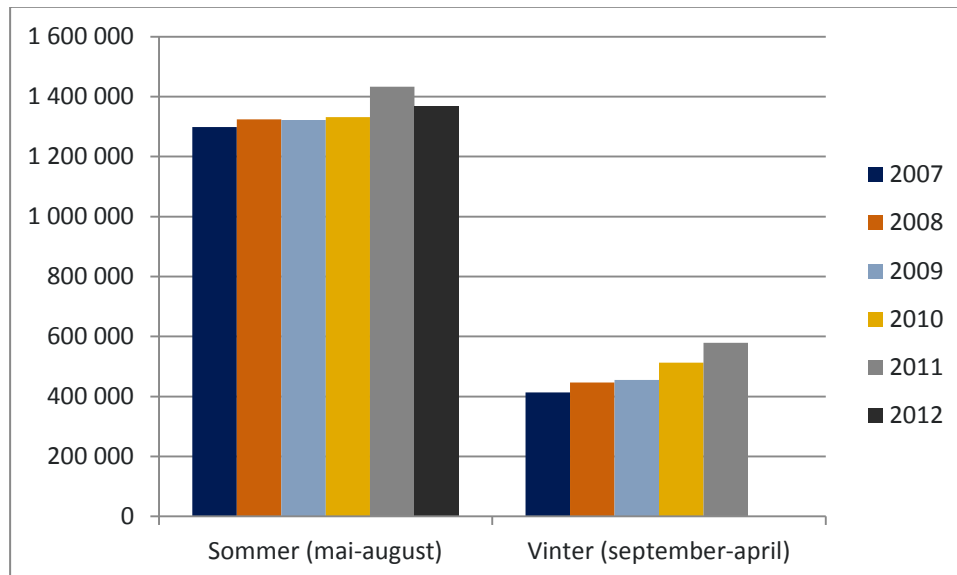
- Sommer: mai - august
- Vinter: september - april

Som vi ser av figuren under, er det sommersesongen (mai-august) som er den klart viktigste i Nord-Norge, med rundt 1,4 millioner kommersielle ferie/fritidsgjestedøgn, mot om lag 500.000 om vinteren. Dette til tross for at det er vinteren som omfatter den lengste tidsperioden, med 8 måneder. Over tid har antall gjestedøgn på sommeren ligget relativt stabilt, men med en kraftig økning sommeren 2011, men en nedgang i 2012. Antallet i

¹⁴ Toppen for Kina i 2009 ligger på 1869 prosent som følge av ekstraordinært mange besøkende fra Kina i Narvik-regionen og til dels Lofoten i løpet av sommerhalvåret.

2012 ligger allikevel over nivået i 2010. Vinteren har hatt jevn vekst i hele perioden, og med en særlig økning vinteren 2011/2012.

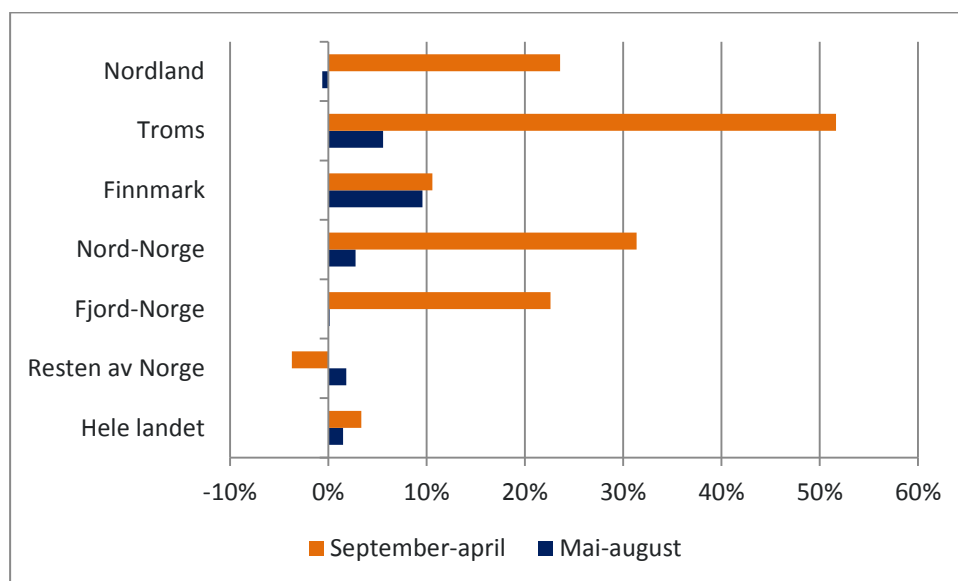
Figur 4-11 Utvikling pr. sesong i antall ferie/fritidsgjestedøgn (alle overnattingsformer) i Nord-Norge fra 2007-2012. Kilde: SSB (2012)



Selv om det har vært en stor økning på vinteren i Nord-Norge, er det ikke sikkert at alle fylker har hatt samme utvikling. Og som vi ser i figuren under, er det Troms som har hatt den klart høyeste veksten i ferie/fritidsttrafikk på vinteren de siste to årene, med hele 50 prosents økning fra vinteren 2009/2010 til vinteren 2011/2012. Nordland har også hatt en stor økning på 24 prosent etterfulgt av Finnmark med 11 prosent. Til sammenligning har FjordNorge hatt en økning på 23 prosent, og det betyr at både Tromsø og Nordland har hatt større økning enn FjordNorge.

På sommeren er det Finnmark og Troms som har hatt økning, med hhv. 10 og 6 prosents vekst i ferie/fritidsgjestedøgn. Nordland derimot har hatt nedgang på sommeren, med 1 prosent. Både Troms og Finnmark har hatt høyere vekst enn FjordNorge, som til sammenligning hadde null vekst de siste to årene.

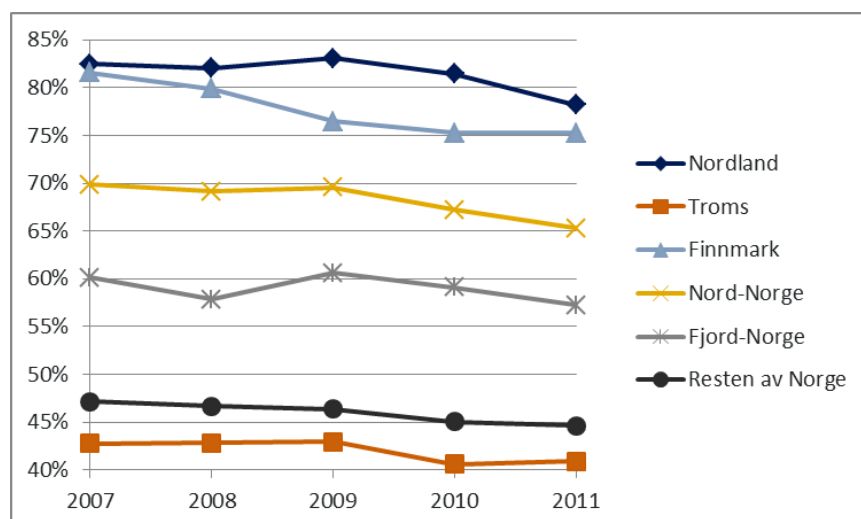
Figur 4-12 Sesongutvikling i kommersielle ferie/fritidsgjestedøgn (alle overnattingsformer) de siste to årene¹⁵ i prosent.
Kilde: SSB (2012)



Målet er å ha en så jevn sesong som mulig for å kunne opprettholde arbeidsplasser gjennom året. I motsatt fall, med svært mange gjester på sommeren og få på vinteren, må man leie inn mye deltidshjelp på sommeren, og det blir lite kontinuitet og kompetansebygging av de ansatte.

Nordland har fremdeles den høyeste sesongvariasjonen, tett etterfulgt av Finnmark. Troms har den klart laveste variasjonen, dvs. at forskjellen mellom høy- og lavsesong er mindre. Troms ligger også godt under Fjord-Norge. Alle fylkene har hatt nedgang i sesongvariasjon og det skyldes at vinteren har økt mer enn sommeren, noe som gjør at differansen mellom sommer og vinter er blitt mindre.

Figur 4-13 Utvikling i sesongvariasjon fra 2007 til 2011 i ferie/fritidssegmentet (alle overnattingsformer). Kilder: Menon (2012) og SSB (2012)



¹⁵ Det første året begynner september 2009 og slutter august 2010. Det siste året begynner september 2011 og slutter august 2012.

Det ser altså ut til at det skjer en sesongutvidelse i hele Nord-Norge generelt, og det er særlig vinteren som øker, men også skuldresesongene vår og høst. Alle fylkene, men særlig Troms og Nordland har hatt en kraftig økning på vinteren. På sommeren er det Troms og Finnmark som har hatt vekst, mens Nordland har hatt nedgang på sommeren.

Verktøyet NordNorsk reiseliv kan bruke for å bidra til ytterligere sesongutvidelse er å markedsføre vinterprodukter i større grad. Dette forutsetter imidlertid at det er et tilstrekkelig antall vinterprodukter å tilby. NordNorsk Reiseliv sier selv at det er behov for en økning av antall vinterprodukter i landsdelen for å øke vinterproduksjonen. Det ser også ut til at produktutviklingen følger turiststrømmen på den måten at det har vært en vesentlig økning i antall nordlysprodukter i Tromsø ettersom nordlysturistene har økt i omfang.

Samtidig er det viktig å ikke miste sommeren av syne, da det er den klart viktigste sesongen volummessig, og nedgang i denne sesongen har store konsekvenser for mange av reiselivsbedriftene.

4.4.4. Overnattinger på Svalbard

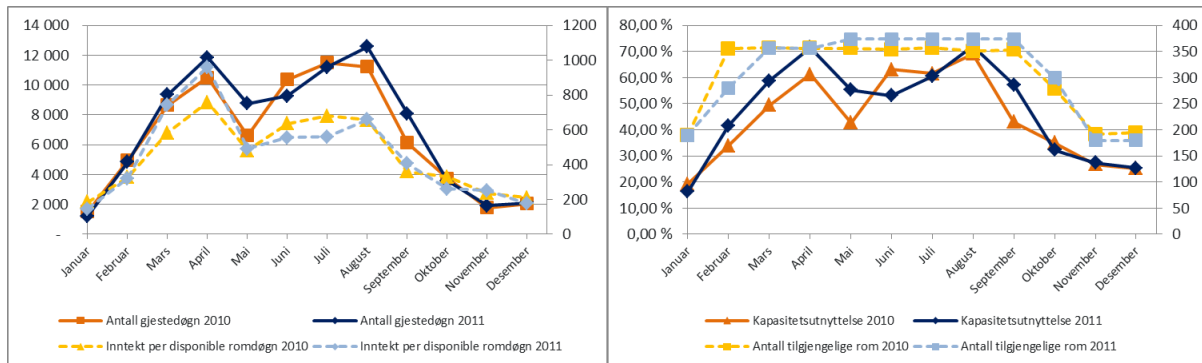
Så vidt oss bekjent finnes det ingen overordnet overnattingsstatistikk for Svalbard for 2006 til 2009. Fra 2010 har imidlertid SSB opprettet en statistikk for overnattingssteder på Svalbard. NordNorsk Reiseliv har rapportert *utenlandske* kommersielle gjestedøgn i perioden 2007 til 2011 som vist i figuren 4-14. Den viser at antall utenlandske gjestedøgn på Svalbard har hatt en kraftig nedgang i perioden, og har gått fra om lag 30.000 i 2007 til under 20.000 i 2011 (en nedgang på 36 prosent). En stor del av reduksjonen skyldes at Norwegian la ned sin rute fra Tromsø til Longyearbyen i 2009.

Figur 4-14 Kommersielle utenlandske gjestedøgn på Svalbard fra 2007 til 2011. Kilde: NordNorsk Reiselivs Markedsplan (2012)



Reiselivet på Svalbard hadde vekst i norske og utenlandske reisende totalt i perioden fra 2010 til 2011. I 2011 hadde Svalbard vel 84 700 gjestedøgn i løpet av året, mot 79 000 året forut. Det betyr at det er fra det norske markedet at Svalbard har opplevd økning. Høysesongene er mellom mars og april, og i sommermånedene juni-august. Sesongvariasjonene var svært jevne i 2010 og 2011, det vil si ingen sesongforlengelse (se figur b) under).

Figur 4-15 – Sesongutviklingen for overnattingsbedrifter på Svalbard i 2010 og 2011 illustrert ved a) antall gjestedøgn og inntekt per disponible romdøgn (t.v.) og b) kapasitetsutnyttelse og antall tilgjengelige rom (t.h.) Kilde: SSB (2012)



Oppsummert kan vi ikke se at NordNorsk Reiseliv har hatt noe effekt på utenlandske overnattinger på Svalbard, ei heller på sesongutvidelse. Samtidig må det understrekes at Norwegian la ned sin rute til Longyearbyen, slik at antall gjestedøgn er begrenset av antall seter på flyene. Antall norske gjestedøgn har imidlertid gått opp fra 2010 til 2011.

4.4.5. Vurdering av måloppnåelse

Med forbehold om kort tidsperiode fra etablering av NordNorsk Reiseliv til evalueringen, viser gjestedøgnstatistikken at antall gjestedøgn øker i Nord-Norge, og det er særlig de norske gjestedøgnene som øker. Nord-Norge er her imidlertid med på en generell trend; at nordmenn reiser mer i eget land, slik at Nord-Norge ikke øker markedsandelen av norske reisende i Norge. Samtidig har Nord-Norge også hatt en økning i utenlandske turister, og her tar regionen markedsandeler.

Det er særlig Troms som står for den største økningen i utenlandske gjestedøgn, og det er spesielt i Tromsø på vinteren at den største økningen kommer. Nordland har hatt stor økning i norske gjestedøgn, men liten endring i utenlandske gjester. Det er distriktet i Nordland som får økningen, mens Bodø står nærmest stille. Økningen kommer på vinteren, mens sommeren har hatt en liten nedgang. Det er viktig å holde fokus på sommeren, som er den helt klart største sesongen volummessig. I Finnmark har det vært en stor vekst i både norske og utenlandske gjestedøgn, men det er yrke- og kurs/konferansetraffikken som øker, dvs. segmenter som NordNorsk Reiseliv ikke jobber mot. Sesongmessig er det vinteren som øker mest, men også sommeren har hatt en viss økning i Troms og Finnmark. Med alle mulige forbehold ser det dermed ut til at arbeidet NordNorsk Reiseliv utfører bidrar til at kommersielle gjestedøgn i Nord-Norge øker, og det er særlig vinteren som har hatt en kraftig vekst.

NordNorsk Reiseliv har startet et arbeid for å dokumentere sammenhengen mellom tiltak og endring i gjestedøgn, og gjennomførte første effektmåling i Sverige våren 2012. For ytterligere å dokumentere effekten av markedsarbeidet, er vår anbefaling å fortsette arbeidet med effektmålinger i flere markeder i sammenheng med større kampanjer. Effektmålinger vil kunne bidra til at flere aktører blir med på kampanjene, da det blir lettere å vurdere hvilke tiltak og i hvilke markeder man skal plassere knappe markedsføringsressurser. Dessuten er det også å anbefale at det utvikles rimeligere profileringspakker, slik at man også får med de mindre bedriftene.

Videre mener vi at en god destinasjonsstruktur vil bidra til å få flere aktører med i kampanjene, noe som igjen vil bidra til flere penger i fellespoten. Dette er i utgangspunktet ikke NordNorsk Reiseliv sitt ansvar, men vi mener at NordNorsk reiseliv vil profitere på et velfungerende destinasjonsnivå, og anbefaler at NordNorsk Reiseliv bidrar til etablering av destinasjonsselskap der det er behov.

