

**ET KUNNSKAPS-  
BASERT NORGE**

# [ **ET KUNNSKAPSBASERT REISELIV** ]

**VEIVALG FOR NÆRINGEN**

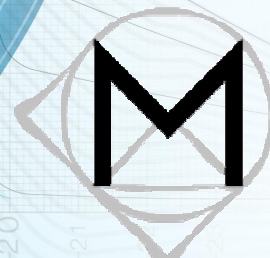
**MENON PUBLIKASJON NR 11**

**AUGUST 2010**

**AV**

**ERIK W. JAKOBSEN**

**ANNE ESPELIEN**



## FORORD

Prosjektet "Et kunnskapsbasert Reiseliv" inngår som delprosjektet i det store nasjonale forskningsprosjektet "Et kunnskapsbasert Norge" som gjennomføres ved Handelshøyskolen BI under ledelse av professor Torger Reve (se neste side). Samtidig har prosjektet en strategidimensjon som er finansiert særskilt av NHO's Reiselivsråd. Reiselivsrådet har samtidig fungert som prosjektets referansegruppe, sammen med Forum for Reiseliv og Regjeringens arbeidsutvalg for reiseliv. Vi ønsker å rette en stor takk til de som har finansiert prosjektet. Følgende har bidratt økonomisk:

- Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO)
- Nærings- og handelsdepartementet (NHD)
- Landsorganisasjonen (LO)
- Innovasjon Norge
- Norges Forskningsråd (NFR)
- Olje- og energidepartementet (OED)
- Fiskeri- og kystdepartementet (FKD)
- Kunnskapsdepartementet (KD)
- Miljøverndepartementet (MD)
- SIVA
- Abelia
- Finansnæringens Fellesorganisasjon (FNO)
- Norges Rederiforbund (NR)
- Handels- og Servicenæringens Hovedorganisasjon (HSH)
- Byggenæringen

MENON Business Economics

Oslo, 30. august 2010

## **THE RESEARCH PROJECT – KNOWLEDGE BASED NORWAY**

BI Norwegian School of Management is conducting a large national research project, titled “A knowledge based Norway”. The project is analyzing 13 major knowledge based industries in Norway. The objective is to identify existing and emerging global knowledge hubs and recommend policy initiatives required in order to enable the further development and competitiveness of such hubs. Knowledge based industrial development is argued to occur in global knowledge hubs or superclusters characterized by a high concentration of innovative industrial actors interacting closely with advanced research institutions, venture capital and competent ownership. The study is based on three simple premises. For industries to be competitive and sustainable at a high cost location like Norway, industries have to compete globally, industries have to be knowledge based, and industries have to be environmentally robust.

The creation of value through the promotion of the Norwegian nature, culture and unique experiences has been challenging over a long period of time. In this excellent study, "Knowledge Based Tourism", Erik Jakobsen and Anne Espelien of Menon Business Economics provide an elegant overview of the development of the tourism industry in Norway over the last few decades. They go beyond the obvious and identify both factors that contribute to both failure and success of tourism projects within the Norwegian economy and strategies that are likely to contribute to the future development of the industry.

Torger Reve and Amir Sasson

Norwegian School of Management, BI

August 30th, 2010

# INNHALDSFORTEGNELSE

<b>FORORD</b> .....	<b>1</b>
THE RESEARCH PROJECT – KNOWLEDGE BASED NORWAY .....	3
<b>1. INNLEDNING OG SAMMENDRAG</b> .....	<b>6</b>
<b>2. DE LANGE LINJER - NORSK REISELIVS INTERNASJONALE KONKURRANSEEVNE I ET 40 ÅRS PERSPEKTIV</b> .....	<b>9</b>
2.1. EN AV VERDENS STØRSTE OG RASKEST VOKSENDE NÆRINGER .....	9
Økonomisk vekst driver utviklingen.....	9
2.2. DEN NORSKE NÆRINGENS KONKURRANSEEVNE .....	10
Tredobling av turistinntekter på 30 år .....	11
Norge har tapt markedsandeler internasjonalt siden 1970-tallet .....	11
2.3. HOVEDFORKLARING: NORGE ER BLITT VERDENS RIKESTE LAND .....	12
Den norske næringen har fått en kostnadmessig konkurranseulemppe .....	13
Nordmenn brukte stadig mer penger på reiser og opplevelser i utlandet .....	17
Fremveksten av et krevende og betalingsvillig lokalmarked.....	18
Kunne det gått annerledes?.....	19
2.4. BIDRO MYNDIGHETENE TIL EN SUNN OMSTILLING I NÆRINGEN? .....	20
Ukritisk oppbygging av fysisk kapasitet på 1980-tallet.....	20
Vridning av virkemidlene på 1990-tallet mot kompetanse, nettverk og lønnsomhet .....	20
Gullalderen i norsk reiseliv – 1990 til 1994.....	21
Myndighetenes tilskudd til næringen har fulgt verdiskapingsutviklingen .....	22
2.5. HAR TRENDEN SNUDD?.....	22
<b>3. REISELIVSNÆRINGEN I NORGE</b> .....	<b>26</b>
<b>REISELIVSNÆRINGENS VERDISKAPINGSSYSTEM</b> .....	26
Natur og kultur.....	27
Reiselivsbedriftene .....	27
Kunnskapsaktører.....	30
Eierskap og kapital – økt eierkonsentrasjon .....	30
Hvor stor er næringen? .....	32
3.1. ÉN NÆRING – TO MARKEDER .....	33
Det lokale markedet .....	34
Det internasjonale markedet .....	34
3.2. SPESIALISERTE REISEMÅL, BYENE – OG RESTEN AV NORGE .....	34
3.3. NÆRINGENS MARKEDER .....	37
Internasjonalisering av norsk reiselivsnæring .....	37
Spesialiserte reisemål opererer i internasjonale markeder.....	39
Veksten kommer ikke utenfra.....	40
Reiselivsbedriftenes internasjonale ambisjoner .....	41
Kilder til suksess på internasjonale markeder .....	43
Oppsummering .....	44
3.4. REISELIVSNÆRINGENS VERDISKAPING – UTVIKLING SISTE 12 ÅR .....	45
Verdiskaping – transport størst, men veksten kommer i opplevelser.....	45
Byene har høyest verdiskaping.....	47
Reiselivsnæringen er relativt sett viktigst i de spesialiserte reisemålene .....	48
Byene vokser mest .....	50

<b>4. KLYNGEEGENSKAPER I REISELIVSNÆRINGEN.....</b>	<b>52</b>
<i>Klyngesatsing i det offentlige virkemiddelapparatet .....</i>	52
4.1. KONKURRANSE.....	54
<i>Alle har lokale konkurrenter .....</i>	55
<i>Hvor er konkurransen hardest? .....</i>	56
4.2. KREVENDE KUNDER .....	58
4.3. KOBLINGER .....	59
<i>Interne koblinger i næringen.....</i>	60
<i>Koblinger til andre næringer .....</i>	61
4.4. FOU-INVESTERINGER .....	63
<i>Kildene til innovasjon er nasjonale.....</i>	64
<i>Kunder er reiselivsbedriftenes viktigste kilde til innovasjon .....</i>	65
4.5. KILDER TIL KOMPETANSE .....	66
<i>Formelt kompetansenivå .....</i>	66
<i>Kilder til kompetanse .....</i>	68
<b>5. STRATEGIER FOR NÆRINGEN.....</b>	<b>74</b>
5.1. OPPSUMMERING AV STATUS OG UTVIKLING I NORSK REISELIVSNÆRING .....	74
5.2. NÆRINGENS UTFORDRINGER .....	75
5.3. INDUSTRIALISERING .....	79
<i>Color Lines Superspeed-konsept .....</i>	79
5.4. SELVBETJENINGSKONSEPTER .....	80
<i>Selvstellsenheter på norske skisteder .....</i>	80
<i>Middag fra automat på hotell.....</i>	80
5.5. UNIKE OPPLEVELSER.....	81
<i>Juvet Landskaphotell .....</i>	81
<i>Norske fjorder og cruisetrafikk .....</i>	81
<i>Norsk laksefiske.....</i>	81
<i>Gourmetmat og guidet jakt.....</i>	82
<i>Unike opplevelser blir mer tilgjengelige gjennom industrialisering .....</i>	84
<i>Industrialisering og selvbetjening .....</i>	84
<i>Industrialisering og eksklusive produkter .....</i>	85
5.6. POLITIKKENS ROLLE.....	85
<i>Hvilke kunder tjener vi penger på – og hvilke kunder rettes markedsføringen mot? .....</i>	85
<i>Prioriteringer i virkemiddelbruken .....</i>	86
<i>Forskning og utvikling: Satsing på et avgrenset sett teknologi- og temaområder .....</i>	87
<i>Kapitaltilgang – etablering av såkornfond for reiselivsnæringen.....</i>	87
<i>Hva om ingenting endres?.....</i>	87
<b>REFERANSELISTE.....</b>	<b>89</b>



# 1. INNLEDNING OG SAMMENDRAG

Norsk reiselivsnæring består av opplevels-, overnattings-, serverings- transport- og formidlingsbedrifter. Sammen med natur- og kulturgrunnet på ulike reisemål i Norge utgjør disse virksomhetstypene gjensidig avhengige elementer i et helhetlig reiselivsprodukt. Sagt på en annen måte bidrar disse kommersielle aktørene til turistenes totalopplevelse – og dermed til Norges konkurransevne som reisemål i konkurranse med reisemål i andre land. Imidlertid er det ikke bare norske og utenlandske turister som kjøper tjenester av bedriftene i norske reiselivsnæringen. Også lokalbefolkningen

Den samme næringen opererer med andre ord i to ulike markeder; et internasjonalt konkurranseutsatt turistmarked og et lokalmarked skjermet fra internasjonal konkurranse. Utviklingen i disse to markedene har hatt svært ulik utvikling.

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 konkurransevne? 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 lokalmarked, det vil si et 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. Faktisk går 30 prosent av næringens omsetning 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 konkurransevnen 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 vridt 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. Fra dette generelle bildet 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. 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.

Til tross for den negative utviklingen, er det mye som tyder på at norsk reiselivsnæring for tiden er i en positiv utvikling. I denne rapporten dokumenterer vi at næringen er blitt 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 finnes 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 er på vei opp i næringen, særlig blant opplevelsesbedrifter. Sterkere klyngeegenskaper, 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 kapittel 4 har vi dokumentert at opplevelser og kultur er mye tettere integrert i reiselivsnæringen i dag enn den var for åtte år siden.

Det er liten tvil om at norsk reiselivsnæring må bli mer kunnskapsbasert og innovativ for å møte kundenes økte krav, for å tiltrekke og beholde kompetente medarbeidere og for å tiltrekke kompetent kapital. I denne rapporten har vi i tillegg identifisert tre strategier som næringen og enkeltbedriftene kan følge for å snu den negative trenden og vinne markedsandeler internasjonalt:

**Industrialisering** – stor skala, effektiv logistikk og standardiserte prosesser og produkter – er nødvendig for å gjøre reiselivsopplevelsene mer tilgjengelige for store kundegrupper, for å redusere kostnadsnivået og for å skape forutsigbar kvalitet.

**Selvbetjening** – det vil si å overlate de mest arbeidsintensive prosessene til kundene – vil bidra til å redusere lønnskostnader og styrke den kostnadsmessige konkurransevnen. Selvbetjening bør kombineres med industrialisering eller med unike opplevelser, den tredje strategien;

**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.

Rapporten peker også på noen områder hvor myndighetene kan bidra til å gjøre reiselivsnæringen mer kunnskapsbasert og internasjonalt konkurransedyktig, blant annet etablering av et såkornfond

for å styrke tilgangen på kompetent risikokapital, og effektene av å konsentrere og prioritere myndighetenes virkemidler overfor næringen. I tillegg hevder vi at det er behov for mer kunnskap om hva slags kunder næringen tjener penger på, og produktutvikling, reisemålsutvikling og markedsføring bør rettes mot de mest lønnsomme kundegrupper.

Det foregår en del forskning og utvikling i reiselivsnæringen, både blant bedriftene og i universitets- og høyskolesektoren, men det ser ikke ut til at denne forskningen leder til innovasjon i næringen. Det er derfor behov for å øke relevans og kvalitet i forskningen, for eksempel ved å la næring og forskningsaktører sammen utvikle et langsiktig program à la petroleumsnæringens OG21.



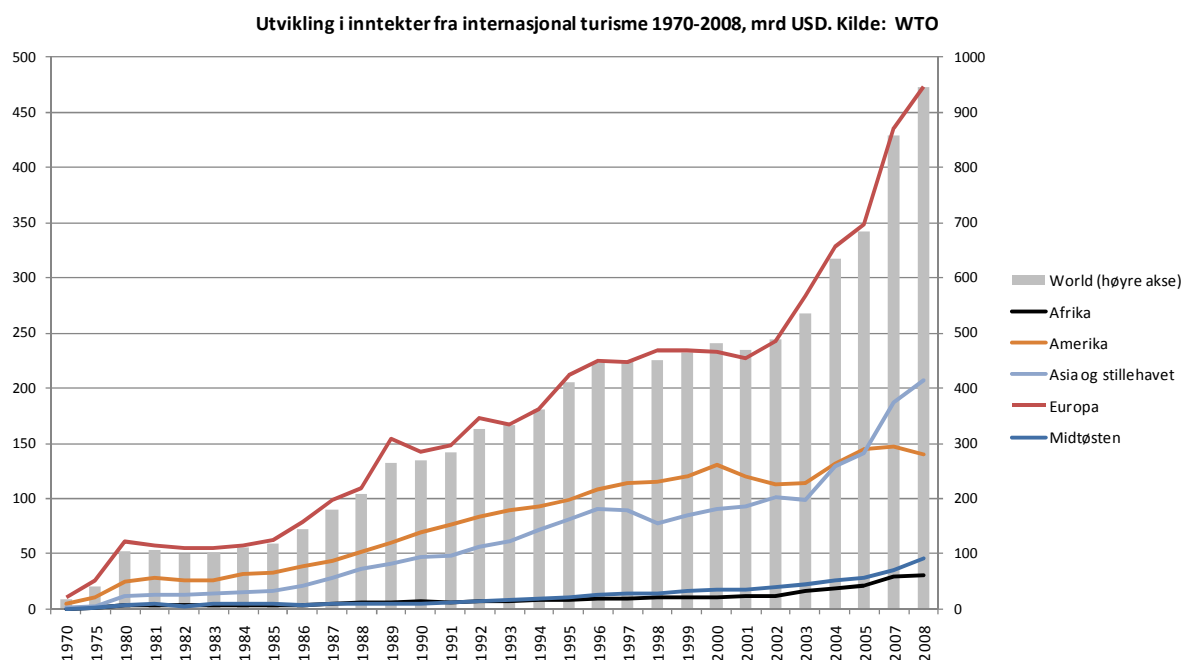
## 2. DE LANGE LINJER - NORSK REISELIVS INTERNASJONALE KONKURRANSEEVNE I ET 40 ÅRS PERSPEKTIV

### 2.1. EN AV VERDENS STØRSTE OG RASKEST VOKSENDE NÆRINGER

Reiselivsnæringen er en av verdens største og raskest voksende næringer. Figuren nedenfor viser utviklingen i inntekter fra internasjonal turisme fra 1970 til 2008, målt i løpende milliarder USD (grå søyler, høyre akse). Figuren viser at reiselivsnæringen har opplevd kraftig vekst gjennom de siste 40 år. To perioder bryter trenden. Første halvdel av 1980-tallet var et tilbakeslag for reiselivsnæringen. Det samme var perioden rundt årtuseniftet, spesielt i etterkant av terrorhandlingen i 2001. Fra 2002 har imidlertid veksten tatt seg kraftig opp igjen og har ligget på minst 10 prosent per år.

