



**Innspill til NHDs reiselivsstrategi
Utfordringer og strategier for
norsk reiselivsnæring.**

MENON BUSINESS ECONOMICS

November 2011

Av Erik W. Jakobsen og Anniken Enger



MENON
Business Economics

Innhold

| | | |
|-----------|---|----------|
| 1. | Innspill til Nasjonal reiselivsstrategi..... | 2 |
| 1.1. | Kort om Menon Business Economics..... | 2 |
| 2. | Om norsk reiselivsnæring og dens markeder | 2 |
| 2.1. | Norsk reiselivsnærings makroøkonomiske virkelighet | 2 |
| 2.2. | Positive utviklingstrekk | 3 |
| 3. | Utfordringer og forslag til løsninger..... | 4 |
| 3.1. | Mange og små bedrifter med svak økonomi og begrenset kompetanse. | 4 |
| 3.2. | Store kvalitetsforskjeller, men små prisforskjeller..... | 4 |
| 3.3. | Fellesgodeproblemet er ikke løst – gjensidig avhengige aktører..... | 5 |
| 3.4. | Begrenset kunnskap om hva slags type kunder næringen tjener penger på..... | 5 |
| 3.5. | Kunnskapsmiljøene er få, små og lite relevante. | 6 |
| 3.6. | Høyt lønnsnivå sammenlignet med reiseliv i konkurrentland – men lavt nivå sammenlignet med andre næringer i Norge. | 6 |
| 3.7. | Høy arbeidskraftintensitet – 30 prosent av inntekter går til lønninger. | 7 |
| 3.8. | Mangel på helårs-arbeidsplasser. | 7 |
| 4. | Oppsummering..... | 8 |

1. Innspill til Nasjonal reiselivsstrategi

1.1. Kort om Menon Business Economics

Menon Business Economics (heretter Menon) er et forskningsbasert analyse- og rådgivingselskap i skjæringspunktet mellom strategi og samfunnsøkonomi. Våre oppdragsgivere spenner fra større bedrifter og investeringsfond til bransjeorganisasjoner, departementer og etater. Menon arbeider med en rekke næringer, men er særlig spesialisert innen reiseliv, maritim sektor, olje og gass, ren energi og miljø, samt finans. Markedsanalyser, sektoranalyser, lønnsomhetsanalyser og verdiskapingsanalyser er Menons kjernevirksomhet.

I dagens svært utfordrende økonomiske situasjon har den konkurranseutsatte delen av norsk næringsliv, inkludert reiselivsnæringen, særlig store utfordringer, og vi ønsker med dette å komme med innspill til Nærings- og handelsdepartementets reviderte reiselivsstrategi. Innspillet er basert på Menons rapport «Et kunnskapsbasert reiseliv – veivalg for næringen»¹, samt analyser og konsulentoppdrag Menon har hatt for næringen det siste året (se oversikt i fotnote²).

2. Om norsk reiselivsnæring og dens markeder

Norsk reiselivsnæring består av opplevelses-, overnattings-, serverings- transport- og formidlingsbedrifter. Sammen med natur- og kulturgrunnlaget på ulike reisemål i Norge utgjør disse virksomhetstypene gjensidig avhengige elementer i et helhetlig reiselivsprodukt.

Den samme næringen opererer med andre ord i to ulike markeder, som har hatt svært ulik utvikling:

- et internasjonalt konkurranseutsatt turistmarked og
- et lokalk marked skjermet fra internasjonal konkurranse

Det er viktig at strategien rettes mot den delen av næringen som opererer i den konkurranseutsatte delen turistmarkedet.

2.1. Norsk reiselivsnærings makroøkonomiske virkelighet

Selv om utviklingen ikke har vært lineær, har norsk reiselivsnæring tapt internasjonale markedsandeler hvert tiår fra 1970 frem til i dag. Den viktigste årsaken til dette er at gjennom denne 40-årsperioden har Norge blitt verdens rikeste land, ikke minst som følge av at det norske oljeeventyret startet i 1970. Hvilken betydning har Norges rikdom for den norske reiselivsnæringens internasjonale konkurranseevne? Det er ikke rikdommen i seg selv som er problemet. Økonomisk vekst fører tvert i mot til økt etterspørsel etter reiselivsopplevelser, og veksten i verdensøkonomien har ført til at Norges inntekter fra utenlandske turister er blitt tredoblet siden 1970 (i faste kroner). Dessuten har den norske rikdommen ført til at norske turister i Norge bruker stadig mer penger. En tredje positiv effekt er at det har vokst frem et stort og betalingsvillig lokalk marked, det vil si et