For ytterligere å styrke sesongutvidelsen vil det være behov for å legge til rette for å øke produkttilbudet på vinteren, blant annet gjennom tilbud om kompetansehevingstiltak.

4.5. Vurdering av delmål 2: Er NordNorsk Reiseliv en tilrettelegger for kvalitetsheving av reiselivsproduktet?

For å bidra til verdiskaping i reiselivet, skal NordNorsk Reiseliv tilrettelegge for kvalitetsheving av reiselivsproduktet, jf. delmål 2. For å bidra til kvalitetsheving, skal NordNorsk Reiseliv være en arena for nettverksbygging samt være en kompetanseformidler, jf. arbeidsmålene.

Vårt inntrykk er at både aktører og reisemålselskap oppfatter NordNorsk Reiseliv som en organisasjon som bidrar med mye markedskunnskap og markedsføringskompetanse. Med etableringen av markedsrådsmøtet er dette inntrykket forsterket.

Samtidig er det en viktig tilbakemelding fra aktørene at markedskunnskapen NordNorsk Reiseliv sitter på ikke når helt ut til bedriftene, med andre ord at den ikke gjøres godt nok tilgjengelig. Dessuten etterlyses det flere effektmålinger, slik at aktørene har et bedre beslutningsgrunnlag for å ta markedsstrategiske valg, som bl.a. å velge hvilke kampanjer og markeder de skal delta i. Det er de minste aktørene som i størst grad opplever dette, da de større og/eller mer profesjonelle aktørene legger stor egeninnsats i selv å undersøke markedet, og får dermed den kunnskapen de trenger om hva slags markedsføringsaktiviteter som gir størst effekt.

Det kan også se ut til å være en geografisk forskjell her, ved at problemet oppfattes som større i de regionene der det ikke eksisterer destinasjonsselskap. I regionene med destinasjonsselskap vil disse ofte være en videreformidler av kunnskap.

I tillegg kommer det fram gjennom intervjuene at NordNorsk Reiseliv bidrar til å etablere viktige arenaer for nettverksbygging mellom aktørene, gjennom ulike arrangement som eksempelvis Markedsrådet, seminarer og kurs. NordNorsk Reiseliv legger til rette for at næringen kan møtes, og dette bidrar til nye samarbeidskonstellasjoner mellom komplementære og forsterkende produkter, noe som igjen bidrar til økt kvalitet for gjestene som møter et mer helhetlig produkt.

Vår vurdering er at NordNorsk Reiseliv så langt delvis har nådd denne målsetningen, men det er rom for forbedring. Anbefalingen er at NordNorsk Reiseliv er seg ennå mer bevisst sin viktige rolle som arena for nettverksbygging mellom bedriftene. Det er behov for økt aktivitet på kompetanseområdet, med særlig fokus på formidling og rådgivning, gjennom eksempelvis arrangement av kurs, workshops, utarbeidelse av markedsrapporter, effektmålinger, gjennomføring av gjesteundersøkelser osv. Sistnevnte vil bidra til å få mer kunnskap om hvordan gjestene faktisk opplever det Nordnorske reiselivsproduktet, og gi viktige innspill til kvalitetsheving.

Videre er vår anbefaling at NordNorsk Reiseliv utvikler en tydelig kommunikasjonsstrategi som formidler markedskompetanse, effektmålinger m.m. helt ut til bedriftene. Der det ikke finnes destinasjonsapparat vil det være tidsbesparende å gjennomføre fellesarrangement for kompetanseformidling, f.eks. gjennom å arrangere workshops, kurs, seminarer osv.

4.6. Vurdering av delmål 3: Er Nord-Norge etablert som en internasjonalt kjent merkevare?

Det tredje delmålet er at Nord-Norge skal etableres som en internasjonalt kjent merkevare. NordNorsk Reiseliv har arbeidet fram en felles merkevareplattform for hele Nord-Norge. I Markedstiltaksplan for NordNorsk Reiseliv 2012 er merkevaren beskrevet som følger:

Kundeløftet er:

«Enter the world of natural wonders»

med fire prioriterte opplevelsesområder:

- Naturfenomener og lys
- Kyst- og kystkultur
- Det arktiske
- Samisk kultur

NordNorsk Reiseliv har startet et arbeid for å dokumentere sammenhengen mellom tiltak og endring i gjestedøgn, og gjennomførte første effektmåling i Sverige våren 2012. Denne analysen imidlertid ikke tilstrekkelig til å vurdere hvorvidt NordNorsk Reiselivs tiltak har bygget kjennskap til Nord-Norge nasjonalt eller internasjonalt. Vår anbefaling er dermed å fortsette arbeidet med å bygge opp effektmålinger i prioriterte markeder, som måler kjennskap, kunnskap, interesse, og sannsynlighet for kjøp.

4.7. Vurdering av hovedmålet: øke verdiskapingen i reiselivet i Nord-Norge

Som beskrevet i målhierarkiet er hovedmålet til NordNorsk Reiseliv å øke verdiskapingen i reiselivet i Nord-Norge. Samtidig må det presiseres at det ligger mange støykilder mellom Nordnorsk Reiselivs markedsarbeid og verdiskapingen i reiselivet, som bl.a. infrastruktur, trender, valutakurser, makroøkonomisk situasjon i markedene, endring i konkurrentlandenes markedsføringsinnsats osv.. Men til tross for at altså NordNorsk Reiselivs påvirkningsmuligheter blir mindre og mindre dess lenger opp i målhierarkiet man kommer, er det likevel svært interessant å analysere verdiskapingen som har skjedd i Nord-Norge. Som indikator på hovedmålet bruker vi økonomiske nøkkeltall som vi henter fra Menons regnskapsdatabase.

Reiselivsnæringen i Nord-Norge med Svalbard omsatte i 2011 for 14,8 milliarder kroner og innehadde en verdiskaping på 6,4 milliarder kroner. Den desidert største bransjen var transport som sto for 56 prosent av omsetningen. Når det gjelder de andre reiselivsbransjene, sto overnatting for 18 prosent, servering for 13 prosent, opplevelser for 8 prosent og formidling for 6 prosent.

Verdiskapingsandelene¹⁶ er forholdsvis like for alle næringer, bortsett fra andelen for formidling, som var 4 prosent og dermed lå 23 prosent lavere enn omsetningsandelen¹⁷.

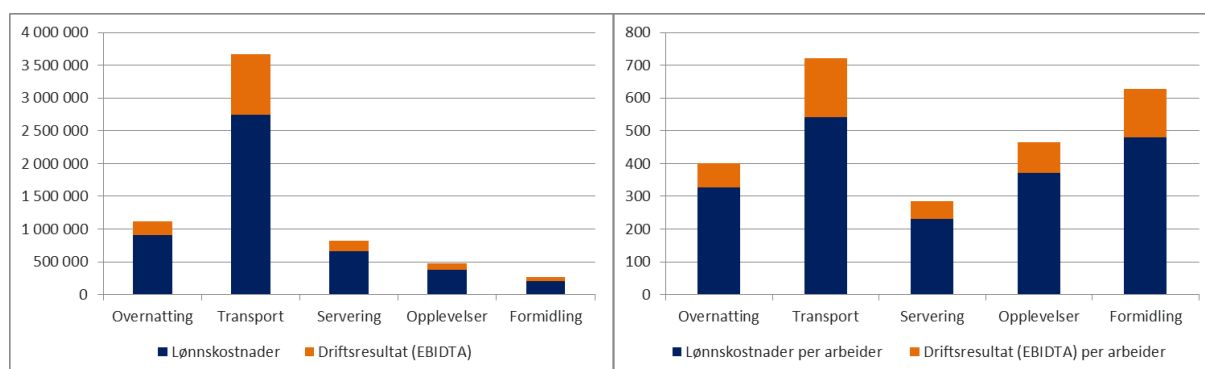
¹⁶ Verdiskaping defineres her som bruttoprodukt, det vil si summen av lønnskostnadene og driftsresultat før skatter, renter, avskrivninger og nedskrivninger. Vi har ikke innregnet merverdiavgiften. Ekstern verdigenerering utenfor bedriftene er heller ikke tatt hensyn til. Det dreier seg derfor strengt tatt om intern verdiskaping. Kun selskaper som er rapporteringspliktige til Brønnøysundregistrene er tatt med. Dette innebærer at mindre enkeltpersonforetak og ansvarlige selskaper ikke kommer med og at verdiskapingstallene derfor er noe konservative; særlig for opplevelsesbransjen.

¹⁷ Det bør imidlertid presiseres at hensikten med formidlingsbransjen på sett og vis er å skape verdier utover bransjen selv. Samtidig driver en del av formidlingsselskapene med formidling av reiser ut av landet, hvilket ikke kommer det lokale reiselivet til gode. For de øvrige bransjene lå verdiskapingsandelen 58 for transport, 18 prosent for overnatting, 13 prosent for servering og 8 prosent for opplevelser. Også overnattingsstedene og transportselskapene generer eksterne virkninger

Tar man for seg de tre fylkene, er fordelingen av verdiskapingen mellom de fem reiselivsbransjene forholdsvis lik. I Nordland er transportbransjen relativt stor, mens overnattingsbransjen er relativt stor i Finnmark. Videre har Troms en forholdsvis stor opplevelsesbransje og en tilsvarende liten formidlingsbransje. Sammensettingen i reiselivsnæringen er imidlertid helt annerledes på Svalbard enn resten av utredningsregionen. Her utgjør overnattingsbransjen mer enn to femtedeler av reiselivsnæringen, mens de fire øvrige reiselivsbransjene er jevnstore.

Verdiskapingen per ansatt er størst i transportbransjen med 722 000 kroner, etterfulgt av formidling med 627 000 kroner. Deretter følger opplevelser med 465 000 kroner og overnatting 402 000 kroner. Servering kommer på en klar sisteplass med verdiskaping per ansatt på bare 284 000 kroner. Lønnskostnadene utgjør rundt 77 prosent av verdiskapingen, med små avvik for hver enkelte bransje. Den totale verdiskapingen og verdiskapingen per ansatt fordelt på de ulike reiselivsbransjene er illustrert i 4-16 a) og b) under.

Figur 4-16 – a) Den totale verdiskaping i reiselivet i Nord-Norge med Svalbard (t.v.) og b) verdiskaping per ansatt (t.h.) i 2011 målt i tusen kroner og fordelt på reiselivsbransjer. Kilder: Menon (2012) og Soliditet (2012)

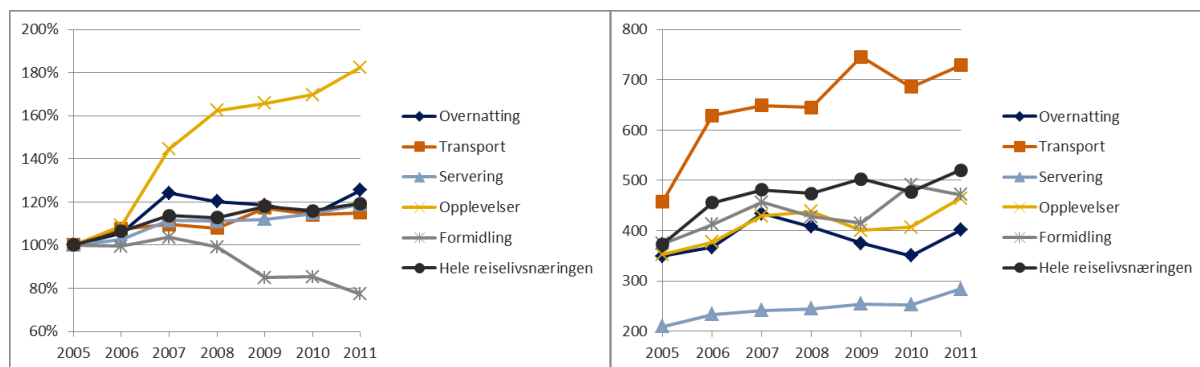


Siden 2005 har verdiskapingen i reiselivet i Nord-Norge, inkludert Svalbard, økt med 20 prosent.¹⁸ Veksten har vært særlig stor for opplevelser, som har vokst med 82 prosent fra 2005 til 2011. Utviklingen har vært positiv for alle bransjer bortsett fra for formidling, som har gått tilbake med 23 prosent siden 2005. Siden 2009 har verdiskapingen for opplevelsesbransjen, overnattingsbransjen og serveringsbransjen økt. For transportbransjen har verdiskapingen gått svakt tilbake siden 2009, mye på grunn av færre anløp for Hurtigruten og til tross for bedre resultater for Widerøe i Nord-Norge. Formidlingsbransjen har fortsatt den negative utviklingen siden opprettelsen av NordNorsk Reiseliv. Utviklingen i den totale verdiskapingen i Nord-Norge med Svalbard for hver reiselivsbransje i 2011 er vist i Figur 4-17 a).

ved å trekke flere reisende til Nord-Norge, hvilket kommer den øvrige reiselivsnæringen og dagligvarebransjen til gode. I bredere tolkning kan i tillegg serveringsbransjen og opplevelsesbransjen ses på som en del av den større pakken Nord-Norge med Svalbard har å by på.

¹⁸ I våre beregninger av utviklingen i nordnorsk reiseliv har vi flyttet det nyopprettede formidlingsselskapet Hurtigruten Pluss over fra formidling til transport. Grunnen til dette er at formidlingsvirksomheten til Hurtigruten Pluss tidligere ble foretatt av Hurtigruten ASA. Følgelig kan man si at Hurtigruten ASA delvis drev med skjult formidlingsvirksomhet før 2011 og økningen i formidlingsvirksomhet av å inkludere Hurtigruten Pluss i formidlingssegmentet i 2011 ikke ville være reell.

Figur 4-17 – a) Utvikling i den totale verdiskaping målt i faste konsumerpriser,¹⁹ indeksert med 2005 som basisår, (t.v.) og b) utvikling i verdiskaping per ansatt målt i tusen kroner (t.h.) i Nord-Norge med Svalbard i 2011 fordelt på reiselivsbransjer. Kilder: Menon (2012) og Soliditet (2012)



I Figur 4-17a-17 b) har vi illustrert utviklingen i verdiskapingen i reiselivet i Nord-Norge. Alle reiselivsbransjene har hatt en positiv utvikling i verdiskaping per ansatt siden 2005, målt i faste priser. Utviklingen i verdiskaping per ansatt har vært særlig positiv for transport, da Hurtigruten leverte et svakt resultat i 2005. Fra 2009 til 2011 har verdiskapingen per ansatt økt for alle bransjer med unntak av transportbransjen.

Når det gjelder sysselsettingen, har det vært et fall på 15 prosent siden 2005 og et fall på 6 prosent siden 2010. Dette er ikke nødvendigvis negativt, i og med at verdiskapingen har gått opp. Det innebærer at verdiskapingen per ansatt har økt.