De fargede kurvene viser hvordan internasjonale turistinntekter fordelte seg på verdensdeler i samme periode, 1970-2005 (fargede kurver, venstre akse). Europa har i hele perioden vært verdens største og viktigste reiselivsområde. Andelen av verdensmarkedet har variert mellom 45 og 60 prosent det meste av perioden, og utviklingen følger veksten i det globale markedet nærmest perfekt.

Figur 1: Utvikling inntekter fra internasjonal turisme 1950 - 2008



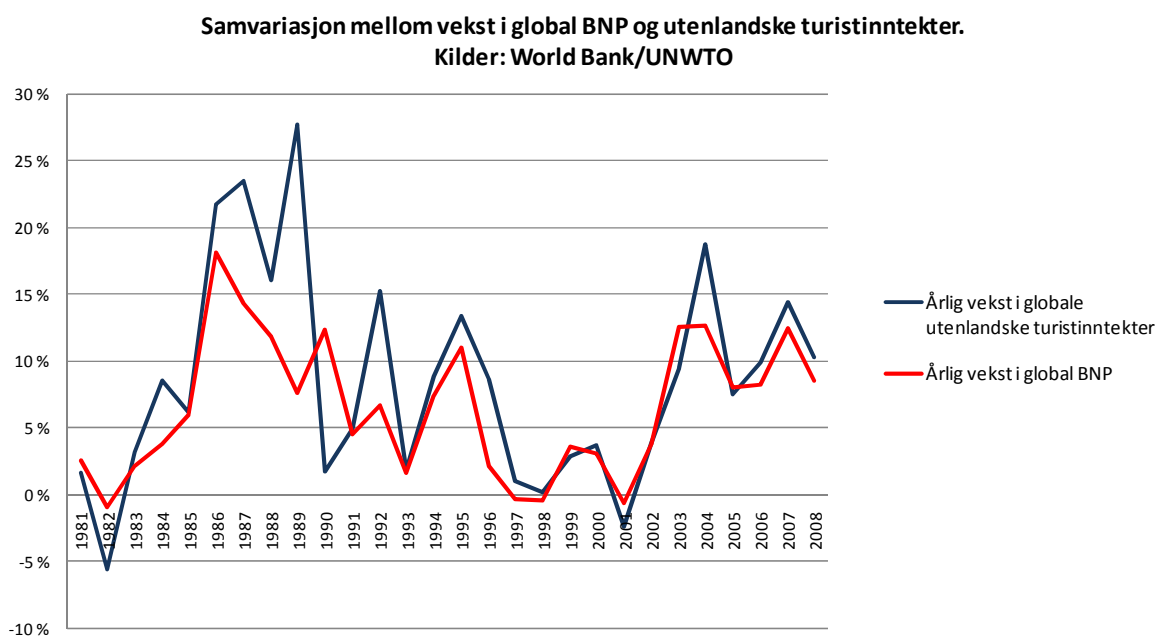
Selv om Europa har beholdt lederskapet i den globale turismen, har den største veksten de siste 20 årene kommet i Asia.

### Økonomisk vekst driver utviklingen

Veksten i turistkonsum er nært relatert til økonomisk vekst. Dette ble tydelig illustrert gjennom finanskrisen i 2009. Etter kraftig vekst i globalt turistkonsum gjennom flere år, falt de samlede inntektene med 6 prosent i 2009.

Sammenhengen mellom utviklingen i verdensøkonomien og turistkonsum kan dokumenteres statistisk. Korrelasjonen mellom verdens samlede BNP og deres samlede turistinntekter er 0,998, det vil si tilnærmet sammenfallende. At nivåene korrelerer høyt, er ikke overraskende. Sammenligner vi årlig veksttakt mellom verdens BNP og turistinntekter, finner vi en korrelasjon på 0,76. Det innebærer at 58prosent av all variasjon i turistinntekter kan forklares med variasjoner i økonomisk vekst. I tillegg til høy samvariasjon mellom BNP og turisme illustrerer figuren nedenfor to poeng: For det første at veksttaket i internasjonal turisme er høyere enn BNP-veksten. Fra 1970 til 2008 ble global BNP (i løpende priser) 22-doblet, mens global turisme ble 53-doblet. Tilsvarende tall for perioden 1980 til 2008 var henholdsvis 5,7 og 9. Det andre poenget som kan leses fra figuren er at de årlige svingningene i internasjonale turistinntekter er større enn de årlige svingningene i BNP.

Figur 2: Samvariasjon mellom BNP og inntekter fra turisme



## 2.2. DEN NORSKE NÆRINGENS KONKURRANSEEVNE

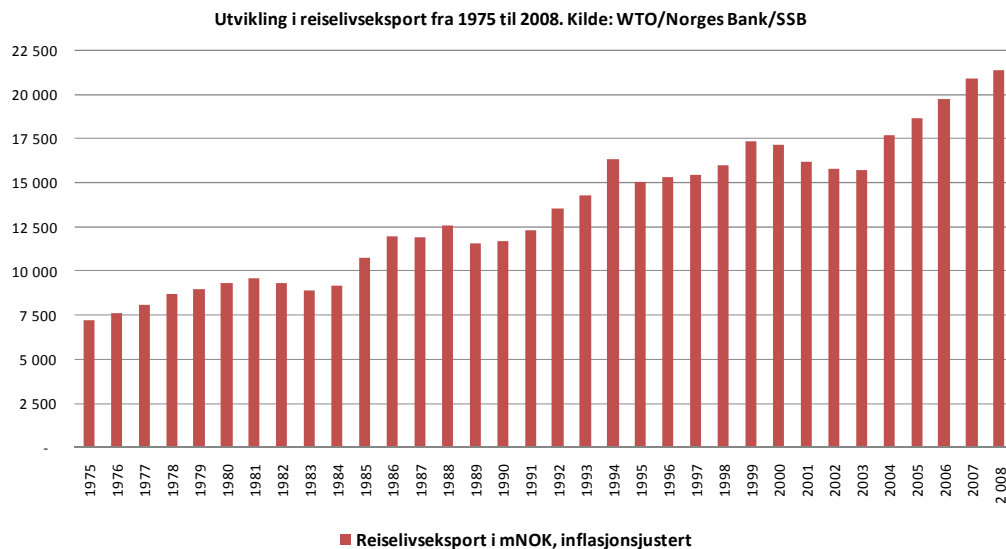
På 1960-tallet var det en kraftig økning i utenlandsk turisme til Norge. Antall utenlandske gjestedøgn økte med mer enn 50 prosent i løpet av 60-årene. Det var briter som sto for den største andel av hotellkonsum i 1960, mens amerikanere dominerte i 1970. I løpet av de to neste tiårene ble britenes og amerikanernes andel av utenlandsmarkedet stadig mindre. I dag utgjør gjester fra USA kun 5 prosent av alle ferie- og fritidsovernattinger i Norge. I samme periode ble Tyskland et stadig viktigere utenlandsmarked. I 2009 sto tyskere for 21 prosent av alle utenlandske gjestedøgn i Norge. Svensker og dansker er de to neste nasjonalitetene på listen (Innovasjon Norge 2010).

Det spiller en rolle hvilke nasjonaliteter som kommer til Norge. Amerikanere bruker, i følge innovasjon Norge 1930 kroner per dag når de besøker Norge. Tyskere bruker bare 830 kroner, mens dansker og svensker bruker henholdsvis 540 og 420 kroner (Innovasjon Norge 2009).

## Tredobling av turistinntekter på 30 år

Den norske reiselivsnæringen har nytt godt av den kraftige veksten i internasjonal turisme. Fra 1975 til 2008 ble Norges inntekter fra utenlandske turister tredoblet (i faste 1998-kroner). Dette fremgår av figur 3 nedenfor. Særlig var veksten høy i perioden 1989-1994, men også 2003-2008 var en sterk vekstperiode.

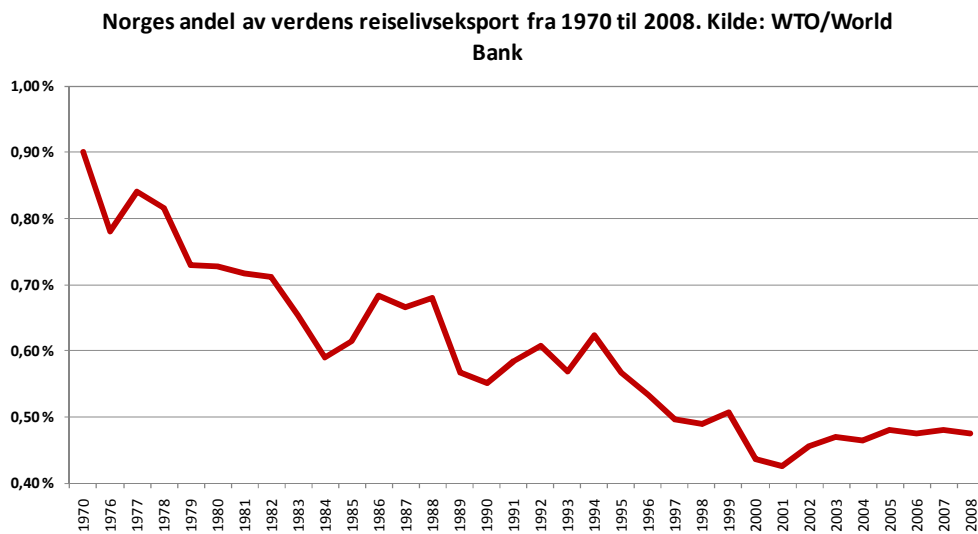
Figur 3: Utvikling norsk reiselivseksport 1975 – 2008



## Norge har tapt markedsandeler internasjonalt siden 1970-tallet

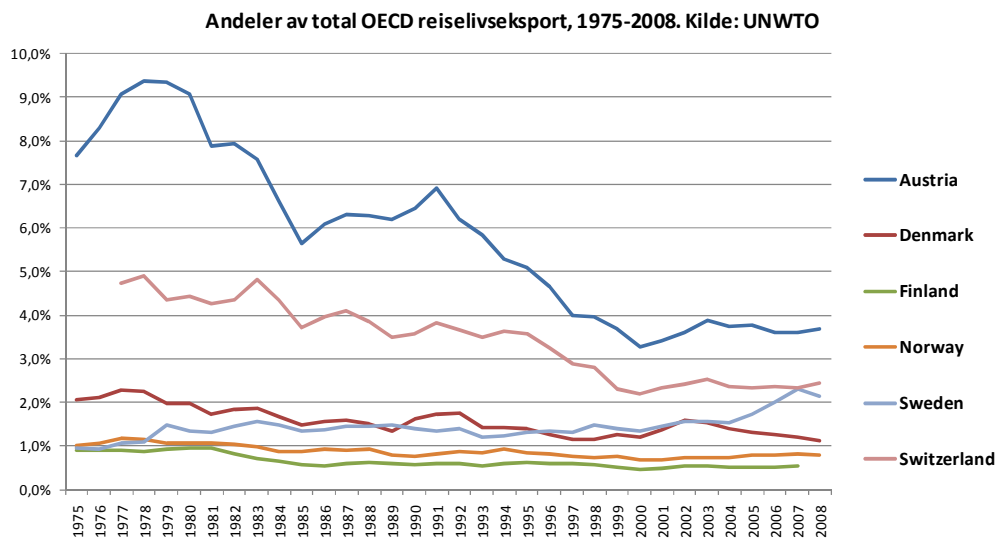
Til tross for tredoblingen i inntekter fra utenlandske turister, har den norske reiselivsnæringen tapt markedsandeler fra 1970 til i dag, noe som fremgår av figur 4 nedenfor. I 1970 hadde Norge 0,9 prosent av verdensmarkedet, mens andelen er på under 0,5 prosent i dag. Særlig var fallet stort fra 1970 til 1984. Deretter fulgte to perioder hvor markedsandelene ble styrket. Etter OL på Lillehammer i 1994 ble markedsandelene igjen dramatisk svekket. Bunnen ble nådd i 2001, mens konkurranseevnen styrket seg noe frem til 2008.

Figur 4: Norsk markedsandel av global reiselivseksport



Norge er ikke alene om å ha tapt markedsandeler. Norge har gjort det relativt sett bedre enn Sveits og Østerrike. Danmark og Finland har heller ikke gjort det bra. Sverige er unntaket, noe som fremgår av figur 5 nedenfor.