¹ Menon-publikasjon nr 10/2010, Jakobsen Erik W og Anne Espelien

² Menon-rapportene: «Kartlegging av markedet for opplevelsesturisme» på oppdrag fra NCE Fjord Tourism og Arena Innovative opplevelser og «Kartlegging av markedet for kulturturisme» på oppdrag fra NCE Fjord Tourism av Anniken Enger

Fellesgodeproblemet er ikke løst - Analyse av reiselivsnæringens organisering. Menon-publikasjon nr 5/2011 Workshops med reiselivsnæringen i Lillehammer-regionen, Lofoten, Ålesund/Sunnmøre og Ryfylke
Et kunnskapsbasert Sogn og Fjordane, analyse av reiselivsnæringen. Menon-publikasjon utgis 1. desember.

marked hvor innbyggere i norske byer og tettsteder bruker stadig mer penger på restauranter, barer, kultur og andre opplevelser.

Problemet med Norges rikdom er imidlertid at lønnsveksten har vært betydelig høyere enn i konkurrerende turistland, noe som har gitt reiselivsnæringen en kostnadmessig ulempe i konkurransen om utenlandske (og norske turister). Dette problemet forverres av at Norge er et land med relativt små lønnsforskjeller og dermed relativt høyere lønnsnivå for lavinntektsgrupper. I tillegg er reiselivsnæringen svært arbeidsintensiv. Hele 30 prosent av næringens omsetning går til å betale lønninger, mot 14 prosent for norsk næringsliv generelt. Norske reiselivsbedrifter har derfor måttet leve med et stadig høyere kostnadsnivå i forhold til konkurrenter i andre land. Dette har ikke vært noe problem for bedriftene som opererer i lokale, skjermede markeder, ikke bare fordi konkurrentene har det samme lønnsnivået, men også fordi det nettopp er de høye lønningene som legger grunnlaget for veksten i lokalmarkedene.

Reiseliv er ikke den eneste næringen i Norge som har fått en kostnadmessig konkurranseulempe i internasjonal konkurranse. Det høye lønns- og kostnadsnivået i Norge har ført til at mange arbeidsintensive bedrifter har mistet konkurranseevnen og blitt borte. De som har overlevd har outsourcet arbeidsintensive aktiviteter, automatisert arbeidsprosesser og/eller begynt å levere høykvalitetsvarer og -tjenester hvor prisfølsomheten er lav. Sagt på en annen måte har den konkurranseutsatte delen av norsk næringsliv blitt vridd i en mer kunnskapsbasert retning, hvor bedriftene konkurrerer på kvalitet og innovasjon i stedet for pris.

Reiselivsnæringen har bare i begrenset grad gått gjennom den samme omstillingen. Selv om det finnes viktige unntak, har næringen forblitt *fragmentert, finansielt svak og lite kunnskapsbasert*. Næringen var basert på små frittstående enheter, gjerne eid og drevet av familier. Kostnadsnivået steg, og mulighetene til å skyve kostnadene over på markedet var begrenset. Marginene ble presset, og lønnsomheten mager. Resultatet var at få bedrifter hadde finansielle muskler til investeringer, kompetanseutvikling og langsiktig markedsarbeid. Norske distriktshoteller ser ut til å være aller hardest rammet av denne negative utviklingsspiralen (se for eksempel Horwaths Hotellrapport 2011), både fordi de mangler et betalingsvillig lokalt marked og fordi den tradisjonelle turopererte bussturismen blir stadig mindre viktig.

På denne bakgrunn mener vi at målet for reiselivsstrategien må være at reiselivet på lik linje med annen konkurranseutsatt næring, blir langt mer kunnskapsbasert.