Størst verdiskaping i Nordland

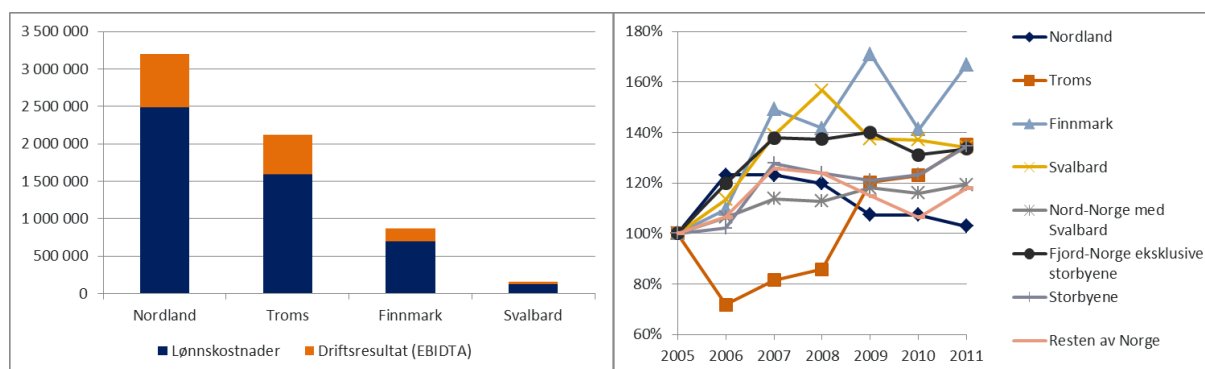
I 2011 sto Nordland for 50 prosent av verdiskapingen i reiselivsnæringen i Nordland, Troms stod for 33 prosent, Finnmark stod for 14 prosent og Svalbard stor for 3 prosent. Denne fordelingen er illustrert i Figur 4-18 a). Fordelingene av omsetning og sysselsetting mellom de tre fylkene og Svalbard er bortimot tilsvarende.

Vi har valgt å sammenlikne utviklingen i Nord-Norge, inkludert Svalbard, med tre benchmark-områder for å få et bilde av hvorvidt utviklingen har vært god. Områdene vi har sammenlignet med er Fjord-Norge (eksklusive Bergen og Stavanger), storbyene og resten av Norge.²⁰ Sammenlikningen er presentert i figur 4-18 b). Vi har tatt ut byene Bergen og Stavanger av FjordNorge, siden utviklingen i disse byene i svært stor grad er preget av yrkestrafikken, altså et segment som FjordNorge ikke retter seg mot. Siden 2009 har utviklingen i Finnmark og Troms vært relativt god, mens utviklingen i Nordland og Svalbard har vært relativt svak. FjordNorge (eksklusive Bergen og Stavanger) har hatt en bedre utvikling enn Nord-Norge fra 2005 til 2011, men fra 2010 til 2011 har utviklingen i de to regionene vært omtrent lik.

¹⁹ I vår analyse har vi enkeltdeflatert med basis i konsumerprisindeksen på årsbasis for å hindre støy fra inflasjon. Vi har valgt å måle i fastpriser med 2011 som basisår for deflateringen.

²⁰ Fjord-Norge eksklusive storbyene omfatter Vestlandet utenom Bergen og Stavanger, mens storbyene omfatter kommunene Oslo, Bergen, Trondheim og Stavanger. Resten av Norge omfatter Norge utenom Nord-Norge, Svalbard, Fjord-Norge og storbyene; med andre ord Trøndelagsfylkene utenom Trondheim, Østlandet utenom Oslo og Agder-fylkene.

Figur 4-18 – a) Verdiskaping i reiselivet i de nordnorske fylkene og Svalbard i 2011 målt i faste priser (t.v.) og utviklingen i verdiskaping i de nordnorske fylkene og Svalbard fra 2005 til 2011 med 2005 som basisår (t.h.). Kilde: Menon (2012) og Soliditet (2012)



De største selskapene i landsdelen

Det er transportselskapene som dominerer blant de største bedriftene i reiselivet i Nord-Norge. I 2011 tok Widerøe Flyveselskap over for Hurtigruten som det største reiselivsselskapet og transportselskapet i Nord-Norge, målt i verdiskaping. Fire andre transportselskap²¹ utgjør tredje, fjerde, femte og sjette plass. Etter transportselskapene dominerer overnattingskjedene med Reizdor Hotels Norway representert ved Radisson Blue Hotel-kjeden som det største, etterfulgt av Rica Hotels Finnmark og Rica Hotels Troms like bak. De største selskapene innen formidling, servering og opplevelser er henholdsvis Hurtigruten Pluss, Select Service Partners og Hålogaland Teater. En oversikt over de største reiselivsselskapene er gitt i Figur 4-19 a) og b).

²¹ Torghattan Nord, Boreal Transport Nord, Cominor og Nordlandsbuss

Figur 4-19 – Nord-Norges største reiselivsbedrifter i 2011 målt i verdiskaping fordelt over a) transportbedrifter (t.v.) og b) andre reiselivsbedrifter (t.h.). Benevnningen er tusen kroner for verdiskaping og antall ansatte for sysselsetting. Kilde: Menon (2012) og Soliditet (2012)



Hurtigruten og Widerøe er de to største reiselivsselskapene i Nordland målt i verdiskaping, mens Hurtigruten Pluss er det største reiselivsselskapet utenom transport. Videre er Torghatten Nord det største reiselivsselskapet i Troms målt i verdiskaping og Rezidor Hotels Norway det største reiselivsselskapet i Troms utenom transport. I Finnmark dominerer Boreal Transport Nord som det største reiselivsselskapet målt i verdiskaping, mens Rica Hotels Finnmark utgjør det største reiselivsselskapet utenom transport. På Svalbard er det fem reiselivsselskaper som skiller seg ut med høyere verdiskaping og omsetning enn de øvrige; overnattingsbedriftene Svalbard Polar Hotel AS, Kings Bay AS, Spitsbergen og Travel Hotel AS; transportselskapet Airlift Services AS; og formidlingselskapet Spitsbergen Travel AS. Av disse er Svalbard Polar Hotel AS det største målt i verdiskaping.

Variierende lønnsomhet i næringen

Lønnsomheten²² i reiselivet i Nord-Norge er høyst varierende over tid. Driftsmarginen for reiselivsselskapene i Nord-Norge, inkludert Svalbard, lå i 2011 på 4 prosent, mot 5 prosent i Fjord-Norge eksklusive storbyene. Dette innebærer en stabilisering siden 2010, etter at driftsmarginen lå vesentlig lavere i årene før. Marginene i

²² Vi vil her se nærmere på tre lønnsomhetsmål; driftsmargin, det vil si hvor stort driftsoverskuddet er som andel av omsetning; egenkapitalrentabilitet, det vil si hvor mye hver krone egenkapital kaster av seg; og totalkapitalrentabilitet, det vil si hvor mye hver krone i finansieringen kaster av seg uavhengig av finansieringskilde. Så lenge et selskap ikke går konkurs, får utlånerne ha en faste satser av kapitalavkastningen avhengig av rentenivået. Gevinsten eller tapet som genereres utover dette tilfaller dermed eierne. I årsregnskap er den finansielle kapitalen som regel undervurdert, idet eiendommer typisk verdsettes for lavere enn sine reelle verdier og immaterielle eiendeler typisk ikke verdsettes i det hele tatt. Følgelig vil de bokførte rentabilitetstallene gjerne være høyere enn de reelle.

nordnorsk reiseliv er likevel forholdsvis lave. Overnattingssteder og serveringssteder har gjerne lavere bokført egenkapital enn den reelle, hvilket fører til at rentabilitetstallene blåses opp; særlig tallene for egenkapitalrentabiliteten. Likevel er ikke rentabilitetstallene for reiselivet i Nord-Norge med Svalbard videre imponerende. Egenkapitalrentabiliteten og totalrentabiliteten i Nord-Norge basert på bokført egenkapital lå i 2011 på 8 prosent og 6 prosent respektivt. De tilsvarende rentabilitetene var henholdsvis 7 og 5 for Fjord-Norge eksklusive storbyene, altså noe lavere enn i Nord-Norge. Trolig har NordNorsk Reiseliv bidratt til en mer lønnsom reiselivsnæring i Nord-Norge ved å bringe flere turister til landsdelen, jamfør delkapittel 4.4 og delkapittel 10.

Oppsummering

I perioden 2009 til 2011 har verdiskapingen i Nord-Norge økt. Det har imidlertid vært ulike utvikling i de ulike fylkene. Siden 2009 har utviklingen i Finnmark og Troms vært relativt god, mens utviklingen i Nordland og Svalbard har vært relativt svak. FjordNorge (eksklusive Bergen og Stavanger) har hatt en bedre utvikling enn Nord-Norge fra 2005 til 2011, men fra 2010 til 2011 har utviklingen i de to regionene vært omtrent lik.

Fra 2009 til 2011 har verdiskapingen per ansatt økt for alle bransjer med unntak av transportbransjen.

Verdiskapingen i opplevelsesbransjen har økt jevnt og trutt med totalt 82 prosent justert for inflasjon siden 2005. Overnattings- og serveringsbransjen har også hatt en positiv utvikling, mens transportbransjen har hatt en svak reduksjon siden 2009. Verdiskapingen i formidlingsbransjen har imidlertid sunket kontinuerlig med totalt 23 prosent.

De økonomiske nøkkeltallene viser dermed at verdiskapingen i Nord-Norge øker, og at noen regioner og noen bransjer er inne i en svært god trend. Andre regioner og bransjer har behov for økt oppmerksomhet og økte tiltak. På den annen side kan man fortsette å forsterke veksten der resultatene allerede er god. Dette er et strategisk valg for NordNorsk Reiseliv.

Som nevnt er det vanskelig å si noe om årsakssammenhengen mellom NordNorsk Reiselivs tiltak og økning i verdiskaping, men vi har tro på at arbeidet er inne på et riktig spor.

4.8. Aktørens vurdering av NordNorsk Reiselivs aktiviteter

I de foregående kapitlene har vi sett på målrealiseringen og effektene av arbeidet til NordNorsk Reiseliv. Her har vi sett på effekter av markedsføringsarbeidet *under ett*, og ikke vurdert de enkelte markedsaktivitetene.

Imidlertid har vi gjennom evalueringen intervjuet en rekke interessenter, herunder reiselivsaktører og destinasjonsselskap. Gjennom disse intervjuene har det kommet tilbakemeldinger på de enkelte markedsaktivitetene, som kan gi innspill til vurderingen av om NordNorsk Reiseliv prioriterer de riktige markedsføringsaktivitetene.

NordNorsk Reiseliv tilrettelegger for en omfattende portefølje av markedsføringsaktiviteter og utvikler kampanjer for ulike markeder. De konkrete tiltakene i kampanjene er noe forskjellig fra marked til marked, men hovedinnholdet er gjerne å utvikle markedsmateriell og brosjyrer, koordinere messedeltakelse, koordinere workshops, arrangere pressereiser, arrangere reiser for turoperatører, nettbasert markedsføring, annonsering i tv/radio mv. I tillegg deltar NordNorsk Reiseliv i en rekke råd og utvalg i reiselivsbransjen, både nasjonalt og regionalt.

Når det gjelder markedsføringsmateriell, har NordNorsk Reiseliv for første gang i 2011 utarbeidet en felles reiseguide for hele Nord-Norge. Denne fungerer som et slags oppslagsverk når turistene kommer til Nord-

Norge, og fungerer også som et hjelpemiddel for turoperatører i planlegging og pakking av sine norgesprogram. Guiden inneholder informasjon om destinasjonene (med kart), turistinformasjoner, verdt å oppleve, overnatting, servering og transport, samt tilgjengelige vinter- og sommeraktiviteter for individuelle besøkende. Reiseguiden utgis på 8 språk i tillegg til norsk. Det er også utarbeidet egne vinterfoldere.

NordNorsk Reiseliv etablerte i 2010 et markedsråd med representanter fra alle destinasjonene i Nord-Norge (representert ved destinasjonsselskapene) og Svalbard, enkelte større reiselivsaktører²³, samt Arenaprojektene i Nord-Norge.²⁴ Markedsrådet er et rådgivende organ for NordNorsk Reiseliv, og kommer med innspill til markedsplan for Nord-Norge herunder valg av markeder og hovedsatsinger. I tillegg gir markedsrådet innspill til og velger ut spissprodukter / områder for profilering av landsdelen.²⁵ Fylkeskommunen og Innovasjon Norges lokalkontorer har status som observatører.

Hovedinntrykket fra intervjuene med næringsaktørene er at det er svært vanskelig å vurdere effekten av NordNorsk Reiselivs markedsaktiviteter. Dette skyldes at det er vanskelig å vite hva som var turistenes «første bevegelse», hva som bidro til å høyne interessen og hva som var den utløsende faktor. Turistenes opprinnelige motivasjon kan være en bok, en film, geografitime på skolen osv., og det man kan håpe på er at NordNorsk Reiselivs kampanjer bidrar til å høyne interessen og utløse kjøp. Dette måles imidlertid ikke per i dag, noe som også fremheves av aktørene.

Langt de fleste antar at NordNorsk Reiselivs markedsarbeid har stor effekt for Nord-Norge som region. Spørsmålet kan stilles motsatt; hvordan ville turismen vært uten NordNorsk Reiseliv? De fleste aktørene mener at Nord-Norge antakelig da ville vært enda mer ukjent i markedene. At det eksisterer et felles markedsføringsorgan og at profilarbeidet NordNorsk Reiseliv gjennomfører kommer mange til gode er stort sett anerkjent, og som en aktør uttrykte det: «*havet løfter alle båtene*».

Videre fremhever flere aktører at NordNorsk Reiseliv har gjort en god innsats på å fortsette det arbeidet som ble startet gjennom Hurtigruten, Nordland og Finnmarks vintersatsing i 2005, og som har fortsatt blant annet under tittelen «Hunting the light» av Hurtigruten. Mange opplever effekt av NordNorsk Reiselivs vintersatsing, spesielt i det britiske markedet. At NordNorsk Reiseliv har fortsatt vintersatsingen oppfattes som svært positivt av aktørene og destinasjonene.

Flere mener også at det er positivt at NordNorsk Reiseliv markedsfører Nord-Norge mot det norske markedet, særlig når man merker nedgang fra en del europeiske land med økonomiske nedgangstider. Mange mener at innsatsen antakelig har bidratt positivt til å få nordmenn mer bevisst på norske reiselivsprodukter.

Av de konkrete tiltakene NordNorsk Reiseliv gjennomfører, er det særlig presse- og visningsturene som blir fremhevet av bedriftene. Bedriftene opplever at dette gir konkrete resultater for dem, siden det ofte fører direkte til presseoppslag, og/eller økt besøk.

Messedeltagelse er en aktivitet med mer delte meninger om. Flere aktører mener dette er et noe gammeldags tiltak, og at man i stedet burde bruke disse midlene på å være enda mer aktiv i sosiale medier, øke synligheten i søkemotorer og på VisitNorway og andre nettsider. Begrunnelsen er at det er på internett turistene «reiser» først, og at messer blir mindre relevant for Nord-Norge turistene. På den annen side er det også enkelte aktører som mener at deltagelse på messer antakelig har vært salgsutløsende. En av aktørene vi

²³ Hurtigruten, Rica og Thon (aksjonærer til NordNorsk Reiseliv), North Adventure og Senja Event.

²⁴ Årsmelding 2011.

²⁵ Markedstiltaksplan NordNorsk Reiseliv 2012

intervjuet, har vurdert å måle resultat direkte, ved å dele ut kuponger på messer som de så må gi fra seg når de kommer på besøk. Dette vil gi mer sikker informasjon om messer er salgsutløsende eller ikke.

Det er også flere aktører som mener at reiseguiden er unødvendig. Dette henger også sammen med den økende bruken av digitale medier. Det er også noe kritikk rettet mot at reiseguiden blir for stor og uhåndterlig nå som den omfatter alle de tre fylkene.

Det kom innspill om at det kanskje var behov for en større gjennomgang av alle markedstiltakene, og at NordNorsk Reiseliv utviklet en overordnet strategi med uttalte prinsipper for ønsket retning på tiltakene. Da vil det være lettere å vurdere hvorvidt messer, brosjyrer og reiseguiden er en god idé sammenlignet med f.eks. økt satsing på digitale og sosiale medier.