Figur 5: Andel av total OECD reiselivseksport 1975 - 2008



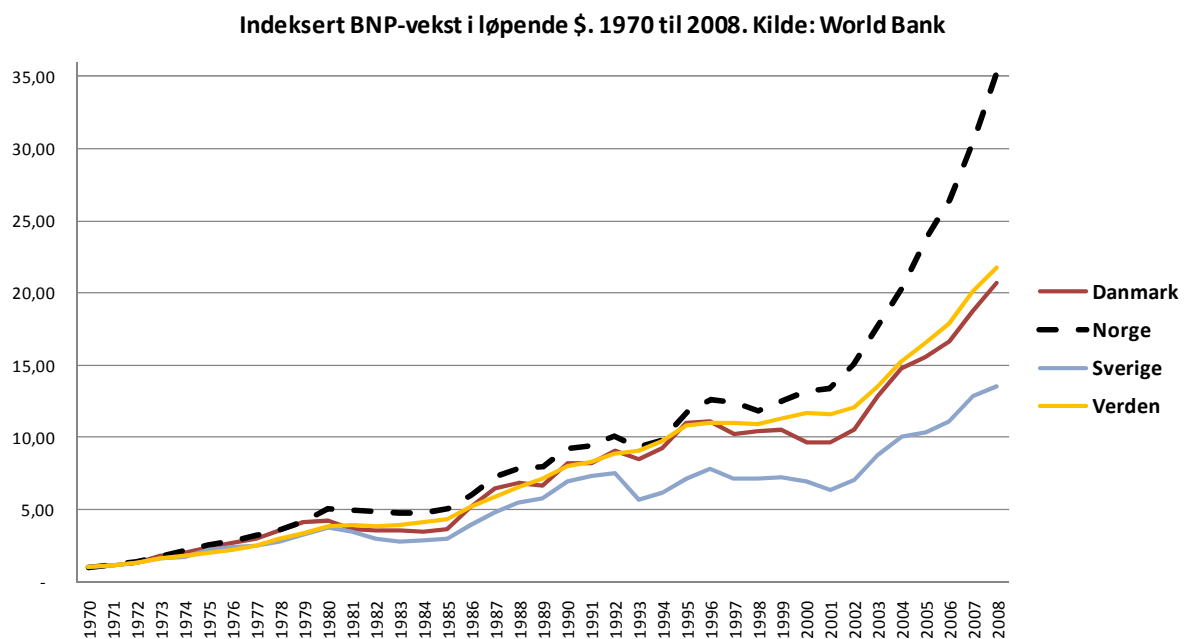
### 2.3. HOVEDFORKLARING: NORGE ER BLITT VERDENS RIKESTE LAND

Global økonomisk vekst har gjort reiseliv til en av verdens raskest voksende næringer. Det har isolert sett ført til økt etterspørsel etter norsk natur og kommersielle reiselivsprodukter. Dette er selvsagt positivt for norsk reiselivsnæring, og veksten i verdensøkonomien de siste tiårene er den viktigste forklaringen på at utlendinger har brukt stadig mer penger i Norge. Figur 5 ovenfor viste at Norges eksportinntekter av reiseliv ble tredoblet fra 1975 til 2009 i faste priser. Når Norge likevel har tapt

markedsandeler, skyldes det at den økonomiske veksten i Norge har vært *høyere* enn veksten i de fleste andre europeiske land.

Figuren nedenfor viser utviklingsbanen til Norges BNP sammenlignet med Sverige, Danmark og verden totalt. Figuren viser at Norges BNP er 35 ganger høyere i dag enn i 1970, mens verdensøkonomien er 22 ganger høyere. Danmark ligger omtrent på verdensgjennomsnittet, mens Sveriges BNP kun er 14 ganger høyere enn i 1970. Norge har gått fra å være et middels rikt europeisk land for 40 år siden til å bli ett av verdens rikeste. Sverige har hatt motsatt utvikling. Landet har gått fra å være et av verdens aller rikeste i 1970 til å bli et middels rikt europeisk land.

Figur 6: Indeksert BNP-vekst i løpende USD 1970 - 2008



At Norge har blitt verdens rikeste land, har dyptgripende og fundamentale effekter på reiselivsnæringen:

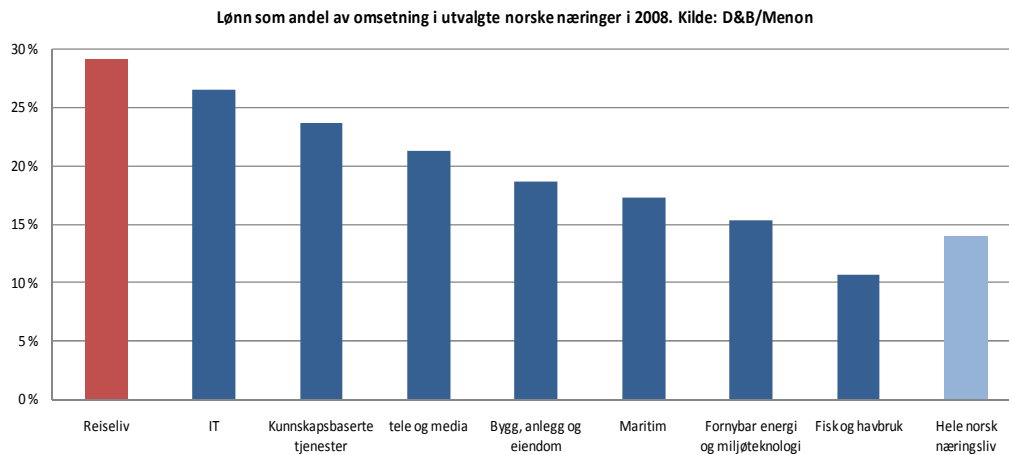
1. *Den norske næringen har fått en kostnadmessig konkurranseulempe*
2. *Kraftig vekst i nordmenns reiser og opplevelser – i utlandet*
3. *Fremvekst av et betalingsvillig lokalmarked*

La oss forsøke å se systematisk på disse effektene.

### **Den norske næringen har fått en kostnadmessig konkurranseulempe**

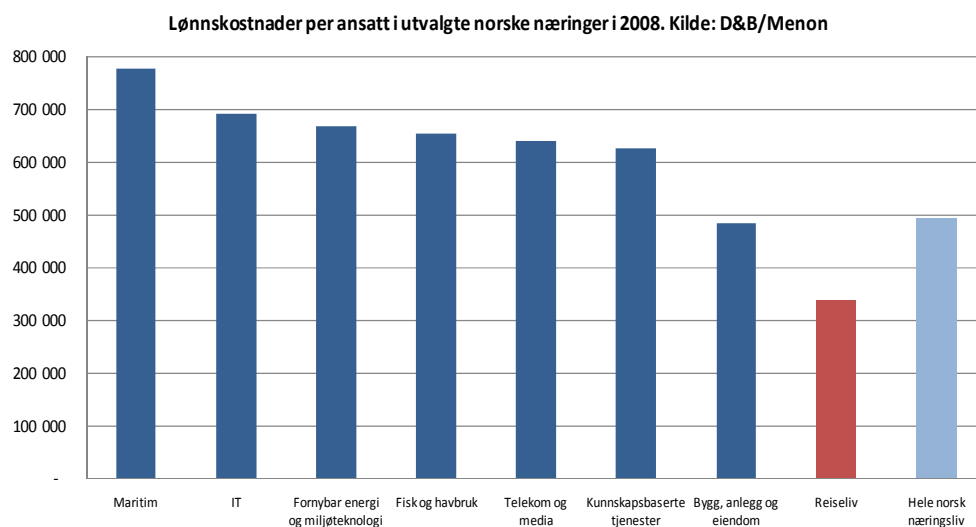
Norges økonomiske vekst har vært høyere enn i de fleste andre land, og Norge har blitt verdens rikeste land. Rikdommen er naturlig nok tatt ut i høye lønninger for hele befolkningen. Reiselivsnæringen er arbeidsintensiv, og en stor andel av de ansatte er lavtlønte. Norge har en egalitær inntektsstruktur, noe som fører til at lønnsnivået i lavtlønte yrker relativt sett er høyere enn i mange andre land. Dermed har Norge også fått verdens høyeste lønnsnivå for typiske arbeidsoppgaver i reiselivsnæringen.

Figur 7: Lønn som andel omsetning (utvalgte norske næringer)



At reiselivsnæringen er svært arbeidsintensiv fremgår av figuren over, som viser lønnskostnader som andel av omsetningen i reiselivsnæringen sammenlignet med landsgjennomsnittet og andre konkurranseutsatte næringer. Lønnskostnader utgjør nesten 30 prosent av omsetningen i næringen, mens gjennomsnittet i hele norsk næringsliv er omtrent halvparten. Lønnskostnadenes andel av omsetning er høyere i reiseliv en i typiske konsulentnæringer som IT og kunnskapsbaserte tjenester. Den høye andelen skyldes ikke at lønnsnivået er høyt i næringen. Tvert i mot er lønnsnivået svært lavt, noe som fremgår av figuren under. Figuren viser at reiselivsnæringen har ca 340.000 kroner i lønnskostnader per ansatt, mot 495.000 kroner for norsk næringsliv som helhet.

Figur 8: Lønnskostnader per ansatt



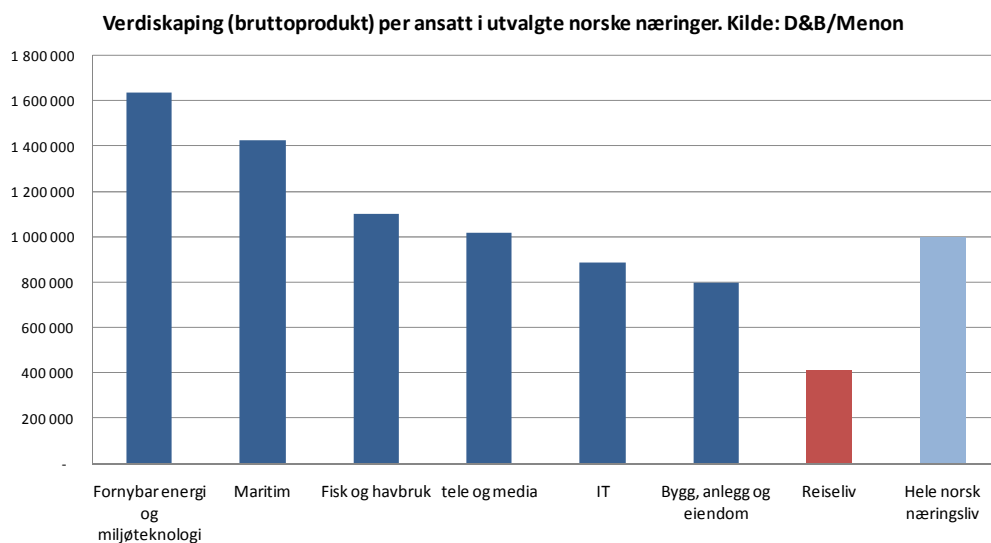
De lave lønnskostnadene per ansatt har to hovedårsaker: høy andel midlertidig ansatte og deltidsansatte (noe som igjen skyldes ujevn sesongaktivitet) og lav produktivitet.<sup>1</sup> I følge SSB utgjør

<sup>1</sup> Innleid personell er ikke inkludert i antall ansatte. Disse registreres som "vareinnsats" i bedriftenes regnskaper og inngår derfor heller ikke i bedriftenes verdiskaping.

hver ansatt i reiselivsnæringen 0,83 årsverk. SSB har beregnet gjennomsnittlige lønnskostnader per normalårsverk i reiselivsnæringen til 365.000 kroner mot 422.000 kroner for fastlands-Norge sett under ett. I sistnevnte er offentlig sektor inkludert, derfor oppgir SSB et lavere snitt enn i figuren over. Tallene fra SSB stemmer godt overens med Menons beregninger.<sup>2</sup>

Figuren under viser forskjeller i verdiskaping per ansatt i utvalgte norske næringer. Hver ansatt i reiselivsnæringen skaper verdier for 400 000 kroner per år, mens gjennomsnittet i norsk næringsliv er 1 million kroner.

Figur 9: Verdiskaping per ansatt



Det er viktig å understreke at reiselivsnæringen har en høyere andel deltidsansatte enn de aller fleste andre næringer. Det medfører at forskjellene i lønnsnivå og verdiskaping per ansatt blir større enn de ville vært dersom vi benyttet årsverk i stedet for antall ansatte. Denne typen data er imidlertid ikke tilgjengelig for næringene vi har sammenlignet med. Det overordnede bildet ville likevel ikke blitt endret om vi benyttet årsverk i stedet for antall ansatte. Endres reiselivsnæringens tall til verdiskaping og lønnskostnader per årsverk, vil de likevel være betydelig lavere enn landsgjennomsnitt, selv når dette ikke justeres for en lavere årsverksgrad. Lønnsnivå og produktivitet vil med andre ord fremstå som lavt i reiselivsnæringen, uansett om man opererer med antall ansatte eller årsverk.

Norsk reiselivsnæring opererer i et internasjonalt produktmarked men et lokalt arbeidsmarked. Det innebærer at bedrifter må konkurrere med andre næringer i Norge om kompetent arbeidskraft, samtidig som de konkurrerer om internasjonale kunder med reiselivsbedrifter i land hvor arbeidskraften til dels er vesentlig billigere. Utfordringen blir i økende grad håndtert ved å benytte utenlandsk arbeidskraft som aksepterer et lavere lønnsnivå; for eksempel svenske servitører og østeuropeisk renholds- og servicepersonell. Til dels blir også problemene håndtert gjennom lavere service-grad; færre ansatte per kunde. Begge deler reduserer lønnskostnadene og bedrer den

<sup>2</sup> Justeres lønnskostnadene per ansatt for at hver ansatt kun jobber 0,83 årsverk, blir lønnskostnader per årsverk 407.000 kroner. Siden våre tall inkluderer arbeidsgiveravgift, må disse trekkes fra for å bli sammenlignbare med SSB's tall. Da ender vi på 357.000 kroner, svært nær SSB's beregning på 365.000.