2.2. Positive utviklingstrekk

Fra det generelle bildet tegnet ovenfor finnes det noen viktige unntak. De største bedriftene i norsk reiselivsnæring er finansielt sterke, er betydelig mindre arbeidsintensive, har høyere verdiskaping per ansatt og har et lønnsnivå og karrieremuligheter som gjør bedriftene i stand til å tiltrekke og beholde kompetent arbeidskraft. Felles for de fleste av disse bedriftene er at de har hatt en stor andel av inntektene fra raskt voksende, *lokale* markeder, dvs. den ikke-påvirkbare delen av markedet. Hotellkjeder som Choice og Rica har utviklet seg i de store byene, mens transportselskaper som Color Line og Norwegian har hatt norske turister som hovedkunder. Det samme gjelder for Dyreparken i Kristiansand og Tusenfryd.

Næringen er også i ferd med å bli mindre fragmentert, eierkonsentrasjonen økes og næringen blir mer integrert, noe som gir økt evne til langsiktige investeringer, økt intern kompetanse, samt reduserte fellesgodeproblemer. Hovedtyngden av denne integrasjonen finner vi innenfor enkeltbransjer; hotellkjeder som tar en økende andel av totalmarkedet samt få og store transportselskaper, turoperatører og reisebyråer.

Men eierintegrasjonen foregår også på tvers av bransjene, innad i reisemålene. SkiStar er den fremste eksponenten for eierintegrerte selskaper, gjennom Hemsedal og Trysil.

Et annet utviklingstrekk er at det formelle kompetansenivået til en viss grad er på vei opp i næringen, særlig blant opplevelsesbedrifter. Sterkere klyngedannelser, for eksempel i form av tettere koblinger mellom de ulike virksomhetstypene, bidrar også til mer kunnskapsutvikling og kunnskapsspredning.

Et tredje utviklingstrekk er at opplevelser og kultur får en stadig mer sentral plass i næringen. Forståelsen av reiseliv som en opplevelsesnæring har eksistert lenge, men det er først i senere år at bevisstheten er spredd i hele næringen. I den nasjonale rapporten dokumenterte vi at opplevelser og kultur er mye tettere integrert i reiselivsnæringen i dag enn den var for åtte år siden.

3. Utfordringer og forslag til løsninger

3.1. Mange og små bedrifter med svak økonomi og begrenset kompetanse.

Næringsstrukturen knyttet til reiseliv og opplevelser er fragmentert med mange små og finansielt svake selskaper. Den fragmenterte næringsstrukturen fører til at bedriftene har begrensede ressurser til investeringer, produktutvikling og markedsutvikling. I stedet for å investere i fremtiden, er mange tvunget til å kutte kostnader for å få driften til å gå rundt; en ikke-bærekraftig utvikling.

- Effekt: **Begrensede ressurser til investeringer, produktutvikling og markedsutvikling**
- Løsningsforslag: **Økt eierintegrasjon – men ikke nødvendigvis store enheter**
- Løsningsforslag: **Industrialisering – skala og spesialisering**

3.2. Store kvalitetsforskjeller, men små prisforskjeller.

En annen utfordring er at det er til dels store kvalitetsforskjeller mellom bedriftene, men små prisforskjeller. Næringens problem er med andre ord ikke at prisnivået er for høyt. Problemet er at prisene er for lave i forhold til kostnadsnivået og at prisene er for lite differensierte. Når næringen ikke klarer å ta tilstrekkelig betalt for høy kvalitet, forsvinner også incentivene til kvalitetsutvikling. En annen effekt er at produkter med lav kvalitet undergraver kundenes generelle kvalitetsopplevelse, noe som igjen gjør det vanskeligere å oppnå et høyt prisnivå.

- Effekt: **Næringen klarer ikke å ta tilstrekkelig betalt for høy kvalitet**
- Effekt: **Produkter med lav kvalitet undergraver kundenes generelle kvalitetsopplevelse**
- Løsningsforslag: **Utvikling av unike opplevelser som kan selges til høyere priser, og markedsføres mot kjøpesterke nisjemålgrupper**
- Løsningsforslag: **Økt reiselivsfaglig kompetanse og holdningsendringer**
- Løsningsforslag: **Industrialisering – standardiserte prosesser og standardisert kvalitet**