Et innspill som gikk igjen i alle fylkene, var at kampanjene ble oppfattet som dyre. Dette var det særlig destinasjonsselskapene som uttalte – på vegne av de små aktørene, og de små aktørene påpekte også dette selv. Markedsføringsbudsjetter er gjerne stramme, og det må prioriteres hardt mellom hvorvidt man skal delta på felles markedsføring gjennom NordNorsk Reiseliv selv, eller om man får mer igjen for å bruke pengene på å eksempelvis utvikle egen nettside. Samtidig skal det nevnes at enkelte destinasjonsselskap mente at fordelene med NordNorsk Reiseliv er at markedstiltak blir *billigere*, fordi alternativet hadde vært at de måtte ha tatt hele regningen selv. Siden NordNorsk Reiseliv er med og sponser, får man mulighet til å være med på mer enn dersom man skulle gjort jobben selv.

4.9. Vår vurdering av effekt

NordNorsk Reiseliv sin hovedmålsetting er å bidra til å øke verdiskapingen i reiselivsnæringen i Nord-Norge. Med forbehold om mange støykilder mellom NordNorsk Reiselivs markedsarbeid – og verdiskapingen og utviklingen i reiselivsnæringen, finner vi uansett at reiselivsnæringen i alle tre fylkene har hatt økning i verdiskapingen fra 2010 til 2011.

Det første delmålet om å øke antall turister er målt gjennom SSBs gjestedøgnstatistikk. Målet er nådd for alle de tre fylkene, men fra ulike markeder og i ulik grad. Tallene viser at Nordland har hatt en kraftig vekst i norske gjestedøgn, samt at ferie/fritidsgjestedøgn har hatt en økning siste år. På den annen side har ikke Nordland hatt særlig vekst i de utenlandske markedene. Troms har hatt den sterkeste økningen i antall utlendinger, og har samtidig hatt en stor økning i antall nordmenn og samtidig ferie/fritidstrafikk. Finnmark har også hatt en svært positiv utvikling, gjennom økning både i antall nordmenn og utlendinger, samt at ferie/fritidstrafikken også har gått opp.

Selv om alle fylkene har hatt økning i antall gjestedøgn, er det kun Troms som har tatt markedsandeler av den internasjonale turismen til Norge. Det indikerer at Finnmark og Nordland er med på en generell vekst for Norge som helhet, men at Troms har vokst raskere enn de andre regionene i Norge. Alle fylkene hadde imidlertid en positiv utvikling det siste året, men om dette skyldes aktivitetene til NordNorsk Reiseliv er for tidlig å si.

Av de ulike regionene innad i Nord-Norge, er det Tromsø som har hatt den klart største økningen av turister, etterfulgt av distriktet i Nordland (dvs. utenom Bodø) og Finnmark. Det betyr at distriktene i Troms og Bodø by ikke har hatt særlig økning. Sammenlignet med distriktet i FjordNorge (dvs. utenom Stavanger og Bergen) har Nord-Norge hatt en noe større økning de siste tre årene. Distriktene i FjordNorge har fremdeles større volum enn det Nord-Norge totalt sett har.

Ser vi på nasjonalitet har Nord-Norge hatt den største prosentvise økningen fra Norge og Sverige, etterfulgt av Nederland. Det har også vært stor prosentvis økning fra utviklingsmarkedene Kina, Russland og Polen. Sett i sammenheng med at de største markedsinvesteringene har vært i henholdsvis Tyskland, Norge, Storbritannia og Russland, ser det dermed ikke ut til å være en direkte sammenheng mellom størrelsen på markedsinvesteringene og resultatet i form av kommersielle gjestedøgn. Men som vi tidligere har vært inne på er det mange støykilder mellom markedsinvesteringer og gjestedøgn.

Sesongutvidelse er et av arbeidsmålene under delmålet om å øke antall turister, og dette målet ser ut til å være nådd. Det ser altså ut til at det skjer en sesongutvidelse i hele Nord-Norge generelt og i Troms spesielt. Det er særlig vinteren som øker, men også skuldresesongen vår og høst. Finnmark og Troms har også hatt en økning på sommeren, mens Nordland har hatt nedgang. Sommeren er den klart største sesongen volummessig, så det er viktig å ta denne nedgangen på alvor.

Det andre delmålet om å være en tilrettelegger for kvalitetsheving av reiselivsproduktet ser ut til å ha rom for forbedring. Det er mulig å øke aktiviteten på kompetanseområdet i ennå større grad, med særlig fokus på formidling og rådgivning, gjennom arrangement av kurs, workshops, utarbeidelse av markedsrapporter, effektmålinger, gjennomføring av gjesteundersøkelser osv. Det er også vesentlig å sørge for at kompetansen når helt ut til bedriftene.

Det tredje delmålet om å etablere Nord-Norge som en internasjonalt kjent merkevare er ikke evaluert, da arbeidet med effektmålinger nettopp har startet, med gjennomføringen av en effektmåling på det svenske markedet våren 2012. For ytterligere å dokumentere effekten av markedsarbeidet, er vår anbefaling å fortsette arbeidet med effektmålinger i flere markeder i sammenheng med større kampanjer.

Delmålene, arbeidsmålene, vår vurdering av måloppnåelsen og vår anbefaling til tiltak er oppsummert i tabellen under.

Figur 4-20 Oppsummering av delmål, arbeidsmål, vurdering av måloppnåelse og anbefaling. Kilder: Damvad (2012) og Menon (2012)

Delmål	Arbeidsmål	Vurdering av måloppnåelse	Anbefaling
1) Øke antall turister	1) Øke antall gjestedøgn		- Effektmåling av markedstiltak - Få opp destinasjonsnivået - Tilby rimeligere profileringspakker for de minste bedriftene - Strategisk gjennomgang av markedstiltak og markedsprioriteringer
	2) Forlenge sesongen		- Legge til rette for økt produkttilbud på vinteren gjennom tilbud om kompetansehevingstiltak
	3) Forlenge oppholdstiden	??	- Gjennomføre gjesteundersøkelse
2) Tilrettelegge for kvalitetsheving av reiselivsprod.	1) Være en møtearena		- I ennå større grad bidra til økt nettverksbygging mellom aktørene for derigjennom å heve samarbeidet og kompetansen og dermed heve kvaliteten på reiselivsproduktet
	2) Være en kompetanseformidler		- Utvikle tydelig kommunikasjonsstrategi som formidler markedskompetanse, effektmålinger m.m. helt ut til bedriftene, f.eks. gjennom å arrangere workshops, kurs, seminarer osv.
3) Etablere Nord-Norge som int. kjent merkenavn		??	- Gjennomføre effektmålinger i prioriterte markeder, som måler kjennskap, kunnskap, interesse, og sannsynlighet for kjøp

Hovedmålet og vurdering av måloppnåelse med tilhørende anbefaling er oppsummert i tabellen under.

Figur 4-21 Oppsummering av hovedmål, vurdering av måloppnåelse og anbefalinger. Kilder: Damvad (2012) og Menon (2012)

Hovedmål	Vurdering av måloppnåelse	Anbefalinger
Øke verdiskapingen i reiselivsnæringen i Nord-Norge	Vekst i verdiskapingen - Ulik utvikling i ulike regioner	Svært positivt med stor økning på vinteren i Troms, men Obs! sommeren den viktigste sesongen
	Ulik utvikling i ulike bransjer	Svært positivt med stor utvikling i opplevelsesbransjen – bidrar til kvalitetsheving av produktet, men Obs! ikke glemme formidlings- og transportbransjen

5. Effektivitet

Formålet med dette delkapittelet er å se nærmere på *effektiviteten* til NordNorsk Reiseliv, det vil si hvordan NordNorsk Reiseliv er organisert og om dette er en effektiv måte å organisere arbeidet på. Kunne man tenkt seg at en annen organisering av oppgavene ville bidratt til bedre måloppnåelse eller mindre ressursbruk?

En utfordring med denne evalueringen, er at arbeidet med effektmålinger nettopp har startet, slik at det vil være vanskelig for oss å si noe om målrealiseringen ville blitt annerledes gjennom en annen prioritering av oppgavene. I dette kapittelet tar vi derfor utgangspunkt i at aktivitetene er de riktige, men ser nærmere på hvordan selve organiseringen er.

Effektiviteten til Nordnorsk Reiseliv må også sees i lys av organiseringen av reiselivsnæringen i Nord-Norge som helhet, da dette er premissgivende for jobben Nordnorsk Reiseliv er tenkt å skulle gjennomføre. Nordnorsk Reiseliv er avhengig av godt samarbeid med andre virksomheter i reiselivsnæringen, herunder både destinasjonsselskap og næringslivet, for å klare å gjennomføre den jobben de er satt til å gjøre. Derfor diskuterer vi også rollen til NordNorsk Reiseliv i reiselivet i Nord-Norge, og konsekvensene det har for NordNorsk Reiselivs effektivitet.

5.1. Organisering og finansiering av NordNorsk Reiseliv

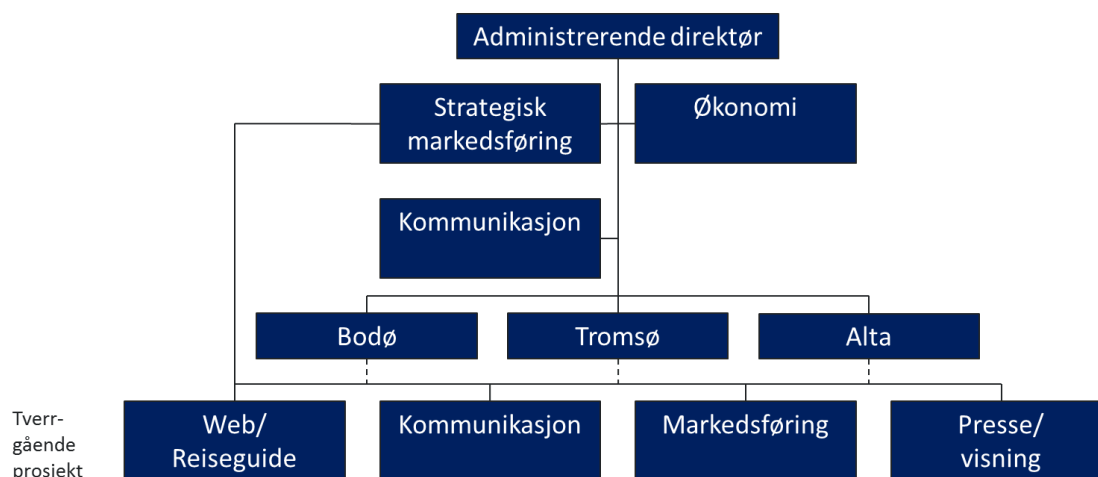
5.1.1. Internorganisering

NordNorsk Reiseliv er organisert med en administrerende direktør som sitter i Tromsø, med tre avdelingskontor, ett i hvert fylke; i Bodø, Tromsø og Alta. Organisasjonen har tre stabsavdelinger i administrasjonen; strategisk markedsføring, økonomi og en relativt nyopprettet kommunikasjonsavdeling. Staben betjener alle avdelingskontorene. Ansvar for de ulike markedene er fordelt på de tre avdelingskontorene, men kontaktpunktet for næringen følger fylkene. I tillegg til disse ordinære strukturene, er det etablert fire tverrgående prosjekt der en person fra hvert kontor deltar.²⁶ Disse fire prosjektene er web/reiseguide, kommunikasjon, markedsføring og presse/visning.

NordNorsk Reiseliv har 17 ansatte (16,5 årsverk), med tre ansatt i administrasjonen (inkl. adm. dir.), fem på selskapets kontorer i Bodø og Tromsø, og fire ansatt på selskapets kontor i Alta. Figur 5-1 viser skjematisk oversikt over organiseringen av NordNorsk Reiseliv

²⁶ Jf. intervjuer.

Figur 5-1 Organisasjonskart NordNorsk Reiseliv



Når det gjelder de ulike kontorene, er ansvaret for markeder / tema fordelt som vist i Tabell 5-1

Tabell 5-1 Fordeling av markeder og andre oppgaver på avdelingskontor

Avdelingskontor	Markeder	Andre oppgaver
Bodø	Norge Danmark Tyskland Øvrig Sentral-Europa	Norwegian Travel Shop Profil/Web
Tromsø	Sverige Storbritannia Frankrike USA/Canada Asia	Tema vandring Meetings Cruise
Alta	Finland Russland Nederland Italia Spania	Tema fiske

NordNorsk Reiseliv etablerte i 2010 et markedsråd med representanter fra alle destinasjonene i Nord-Norge (representert ved destinasjonsselskapene) og Svalbard, enkelte større reiselivsaktører²⁷, samt Arenaprojektene i Nord-Norge.²⁸ Markedsrådet er et rådgivende organ NordNorsk Reiseliv, og kommer med innspill til markedsplan for Nord-Norge herunder valg av markeder og hovedsatsinger. I tillegg gir markedsrådet innspill til og velger ut spissprodukter / områder for profilering av landsdelen.²⁹

²⁷ Hurtigruten, Rica og Thon (aksjonærer til NordNorsk Reiseliv) North Adventure og Senja Event. I tillegg har fylkeskommunene og Innovasjon Norges lokalkontorer status som observatører.

²⁸ Årsmelding 2011.

²⁹ Markedstiltaksplan NordNorsk Reiseliv 2012

5.1.2. Finansiering av NordNorsk Reiseliv

NordNorsk Reiseliv er et aksjeselskap, der litt over 50 pst. eies av Nordland, Troms og Finnmark (A-aksjer). De øvrige eierandelene er fordelt på en rekke kommuner i fylkene, destinasjonsselskap og noen store reiselivsbedrifter (B-aksjer). Fylkeskommunene Nordland, Troms og Finnmark finansierer driften av NordNorsk Reiseliv, gjennom årlige bevilgninger.

NordNorsk Reiseliv mottar midler som er øremerket markedsføring/profilering fra en rekke aktører, herunder de tre fylkeskommunene, enkelte kommuner i Finnmark, samt en engangsbevilgning fra Kommunal- og regionaldepartementet. Bevilgningen fra Kommunal- og regionaldepartementet utgjør 50 mill. kr, men er fordelt på fire år, slik at Nordnorsk Reiseliv i de fire første årene av etableringsfasen har 12,5 mill. kr. ekstra til markedsføring. I tillegg til dette, finansieres konkrete enkeltstående prosjekter, bl.a. fra Innovasjon Norge og fylkeskommunene. Disse vil variere i omfang fra år til år, og støtten vil således også variere fra år til år.

Reiselivet i Nord-Norge støttes også spesifikt med 15 mill. kroner, gjennom Innovasjon Norge, til markedsføringstiltak (i 2011). Det er Innovasjon Norge som er mottaker av disse midlene som Nærings- og handelsdepartementet bevilger, men markedsføringsaktivitetene planlegges og utføres av NordNorsk Reiseliv og Innovasjon Norge i samarbeid.

Næringslivet bidrar til medfinansiering av markedsføringsaktivitetene, gjennom betaling av egenandel. Bedriftene kan velge ulike markedsføringspakker de ønsker å være med på. Bedriftene bidrar også gjennom gratisytelser og egeninnsats i forbindelse med presse- og visningsturer.

5.1.3. Respondentenes vurdering av effektiviteten til NordNorsk Reiseliv

Gjennom intervjuene med bedrifter, framkommer det ingen tydelige tilbakemeldinger på at organiseringen av NordNorsk Reiseliv oppleves som ineffektiv. Bedriftene vi har snakket med føler seg i hovedsak for «langt unna» til å uttale seg om organiseringen av selskapet, fordi de ikke forholder seg til dem i hverdagen og således ikke har noe særlig kjennskap til organiseringen.