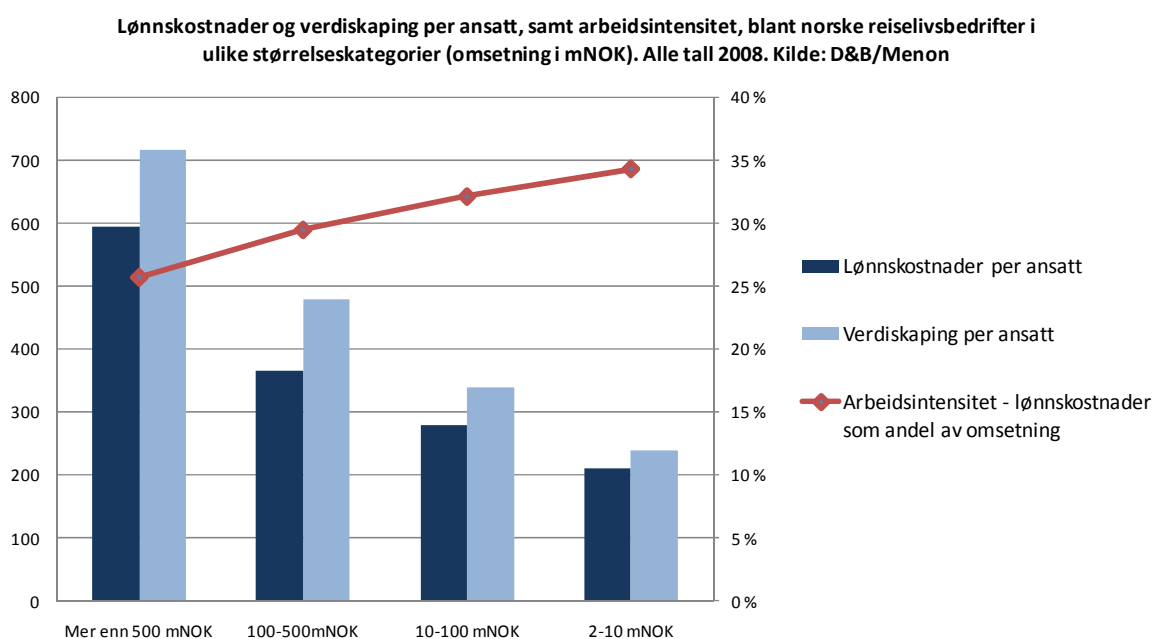


kostnadmessige konkurranseevnen, men like fullt står næringen overfor et grunnleggende problem: Arbeidskraft er dyrere enn i andre land, og arbeidsintensiteten er svært høy. Utfordringen er derfor å fjerne de mest arbeidsintensive aktivitetene, øke kompetansenivået og derigjennom produktiviteten og/eller heve prisnivået. Vi kommer tilbake til disse utfordringene i siste kapittel.

### **Betydelige forskjeller mellom store og små bedrifter**

Det er viktig å understreke at dette generelle bildet av norsk reiselivsnæring dekker over store forskjeller, både mellom de ulike reiselivsbransjene og mellom bedrifter av ulik størrelse. I vår database er det 6600 aktive reiselivsbedrifter i 2008. De største har flere milliarder kroner i omsetning, mens de minste har noen tusen. Figuren nedenfor viser lønnskostnader og verdiskaping per ansatt, samt arbeidsintensiteten blant reiselivsbedrifter med ulik størrelse.<sup>3</sup>

Figur 10: Lønnskostnader og verdiskaping per ansatt



De største bedriftene har lavere arbeidsintensitet (lønskostnader utgjør en mindre andel av omsetning), de ansatte har høyere lønn og verdiskaping per ansatt er høyere enn i mindre størrelseskategorier. Alle tre indikatorene endres tilnærmet lineært med størrelse. Næringens utfordringer med høy arbeidsintensitet og lav produktivitet er derfor langt på vei et resultat av næringens fragmenterte struktur.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Dataene er på bedriftsnivå (minste juridiske enhet), det er med andre ord ikke benyttet konsoliderte regnskaper for konsern. Med konserndata ville antall selskaper vært færre, og gjennomsnittstørrelsen ville være høyere.

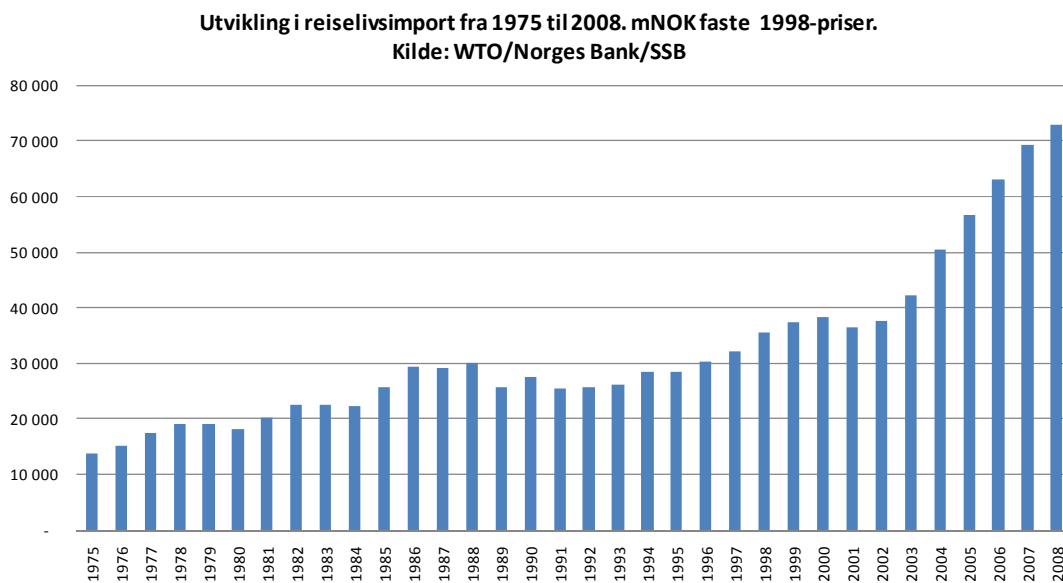
<sup>4</sup> Det er indikasjoner på at arbeidskraftens produktivitet er høyere i internasjonale sammenligninger. I følge Sten Magnus, konsernsjef i Umoe Catering, har TGI Friday's i Oslo høyest produktivitet av alle restauranter i den internasjonale kjeden.

## Nordmenn brukte stadig mer penger på reiser og opplevelser i utlandet

Gjennom 1970- og 80-årene ble Norge et stadig rikere land. Folk fikk bedre råd og brukte en økende andel av sine inntekter på reiser og opplevelser. Et økende antall nordmenn valgte å legge ferier til utlandet. Folk fikk høyere inntekt og råd til å reise mer, men samtidig økte det innenlandske kostnadsnivået– lønnsnivå og priser økte, noe som reduserte norske reiselivsbedrifters internasjonale konkurransevne, både i form av at det ble dyrere for utlendinger å feriere i Norge og at *det ble relativt sett billigere for nordmenn å feriere i utlandet*. I løpet av 1970-tallet gikk Norge fra å være "nettoeksportør" av reiseliv til å bli "nettoimportør". Med andre ord; Nordmenn brukte mer penger på utenlandsreiser enn utlendinger brukte på ferier i Norge.

Fra 1975 til 2008 ble nordmenns turistkonsum i utlandet (reiselivsimpport) mer enn 5-doblet, målt i faste 1998-kroner. Veksten har vært spesielt kraftig etter nedgangsåret 2001. Til tross for at norsk BNP-vekst har vært svært sterk i disse tiårene, har reiselivsimpporten økt enda mer. I 1975 brukte nordmenn drøyt 2 prosent av BNP på utenlandsreiser. Mot midten av 1980-årene økte andelen kraftig, til 3,5 prosent i 1988. Gjennom den lange nedgangskonjunkturen i norsk økonomi fra 1988 til midten av 1990-årene falt andelen en del tilbake, men har stabilisert seg rundt 3,5 prosent de siste årene.

Figur 11: Utvikling reiselivsimpport 1975 - 2008



Til tross for at nordmenn har reist stadig mer og brukt stadig mer penger utenfor Norge, har nordmenns turistkonsum i Norge også vokst kraftig. Årsaken er at når nordmenn får bedre råd, vil de øke etterspørselen etter reiser og opplevelser generelt, og deler av denne etterspørselen rettes mot norske reiselivsprodukter. Dette forsterkes av at andelen pensjonister vokser og at antall feriedager i Norge har økt fra 20-22<sup>5</sup> til 25 virkedager<sup>6</sup> i henholdsvis 1975 og 2008. Veksten i det norske markedet har imidlertid vært lavere enn i utenlandske markeder, blant annet fordi ferier i Norge relativt sett

<sup>5</sup> [http://www.ssb.no/histstat/nos/nos\\_a732.pdf](http://www.ssb.no/histstat/nos/nos_a732.pdf)

<sup>6</sup> <http://www.lovdatab.no/all/tl-19880429-021-002.html>

har blitt dyrere enn ferier i de fleste alternative land. Denne vridningen er blitt forsterket av at mange reisemål har blitt mer tilgjengelige; på 1970- og 80-tallet gjennom fremveksten av charterturisme, og senere gjennom lavprisflyselskaper.

De to første punktene kan oppsummeres på følgende måte: På den ene side har veksten i utenlandske markeder ledet til økt etterspørsel, noe som kom den norske næringen til gode. På den annen side har lønns- og kostnadsveksten i Norge gitt næringen en kostnadmessig ulempe som førte til at både færre utlendinger og nordmenn valgte å legge ferien til Norge. Drivkreftene bak den tapte konkurranseevnen har fortsatt helt frem til i dag; Norge er verdens rikeste og verdens dyreste land, og vi vil trolig fortsette å være det. Rikdommen har imidlertid også hatt en tredje effekt: Det har vokst frem et krevende og betalingsvillig lokalmarked.

### **Fremveksten av et krevende og betalingsvillig lokalmarked**

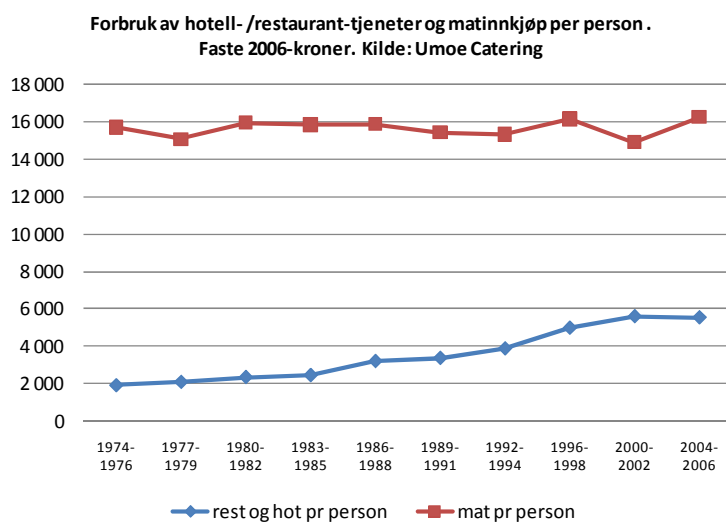
Parallelt med at den norske næringen har tapt internasjonale markedsandeler, har det skjedd en viktig utvikling i Norge. Økonomisk vekst fører til økt etterspørsel etter opplevelser og kultur, noe som har ført til fremveksten av et stadig voksende lokalmarked for reiselivsprodukter. Folk spiser oftere på restaurant, og de går oftere på kafeer og barer. Veksten i lokalt forbruk av reiselivsprodukter har ført til at den skjermede delen av næringen har økt. Veksten har vært spesielt høy i byene, blant annet som følge av at inntektsnivå per innbygger er større i de store byene enn i resten av landet. Trenden blir forsterket av en generell urbanisering, hvor byer som Oslo, Bergen og Stavanger har betydelig høyere vekst i antall innbyggere enn resten av landet. En tredje faktor som har økt lokalt forbruk av reiselivsprodukter, er yrkesmarkedet. Når utlendinger og nordmenn er på yrkesreise, bor de gjerne på hotell og spiser på restaurant. I mange tilfeller kombineres besøkene med kultur- og opplevelsesforbruk. Resultatet av disse tre elementene gir en;

- sterk sammenheng mellom inntekt og etterspørsel etter serverings-, opplevelses- og kulturtjenester der folk bor
- urbanisering og høyt inntektsnivå i de store byene
- sterk vekst i avledet etterspørsel etter reiselivsprodukter blant yrkesreisende, særlig i de store byene,

Dette har ført til en fremvekst av et *betalingsvillig og krevende lokalmarked*.

At nordmenn bruker en økende andel av disponibel inntekt på hotell- og restauranttjenester dokumenteres av figuren nedenfor. Figuren viser at mens nordmenn har brukt omtrent like mye penger per år til matinnkjøp (ca 16.000 faste 2006-kroner), er forbruket av hotell- og restauranttjenester tredoblet i samme periode.

Figur 12: Forbruk av hotell/restauranttjenester og matinnkjøp per person



Figuren over viser at forbruket av hotell- og restauranttjenester har økt, mens matinnkjøp per person har holdt seg relativt stabilt i perioden 1974 til 2006. En økt internasjonalisering av norsk næringsliv generelt har medført en vekst i etterspørselen etter hotellovernattinger og restaurantbesøk. Spesielt i de største byene der vi finner sterke norske næringsklynger kan vi se dette.

Økt etterspørsel etter restaurantbesøk, både fra private husholdninger og selskaper, kombinert med økt velferd og kjøpekraft blant nordmenn, samt økt reiseaktivitet har ført til fremveksten av en velutviklet restaurantkultur i Norge.

Det første steget tok kokkene selv gjennom utdelingen av prisen Årets kjøkkensjef i 1979 i regi av Norges Kokkemestres Landsforening (NKL). Før dette var det media som hadde kåret kokkefagets fremste aktører. Siden den første prisen ble delt ut til daværende kjøkkensjef på Grad Hotell i Oslo, Alfred Springer har norske kokker hevde seg i verdenstoppen både gjennom Bocuse d'Or, kokkelandslaget og kokkenes olympiade. Norge har flere ganger hevdet seg i Bocuse d'Or<sup>7</sup>, mens første seier i kokkens olympiade kom i 2008. Det er ingen tvil om at slike konkurranser er med på å sette Norge som reiselivsmål på kartet. Viktigere i denne sammenhengen er det likevel at gourmetmiljøene i Norge har bidratt til fremveksten av en restaurantkultur i Norge, hvor stadig flere søker matopplevelser – både der de bor og på reise. Med andre ord har nordmenn i økende grad blitt betalingsvillige og krevende kunder i restaurantmarkedet. Dette bidrar til å heve kvaliteten på serveringstjenester også overfor utenlandske kunder.

### Kunne det gått annerledes?

Men kunne utviklingen til norsk reiselivsnæring vært annerledes? Eller var den et resultat av økonomisk tyngdelov og/eller uheldige valg og manglende omstillingsevne? Kan det bli annerledes og hva skal til? Hvilke utfordringer må løses, og hva slags strategier er mulige?

<sup>7</sup> Se kapittel 4.5 for en oversikt over norske vinnere i Bocuse d'Or.