3.3. Fellesgodeproblemet er ikke løst – gjensidig avhengige aktører.

Reiselivsbedrifter er gjensidig avhengig av hverandre – på mange måter og på flere geografiske nivåer. Hoteller er avhengig av opplevels- og aktivitetsmuligheter, som igjen er avhengig av transporttilbudet, osv. Aktørene er ikke bare avhengig av at det finnes tilbud på alle områder, men også at kvaliteten er høy og at tilbud er dimensjonert i forhold til hverandre. Den gjensidige avhengigheten leder til det vi kaller et *fellesgodeproblem*: Alle er tjent med at kvaliteten på et reisemål er høy, og at reisemålet blir markedsført mot relevante målgrupper, men ingen har insentiver til å finansiere stedsutvikling og markedsføring. Sagt på en annen måte har bedriftene incentiver til å være gratispassasjerer på fellesoppgaver. Det leder til underinvesteringer i destinasjons- og markedsutvikling. Dette er erkjent av de fleste som har erfaring fra næringen. I en undersøkelse for det såkalte Strukturutvalget i 2011 dokumenterte Menon at 70 prosent av lederne i reisemålselskaper i Norge mener at det er for mange gratispassasjerer på destinasjonen. Bedriftene ble spurt om det samme: Halvparten var enig. (Kun ¼ var uenig, mens den siste fjerdedelen var hverken enig eller uenig.) Generelt er det slik at jo flere bedrifter det er og jo mindre disse er, desto større blir gratispassasjerproblemet.

- Effekt: Enkelt å være **gratispassasjer** på fellesoppgaver – underinvesteringer i destinasjons- og markedsutvikling
 - Effekt: Vanskelig å **prioritere** markedsoptimale løsninger – premissene settes av de som betaler
- Løsningsforslag: **Utvikle robuste og langsiktige finansieringsløsninger**
- Løsningsforslag: **Reduser antall reisemålselskaper gjennom i større grad å differensiere funksjonene; lokale stedsutviklingselskaper og færre, større, regionale markedselskaper**
- Løsningsforslag: **Økt eierintegrasjon**

3.4. Begrenset kunnskap om hva slags type kunder næringen tjener penger på.

Til tross for at lav lønnsomhet er et gjennomgående problem i reiselivsnæringen, er det lite bevissthet om kundelønnsomhet. Mye handler om volum – til tross for at de fleste erkjenner at norsk reiseliv ikke kan bygge internasjonal konkurransevne på volumnaturisme for massemarkeder. Problemet er at gjestedøgn er en svak indikator på verdiskaping og lønnsomhet. Grunnen er at kundelønnsomheten kan variere betydelig.

Det er store forskjeller i ulike nasjonaliteter og ulike segmenters forbruk i Norge. Eksempelvis bruker amerikanere på ferie i Norge 1930 kroner per døgn, mens tyskere kun bruker 830 kroner per døgn. Det sannsynligvis mest lønnsomme segmentet, internasjonale kongressdeltagere, bruker 3.383 kroner per døgn, mens norske baseturister på egen hytte bruker 282 kroner per døgn. Det innebærer at dersom antall amerikanere reduseres med 1000 men erstattes av 4000 svensker, vil statistikken fortelle at Norge har fått 3000 nye turister – men inntektene fra utenlandske turister ville falle.

Dette viser at det er nødvendig å gå ennå dypere inn i å undersøke forbruksforskjeller i ulike segmenter, med tanke på interesse, livsfase, livsstil, feriebehov osv.

I tillegg er det nødvendig å utvikle og tydeliggjøre produkt-markedskoblingene i større grad. Med produkt-markedskobling menes at en destinasjon utvikler produktkonsepter basert på *både* markedets behov *og* på stedets ressurser. Produkt-markedskoblingene må spisses i langt større grad enn det som gjøres i dag.

Inntektene fra de ulike segmentene må også vurderes opp mot markedsføringskostnadene det innebærer å tiltrekke de ulike segmentene. Det kan være lettere å utløse reiselyst i et opplevelsessegment i Nederland, enn å utløse Norgeskjøp hos japanske ferie/fritidsturister.

I tillegg er det nødvendig å beregne hvor store kostnader de ulike segmentene påfører enkeltbedrifter og samfunnet for øvrig. Konsekvensen av at vi vet for lite om kundelønnsomhet er at produkt-/reisemålsutvikling koblet med markedsføring blir lite treffsikker.