Respondenter fra destinasjonsselskapsnivået har i utgangspunktet heller ikke noe å utsette på organiseringen av NordNorsk Reiseliv, og oppfatter i hovedsak at dialogen er god. Enkelte har påpekt at det er lite hensiktsmessig at «man ikke vet hvem man skal kontakte», fordi NordNorsk Reiseliv ikke har etablert faste kontaktpersoner (key accounts), men samtidig har det kommet tilbakemeldinger på at det er positivt at hvert av avdelingskontorene og personene som jobber der har sitt ansvarsområde og således kan opparbeide seg spisskompetanse. De ansatte i NordNorsk Reiseliv har heller ikke påpekt noen særskilte uheldige sider ved organiseringen, med to unntak. Det ene er at det kan være upraktisk med tre kontorer framfor ett. For øvrig er dette en føring som ble lagt ved etableringen av selskapet, og derfor ikke noe de ansatte tenker så mye på. De har fokus på å finne samarbeidsformer som fungerer i den etablerte strukturen, og de tverrgående samarbeidsgruppene er en måte å sørge for dialogen mellom kontorene.

I tillegg ble det påpekt at de ulike kontorene er organisert ulikt i forhold til hvordan de jobber med markedene. I Tromsø er det bestemte personer som jobber med sine tildelte markeder, mens i Bodø og Alta jobber alle/flere ved kontoret med alle markedene som kontoret har ansvar for. Dette betyr at i Tromsø så er aktiviteter tilknyttet markedene svært personavhengig, noe som kan være utfordrende både for samarbeidet internt og eksternt. I tillegg har det ført til noe intern konkurranse i NordNorsk Reiseliv tilknyttet de ulike markedene, for eksempel ved innsalg av kampanjer. Dette har imidlertid blitt bedre etter at de tverrgående samarbeidsgruppene kom på plass.

En generell kritikk av effektiviteten til NordNorsk Reiseliv som vi har oppfattet, er at selskapet ikke har «klart å bruke opp» markedsføringsmidlene de har hatt til disposisjon. Ekstramidlene fra Kommunal- og regionaldepartementet ble bevilget i 2009 og skulle i utgangspunktet vært disponert i løpet av 2011. Siden dette viste seg vanskelig for NordNorsk Reiseliv, ble Kommunal- og regionaldepartementet forespurt om utsettelse til ut 2013, slik at NordNorsk Reiseliv fikk fire år på å disponere midlene, framfor tre år.

5.2. Mange ulike aktører og uklare roller i reiselivsnæringen i Nord-Norge

Effektiviteten til NordNorsk Reiseliv er påvirket av hvordan reiselivet i Nord-Norge er organisert for øvrig. For at NordNorsk Reiseliv skal kunne prioritere de oppgavene de er satt til å gjøre, er de avhengige av andre aktører, særlig destinasjonsselskap og reiselivsbedriftene selv.

Som nevnt i kapittel 1, så er reiselivsnæringen svært kompleks, med et stort antall ulike aktører, både offentlige og private, som samarbeider på kryss og tvers om utviklingen i reiselivet. Hovedideen er at reisemålssatsingen skal organiseres gjennom Innovasjon Norge – NordNorsk Reiseliv – Destinasjonsselskap og så aktører, jf. figur 3-1, men aktørbildet er langt mer sammensatt.

Det er Innovasjon Norge som har ansvaret for å profilere Norge som reisemål. Innovasjon Norge innhenter derfor markedskompetanse gjennom større markedsundersøkelser og gjennomfører en rekke effektmålinger. Tanken er at NordNorsk Reiseliv skal kunne bruke denne kunnskapen i sitt arbeid, men siden disse effektmålingene er beregnet for landet som helhet, og ikke spisset mot Nord-Norge som region, er nytten av dem mindre for NordNorsk Reiseliv. NordNorsk Reiseliv har ingen direkte relevant markeds kunnskap å bygge sine strategier på, eller effektmålinger av hva som fungerer for Nord-Norge og de ulike regionene, produktene, temaene og så videre. NordNorsk Reiseliv har selvfølgelig akkumulert mye kompetanse gjennom mange år, men det kan se ut til å være behov for ennå spissere kunnskap på dette området.

Samarbeidet mellom NordNorsk Reiseliv og Innovasjon Norge har blitt bedre over tid, bl.a. gjennom felles møter for å avklare markedsaktiviteter. Samtidig opplever Innovasjon Norge det som en utfordring at NordNorsk Reiseliv ikke alltid holder seg til avtalte planer, men lager seg egne planer som går utenfor avtalen. Innovasjon Norge mener også at NordNorsk Reiseliv ikke er tilstrekkelig tydelig på hvilken rolle de skal ha, og mener at de i større grad bør være en formidler/kanal mellom Innovasjon Norge og destinasjonene, en som formidler mellom «Reasons to go» og «go», og ha mindre fokus på profil. NordNorsk Reiseliv bør i ennå større grad bistå destinasjonsselskapene i å løfte fram salgbare produkter.

Noe av den samme tilbakemelding kom også fra enkelte aktører, som mener det er viktig at NordNorsk Reiseliv i større grad fungerer som fasilitator enn som «salgssjefer» for hvert sitt marked. De må unngå å bli «propper» i systemet, og i større grad bidra med kompetanse om markedet og markedsføringen, og på den måten bidra til å hjelpe aktørene og destinasjonene til å bli gode ute i markedet.

Det er også utfordringer knyttet til destinasjonsselskapsnivået. I forbindelse med etableringen av NordNorsk Reiseliv ble det påpekt at man måtte ha en grundig gjennomgang av destinasjonsselskapsnivået. Det framkommer av stiftelsesgrunnlaget, at det var en sorteringsjobb som måtte gjøres i etterkant:

«Mandatet til interimstyret har vært å se nærmere på den overordnede organiseringen i Nord-Norge. I første rekke berører dette landsdelsnivå og fylkesnivået. Bedriftsnivå og destinasjonsnivå er i denne sammenheng ikke diskutert. Neste skritt bør være å se nærmere på destinasjonsnivået for å se hvordan disse kan betjene bedriftene på en bedre måte herunder sikre tilstrekkelig økonomi til at destinasjonsnivået kan ivareta sine oppgaver. Økt turisme til landsdelen vil gi økt aktivitet også på destinasjonsnivået, og dette må håndteres.»

Denne sorteringsjobben virker ikke å være gjennomført ennå. Intervjuene våre tyder på at mange bedrifter er usikre på hva som er rollen til landsdelselskapet i forhold til destinasjonsselskapene. Bedriftene registrerer imidlertid at de må betale penger både til det ene og det andre selskapet for å være med på ulike kampanjer – i de fylkene der destinasjonsselskapene finnes, noe de opplever som litt irriterende. Samtidig er destinasjonsselskapene et viktig nivå for NordNorsk Reiseliv – for at de skal kunne gjøre jobben sin, bl.a. på grunn av at det bidrar til effektive kommunikasjonslinjer.

Innovasjon Norge har som nevnt et hovedansvar for profilmarkedsføring av Norge som reisemål, men de er også engasjert i reiselivets utvikling gjennom andre virkemidler, nemlig nettverk. Det finnes to Arena-prosjekter, et i Nordland (Arena Innovative Opplevelser, og ett i Troms (Lønnsomme vinteropplevelser). Det finnes også enkelte bedriftsnettverk. Disse Arena-prosjektene og bedriftsnettverkene er bedriftsstyrt, men fasilitert av Innovasjon Norge. Hva nettverkene jobber med, skiller seg fra nettverk til nettverk. Arena prosjektet i Nordland jobber med å utvikle bedriftene til å bli mere profesjonelle, ved å gi dem forskningsbasert kunnskap om hvordan produktene deres kan utvikles. Bedriftsnettverket i Bodø har konsentrert seg om å jobbe mot kurs- og konferansesegmentet – et segment som NordNorsk Reiseliv ikke jobber mot.

Våre intervjuer viser at bedriftene som deltar i disse nettverkene er svært fornøyd med deltakelsen, og får mye igjen for dette. Imidlertid er prosjektene tidsavgrensede, og et spørsmål som flere respondenter har stilt, er hvordan nettverkene og den opparbeidete kompetansen skal videreføres etter at Innovasjon Norge trekker seg ut. Vil bedriftene være villig til å betale mer for deltakelse? Hva slags organisasjon skal være fasilitator? I den forbindelse er et annet spørsmål hvorvidt det er destinasjonsselskapene som kan ta en rolle som fasilitator med utviklingsoppgaver.

Hovedutfordringen med det komplekse aktørbildet, er at det for reiselivsbedriftene blir mange ulike nivåer å forholde seg til; Arena-prosjekter, destinasjonsselskap, NordNorsk Reiseliv, Innovasjon Norges distriktskontor, Innovasjon Norge sentralt og Innovasjon Norges utekontorer. Som et destinasjonsselskap uttrykte det:

«Bedriftene skal betale medlemsavgift til destinasjonsselskapene, og betale for bookingsystem m.m. gjennom destinasjonsselskapene. Bedriftene skal også betale til NordNorsk Reiseliv, også for infoguide og webportal. IN inviterer til ulike kampanjer som bedriftene i tillegg skal betale til. Utekontorene er frustrert fordi bedriftene er med på «for lite». Men bedriftene har ikke råd til alt dette! Hva er viktigst? Hvor skal pengene våre gå?»

5.3. Etableringen av NordNorsk Reiseliv har gitt ulike konsekvenser for fylkene

Før NordNorsk Reiseliv ble etablert, hadde man i hvert fylke et fylkesselskap, eller destinasjonsselskap for Troms sitt vedkommende, som delvis hadde ansvaret for de oppgavene som skulle inngå i NordNorsk Reiseliv. På et tidspunkt var det tenkt at NordNorsk Reiseliv skulle bli en tilleggsvirksomhet, men bl.a. av effektivitetsårsaker, landet beslutningstakerne på å integrere fylkesselskapene/destinasjonsselskapene inn i ett felles profileringselskap for Nord-Norge.

Etableringen av NordNorsk Reiseliv hadde således en utfordrende start, i og med selskapet delvis skulle erstatte godt etablerte reisemålsselskap, og til dels godt innarbeidede merkevarer, i tillegg til at tre ulike bedriftskulturer skulle integreres.

NordNorsk Reiseliv har ikke noen særlige utfordringer knyttet til integrering av tre selskaper lengre, siden selskapet har eksistert i et par år. Imidlertid har konsekvensen av etableringen av NordNorsk Reiseliv vært ulik for de tre fylkene, fordi reiselivsnæringen var organisert på ulikt vis i forkant av etableringen. Dette påvirker

arbeidet til NordNorsk Reiseliv, fordi avdelingskontorene må operere ulikt i de ulike fylkene, noe som igjen påvirker effektiviteten til selskapet.

5.3.1. Nordland

Før NordNorsk Reiseliv ble etablert, var reiselivet i Nordland organisert rundt fylkesselskapet Nordland Reiseliv, en rekke destinasjonsselskap, reiselivsaktører, i tillegg til enkelte nettverk.³⁰ I områdene uten destinasjonsselskap, tok kommunene ansvar, og fungerte i praksis som destinasjonsselskap. Nordland Reiseliv jobbet relativt overordnet og hadde ansvaret for profilering av Nordland, mens destinasjonsselskapene hadde ansvar for profilering av de enkelte destinasjonene, vertskapsrollen, samt en tettere dialog med reiselivsaktørene.

For Nordlands del hadde ikke etableringen av NordNorsk Reiseliv så store konsekvenser. I begynnelsen var det noe frustrasjon knyttet til at merkevaren Nordland skulle erstattes med NordNorsk profil, og Nordland strevde med å finne sin posisjon innenfor de fire profileringstemaene innenfor merkevaren for Nord-Norge. Per i dag virker det som om man har klart å plassere Nordland innenfor de fire temaene og at det fungerer greit. Likevel så blir det gitt uttrykk for at reiselivet i Nordland har tapt litt profileringsmessig på den nye organiseringen. Dette har sammenheng med at vintersatsingen har økt og sommersatsingen gått ned, og sommer er en viktigere sesong for Nordland. For øvrig har Nordland fylkeskommune tatt konsekvensen av dette og tildelt Nordlandskontoret midler som er øremerket markedsføring av Nordland. Dette arbeidet er ikke kommet ordentlig i gang ennå.

Noe av årsaken til at overgangen fra fylkesselskap til landsdelsselskap tross alt ikke var så stor for Nordland, er at rolledelingen mellom destinasjonsselskapsnivået, og fylkesselskapet var relativt klar. Samarbeidet mellom disse nivåene hadde pågått over lang tid og arbeidsformene var godt innarbeidet. I kjølvannet av etableringen av NordNorsk Reiseliv har destinasjonsselskapene på Helgelandskysten slått seg sammen, og således blitt sterkere aktører.

5.3.2. Troms

I henhold til dokumenter som er utarbeidet i forbindelse med etableringen av NordNorsk Reiseliv³¹, var Troms Reiseliv et fylkesselskap som i tillegg utførte destinasjonsselskapsoppgaver ut 2010. Visit Tromsø og Destinasjon Harstad hadde litt ulike oppgaver, men jobbet både med profilering av destinasjonene, og delvis med utviklingsoppgaver og kompetanseheving i bedrifter.

Som følge av at Troms i praksis ikke hadde noe fylkesselskap, var det heller ingen godt innarbeidet merkevare for fylket som helhet. For Troms sin del ble dermed etableringen av NordNorsk Reiseliv et nivå man hadde manglet så langt. NordNorsk Reiseliv dekket hele fylket (og mer til), og utviklet en felles merkevare der aktørene i Troms kunne finne sin plass. Tidligere var det et «pseudo-samarbeid» på messer o.l., men gjennom Nordnorsk Reiseliv er en blitt bedre på formidling, fått mer kompetanse og blitt en mer slagkraftig markedsaktør som gjør at Nord-Norge er mer synlig. I tillegg så er Nordnorsk Reiseliv en tydeligere aktør som blir hørt i nasjonale fora og har mer innflytelse på nasjonale samarbeidspartnere og større politisk slagkraft. Det har blitt bedre samarbeid mellom fylkene i forhold til reiselivsrelaterte oppgaver og en mer effektiv ressursbruk ved at man spesialisere oppgavene.

I kjølvannet av etableringen av NordNorsk reiseliv, er det etablert et nytt destinasjonsselskap (Visit the Arctic) i Troms, som dekker Bardufoss-regionen, og Destinasjon Senja som opererer gjennom Visit the Arctic.

³⁰ Arena Innovative Opplevelser ble etablert i 2008, mens Lønnsomme Vinteropplevelser ble etablert i 2011.

³¹ Diverse dokumenter oversendt av NNR, eks. interimstyrepapirer.

Destinasjon Harstad er ikke lengre operativt. I tillegg så finnes det et Arena prosjekt «Lønnsomme vinteropplevelser» og diverse bedriftsnettverk som opererer uavhengig av den formelle strukturen. Dette betyr at områdene i Midt-Troms og Nord-Troms som tidligere var del av Troms reiseliv, ikke lenger er organisert i destinasjonsselskap.

For Troms er det fremdeles en utfordring at destinasjonsselskapene ikke dekker hele fylket. Dette gjør det vanskeligere for enkeltbedriftene å delta i NordNorsk Reiseliv sine aktiviteter, fordi selskapet ikke kan prioritere tid til å jobbe direkte mot aktørene. I tillegg er det tidkrevende for NordNorsk Reiseliv å forholde seg direkte til flere små aktører, i stedet for ett overordnet destinasjonsselskap.