Norsk reiselivsnæring var ikke beredt til å møte den nye utviklingen. Næringen var basert på små frittstående enheter, gjerne familie-eide. Kostnadsnivået steg, og mulighetene til å skyve kostnadene over på markedet var begrenset. Mange bedrifter var avhengige av internasjonale turoperatører hvor Norge var ett av mange land de kunne velge å tilby sine kunder. Turoperatørene var derfor tøffe i prisforhandlinger. Marginene ble presset, og lønnsomheten mager. Resultatet var at få bedrifter hadde finansielle muskler til investeringer, kompetanseutvikling og langsiktig markedsarbeid. Dette forsterket selvsagt problemene.

Mot dette dystre bakgrunnsteppet er det fristende å reise spørsmål om hvorfor ikke hele næringen døde ut. Det var i hvert fall fire årsaker til det. Den første har vi allerede beskrevet: Norsk reiselivsnæring betjener ikke bare et utenlandsk marked, men også et voksende lokalkmarked. En annen årsak er at norsk natur er i verdensklasse, og dyre og dårlige bedrifter var ikke nok til å ødelegge etterspørselen etter norske fjorder, fjell og midnattssol. Som påpekt tidligere ble reiselivsekporten i faste priser tredoblet fra 1975 til 2008. En tredje forklaring har med kultur og identitet å gjøre: For mange eiere av reiselivsbedrifter var ikke finansiell avkastning det primære målet. Bedrifter hadde blitt drevet gjennom generasjoner, og mange eiere var villige til å akseptere svært lav lønnsomhet før de ga opp. I tillegg kom det stadig nye aktører inn i næringen som ville prøve seg. Mange tapte pengene sine. En tredje forklaring var at reiseliv gjennom 1980-årene begynte å få krykker; den ble i økende grad en subsidienæring. Et interessant spørsmål er derfor om myndighetene har bidratt til en sunn omstilling i næringen eller om den snarere har bidratt til å sementere en lite bærekraftig næringsstruktur.

## **2.4. BIDRO MYNDIGHETENE TIL EN SUNN OMSTILLING I NÆRINGEN?**

### **Ukritisk oppbygging av fysisk kapasitet på 1980-tallet**

En av forløperne til Innovasjon Norge, Distriktenes utbyggingsfond, ga på 1980-tallet økonomisk støtte til en lang rekke hotellutbygginger og andre investeringer i kapasitet i næringen. Det førte til overkapasitet, prispress og en rekke konkurser. I 1990 hadde 44 prosent av alle norske reiselivsbedrifter negativ egenkapital (Jakobsen, et al 2002). Særlig var soliditeten svak blant serveringsbedrifter, men også hotellbransjen hadde en stor andel bedrifter med negativ egenkapitalandel i flere år rundt 1990.

### **Vridning av virkemidlene på 1990-tallet mot kompetanse, nettverk og lønnsomhet**

Mot slutten av 1980-tallet skjedde det en dreining i virkemiddelbruken - fra bedriftsrettede tiltak til fellestiltak/infrastruktur og markedsføring. For eksempel ble DUs bedriftsrettede tiltak trappet ned fra 177 millioner i 1987 til 81 millioner i 1990. Samtidig ble typen tiltak dreiet bort fra anlegginvesteringer til "software"-investeringer. I samme periode skjedde det en opptrapping av tilskudd til fellestiltak og infrastruktur. Næringsdepartementets virkemidler var i all hovedsak knyttet til kompetanseoppbygging. Blant annet ble forskningsprogrammer og -prosjekter ved frittstående forskningsinstitutter finansiert av Næringsdepartementet. Landbruksdepartementet begynte i samme periode å gi tilskudd til bygdeturismeprosjekter og til kompetanseutvikling for turisme og utmarksnæring. Kommunaldepartementet økte også virkemiddelbruken relativt kraftig fra 1987 til

1990, i samme periode som DUs tilskudd har vært synkende. Kommunaldepartementets midler gikk til fellestiltak og infrastruktur i distriktene. Kirke-, undervisnings- og forskningsdepartementet bevilget også stadig større summer til reiseliv, i form av midler til høyere utdanning. Totalt økte tilskuddene til fellestiltak/infrastruktur fra 59 millioner i 1987 til 105 millioner 1990. Sist men ikke minst økte tilskuddene til markedsføring kraftig i fireårs-perioden fra 1987 til 1990. NORTRAs tilskudd ble doblet fra 30 millioner i 1987 til 60 millioner i 1990.

### ***Satsing i reiseliv ved Norges Handelshøyskole under ledelse av professor Sigurd V Troye***

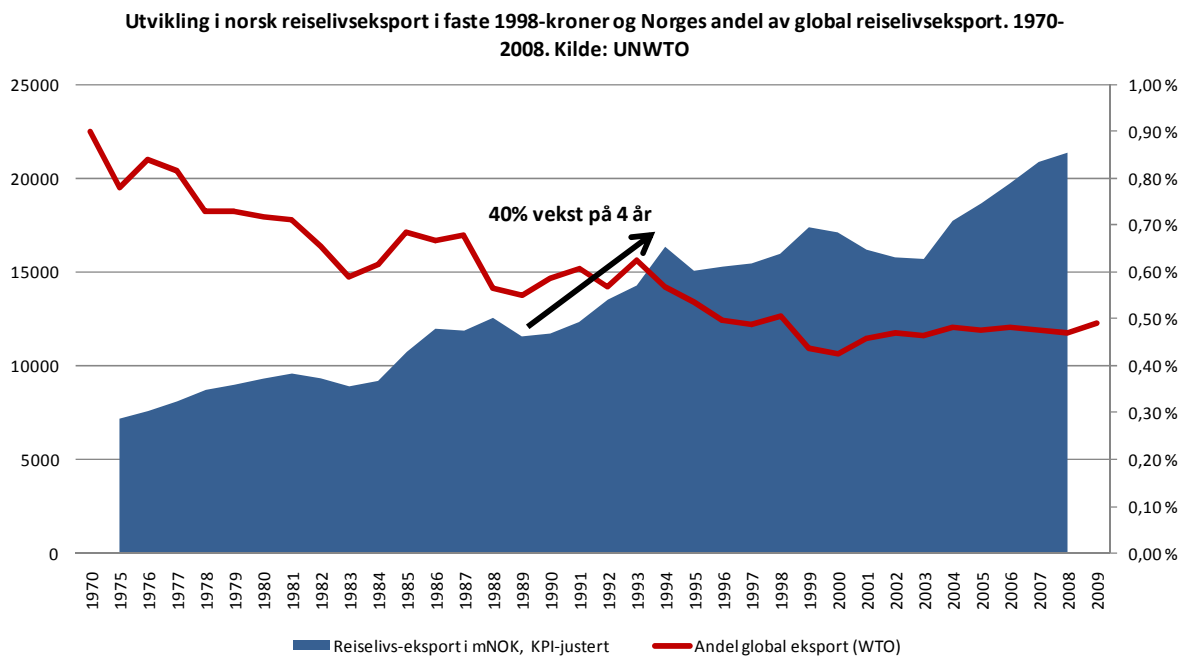
Satsing i Reiseliv ved SNF/NHH i perioden 1990-1998 var et forskningsprogram med basisfinansiering fra Næringsdepartementet (i dag Nærings- og handelsdepartementet). Basisfinansieringen dekket et gaveprofessorat og flere doktorgradsstipendiater. I tillegg ble det initiert, finansiert og gjennomført forskningsprosjekter for Forskningsrådet, departementer (KRD), SND og Norges Turistråd, fylkeskommuner, destinasjons- og landsdelselskaper og bedrifter.

Aktiviteten i forskningsprogrammet omhandlet et tverrfaglig omfang av problemstillinger fra, markedsorientering, finansiering av fellesgoder, kvalitetsledelse, kundeundersøkelser, organisering, samt bedriftsøkonomiske og samfunnsøkonomiske problemstillinger. Senteret var svært aktivt, og det ble publisert en lang rekke notater og rapporter hvert år. Totalt ga SIR ut 37 forskningsrapporter og 45 notater i perioden 1989 til 2005.

### **Gullalderen i norsk reiseliv – 1990 til 1994**

Justert for inflasjon var det en reell *nedgang* i offentlige tilskudd til reiselivsnæringen på 7 % fra 1987 til 1990. Poenget er altså ikke hvor mye penger som ble bevilget men hvordan virkemidlene ble innrettet. Til tross for nedgangen i tilskudd er det grunn til å tro at myndighetenes tilskudd spilte en langt mer positiv rolle for reiselivsnæringens utvikling på begynnelsen av 1990-tallet enn de hadde gjort på 1980-tallet. Én indikasjon på dette er at utlendingers hotellforbruk økte med 41 prosent fra 1990 til 1994 (SND 1999). I samme periode styrket den norske næringen markedsandelen av global turisme fra 0,55 prosent til 0,68 prosent – mens markedsandelen *falt* fra 0,68 prosent til 0,55 fra 1986 til 1990. Vi har ikke grunnlag for å gi myndighetene æren for dette trendskiftet for norsk reiselivsnæring, men det er grunn til å tro at omleggingen av reiselivspolitikken medvirket til oppgangen.

Figur 13: Utvikling i norsk reiselivseksport 1970 - 2008



## Myndighetenes tilskudd til næringen har fulgt verdiskapingsutviklingen

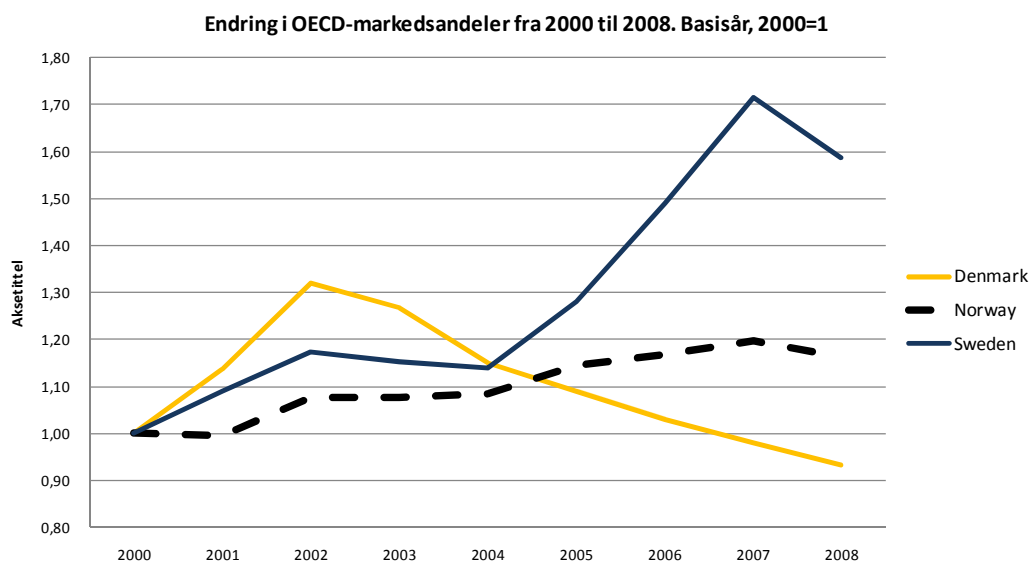
Den samlede verdiskapingen i norsk reiselivsnæring var ca 7 milliarder kroner i 1987. De samlede tilskuddene til reiselivsnæringen summerte seg til 275 millioner kroner (Jakobsen, 1992), noe som tilsvarer 4 prosent av samlet verdiskaping. I 2007 var næringens verdiskaping økt til 44 milliarder kroner, og de samlede tilskuddene til næringen var økt til ca 1,1 milliard kroner (Oxford, 2009) – ca 4 prosent av verdiskapingen. Tilskuddsgraden var med andre ord lik i 2007 som 20 år tidligere. Det kan imidlertid ha vært relativt store endringer år for år. I 2004 og 2005 var tilskuddsgraden kun 2,7 prosent.

### 2.5. HAR TRENDEN SNUDD?

Tidligere i kapitlet dokumenterte vi at Norges markedsandeler i det internasjonale turistmarkedet har fulgt en nedadgående trend siden 1970-tallet. Etter århundreskiftet har imidlertid pilene pekt svakt oppover, noe som illustreres i figuren nedenfor. Fra 2000 til 2007 økte markedsandelen med 20 prosent. Sverige har fortsatt den sterke veksten fra tidligere, mens Danmark har en svakere utvikling.



Figur 14: Markedsandeler i internasjonal turisme i Skandinavia. Kilde UNWTO/World Bank

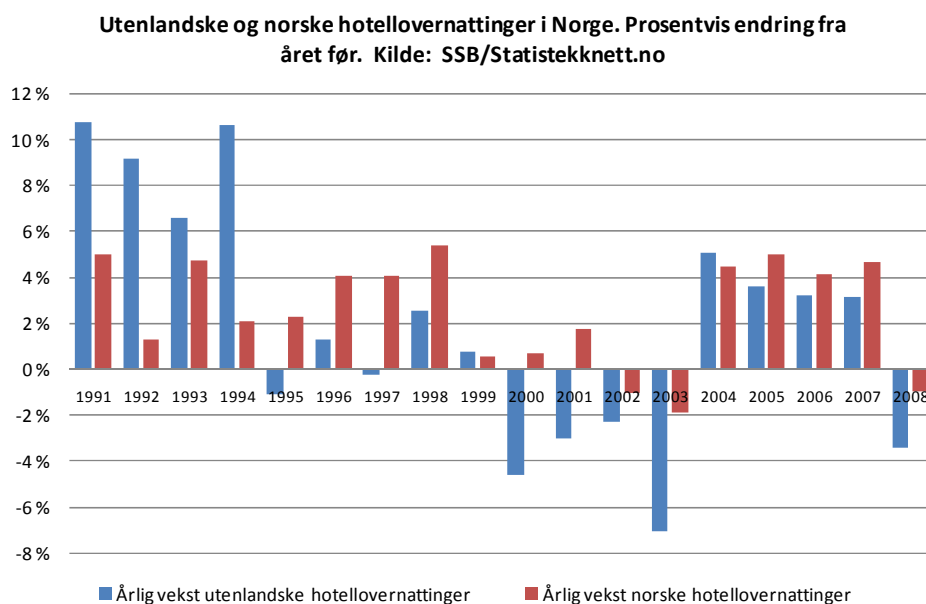


Det interessante spørsmålet er om styrkingen av internasjonale markedsandeler er uttrykk for et trendskift eller om det skyldes konjunkturrelle forhold.