- Effekt: Lite treffsikker produkt-/reisemålsutvikling og markedsføring
- Løsningsforslag: **Systematisk forskning på og analyser av nisjesegmenter**
- Løsningsforslag: **Systematisk forskning på og analyser av lønnsomme produkt-markedskoblinger**

3.5. Kunnskapsmiljøene er få, små og lite relevante.

Kunnskapsleverandører kan grovt sett deles inn i tre grupper; analyse- og rådgivingselskaper, forskningsaktører og utdanningsinstitusjoner. Kunnskapsaktørene i reiselivsnæringen er få og små sammenlignet med andre næringer.³ For reiselivsnæringen ser FoU-aktører ut til å spille svært liten rolle for bedriftenes innovasjon. For nesten 90 prosent av bedriftene oppfattes FoU-institusjoner som uvesentlig for utvikling av nye ideer, prosesser og produkter, og kun 1 av 100 bedrifter holder FoU-aktørene som den viktigste kilden til innovasjon (Jakobsen og Espelien, 2010).

- Effekt: **Lite kunnskapsbasert næring**
- Løsningsforslag: **Økt satsing på reiselivsforskning etter modell av OG21⁴ og Maritim21**
- Løsningsforslag: **Økt klyngeutvikling – basert på triple-helix modellen**

3.6. Høyt lønnsnivå sammenlignet med reiseliv i konkurrentland – men lavt nivå sammenlignet med andre næringer i Norge.

Reiselivsnæringen står overfor en gordisk knute med hensyn til lønn: På den ene side er lønnsnivået altfor høyt sammenlignet med reiseliv i konkurrentland. På den annen side er nivået for lavt sammenlignet med andre næringer i Norge. Det fører til at næringen får en kostnadmessig konkurranseulempa i internasjonale turistmarkeder og samtidig en konkurranseulempa i norske arbeids-/kompetansemarkeder. Det finnes ingen enkel løsning på dette problemet. Skal reiselivsnæringen lykkes med å bli en kunnskapsbasert næring, må lønnsnivået snarere opp enn ned.

³ Horwath, Mimir, Høve Støtt og Kaizen er noen eksempler på spesialiserte rådgivningsbedrifter. Blant forskningsaktører finner vi selskaper som Transportøkonomisk Institutt, Østlandsforskning, Norges Handelshøyskole, Høgskolen i Buskerud, Høgskolen i Finnmark og Vestlandsforskning. De viktigste utdanningsaktørene for næringen er Høgskolen i Lillehammer, Hotellhøgskolen (ved Universitetet i Stavanger) og Handelshøgskolen BI.

⁴ OG21, Olje og gass i det 21. århundre. OG21 ble etablert av Olje- og energidepartementet i 2001. Styret for OG21 skal utvikle en Nasjonal teknologistrategi for den norske petroleumsnæringen og skal fungere som rådgiver overfor myndighetene og næringslivet.

- Effekt: **Konkurransulempe i internasjonale markeder**
- Effekt: **Konkurransulempe i norske arbeids-/kompetansemarkeder**
- Løsningsforslag: **Løsningen må komme gjennom tiltak som styrker prisnivå, kapasitetsutnyttelse/skala og reduserer arbeidsintensitet**

3.7. Høy arbeidskraftintensitet – 30 prosent av inntekter går til lønninger.

I norsk reiselivsnæring går mer enn 30 prosent av reiselivsbedriftenes inntekter til personalkostnader. Dette forsterker konkurransulempe i internasjonale markeder. Igjen må det påpekes at løsningen ikke er å redusere lønnsnivået. Arbeidskraftintensiteten er en funksjon av fire faktorer: Antall gjester ganger pris per gjest delt på antall ansatte ganger lønn per ansatt. Det bør jobbes systematisk med å øke antall gjester, øke prisnivået og eventuelt overlate de mest arbeidsintensive aktivitetene til kundene selv for å kunne oppnå høyere lønnsomhet – og samtidig ha mulighet til å betale konkurransedyktige lønninger til kompetente ansatte. Et av tiltakene for å oppnå dette er *helårsvirksomhet*.