5.3.3. Finnmark

I Finnmark, var det fylkesselskapet Finnmark Reiseliv som arbeidet med profilering av fylket, før NordNorsk Reiseliv ble etablert. Finnmark Reiseliv hadde utviklet en felles merkevare for fylket, og hadde over lengre tid kjørt en felles vinterkampanje for regionen. Imidlertid fungerte selskapet både som et fylkesselskap og som et destinasjonsselskap. Finnmark Reiseliv var en viktig samarbeidsarena for floraen av de mindre destinasjonsselskapene rundt i fylket, som i tillegg til å være små, også var ustabile. Finnmark Reiseliv hadde dermed mange nivåer å forholde seg, både de mindre destinasjonsselskapene, og reiselivsaktørene direkte, slik at oppgavene til selskapet var mange og sammensatte.

I Finnmark har etableringen av landsdelsselskapet både hatt positive og negative konsekvenser. På den ene siden bidro etableringen til å knytte Finnmark tettere til Troms og Nordland. Finnmark fant lett sin posisjon i den nye merkevaren med både natur og naturfenomener, det arktiske og det samiske.

Samtidig forsvant destinasjonsnivået nesten helt. Flere av de tidligere destinasjonsselskapene er borte, og per i dag er det kun to destinasjonsselskap i Finnmark (Nordkapp Reiseliv og Hammerfest Turist), med relativt dårlige ressurser. Dette medfører at det er få som har ansvar for destinasjonsoppgaver som produktutvikling, vertskapsrollen osv. Reiselivsbedriftene i Finnmark er dessuten fragmenterte og små, slik at behovet for et koordinerende destinasjonsnivå er stort, både for bedriftene selv og for NordNorsk Reiseliv. Konsekvensen er at det for 2013 kun er én bedrift fra Finnmark som er med i én av markedskampanjene til NordNorsk Reiseliv.

5.4. Vurdering av effektivitet

Som nevnt over er det få tilbakemeldinger på selve organiseringen av NordNorsk Reiseliv. Gitt at NordNorsk Reiseliv holder seg til sin markedsstrategi og prioriterer de riktige aktivitetene, så bidrar ikke organiseringen i noen særlig grad til at selskapet er ineffektivt. At NordNorsk Reiseliv er fordelt på tre steder vil nødvendigvis påvirke effektiviteten og kostnadene til selskapet, men her er det gjort en avveining mellom geografisk tilstedeværelse og kostnader, og tredelingen er politisk bestemt.

En kritikk er rettet mot at NordNorsk Reiseliv ikke har *nok aktiviteter*, fordi de ikke klarer å disponere budsjettet fullt ut. I utgangspunktet kan denne kritikken rettes mot effektiviteten av selskapet. Imidlertid vil vi i denne forbindelsen gjøre oppmerksom på at NordNorsk Reiseliv måtte gjennom en etableringsfase, der tre selskaper skulle integreres, og NordNorsk Reiseliv ble således først ordentlig operativt utover i 2010. Selskapet var antakelig relativt ineffektivt i startfasen – nettopp på grunn av integreringsprosessen – men det er ingenting som tyder på at dette har vært et vedvarende problem.

Den største utfordringen for effektiviteten til NordNorsk Reiseliv, er kanskje ikke knyttet til organiseringen av NordNorsk Reiseliv som sådan, men heller knyttet til den sammensatte strukturen i reiselivsnæringen. Som gjennomgangen over viser, har ikke NordNorsk Reiseliv dialog direkte med bedrifter i noen særlig grad, men

kommunikasjonen går mellom NordNorsk Reiseliv og destinasjonsselskapene. I regioner som mangler destinasjonsselskap oppstår det et vakuum, og NordNorsk Reiseliv må i større grad forholde seg til mange enkeltaktører. Dette krever mye ressurser, ressurser som NordNorsk Reiseliv egentlig ikke har. Enten må NordNorsk Reiseliv prioritere oppgaver som ideelt sett skulle ligget hos destinasjonsselskapene, eller så blir ikke aktørene med på kampanjene. Gratispassasjerproblemet eksisterer i alle fylkene, men er spesielt synlig i Finnmark; i kampanjene for 2013 er det kun en bedrift fra Finnmark som er med i en kampanje i ett marked. I Finnmark er det bedrifter som er tydelige på at de ikke «behøver» å være med, fordi NordNorsk Reiseliv må ta dem med i kampanjene sine uansett – ellers har de ikke noen opplevelser å vise fram. Denne innstillingen kan tyde på en manglende følelse av solidaritet og samarbeid, samt manglende forståelse av de langsiktige effektene av profilarbeid.

Økt informasjon om effekten av de ulike tiltakene, vil kanskje kunne øke aktørenes motivasjon til å delta. Det bør også vurderes om det er mulig å utvikle tiltak (dvs. rimeligere) som gjør at også de minste aktørene kan delta. Dette vil også kunne bidra til å redusere gratispassasjerproblemet. Inntil destinasjonsselskapsnivået er velfungerende i alle fylker, kan NordNorsk Reiseliv også vurdere økt bruk av workshops og samlinger, for å komme tettere på næringen i de fylkene med få eller ingen destinasjonsselskap.

En gjennomgang av destinasjonsselskapsnivået er svært viktig for reiselivsnæringen i Nord-Norge. Her er det både snakk om å få destinasjonsselskap alle steder, slik at NordNorsk Reiseliv kan jobbe mer effektivt, men man kan også gjøre en grundigere gjennomgang av hvorvidt destinasjonsselskapene har de riktige oppgavene. Som vår gjennomgang viser, er det blant enkelte aktører en oppfatning om at NordNorsk Reiseliv og destinasjonsselskapene delvis overlapper hverandre. Det framkommer også av evalueringen at det er behov for at noen tar rollen som utviklingsaktør, altså bistår reiselivsaktørene med produktutvikling. Vår gjennomgang tyder på at destinasjonsselskapene bør ta en rolle her. Reisemålsutvikling er en oppgave som naturlig kan plasseres hos destinasjonene og som må skje/skjer i tråd med produktutvikling og vice versa. Destinasjonsselskapene er i en posisjon der de har oversikt over alle reiselivsnæringene i sitt område og kan identifisere styrker, svakheter og muligheter for produktutvikling, men det fordrer at destinasjonsselskapene besitter den relevante kompetansen. For øvrig har Arena-nettverkene i stor grad denne rollen, men de dekker kun et fåtall av alle reiselivsbedriftene.

6. Varighet og veien videre

6.1. Oppstartsmidlene utløper i 2013

I forbindelse med etableringen av NordNorsk Reiseliv, fikk selskapet øremerket 50 mill. kr til profilering av Nord-Norge som reisemål av Kommunal- og regionaldepartementet.³² Øvrig finansiering av NordNorsk Reiseliv er det Nordland, Troms og Finnmark fylkeskommuner som bidrar med, i tillegg til Innovasjon Norge og enkelte kommuner. Fylkeskommunene bevilger penger til drift, og til konkrete aktiviteter, mens Innovasjon Norge bevilger penger til konkrete prosjekter. Midlene fra Kommunal- og regionaldepartementet kan kun benyttes til aktiviteter (ikke drift eller investeringer i utstyr). Det fremkommer også av retningslinjene til posten at midlene normalt ikke skal utgjøre mer enn 50 pst. av prosjektkostnadene.³³

Midlene fra Kommunal- og regionaldepartementet er disponert slik at NordNorsk Reiseliv har 12,5 mill. kr årlig ekstra i en 4-års periode. I denne perioden har NordNorsk Reiseliv således mulighet til å drive med utstrakt profileringsevne. Imidlertid er 2013 det siste året NordNorsk Reiseliv har ekstramidler, og et relevant spørsmål er derfor hva som blir konsekvensen av at selskapet ikke lenger vil få øremerket støtte fra staten.

I hovedsak kan man tenke seg to løsninger på problemstillingen. Enten kan NordNorsk Reiseliv opprettholde aktivitetsnivået, men få tilskuddsmidler gjennom andre kanaler. Alternativt må NordNorsk Reiseliv redusere aktivitetsnivået. Profileringstilskuddet fra KRD utgjorde i 2011 ca. 60 pst. av alle midlene NordNorsk Reiseliv har til profilmarkedsføring³⁴, hvilket i så fall innebærer en ganske kraftig reduksjon i aktivitetsnivå.

Våre intervjuer tyder på at det er lite sannsynlig at reiselivsaktørene vil kunne eller ønsker å bidra med mer egenfinansiering til profileringsaktiviteter. De små aktørene opplever at de allerede i dag bruker svært store andeler av sine markedsføringsbudsjetter på kampanjer og aktiviteter i regi av NordNorsk Reiseliv, og enkelte har allerede i dag utfordringer med å skulle kunne prioritere å bli med på alt det NordNorsk Reiseliv forsøker å selge inn. Siden de også må finansiere markedsføring i regi av destinasjonsselskapene, opplever de at de allerede i dag bruker mer enn nok penger på dette.

Dette innebærer, etter vårt skjønn, at om NordNorsk Reiseliv skal opprettholde aktivitetsnivået er det det offentlige; enten kommuner, fylkeskommuner eller staten som må bidra med mer midler. Det er imidlertid et åpent spørsmål (og politisk spørsmål) hvorvidt dette er noe som vil prioriteres fra det offentlige.

Vår evaluering gir ikke noen gode svar på hvorvidt NordNorsk Reiseliv vel så gjerne kan redusere aktivitetsnivået og således redusere utgiftene knyttet til profilmarkedsføring. Per i dag har vi ingen gode metoder for å isolere effektene av arbeidet NordNorsk Reiseliv gjør på profilering. Vår oppfatning er at aktivitetene NordNorsk Reiseliv gjennomfører bidrar positivt, men samtidig er det svært mange andre faktorer som spiller inn. NordNorsk Reiseliv vil imidlertid bli presset til å kutte aktivitetene de har dersom profilmarkedsføringsbudsjettet reduseres.

³² Over kap. 551, post 71. Denne posten er nå lagt ned.

³³ Denne betingelsen henger sammen med EØS-regelverket.

³⁴ Selskapet har også fått tilskudd til konkrete prosjekter bl.a. av Innovasjon Norge. Disse midlene er holdt utenfor beregningen og utgjør dessuten en svært liten andel.

6.2. Regjeringens reiselivsstrategi vil være premissgivende for videre utvikling

I 2012 la NHD fram Regjeringens reiselivsstrategi, Destinasjon Norge. Av denne strategien fremkommer det at det er ønskelig med en lik reiselivsstruktur over hele landet som innebærer landsdelsselskaper, destinasjonsselskaper og lokalkontor. Det er ikke tatt stilling til antallet landsdelsselskap, men det foreslås seks, der Nord-Norge er ett av dem. Videre er det ønskelig med et mer robust destinasjonsselskapsnivå, og man bør i landssammenheng derfor ha en reduksjon i antallet destinasjonsselskaper, til mellom 3-8 for hvert landsdelsselskap, basert på utfordringer, ikke kommunegrenser. Av reiselivsstrategien framkommer det også at det kan være formålstjenlig at landsdelsselskapet er et morselskap i en konsernstruktur som organiserer antallet destinasjonsselskaper i sitt område. I dette ligger det at landsdelsselskapene skal ha mer innflytelse og styring over destinasjonsselskapenes aktiviteter og styreform enn hva tilfellet er i dag.

Vi har ikke i denne evalueringen tatt stilling til hvorvidt regjeringens reiselivsstrategi er en hensiktsmessig organisering av reiselivet i landet eller ikke, men det er grunn til å tro at strategien vil være premissgivende for den framtidige organiseringen, også i Nord-Norge. Reiselivet i Nord-Norge er allerede et stykke på vei til å være organisert i tråd med reiselivsstrategien.

Det framkommer av Prop. 1 S (2012-2013) fra Nærings- og handelsdepartementet at bevilgninger til Reiseliv økes. Det skal settes av 15. mill. kr til å etablere en incentivordning for å restrukturere og effektivisere reisemålselskapene i tråd med reiselivsstrategien, og i tillegg settes det av 8 mill. kroner til økt markedsføring. Hvordan insentivordningen blir seende ut er det for tidlig å si noe om, men med tanke på at den skal bidra til omstrukturering, kan det tyde på at det ikke vil være midler som NordNorsk Reiseliv evt. kunne benyttet til å opprettholde markedsføringsaktivitet.

7. Oppsummering og anbefalinger

I denne rapporten har Menon og DAMVAD presentert vår evaluering av NordNorsk Reiseliv. Evalueringen har konsentrert seg rundt temaene **relevans**, **effekt** og **effektivitet**.

7.1. Relevans

På spørsmål om **relevans** har vi sett nærmere på om etableringen av NordNorsk Reiseliv var godt forankret i eksisterende kunnskap om sammenhengen mellom behov og virkemidler. Før NordNorsk Reiseliv ble etablert, var det et reisemålsselskap i hvert av de tre nordligste fylkene, og det var disse tre som ble slått sammen til ett landsdelsselskap. Vår oppfatning er at det eksisterte et behov i Nord-Norge for å samle landsdelen i en paraplyorganisasjon som NordNorsk Reiseliv, ut fra rasjonale om at en paraplyorganisasjon i større grad ville kunne bidra til å øke kjennskapen til Nord-Norge som reisemål slik at regionen da ville få vesentlig større slagkraft i markedene. Dessuten er det klare stordriftsfordeler med en koordinerende instans og en kompetanseinstitusjon som destinasjonsselskapene kan dra nytte av.

Imidlertid kan det se ut til at det ikke ble gjort gode nok analyser av hvordan reiselivsnæringen faktisk var organisert i Nord-Norge før de tre fylkesselskapene ble slått sammen, og hva som var behovet i de tre ulike fylkene. Konsekvensene av etableringen av NordNorsk Reiseliv har derfor gitt seg forskjellig utslag i reiselivsnæringen de tre fylkene, hvilket igjen påvirker effektiviteten til selskapet. Slik organisasjonen er skrudd sammen og slik formålet med organisasjonen er, får landsdelsselskapet en stor kommunikasjonsutfordring der det ikke finnes noe destinasjonsapparat. Resultatet er bl.a. færre deltakere i kampanjene i disse regionene.

7.2. Effekt

Videre har vi vurdert hvilken **effekt** NordNorsk Reiselivs innsats har oppnådd, og om innsatsen på de ulike områdene har nådd sine mål. Her er det to hovedutfordringer. For det første har NordNorsk Reiseliv eksistert i relativt kort tid, slik at det er for tidlig å si noe om de direkte resultatene av virksomheten. Dessuten oppstår det en utfordring knyttet til kausalitet, altså om det er NordNorsk Reiseliv som er årsaken til utviklingen eller om det er andre faktorer som spiller inn. Det vi imidlertid kan si er at NordNorsk Reiseliv ser ut til å videreføre et positivt markedsarbeid som de tidligere fylkesselskapene og andre større aktører hadde lagt grunnlaget for.

Slik vi oppfatter NordNorsk Reiseliv er hovedmålet å bidra til økt verdiskaping i reiselivsnæringen i Nord-Norge. Organisasjonen har videre tre delmål; øke antallet turister til landsdelen, tilrettelegge for kvalitetsheving av reiselivsproduktet og etablere Nord-Norge som merkenavn.

Når det gjelder delmålet å øke antallet turister til landsdelen, har 2011 generelt vært et svært positivt år for Nord-Norge, både målt i gjestedøgn og i verdiskaping. Selv om alle fylkene har hatt økning i antall gjestedøgn, er det imidlertid kun Troms som har tatt andeler av den internasjonale turismen til Norge. Nordland og Finnmark har ikke klart dette i samme grad. Det indikerer at Finnmark og Nordland er med på en generell vekst for Norge som helhet, men at Troms har vokst raskere enn de andre regionene i Norge.