De to første årene etter årtusenskiftet sank Norges turistinntekter fra utenlandske markeder. Dette skyldtes dels en internasjonal nedgangskonjunktur som ble utløst av at den såkalte dot.com-bølgen sprakk i 2000 og terrorangrepet i USA året etter. Fra 2003 til 2008 snudde utviklingen, og i de påfølgende årene opplevde norsk reiselivsnæring den sterkeste veksten siden "gullalderen" på begynnelsen av 1990-tallet.

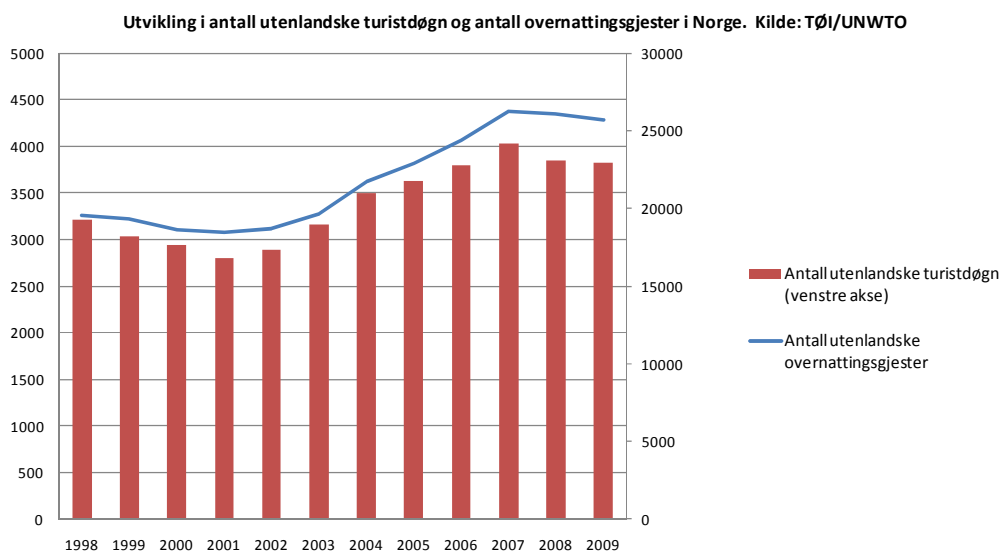
Naturlig nok økte antallet utenlandske hotellgjestedøgn i Norge i samme periode. Figur 15 viser at antallet falt fire år på rad fra 1999 til 2003 (blå søyler). Særlig var fallet dypt i 2003. I de fire påfølgende årene var det en sterk vekst. Veksten var likevel betydelig lavere enn under "gullalderen" fra 1991 til 1994. Det er imidlertid interessant å observere at veksten i hotellovernattinger de siste årene har vært omtrent like høy for norske og utenlandske gjester. Det skiller denne perioden fra de foregående: På begynnelsen av 90-årene vokste utenlandske gjestedøgn langt mer enn norske. Dette falt sammen med en nedgangskonjunktur i norsk økonomi og trolig med styrket kostnadsmessig konkurransevne. I andre halvdel av tiåret tok veksten i norsk økonomi seg opp. Det samme gjorde norske lønninger. I denne perioden stoppet den utenlandske veksten opp mens norske hotellovernattinger økte. Etter århundreskiftet lå norske gjestedøgn stabilt og utenlandske sank. Perioden etter 2003 er den første med stabil vekst i både utenlandske og norske gjestedøgn. Det kan være en indikasjon på et trendskift.

Figur 15: Utvikling i hotellovernattinger i Norge



En tredje indikator på utviklingen i den norske næringsens konkurransevne er antall utenlandske turisdøgn og antall utenlandske overnattingsgjester. Dataene er basert på Transportøkonomisk Økonomisk Institutt's årlige gjesteundersøkelser i Norge. Figuren under viser et fall fra 1998 til 2001 og deretter en sammenhengende oppgangsperiode fra 2002 til 2007. De to siste årene har imidlertid antallet falt. Nedgangen i 2009 kan forklares med en generell nedgang i global turisme (-4 prosent endring i antall utenlandske turistankomster), mens fallet fra 2007 til 2008 er vanskeligere å forklare.

Figur 16: Utvikling utenlandske turister og overnattingsgjester i Norge



Tallgrunnlaget som er presentert i figurene ovenfor dokumenterer at norsk reiselivsnæring har hatt noen sterke år etter århundreskiftet, med vekst i absolutte tall og en svak styrking av globale

markedsandeler. Det faktum at veksten faller sammen med en oppgangsperiode i norsk økonomi og sterk vekst i nasjonale markeder, kan tyde på at den positive utviklingen ikke bare er konjunktorell, med andre ord at den ikke skyldes kortsiktige svingninger. I det følgende vil vi jobbe ut fra en arbeidshypotese om at norsk reiselivsnæring står i et trendskifte, hvor nedgangen i internasjonal konkurransevne har stoppet opp. Hvis hypotesen er riktig, er det interessant å undersøke hva trendskiftet kan skyldes. Følgende endringer i næringen kan bidra til å forklare skiftet:

- ❖ Større eierkonsentrasjon
- ❖ Økt kompetansenivå
- ❖ Sterkere klyngeegenskaper
- ❖ Økt regional spesialisering

Den første av disse endringene beskrives i neste kapittel, mens de tre neste blir dokumentert og utdypet i kapittel 4.

### 3. REISELIVSNÆRINGEN I NORGE

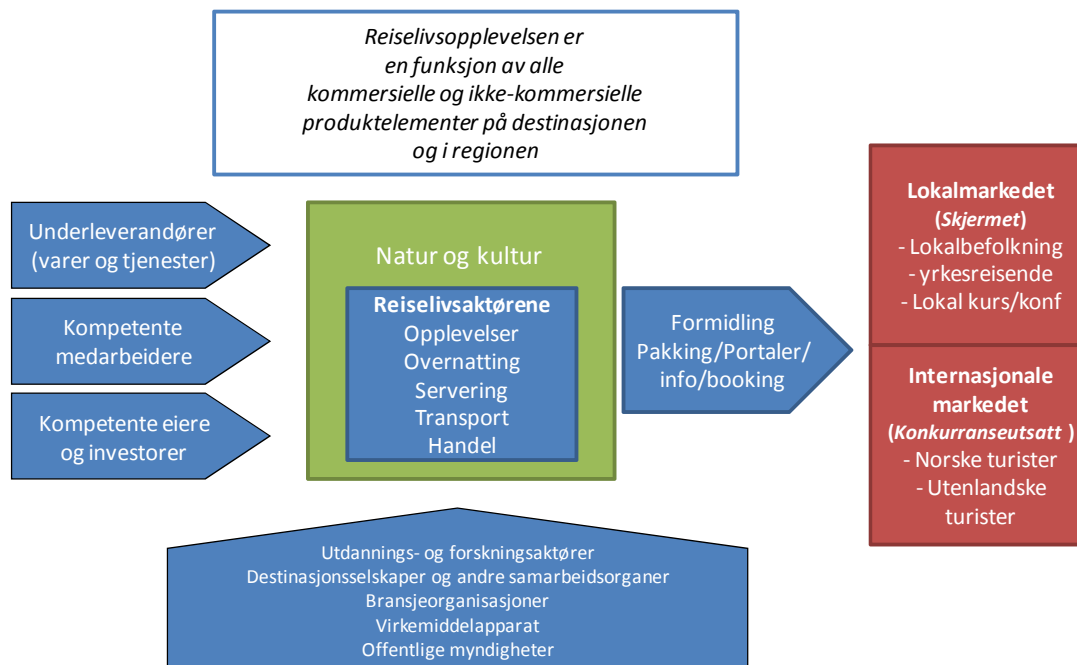
Norsk reiselivsnæring er en av fem norske næringer som sittende regjering har påpekt Norge har best forutsetninger for å lykkes med i fremtiden. Men hva legger vi i begrepet reiselivsnæring? og hvor attraktiv er norsk reiselivsnæring i internasjonal sammenheng? Og hvor i Norge dominerer norsk reiseliv næringslivet? I dette kapittelet beskrives norsk reiselivsnæring og dens verdikjedesystem. Vi går i dybden for å beskrive hvor i Norge vi finner de meste vekstkraftige reiselivsregionene og argumenterer for hvorfor næringen har hatt sterk positiv utvikling akkurat her. For at norsk reiselivsnæring skal vinne markedsandeler internasjonalt må også næringen ha internasjonale ambisjoner. En viktig del av dette kapittelet beskriver derfor reiselivsnæringen internasjonale ambisjoner og kilder som har ført til suksess på internasjonale markeder.

#### REISELIVSNÆRINGENS VERDISKAPINGSSYSTEM

For at det skal være meningsfullt å definere en gruppe bedrifter som en næring må det være noen koblinger mellom dem. Koblingene kan grovt sett bestå i likheter og komplementariteter (se kapittel 4 for en oversikt over ulike typer koblinger). Reiselivsbedrifter defineres som en felles næring på grunnlag av en sterk komplementaritet i markedet. Næringen består av mange små bedrifter fra flere virksomhetstyper; hoteller, restauranter, transportselskaper, skiheiser, opplevelsesanlegg og butikker. Verdikjeden i de ulike virksomhetene er til dels svært forskjellige. Det som binder bedrifter fra disse virksomhetstypene sammen og gjør dem til reiselivsbedrifter, er det faktum at de lever av *mennesker på reise* - turister, yrkesreisende, kurs- og konferansegjester. Disse reiselivskundene etterspør helhetlige produkter, hvor ofte overnatting, servering, transport og opplevelser inngår. Det innebærer at de ulike virksomhetstypene leverer komplementære produkter. Verdien av en busstreise til et fjellsted er avhengig av hva slags tilbud som finnes på stedet, og kundenes betalingsvillighet for en hotellseng avhenger av om det finnes skiheis, gode restauranter og et godt løypenett på stedet. I enda større grad er verdien av de enkelte reiselivsproduktene avhengig av ikke-kommersielle natur- og kulturgoder i området.

Figur 17: Reiselivsnæringens verdikjedesystem

## Verdikjedesystemet i reiselivsnæringen Kilde: Menon



### Natur og kultur

Natur- og kulturbaserte goder er kjernen i reiselivsproduktet. Nærmest alle norske eksportnæringer har blitt utviklet i Norge fordi vi har hatt rik tilgang på naturressurser. Fossefall, fisk og olje-/gassforekomster har vært de viktigste. Betraktet på denne måten er det ikke noe spesielt med reiseliv. Det er tilgangen på uberørt natur, fossefall, dype fjorder, snødekte fjell, fugleliv, lakselver, midnattssol, stavkirker og fruktblomstring som er næringens (eksogent gitte) naturressurser. Det som skiller reiselivsnæringen fra andre ressursbaserte næringer er imidlertid at ressursgrunnlaget *inngår i produktet*. Mens oljeselskapenes primær oppgave er å høste og omdanne oljeressurser til kommersielle produkter, etterspør reiselivskunder natur- og kulturgodene direkte. Det har én viktig implikasjon; at kundene må komme til ressursgrunnlaget, mens bensinkunder slipper å besøke oljekilden. Dette medfører at reiselivsnæringen blir stedbunden på en helt annen måte enn andre næringer blir. Mens oljevirkensomheten i Nigeria kun dreier seg om å finne oljen og få den om bord i et tankskip, foregår det aller meste av reiselivsvirkensomheten på stedet hvor natur- og kulturgodene befinner seg. Det er en viktig årsak til at den norske reiselivsnæringen er distribuert tynt utover hele landet og at den dermed er svært fragmentert.

### Reiselivsbedriftene

Reiselivsbedriftene danner utgangspunktet for reiselivsnæringen i Norge. Og tilbudet til turisten blir aldri bedre enn summen av bedrifter som leverer produkter og tjenester. I det følgende vil vi se nærmere på hvilke bedrifter som danner grunnlaget for verdikjeden til reiselivsnæringen i Norge. Tabellen under viser antall bedrifter, total omsetning, lønnskostnader og verdiskaping for 2008.

Tabell 1: Norsk reiselivsnæring i tall (2008)

	Antall selskaper	Omsetning	Verdiskaping	Lønnskostnader	Antall ansatte
Servering	3 281	21 379 579	8 515 038	7 407 079	37 697
Opplevelser	2 027	9 957 881	3 565 169	2 839 416	8 035
Overnatting	1 691	22 270 041	9 423 837	7 593 740	24 498
Formidling	785	17 317 354	3 065 097	2 161 943	4 580
Transport	681	50 107 594	19 710 932	16 538 606	27 173
<b>Total</b>	<b>8 465</b>	<b>121 032 449</b>	<b>44 280 073</b>	<b>36 540 784</b>	<b>101 983</b>

**Nøkkeltall for reiselivsnæringen i 1 000 NOK (2008) Kilde: Menon/D&B**

Totalt finner vi litt over 8 500 bedrifter i reiselivsnæringen i Norge. Disse omsatte for 121 milliarder i 2008. Dette utgjør 2 prosent av omsetningen i norsk næringsliv. Selskapenes verdiskaping var på 44 milliarder, noe som utgjør 3 prosent av total verdiskaping i norsk næringsliv. Totalt utbetalte bedriftene i næringen 36 milliarder i lønn til sine ansatte. Dette utgjør 5 prosent av totalt utbetalte lønninger i norsk næringsliv i 2008. Transport er den største næringen målt i omsetning, verdiskaping og utbetalte lønnskostnader. Servering og overnatting er ganske like i størrelse og betydning.

**Opplevelser og kultur** inneholder alle aktiviteter som man kan tenke seg en turist kan benytte når denne er på reise. Dette er opplevelsesaktiviteter, fornøyles- og temparker, alle typer museer og historiske bygninger og severdigheter, botaniske og zoologiske hager, taubaner og skiheiser. Opplevelser er viktig del av reiselivsnæringen og bidrar til å gi reisemål som ikke har fantastisk natur å vise til, attraktive for turister. Litt forenklet kan man si at mens man før var opptatt av hvor man **skulle** i ferien er man i dag opptatt av hva man skal **gjøre** i ferien.

En av de mest markante opplevelsesaktørene i Norge er Peer Gynt Arrangement. Deres "hovedprodukt", Peer Gynt-spelet, er beskrevet i caset nedenfor.