- Effekt: **Forsterket konkurransulempe i internasjonale markeder**
- Løsningsforslag: **Selvbetjening**
- Løsningsforslag: **Industrialisering**

3.8. Mangel på helårs-arbeidsplasser.

Hovedproblemet med reiselivsbedrifter som kun har sesongdrift er ikke at inntektsnivået svekkes og at faste kostnader må fordeles på et mindre antall dager. Det store problemet er at det er umulig å utvikle en kunnskapsbasert næring på den måten. Sesongarbeid er ikke attraktivt for ansatte som ønsker å investere i sin egen kompetanse og karriereutvikling. Dermed får man stor gjennomtrekk av ansatte, og kontinuiteten i arbeidsstokken blir lav og de ansattes læringskurver avbrytes, noe som gjør det vanskelig å få bedriftene til å investere i kompetanseutvikling. For mange enkeltaktører vil det likevel være mer lønnsomt å stenge ned virksomheten i vintersesongen (eventuelt andre sesonger) fordi kundegrunnet er for tynt. Problemet er imidlertid at dette svekker næringens attraktivitet som arbeidsplass, og det bidrar til større gjennomtrekk av ansatte. Dessuten fører det til at tilbudet og dermed den totale kvalitetsopplevelsen for kundene på reisemålet blir dårligere.

- Effekt: **Lite attraktive karriereveier i næringen**
- Effekt: **Vanskelig å få bedriftene til å investere i kompetanseutvikling**
- Løsningsforslag: **Måltrettet utvikling og markedsføring av skulder- og lavsesonger**
- Løsningsforslag: **Samarbeid mellom bedrifter med ulik sesongstruktur**
- Løsningsforslag: **Næringsbasert traineeprogram jf. Maritim Trainee**
- Løsningsforslag: **Eierintegrasjon – flere interne muligheter**

4. Oppsummering

Det er liten tvil om at norsk reiselivsnæring må bli mer kunnskapsbasert, innovativ og markedsorientert for å møte et svært uforutsigbart økonomisk marked, samt for å tiltrekke og beholde kompetente medarbeidere og for å tiltrekke kompetent kapital. At reiselivsnæringen utvikles i tråd med bærekraftige prinsipper ligger som en underliggende forutsetning.

Vi har identifisert noen hovedstrategier som vi mener det bør fokuseres på i den nasjonale reiselivsstrategien:

Industrialisering

- Gjennom storskala, effektiv logistikk og standardiserte prosesser og produkter blir reiselivsopplevelsene mer tilgjengelige for store kundegrupper, kostnadsnivået reduseres og det skapes forutsigbar kvalitet.

Selvetjening

- Gjennom å overlate de mest arbeidsintensive prosessene til kundene – reduseres lønnskostnader og styrkes den kostnadsmessige konkurranseevnen. Selvetjening bør kombineres med industrialisering eller med unike opplevelser.

Utvikling av unike opplevelser og kartlegging av nisjemålgrupper

- Unike opplevelser som oppfattes som eksklusive og dermed kan selges langt dyrere enn standard produkter – vil føre til at næringen kan leve med et høyere kostnadsnivå enn konkurrentene i andre land
- Utvikling av produktkonsepter som tilfredsstiller *både* nisjemarkedenes behov *og* som utvikles i tråd med de stedlige ressursene
- Ytterligere analyser av nisjesegmenter i de ulike markedene
- Ytterligere analyser av lønnsomme produkt-markedskoblinger

I tillegg anbefaler vi tiltak på følgende områder:

Økt eierkonsentrasjon – men ikke nødvendigvis store enheter

- For å skape helårsarbeidsplasser og attraktive karriereveier i næringen
- For å øke incentivene til kompetanseutvikling i bedriftene
- For å oppnå satsing på skuldersesongene og dermed høyere lønnsomhet i næringen

Økt reiselivsfaglig kompetanse

- kunnskapsbasert næringsutvikling
- økt satsing på reiselivsforskning etter modell av OG21 og Maritim21.
- Næringsbasert traineeprogram á la Maritim Trainee
- Løsningsforslag: økt klyngeutvikling – basert på triple-helix modellen

Organisering

- Robuste og langsiktige finansieringsløsninger
- Differensiere reismålselskapene i større grad; lokale stedsutviklingsselskap og regionale markedsføringsselskap