Vintermarkedsføringen med nordlyset som produktkonsept har sammen med direkterute London – Tromsø med stor sannsynlighet gitt effekt, for Tromsø. Tromsø har hatt stor økning i utenlandske gjester, og har hatt en kraftig økning i vinterturismen, men også de andre sesongene har hatt økning.

Men selv om mange snakker om den store tilstrømmingen av briter på vinteren, er det fra Norge, Sverige og Nederland Nord-Norge totalt sett den største prosentvise økningen kommer. Det har også vært stor prosentvis økning fra utviklingsmarkedene Kina, Russland og Polen. Sett i sammenheng med at de største

markedsinvesteringene har vært i henholdsvis Tyskland, Norge, Storbritannia og Russland, er det dermed foreløpig vanskelig å se en direkte sammenheng mellom størrelsen på markedsinvesteringene og resultatet i form av kommersielle gjestedøgn. Men som evalueringen viser, er det mange støykilder mellom markedsinvesteringer og gjestedøgn.

Sesongutvidelse kan bidra til å øke antall turister, og er slik vi oppfatter det et arbeidsmål under delmålet om å øke antallet turister. Dette arbeidsmålet ser ut til å være nådd, fordi det skjer en sesongutvidelse i Nord-Norge generelt og i Troms spesielt. Det er særlig vinteren som øker, men også skuldresesongen vår og høst. Finnmark og Troms har også hatt en økning på sommeren, mens Nordland har hatt nedgang.

Delmål nummer to, om å være en tilrettelegger for kvalitetsheving av reiselivsproduktet ser ut til å ha rom for forbedring. NordNorsk Reiseliv oppfattes som en kompetent organisasjon med mye akkumulert kunnskap, men det etterlyses økt formidling av markeds kunnskap og markedsføringskompetanse, slik at kompetansen når helt ut til bedriftene. Vår anbefaling er at NordNorsk Reiseliv i ennå større grad er seg bevisst sin viktige rolle som arena for nettverksbygging for næringsaktørene. Forslag til aktiviteter kan være å gjennomføre kurs, workshops, utarbeide og tilgjengeliggjøre markedsrapporter, effektmålinger, gjesteundersøkelser osv.. Videre mener vi det vil være vesentlig å utvikle en tydelig kommunikasjonsstrategi som formidler markedskompetanse, effektmålinger m.m. helt ut til bedriftene.

Det tredje delmålet om å etablere Nord-Norge som en internasjonalt kjent merkevare er ikke evaluert, da arbeidet med effektmålinger nylig har startet. Vi anbefaler at det arbeidet med å gjennomføre gode effektmålinger fortsetter i de viktigste markedene, for å vurdere hvorvidt NordNorsk Reiselivs tiltak har bygget kjennskap til Nord-Norge.

Vi opplever at NordNorsk Reiseliv mangler et delmål i sitt målhierarki. I tillegg til de arbeidsmålene som er satt opp mener vi at NordNorsk Reiseliv også bør satse på mer lønnsomme kundesegmenter, fordi det ikke er noe mål i seg selv å tiltrekke store volumer av turister, dersom de ikke er lønnsomme. Tatt i betraktning at Nord-Norge faktisk hadde økning fra de syd-Europeiske landene med økonomiske nedgangstider, tyder det på at Nord-Norge allerede tiltrekker seg turister med høy betalingsvilje. Det vesentlige er å finne ut mer om hvem disse er; motiv, demografi, tilfredshet osv. Dette kan gjøres gjennom undersøkelser blant de gjestene som allerede er i Nord-Norge.

Under de fire fyrtårnene i merkevaren bør det utvikles tydelige produktkonsepter ut fra hva som finnes av attraktive produkter. Deretter bør målgruppen for disse produktkonseptene kartlegges. Innovasjon Norges Optima-undersøkelser er et godt utgangspunkt, men disse undersøkelsene er gjort for Norge som reisemål, ikke for regionen Nord-Norge. I tillegg mener vi derfor at det bør gjøres egne undersøkelser som kartlegger interessen for Nord-Norge og regionens produktkonsept, og da gjerne blant smalere målgrupper. Sannsynligvis er hovedmålgruppen til Nord-Norge opplevelsesturister (adventure tourists), og det finnes egne organisasjoner som ATTA (Adventure travel trade association), reiseportaler og turoperatører som kun retter seg mot dette segmentet, i tillegg til spesialmagasiner og nettsider. Gjennom en slik tydelig produkt-markedskobling, vil man kunne rette markedsføringen mer direkte mot de aktuelle målgruppene, og få mer igjen for hver investerte markedskrone. Det kan argumenteres for at denne produktkunnskapen ligger hos destinasjonsselskapene som er tettere på produktene. Vår oppfatning er imidlertid at dette er såpass ressurskrevende, bl.a. vil det kreve ressurser til markedsresearch, at destinasjonsselskapene ikke har de økonomiske musklene som trengs for å innhente denne kunnskapen. Denne kostnaden bør derfor tas på et overordnet nivå.

Vår evaluering viser at det er et stort behov for effektmålinger. Det vil gjøre det strategiske arbeidet til NordNorsk Reiseliv enklere dersom beslutninger rundt tiltak i større grad var basert på konkrete målinger.

Dette vil dessuten skape større legitimitet hos samarbeidspartnere for beslutninger, dessuten vil det gjøre NordNorsk Reiseliv til en ennå mer kompetent rådgiver for aktørene og destinasjonene. I tillegg vil det gi god styringsinformasjon for NordNorsk Reiselivs eiere.

7.3. Effektivitet

Det siste evalueringsspørsmålet dreier seg om **effektivitet**, det vil si hvorvidt NordNorsk Reiseliv er hensiktsmessig organisert. Selv om offentlig innsats gir resultater i tråd med målene, kan det tenkes at resultatene kunne blitt enda bedre om innsatsen ble organisert annerledes, eller om ulike elementer ble gitt en annen vektlegging.

Vår vurdering er at organiseringen med tre avdelingskontorer, ett i hvert fylke, nok ikke er den mest effektive verken kommunikasjons- eller kostnadmessig. Dette er også tilbakemeldingen andre interessenter har gitt. Imidlertid har det vært gjort en avveining mellom geografisk tilstedeværelse og kostnader, og vår oppfatning er at denne organiseringen er helt akseptabel. Organiseringen av NordNorsk Reiseliv er også i tråd med Regjeringens reiselivsstrategi der det går fram at det er ønskelig at reiselivsnæringen skal organiseres inn i landsdelselskaper. Den største utfordringen for effektiviteten til NordNorsk Reiseliv, er sannsynligvis ikke knyttet til organiseringen av NordNorsk Reiseliv som sådan, men heller knyttet til strukturen i reiselivet og utfordringer på destinasjonsnivået under.

NordNorsk Reiseliv fungerer godt i de områdene der det eksisterer et velfungerende destinasjonsapparat. Der dette nivået mangler, får ikke landsdelselskapet gjennomslag. Avstanden mellom NordNorsk Reiseliv og de enkelte aktørene blir for stor, og NordNorsk Reiseliv har ikke ressurser til å kommunisere med hver enkelt aktør der det ikke finnes destinasjonsselskap. Destinasjonsselskapene er i utgangspunktet i en posisjon der de kan ha oversikt over alle reiselivsnæringene i sitt område og kan identifisere styrker, svakheter og muligheter for produktutvikling. Dette fordrer imidlertid at destinasjonsselskapene besitter den relevante kompetansen. For øvrig har Arena-nettverkene i stor grad denne rollen i Nord-Norge, men de dekker kun et fåtall av alle reiselivsbedriftene. Resultatet av manglende destinasjonsselskap er færre deltagere i kampanjene fra disse regionene. Inntil destinasjonsselskapsnivået er velfungerende i alle fylker, foreslår vi at NordNorsk Reiseliv kan vurdere økt bruk av workshops og samlinger, for å komme tettere på næringen i disse regionene.

Svært positivt er det at etableringen av NordNorsk Reiseliv har bidratt til at større aktører som Avinor har satset mer i Nord-Norge. Offentlige aktører som Innovasjon Norge, organisasjoner og departementer opplever det også som positivt at Nord-Norge er samlet i en organisasjon.

Når det gjelder de konkrete markedsaktivitetene NordNorsk Reiseliv gjennomfører, er det delte meninger. Det er usikkert om NordNorsk Reiseliv prioriterer de riktige tiltakene. Det er jevnt over positive tilbakemeldinger på presse- og visningsturene, men fra aktørenes side er det utfordringer knyttet til kostnadene ved å være med på aktivitetene NordNorsk Reiseliv tilbyr. Økt informasjon om effekten av de ulike tiltakene, vil både kunne bidra til at NordNorsk Reiseliv prioriterer riktig, og vil kanskje også medføre at aktørene får større motivasjon til å delta. Det bør også vurderes om det er mulig å utvikle tiltak som gjør at også de minste aktørene kan delta, dvs. at prisene må reduseres. Det ser ut til å være behov for å gjøre en større strategisk gjennomgang av alle markedene og tiltakene sett i sammenheng. Dette arbeidet vil også bli mer kunnskapsbasert gjennom effektmålinger av tiltakene.

Slik vi ser det er NordNorsk Reiseliv på et svært positivt spor. NordNorsk Reiseliv er en organisasjon som ser ut til å ha funnet en god form, på tross av utfordringen med tre avdelingskontor lokalisert i tre ulike fylker. Det er utviklet gode systemer for internkommunikasjon og etablert tverrgående prosjektgrupper som alle bidrar til

økt kommunikasjon mellom avdelingene. Fordeling av markeder og temaprojekter mellom kontorene er også med på å effektivisere arbeidet. Samtidig er NordNorsk Reiseliv en relativt ung organisasjon med ansatte med lang historie fra tidligere fylkesselskap, slik at det vil ta tid før en ny organisasjon får satt seg ordentlig.

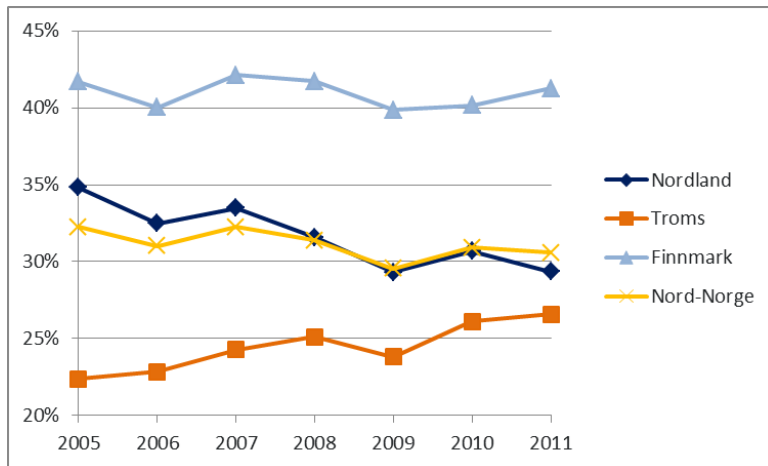
NordNorsk Reiseliv står ovenfor en utfordring når det gjelder videre virksomhet fordi organisasjonen vil få lagt mindre statlig støtte til markedsaktiviteter etter 2013. Når støtten blir borte har NordNorsk Reiseliv to muligheter: enten opprettholde aktiviteten med økt finansiering fra annet hold, eller redusere aktiviteten. Slik vi ser det er Nord-Norge langt fra markedene, det er svært tøffe økonomiske tider og stor konkurranse om både nasjonale og internasjonale turister, så vår oppfatning er at aktiviteten bør opprettholdes. Profileringsarbeid er en langvarig investering, og et avbrekk eller en reduksjon nå vil ødelegge mye av de gode markedsinvesteringene som har blitt gjort. Spørsmålet blir da hvor finansieringen skal komme fra? Reiselivsnæringen generelt og reiselivsnæringen i Nord-Norge spesielt består av mange små og fragmenterte aktører, som ikke har finansielle muskler til å ta ansvar for et overordnet profileringsarbeid. De største aktørene, med unntak av Hurtigruten, er nasjonale aktører som heller ikke tar ansvar for profilering av Nord-Norge. Vår klare oppfatning er derfor at det fortsatt er behov for offentlige midler til profilering og fellesmarkedsføring av Nord-Norge.

8. Vedlegg 1 Oversikt respondenter

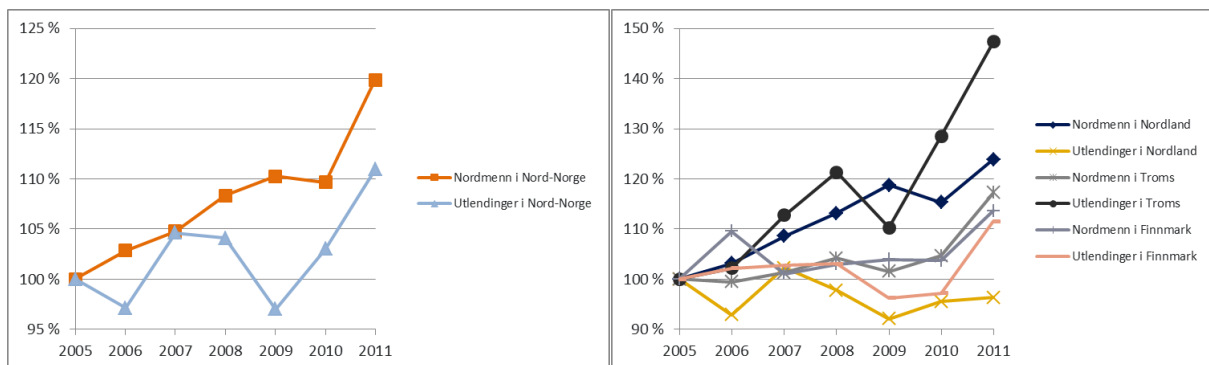
Fylke	Bedrifter	Nettverk	Destinasjonsselskap	Fylkeskommunen (politisk nivå)	Innovasjon Norge	Sum
Finnmark	6	0	2	2	0	10
Troms	3	1	2	1	1	8
Nordland	4	1	3	1	1	10

9. Vedlegg 2 Figurer

Figur 9-1 Andel utlendinger på kommersielle overnattingssteder (hoteller og camping/hyttegjeng) pr. fylke fra 2005-2011. Kilder: Menon (2012) og SSB (2012)



Figur 9-2 Utviklingen fra 2005 til 2011 a) antall gjestedøgn ved hoteller og camping/hyttegjeng, indeksert med 2005 som basisår (t.v.) og b) utlendingsandeler av gjestedøgnene ved hoteller og camping/hyttegjeng (t.h.) innad i Nord-Norge. Kilder: Menon (2012) og SSB (2012)



10. Vedlegg 3 Utvikling i ulike markeder

I de øvrige kapitlene har vi sett på effekter av arbeidet til NordNorsk Reiseliv. Som vi har vært inne på flere ganger er det vanskelig å måle direkte effekter av arbeidet til NordNorsk Reiseliv, fordi det er så mange andre faktorer som påvirker utviklingen. Som vi har nevnt tidligere ser det ut til at arbeidet til Nordnorsk Reiseliv har gitt positive effekter, men det er også andre faktorer som spiller inn. I det følgende ser vi nærmere på disse faktorene, og undersøker hva slags andre trender som spiller inn i reiselivsutviklingen. Vi tar for oss hvert av markedene som NordNorsk Reiseliv opererer i.