**Nasjonalromantikk som eksportvare**

**Hvordan har det seg at et fem akters skuespill på vers, skrevet for over 150 års siden med datidens norske folkesjels selvpoptatthet og smålighet som rød tråd, kan selges til utenlandske turister?**

Fortellingen til Henrik Ibsen om storløgneren Peer Gynt er det mest kjente norske teaterstykket gjennom tidene og blir fremdeles spilt over hele verden, både i klassisk nasjonalromantisk drakt og i mer kunstneriske eksperimentelle oppsetninger. I Norge har stykket fått eget organisasjonsnummer og settes hvert år opp på Vinstra i Gudbrandsdalen. Første gang i 1928, som en 100-årsmarkering av Ibsens fødsel og årlig siden 1967. *"Med Gudbrandsdalsnaturen som kulisse, og med Edvard Griegs scenemusikk, er utandørsforestillinga Peer Gynt ved Gålåvatnet det næraste du kjem Henrik Ibsens "originale" Peer Gynt"* – kan vi lese på hjemmesiden til skuespillet. I 2009 besøkte 25 000 festivalen.

Ser vi på hvilke trender som forskere tror vil påvirke reiselivet i fremtiden finner vi at Peer Gynt skuespillet i stor grad tilfredsstiller flere av disse. En viktig trend i internasjonalt reiseliv er den økende andelen "godt voksne" (50+) med penger. Etterkrigsbarna er blitt voksne og mange har rikelig med tid og penger. En tur for å se Peer Gynt ved Gålåvatnet krever både overnatting og reise. Fordi opplevelsen er knyttet til en spesiell scene

er de som skal se forestillingen avhengig av å benytte seg av det overnattingstilbudet som finnes i nærheten. Begrenset kapasitet fører til at det sjelder oppstår priskonkurranse mellom aktørene for å fylle kapasiteten. Tvert i mot er det mulig å øke prisene mens spelet varer.

En annen fravoksende trend er flere, men kortere, reiser. Mens man før var tre uker på sommerferie spres denne i dag over hele året. Peer Gynt-spelet er dermed perfekt for en kort reise. Opplevelser fremfor destinasjon er en annen fremvoksende trend. Peer Gynt kombinerer det spektakulære og moderne, samtidig som historien er kjent over hele verden.

### **Utfordringer i utenlandske markeder**

Til tross for at Peer Gynt Arrangement har ambisjoner om å nå et internasjonalt publikum, spilles Peer Gynt på norsk. Opplevelsen blir å se forestillingen på originalspråket i autentiske kulisser fremført av profesjonelle utøvere, både musikalsk og i skuespillerrekken. Dette begrenser trolig potensialet i utenlandske markeder og gjør at Peer Gynt-spelet fremdeles har en overvekt av norske kunder. Det samme kan i prinsippet sies om andre spel, festivaler og utescener i Norge. Det er imidlertid ikke vanskelig å finne eksempler på aktører i andre land som lykkes i å tiltrekke kunder over hele verden. Ute-operaen i Verona viser Carmen, Aida og Madame Butterfly til en halv million tilskuere hvert eneste år. Billettprisene er tilpasset ulike kundesegmenter og spenner fra 160 kroner for de billigste til mer enn 1500 kroner for de dyreste.

**Overnatting** består av hoteller, pensjonater, moteller, campingplasser, vandrerhjem, ferieleiligheter, turisthytter og annen overnatting. I tillegg benytter turister i betydelig grad ikke-kommersielle overnatningsformer, slik som overnatting i private hytter og hos venner og familie. Selv om trenden de siste årene har gått fra fullservice-hoteller til selvstellsenheter i leiligheter og hytter, utgjør hotellene fremdeles den klart viktigste overnatningsformen.

De siste 10-20 årene har hotellene i Norge blitt stadig mer integrert. Frivillige kjeder som Inter-Nor og Best Western vokste raskt på 1980- og 1990-tallet, mens eierintegrerte kjeder har overtatt en stadig større andel av hotellene de siste 10 årene. Choice, Riva, Thon og Rezidor er de største hotellkjedene i Norge. Svært mange hoteller er nå delt i et eiendoms- og et driftsselskap, og det har vokst frem store, spesialiserte hotelleierselskap, for eksempel Norgani, som nylig ble solgt for 8,3 milliarder kroner.

**Servering** omfatter restauranter, kafeer, gatekjøkken og drift av barer og puber. Bredt sett er kantiner og catering også en del av serveringsbransjen. I dette prosjektet er de ikke en del av definisjonen da den reisende i liten grad benytter seg av dette tilbudet. Hotellrestauranter er definert som overnatting da disse ikke er skilt ut med egne regnskap fra hotellets drift.

Serveringsnæringen er svært fragmentert og vi finner mange bedrifter. Umoe Catering er den eneste store eierintegrerte kjeden, selv om det finnes en rekke eksempler på mindre kjeder, for eksempel Bølgen & Moi. Næringen generelt sett har hatt et stigende kvalitetsnivå, men det er fremdeles langt igjen til serveringsbedriftene i sin helhet kan betraktes som leverandører av mat- og drikkeopplevelser.

**Transport** omfatter bedrifter som frakter passasjerer med jernbane, kyst- og lufttrafikk med passasjerer, innenlandske kystruter med passasjerer, turbiltransport og rutebiltransport utenfor by- og forstadsområde. Rutebiltransport i byer og tettsteder faller utenfor definisjonen selv om noen av disse kan leverer tjenester til begge markedene. Transportbedriftene skiller seg fra opplevelser,



overnatting og servering ved at bedriftene ofte ikke er lokalisert der kundene er. Bedriftene er få og det er her vi finner de største selskapene i næringen.

De store transportselskapene er SAS, Norwegian, Color Line, Hurtigruten, NSB og Fjord1.

**Formidling** består av aktører som reisebyråer, turistkontorer, reisearrangørvirksomhet, guider og reiseledere. Reisebyråer og turoperatører er helt frikoblet fra destinasjonene og reisemålene. Hovedkontorene er gjerne sentralisert, mens utsalgsstedene befinner seg der kundene bor. Her finner vi også få og relativt store selskaper. Via Travel, Berg Hansen Ving og Star Tour er blant de største aktørene.

## Kunnskapsaktører

Kunnskapsleverandørene til næringen kan deles inn i tre grupper; analyse- og rådgivningsselskaper, forskningsaktører og utdanningsinstitusjoner. Vi finner relativt få analyse- og rådgivningsselskaper som har spesialisert seg på reiselivsnæringen, og de som eksisterer er små. Horwath, Mimir og Kaizen er de viktigste aktørene innen analyse og rådgivning. 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, Hotellhøyskolen (ved Universitetet i Stavanger) og Handelshøyskolen BI.

## Eierskap og kapital – økt eierkonsentrasjon

Mens eierskapet i reiselivsnæringen var svært fragmentert på 1970- og 80-tallet, har det gradvis skjedd en eiermessig konsolidering de siste 10-20 årene. Gjennom 1980- og 1990-tallet begynte hotellene å organisere seg i medlemsbaserte kjeder. Fremdeles eksisterer det enkelte medlemsbaserte kjeder, for eksempel De Historiske Hoteller, men trenden de siste årene har vært eierintegreerte kjeder. I dag kontrollerer de fire største hotellkjedene ca 60 prosent av den totale omsetning i norsk hotellnæring i 2008 – de 10 største 77 prosent (Horwath, 2009). Også innenfor formidling, reisebyråer og turoperatører, er eierskapet blitt konsolidert, for eksempel Via Travel og Berg Hansen. Visit Oslo, Bergen Reiselivslag (Visit Bergen) og Fjord-Norge er eksempler på profesjonelle utviklings- og markedsføringselskaper på regionalt nivå. Servering er i dag den minst konsoliderte av bransjene i reiselivsnæringen, men også der finnes det kjededannelse og konsentrasjon, for eksempel Umoe Catering. Til tross for disse eksemplene er familieeide bedrifter fremdeles det dominerende bildet i reiselivsnæringen.

De siste årene er det vokst frem enkelte spesialiserte utviklingselskaper i reiselivsnæringen. Skistar er det mest åpenbare eksempelet. Dette svenske børsnoterte selskapet startet med å bygge opp Sälen, Åre og Vemdalen i Sverige, før de kjøpte Hemsedal og senere Trysil i Norge. Skistar er nærmere beskrevet i kapittel 5.

Fremvekst av personlige eiere med minst 5 milliarder i formue (Thon, Sunde, Stordalen, Ulltveit-Moe) gir store finansielle muskler. I følge Kapital (Hegnar.no) hadde disse fire eierne en samlet personlig formue på 45 milliarder kroner. Dette er ikke død kapital. Selv om Olav Thon og Jens Ulltveit-Moe har en betydelig del av investeringene i andre næringer, er det et rimelig anslag at de fire investorene forvalter et eierskap på rundt 20 milliarder kroner i næringen. Denne eierkonsentrasjonen betyr at

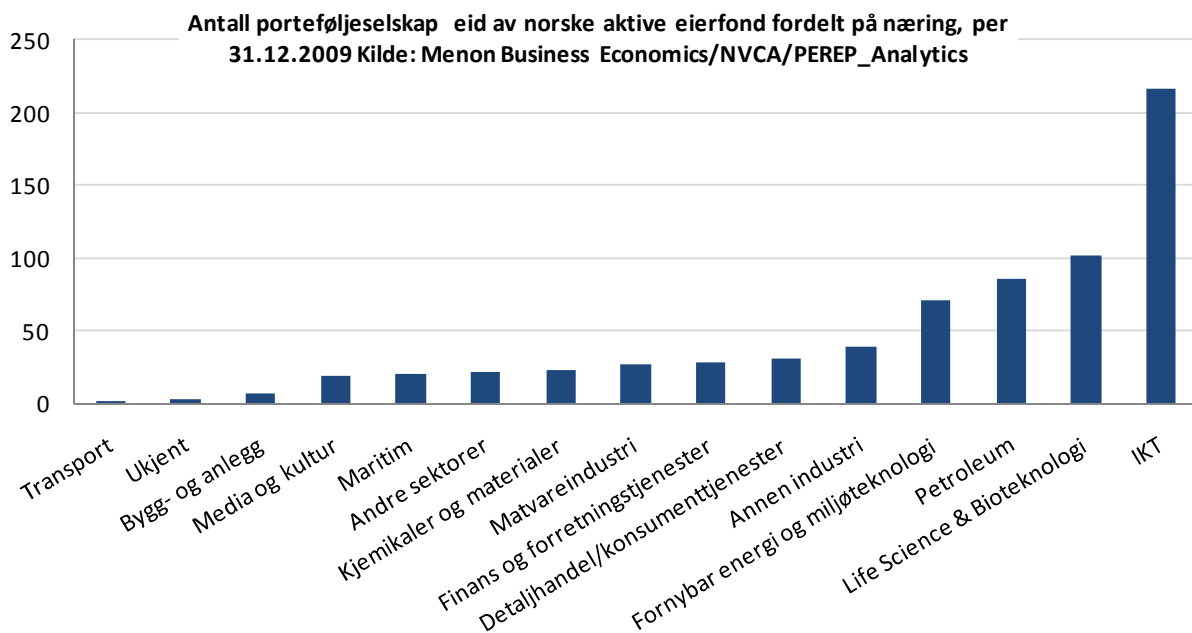
det er mulig å reise mye kapital til store og langsiktige investeringer. Color Groups bygging av to cruiseskip og to ropax-skip kostet ca 8 milliarder kroner. Denne typen investeringer krever store mengde privat risikokapital for å kunne realiseres.

Det eksisterer ingen oversikt over private investorer i reiselivsnæringen, men det er ingen tvil om at det eksisterer en relativt stor gruppe mellomstore investorer (LEGG INN NOEN NAVN SOM UMOE). Det innebærer at det potensielt sett er tilgang på privat investeringskapital i næringen – så fremt det eksisterer interessante investeringsobjekter.

### Aktive eierfond

Om lag 700 norske bedrifter har aktive eierfond (private equity-fond) på eiersiden. Hovedtyngden av disse bedriftene er i næringer som IKT, bioteknologi og offshore/petroleum, men de aktive eierfondene har også gjort investeringer i en lang rekke andre næringer, noe som fremgår av figuren under.

Figur 18: Bedrifter med aktive eierfond på eiersiden



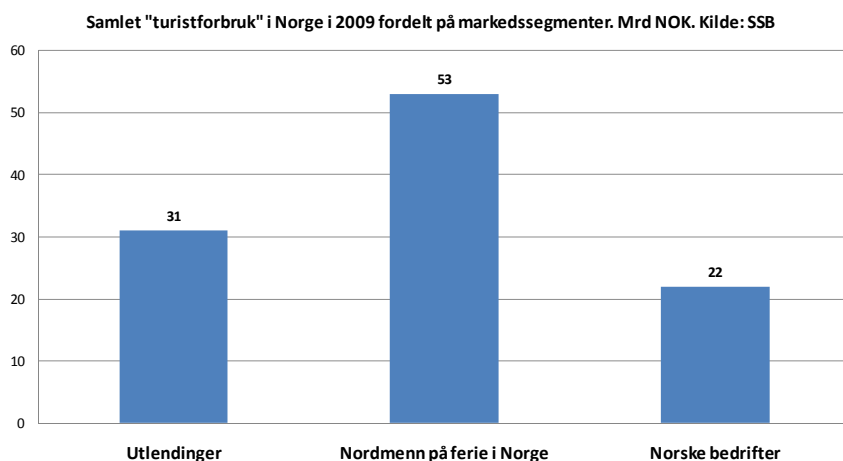
Innen reiseliv er det imidlertid få eksempler. Investinor har gjort en investering i næringen – Målselv Fjellandsby. FSN Capital er hovedeier i Via Travel. Tusenfryd og Bø Sommarland er også indirekte eid av et Private Equity-fond, gjennom det spanske selskapet Parques Reunidos. Dette selskapet er Europas største operatør av fornøylesparker og opererer 61 fornøylesparker, dyreparker, vannparker, taubaner og familieunderholdningsentre rundt om i Europa og i USA. Dette er nærmere beskrevet i et eget case om Tusenfryd i kapittel 4.

## Hvor stor er næringen?

Gjennom analysen av utviklingen i reiselivsnæringen globalt så vi at reiselivsnæringen er en av verdens største og raskest voksende næringer. Norge har tapt markedsandeler internasjonalt over lang tid. På grunn av et stadig større betalingsvillig lokalt marked, kombinert med at nordmenn i større grad ferierer i Norge, har norsk reiselivsnæring opplevd relativt høy vekst.