Norge: Nord-Norge har hatt en økning i norske gjestedøgn, men har ikke tatt markedsandeler. Nordmenn reiser generelt mer i eget land, slik at Nord-Norge har fått sin del av den økende norske reiseaktiviteten i Norge. Både NordNorsk Reiseliv og Innovasjon Norge har satset svært mye på det norske markedet de senere år, og Norgeskampanjene har trolig bidratt til å bevisstgjøre nordmenn på Norge som feriedestinasjon. Det er mange regioner i Norge og ikke minst utenlandske destinasjoner som markedsfører seg mot nordmenn. Nordmenn er svært attraktive turister med høy kjøpekraft, slik at konkurransen er svært stor. Utfordringen er også at selv om nordmenn har høyt ferieforbruk totalt sett, brukes kun om lag tretti prosent av feriebudsjettet i Norge.

Samtidig har den norske realvalutaen kontra utlandet styrket seg, hvilket gjør det relativt sett mer attraktivt å feriere i Nord-Norge enn i utlandet. NordNorsk Reiseliv har stilt med betydelig markedsføringsmidler og vi mener disse har vært med på å bidra til vekst av nordmenn også i Nord-Norge. NordNorsk Reiseliv har også videreført det langvarige arbeidet med å markedsføre Nord-Norge som en vinterdestinasjon med nordlyset som hovedattraksjon. Markedsarbeidet begynner nå å gi frukter, og resultatet er en økt tilstrømning av norske turister på vinteren, særlig til Troms.

Tyskland: Gjennom Norgeskampanjen har NordNorsk Reiseliv markedsført Nord-Norge overfor tyskere, men også mange andre konkurrerende destinasjoner markedsfører seg massivt i Tyskland. Inntektsveksten i Tyskland har vært sterk, men den tyske realvalutaen i forhold til Norge har svekket seg. Like fullt har ikke lønningene for den jevne tysker økt tilsvarende som totalinntekten. Det har vært en stor økning fra Tyskland. NordNorsk Reiseliv har investert relativt mye på det tyske markedet og ved det næret tilstrømningen av tyske turister godt.

Sverige: Med unntak av 2009 har Nord-Norge hatt vekst fra Sverige siden 2006. Det ble relativt nylig opprettet en direkterute Stockholm – Tromsø, som sannsynligvis har positiv effekt for trafikken fra Sverige, og da særlig for Troms. Det kan se ut til at kampanjene har hatt en positiv effekt på antall tilreisende fra Sverige, særlig tatt i betraktning at svenskene til dels kan oppleve mye av det samme i eget land; både nordlys og midnattssol. På den annen side har ikke Sverige så sikre nordlysforhold som Nord-Norge, og også kysten og kystkulturen er unik for Nord-Norge sammenlignet med Sverige. Dessuten har svenskene hatt en betydelig inntektsvekst siden 2009, samtidig som den svenske realvalutaen kontra Norge har svekket seg. NordNorsk Reiseliv har brukt relativt store midler på å markedsføre Nord-Norge overfor Sverige, med mye vekt på naturfenomener, noe som antakelig har bidratt til økningen av turister fra Sverige.

Nederland: Antall gjestedøgn fra Nederland har variert mye de senere år, men etter to svake år 2009 og 2010 skjedde det en stor økning i 2011. Også i Nederland markedsfører Innovasjon Norge landsdelen gjennom Norgeskampanjen. Nord-Norge møter konkurranse fra Fjord-Norge og en rekke utenlandske destinasjoner som også retter seg mot nederlenderne. Inntektsutviklingen i Nederland har vært positiv, men realvalutaen overfor Norge har svekket seg veldig. NordNorsk Reiseliv har satset betydelig på markedsføring mot det nederlandske markedet. Vi tror dette har vært viktig for at det nederlandske markedet har vokst det siste året.

Frankrike: De senere år har franskmenn blitt mer opptatt av aktive opplevelser og naturopplevelser i sine ferier. Frankrike har hatt en kraftig økonomisk innhenting etter det store tilbakeslaget som fulgte etter finanskrisen. Samtidig har den franske realvalutaen kontra Norge svekket seg vesentlig, slik at det har blitt relativt dyrere å feriere i Norge. NordNorsk Reiseliv har satset noen hundre tusener årlig på markedsføring mot det franske markedet, men resultatene tyder ikke på at markedsarbeidet har hatt utløsende effekt på franske turister til Norge.

Spania: Inntektsutviklingen i Spania har vært veldig negativ siden 2009, samtidig som realvalutaen kontra Norge har svekket seg. De økonomiske fremtidsutsiktene for spanjolene er relativt mørke, hvilket har medført en viss arbeidsinnvandring fra Spania og lavere prioritering av feriereiser blant spanjoler. NordNorsk Reiseliv har årlig kun satset noen hundretusen kroner på det spanske markedet, og det har vært en stor nedgang fra det spanske markedet.

Italia: Italienernes etterspørsel etter feriereiser har dreid seg fra passive naturopplevelser til unike og aktive opplevelser både knyttet til natur og kultur. Vi tror ikke at denne dreiningen har hatt stor innvirkning på tilstrømmingene fra Italia. Italienerne har hatt en svak positiv inntektsutvikling siden 2009, samtidig som realvalutaen kontra Norge har svekket seg vesentlig. De økonomiske framtidsutsiktene for italienere er ikke lyse. Besøktallene har gått kraftig ned fra 2007, men med en liten økning i 2011. Fra 2010 til 2011 økte også NordNorsk Reiseliv sin markedsføringsbudsjett mot det italienske markedet. I dag ligger budsjettet på noen hundretusen. Utviklingen tyder ikke på at markedsarbeidet til NordNorsk Reiseliv har hatt særlig effekt.

Storbritannia: I Storbritannia har en ny trend rundt nordlys-turisme bidratt til å øke tilstrømningen av britiske turister til Nord-Norge, og særlig Troms på vinteren. Ser vi på året under ett er imidlertid ikke økningen fra Storbritannia særlig stor. Konkurransen med andre destinasjoner er svært hard, og Norge generelt og Nord-Norge spesielt er et relativt ukjent land for de store massene. Direkterute London – Tromsø (helårs rute) bidrar til å øke tilgjengeligheten, og dermed også tilstrømningen til Troms. Siden 2009 har britene hatt en positiv inntektsutvikling, samtidig som realvalutaen kontra den norske kronen har holdt seg relativt stabil, (skjønt realvalutaen kontra utlandet for øvrig har styrket seg). NordNorsk Reiseliv har støttet opp under nordlystrenden og har brukt store midler på det britiske markedet. Det ser ut til at NordNorsk Reiselivs markedsarbeid har hatt en positiv innvirkning på tilstrømningen av reisende fra Storbritannia på vinteren. I Storbritannia har man kun markedsført vinter, ikke sommer, og vi ser heller ingen tilsvarende utvikling på sommeren som vi ser på vinteren.

Finland: Gjennom de senere årene har det vært en betydelig inntektsvekst i Finland. Samtidig har realvalutaen kontra Norge svekket seg vesentlig. NordNorsk Reiseliv har hatt en mindre pott på et til noen hundretusen årlig som har vært rettet mot det finske markedet. Det har ikke vært noen store endringer i turiststrømningene fra Finland. Dette tyder på at NordNorsk Reiselivs satsning på det finske markedet ikke har hatt noe betydelig innvirkning på tilstrømningen av turister fra Finland.

Russland: Russland har hatt en enorm inntektsvekst de senere årene, samtidig som realvalutaen har styrket seg betydelig kontra Norge. NordNorsk Reiseliv har over tid brukt millionbeløp på å tiltrekke seg russiske reisende. Samtidig fokuserer landsdelselskapene Lappland i Finland og Sverige mye av markedsføringsmidlene mot de samme segmentene i det russiske markedet. Veksten i russiske gjestedøgn i Nord-Norge har vært stor, skjønt en del av disse kan relateres til russiske gjestearbeidere. Likevel besøker stadig flere nyrike russere landsdelen. Vi tror NordNorsk Reiselivs satsning på Russland som utviklingsmarked har vært viktig for å utnytte det økende markedspotensialet.

Danmark: NordNorsk Reiseliv møter konkurranse om de danske turistene fra både Fjord-Norge og andre destinasjoner. Finanskrisen medførte kraftig økonomisk tilbakegang i Danmark. Landet har hatt en svak økonomisk innhenting siden opprettelsen av NordNorsk Reiseliv. Samtidig har den danske realvalutaen kontra Norge svekket seg voldsomt. Etter flere år med nedgang har tilstrømningen av reisende fra Danmark holdt seg relativt stabil de senere år. NordNorsk Reiseliv har brukt noen hundre tusener hvert år på det danske markedet. Vi tror dette har vært med på å hindre en fortsatt tilbakegang i turiststrømmingene fra Danmark.

Japan: Nordlysturisme er en del av en ny trend i Japan. Det har blitt opprettet direkte ruter fra Tokyo til Harstad/Narvik lufthavn Evenes i 2009 og fra Tokyo til Lakselv lufthavn Banak i 2011. Langdistanse flyturer har også blitt billigere i perioden. Japanske turister er opptatt av å se flere destinasjoner. Satsningen på det japanske markedet blant flere andre aktører i Norge og på Nordkalotten kan derfor i stor grad anses som komplementært istedenfor konkurrerende. Samtidig satser Alaska, Canada og New Zealand store markedsføringsmidler på å tiltrekke seg reisende fra Japan. Japanerne hadde en betydelig inntektsvekst fra 2009 til 2010, men den japanske økonomien gikk tilbake etter trippelkrisen³⁵ i 2011. Den japanske realvalutaen kontra Norge svekket seg fra 2009 til 2010, for å se styrke seg litt igjen fra 2010 til 2011. NordNorsk Reiseliv har brukt tett opp under en million kroner årlig på samlet markedsføring mot Japan og Kina, hvorav Japan har blitt prioritert høyest; særlig i begynnelsen av perioden. Tilstrømningen av reisende fra Japan økte fra 2009 til 2010, før den gikk tilbake igjen etter trippelkrisen. Det ser ut til at NordNorsk Reiselivs Asia-satsning har vært medvirkende til å bringe opp volumet av japanske turister til Nord-Norge.

Kina: Tildelingen av Nobels fredspris til den kinesiske dissidenten Liu Xiaobo i 2010 gjorde Norge til et mindre attraktivt reisemål for mange kinesere. Samtidig var de kinesiske besøkstallene for 2009 s høye, ved at svært mange kinesere besøkte campingplasser og hyttegrender i Narvik-regionen og til dels Lofoten denne sommeren. Denne utviklingen fikk en bråstopp etter tildelingen av Nobelprisen. Samtidig har prisene på langdistanse flyturer sunket, slik at det har blitt billigere for kinesere å dra til Norge. Kineserne har fortsatt sin enorme inntektsvekst gjennom perioden. Samtidig har kinesernes realvaluta kontra Norge svekket seg netto fra 2009 til 2011, til tross for en liten innhenting fra 2010 til 2011. Av NordNorsk Reiseliv knappe million årlig på samlet markedsføring mot Japan og Kina, har en økende andel gått til Kina, skjønt det japanske markedet fortsatt prioriteres høyest. De ekstraordinære høye besøkstallene i 2009 bidrar til at besøkstallene har blitt dramatisk redusert til 2011, skjønt de økte noe fra 2010 til 2011. Vi har vanskeligheter med å identifisere større positive effekter på de kinesiske turiststrømmingene til Nord-Norge av NordNorsk Reiselivs markedsføring, men konstaterer at nedgangen har snudd.

USA: De siste årene har langdistanseturer med fly blitt billigere, samtidig som konkurrerende destinasjoner som Canada, New Zealand og Skottland har brukt mye midler på markedsføring mot det amerikanske markedet. Amerikanerne har hatt en positiv inntektsutvikling de siste årene, samtidig som realvalutaen kontra den norske kronen har svekket seg betraktelig. NordNorsk Reiseliv har brukt noen hundretusen i 2010 og 2012 på å markedsføre seg overfor det amerikanske markedet, og noen titallstusen i 2011. Dette er små beløp i forhold til hva konkurrentene bruker. Tilstrømningen av amerikanske turister økte voldsomt i 2010, etter at de verste virkningene av finanskrisen hadde lagt seg, for deretter å synke litt i 2011. Det er vanskelig å si om NordNorsk Reiselivs satsing har hatt en effekt eller ikke i det amerikanske markedet.

Polen: Inntektsutviklingen har vært svært positiv i Polen de senere årene. Samtidig har stadig flere yrkesreisende fra Polen kommet til Norge. Økningen i bensinprisen kan ha gjort polske sesongarbeidere i Sør-Norge mindre tilbøyelige til å kjøre opp til Nord-Norge og ta ferien der. Den polske realvalutaen har svekket seg

³⁵ Trippelkatastrofen i Japan er en felles betegnelsen på jordskjelvet ved Japans østkyst 11. mars 2011, den påfølgende tsunamien og den påfølgende katastrofen ved kjernekraftverket i Fukushima.

svakt netto fra 2010 til 2011, etter en liten oppgang fra 2009 til 2010. NordNorsk Reiseliv har brukt noen titalstusen årlig på markedsføring av Nord-Norge overfor polakker. Samtidig har økningen i polske gjestedøgn i Nord-Norge vært markant. Vi har vanskelig for å se at NordNorsk Reiselivs satsning har hatt store utslag på tilstrømningen av reisende fra Polen.

I tabell 4-2 har vi for hvert nøkkelmarked oppsummert impulsene på tilstrømningen av turister og de realiserte tilstrømningene av turister etter etableringen av NordNorsk Reiseliv i 2010. Det er viktig å poengtere at det i verdiskapingssammenheng ikke bare er volum som er viktig, men også hvor mye hver reisende fra hvert enkelte marked legger igjen. Grønn farge viser positive trender og effekter, blå farge viser nøytralt og gul/rød viser negative trender og effekter.

Tabell 10-1 Oversikt over impulser på tilstrømning av turister fra nøkkelmarkedene siden opprettelsen av NordNorsk Reiseliv i 2010, samt endring i realisert tilstrømning av turister siden 2009. Kilde: Menon (2012)

MARKED		NÆRINGSIMPULSER			MAKROIMPULSER		NORDNORSK REISELIV	REALISERT
Land	Markedstype	Trender	Infrastruktur for transport	Andre aktørers markedsføring	Utvikling i inntekt	Utvikling i realvalutakurs	Egen markedsføring	Tilstrømningen av turister
<i>Norge</i>	<i>Etablert</i>	(+)		(N)	(+)		(+)	(+)
<i>Tyskland</i>	<i>Etablert</i>	(N)		(N)	+	(-)	+	+
<i>Sverige</i>	<i>Etablert</i>	(+)	+	(+)	+	+	(+)	+
<i>Nederland</i>	<i>Etablert</i>	(N)		(N)	(+)	-	+	(+)
<i>Storbritannia</i>	<i>Utvikling</i>	+	+	(N)	(+)		+	+
<i>Finland</i>	<i>Utvikling</i>	(+)			+	-		
<i>Russland</i>	<i>Utvikling</i>	+		(-)	+	+	+	+
<i>Danmark</i>	<i>Utvikling</i>	(-)		(-)	(+)	-	(+)	
<i>Japan</i>	<i>Asia-utvikling</i>	(+)	+	(N)	(+)		(+)	(+)
<i>Kina</i>	<i>Asia-utvikling</i>	-	(+)		+	-	(+)	-
<i>Frankrike</i>	<i>Andre</i>	(+)			+	-		
<i>Spania</i>	<i>Andre</i>	(+)			-	(-)	(+)	(-)
<i>USA</i>	<i>Andre</i>	+	(+)	(-)	+	-	(N)	+
<i>Italia</i>	<i>Andre</i>	(N)			(+)	-	(+)	(+)
<i>Polen</i>	<i>Andre</i>	+	(-)		+	(-)		+