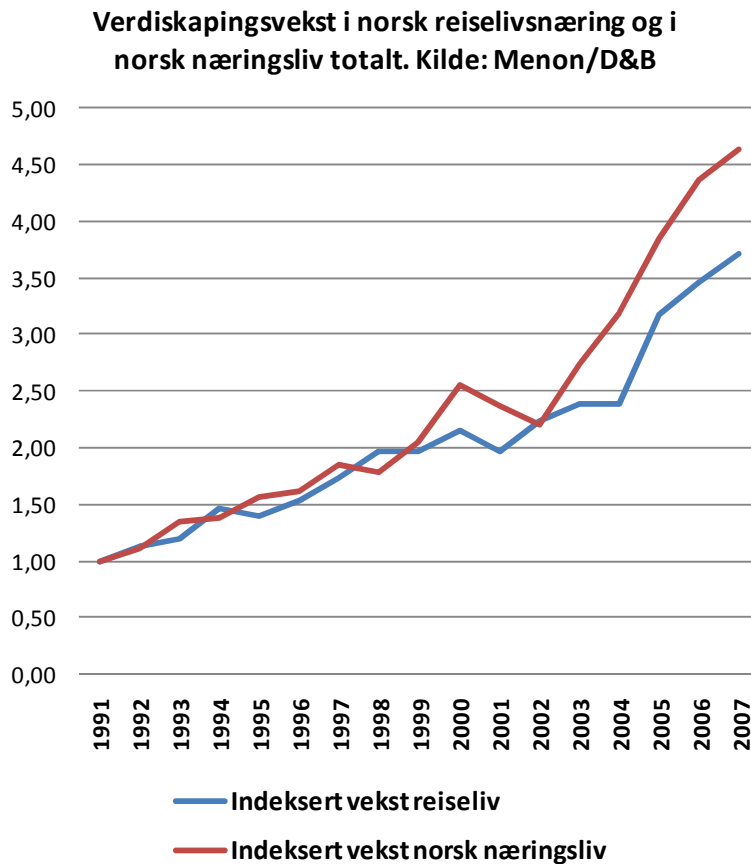
Norske reiselivsbedrifter hadde en samlet omsetning på 121 mNOK og verdiskaping på 44 mnok i 2008, fordelt på 8 500 bedrifter innenfor de fem reiselivsbransjene, det vil si opplevelser, overnatting, servering, transport og formidling (kilde Menon). Tallene er betydelig lavere enn i satelittregnskapet til SSB. Det skyldes primært at SSB opererer med en bredere definisjon av reiselivsnæringen og inkluderer en del virksomhetstyper som vi har valgt å ikke ta med, for eksempel lokal transport (taxi, buss osv), kantiner, kino og nyhetsbyråer. SSB opererer med 181 milliarder kroner i omsetning (produksjon) 79 milliarder kroner i verdiskaping (bruttoprodukt).

Figur 19: Samlet turistforbruk i Norge i 2009 fordelt på markedssegmenter



I følge SSB brukte turister i Norge totalt 106 milliarder kroner i Norge i 2009. Utenlandske turister brukte 31 milliarder kroner, norske turister (husholdninger) 53 milliarder og norske yrkesreisende (næringer) brukte 22 milliarder. I tillegg kommer lokalbefolkningens bruk av serverings- og opplevelsestjenester der de bor. Det finnes ingen statistikk over lokalforbruket, men det er mulig å gjøre et grovestimat: I følge SSB brukte utlendinger, norske turister og norske bedrifter ca 15 milliarder kroner på serveringstjenester i 2008. Samme år var serveringsbedriftenes samlede omsetning 22 milliarder. Gitt at bedriftspopulasjonen er noenlunde lik, betyr det at lokalbefolkningen må ha stått for de resterende 7 milliarder kroner, det vil si 32 prosent. Andelen er betydelig lavere for overnatting, transport og formidling, men trolig minst like høyt for opplevelser. Et grovanslag på lokalbefolkningens forbruk av opplevelses- og serveringstjenester er ca 10 milliarder kroner i 2008. I så fall utgjør lokalk markedet (inkludert yrkesreiser) 32 milliarder kroner, 28 prosent av totalt forbruk. Denne andelen er trolig betydelig undervurdert, både fordi en andel av utlendingenes forbruk er yrkesrelatert og fordi SSB's forbrukstall inkluderer et bredere spekter av varer og tjenester enn det våre estimater for lokale opplevelses- og serveringstjenester gjør.

Figur 20: Verdiskapingsvekst i norsk reiseliv og i norsk næringsliv totalt



Figuren over viser at utviklingen i norsk reiseliv er nesten perfekt korrelert med veksten i norsk næringsliv (korrelasjon = 0,98). Eller sagt på en annen måte, det er trender og konjunkturer i norsk økonomi som styrer reiselivsnæringens utvikling. Dette skyldes i stor grad at en betydelig del av reiselivsnæringen opererer i et lokalt/skjermet marked, som primært består av kunder knyttet til yrkesreisende, lokal kurs/konferanse og lokalbefolkningens serverings- og kulturkonsum. Næringen er med andre ord konkurranseutsatt, samtidig som den betjener et lokalt skjermet marked. For å kunne se denne utviklingen i næringen har vi skilt den konkurranseutsatte delen av næringen fra den skjermede delen av næringen gjennom å dele inn Norge i reisemål, byer og resten av Norge.

### 3.1. ÉN NÆRING – TO MARKEDER

Reiselivsnæringen er én næring bestående av flere komplementære bransjer – opplevelser, overnatting, servering, transport og formidling. Det som binder de ulike bransjene sammen er fellesskapet i markedet. Sammen leverer de et mer eller mindre komplett reiselivstilbud tilmarkedet. Dette markedet er imidlertid todelt. Det er grunnleggende forskjeller på det internasjonale (konkurranseutsatte) og det lokale (skjermede) markedet.

## Det lokale markedet

Det lokale markedet består av innbyggerne i området som benytter seg av restaurant, kultur- og opplevelsestilbudet der de bor. I tillegg består lokalk markedet av yrkesreisende som sover, spiser og eventuelt benytter opplevels- og kulturtilbudet der de er på reise. De yrkesreisendes etterspørsel etter reiselivsprodukter er dermed avledet av det yrkesmessige formålet med reisen; i motsetning til turistene, hvor reisen er målet i seg selv. Det lokale markedet er skjermet fra internasjonal konkurranse, enten fordi reiselivstilbudet fungerer som et lokalt tilbud til innbyggerne i regionen, eller fordi kundene besøker regionen av yrkesmessige årsaker.

## Det internasjonale markedet

Det andre markedet norsk reiselivsnæring opererer i er eksponert for internasjonal konkurranse. Den konkurrerer med områder og produkter i andre land om både norske og utenlandske turistenes gunst.

Mange forhold påvirker de norske bedriftenes konkurransedyktighet, blant annet:

- vedlikeholdet, foredlingen og tilgjengeliggjøringen av norske reiselivsprodukter
- markedsføringen av Norge i relevante markeder (og markedsføringen av andre land i Norge)
- internasjonale markedstrender
- skatte- og avgiftsnivåer (mva, alkoholavgifter osv.)
- inflasjonen i Norge i forhold til andre land
- utviklingen i norsk økonomi generelt og derigjennom norsk lønnsnivå relativt til andre land
- valutakurser

Kun det første av disse punktene er under reiselivsnæringens egen kontroll, mens næringen og myndighetene i fellesskap har kontroll over den internasjonale markedsføringen. De øvrige punktene er resultatet av andre faktorer som i liten grad relateres til reiselivsnæringen. Det betyr at utviklingen i den ressursbaserte delen av den norske reiselivsnæringen er forbundet med betydelig usikkerhet.

### *Spiller skillet mellom markedene noen rolle?*

Skillet mellom det lokale og det internasjonale markedet har ikke bare akademisk interesse. I mange tilfeller er det slik at det som er bra for bedriftene som opererer i det lokale markedet er negativt for bedriftene i det internasjonale markedet – og omvendt. For eksempel vil høy lønnsvekst i Norge være bra for bedriftene i det lokale markedet, fordi folk som får høyere lønn vil bruke en betydelig andel av lønnsøkningen på restauranter, kafeer, konserter, teatre og andre opplevelser der de bor. For bedriftene i internasjonale markeder vil imidlertid lønnsveksten føre til høyere lønnskostnader og dermed til redusert kostnadsmessig konkurranseevne.

## **3.2. SPESIALISERTE REISEMÅL, BYENE – OG RESTEN AV NORGE**

Geografisk kan Norge deles inn på flere måter. Den tradisjonelle inndelingen i reiselivet er etter kommuner, fylker eller landsdeler. Norge er et langstrakt land og tilbyr turistene alt fra fjell til fjord, innland til by og bygd som rammen rundt ferien. Internasjonalt er det nettopp denne storslagne,

uberørte, varierte naturen som benyttes i markedsføringen. Vi har valgt å dele inn reiselivs-Norge litt annerledes, nemlig i reisemål, byer og resten av Norge.

Hovedgrunnen til dette er vår antakelse om at norske reiselivsbedrifter konkurrerer i to markeder, et lokalt og et internasjonalt. Det lokale markedet har oppstått som en følge av økt etterspørsel etter reiselivsnæringens tjenester blant lokalbefolkningen. Eksempelvis vil en stadig fortetning i byene føre til økt etterspørselen etter serveringstjenester og opplevelser, mens økt forretningsvirksomhet kan føre til økt etterspørsel etter overnatting, spesielt i byer der vi finner selskaper som server sterke norske næringsklynger. Norge som reiselivsland konkurrerer med tilsvarende reisemål i andre land. Dette kan være alt fra storby- til ski- og badeferier. Fellesnevneren er at norske reisemål vurderes opp mot tilsvarende destinasjoner i andre land som feriemål av enten nordmenn eller utlendinger på ferie. Resten av kommunene i Norge, som verken tilhører en by eller et reisemål, har vi valgt å samle i en kategori – resten av Norge

I regionstypen **spesialiserte reisemål** finner vi 16 destinasjoner og regioner. Felles for dem er at de har en høy konsentrasjon av reiselivsbedrifter relativt til annen næringsvirksomhet, samt at de promoteres nasjonalt og internasjonalt som reisemål. Samtlige reisemål har egne hjemmesider som benyttes til informasjon og profilering gjennom intern identitetsbygging og ekstern merkevarebygging. Tabellen under viser hvilke reisemål som er definert og hvilke kommuner som inngår i reisemålet.

Tabell 2: Oversikt spesialiserte reisemål

Spesialiserte reisemål	Kommuner som inngår (destinasjon i parentes)
Trysil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0428 Trysil</li> </ul>
Valdres	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0540 Sør-Aurdal</li> <li>• 0541 Etnedal</li> <li>• 0542 Nord-Aurdal</li> <li>• 0543 Vestre Slidre (Beitostølen)</li> <li>• 0544 Øystre Slidre</li> <li>• 0545 Vang</li> </ul>
Gudbrandsdalen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0511 Dovre</li> <li>• 0512 Lesja</li> <li>• 0513 Skjåk</li> <li>• 0514 Lom</li> <li>• 0515 Vågå</li> <li>• 0516 Nord-Fron (Gålå)</li> <li>• 0517 Sel</li> <li>• 0519 Sør-Fron</li> </ul>
Lillehammer-regionen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0501 Lillehammer</li> <li>• 0521 Øyer (Hafjell)</li> <li>• 0520 Ringebu (Kvitfjell)</li> </ul>
Røros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1640 Røros</li> </ul>
Oppdal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1634 Oppdal</li> </ul>
Hallingdal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0615 Flå</li> <li>• 0616 Nes</li> <li>• 0617 Gol</li> <li>• 0618 Hemsedal</li> <li>• 0619 Ål</li> <li>• 0620 Hol (Geilo)</li> </ul>

<b>Fjell-Telemark</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0826 Tinn</li> <li>• 0834 Vinje</li> </ul>
<b>Setesdal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0937 Evje og Hornes</li> <li>• 0938 Bygland</li> <li>• 0940 Valle</li> <li>• 0941 Bykle(Hovden)</li> </ul>
<b>Hardanger</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1232 Eidfjord</li> <li>• 1233 Ulvik</li> <li>• 1234 Granvin</li> <li>• 1227 Jondal</li> <li>• 1238 Kvam</li> <li>• 1228 Odda</li> <li>• 1231 Ullensvang</li> </ul>
<b>Voss</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1235 Voss</li> </ul>
<b>Sognefjorden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1417 Vik</li> <li>• 1418 Balestrand</li> <li>• 1419 Leikanger</li> <li>• 1420 Sogndal</li> <li>• 1421 Aurland (Flåm)</li> <li>• 1422 Lærdal</li> <li>• 1424 Årdal</li> <li>• 1426 Luster</li> </ul>
<b>Geiranger</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1525 Stranda</li> </ul>
<b>Lofoten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1859 Flakstad</li> <li>• 1874 Moskenes</li> <li>• 1856 Røst</li> <li>• 1860 Vestvågøy</li> <li>• 1857 Værøy</li> <li>• 1865 Vågan</li> </ul>
<b>Finnmark</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle kommunene</li> </ul>
<b>Svalbard</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2111 Longyearbyen</li> </ul>

I regionstypen **byer** finner vi elleve av de største byregionene vi har i Norge. Med unntak av Ålesund og Bodø, har samtlige byer mer enn 50 000 innbyggere. At disse to byene er inkludert i denne gruppen selv om innbyggertallet er noe lavere skyldes høy overnattingsaktivitet i byen. Byer av denne størrelsen har et relativt stort lokalk marked som betjenes med servering, opplevelser og kultur. I tillegg vil de ha betydelig innslag av yrkestrafikk og kurs/konferanse-gjester. I byene finner vi dessuten bedrifter som tilhører sterke næringsklynger. Disse besøkes av utenlandske gjester som gjerne stiller høye krav og har høy betalingsvilje. Dette gir impulser og incentiver til innovasjon og kvalitetsløft. Sterke klynger kan derfor bidra til en mer kunnskapsbasert og internasjonalt orientert reiselivsnæring. Byene skiller seg også ut ved at tilgangen til kompetanse, varer og tjenester er større og mer variert. Tabellen under viser hvilke byer som er inkludert i studien.



Tabell 3: Oversikt byer

<i>By &gt; 50 000 innbyggere</i>	<i>Kommuner som inngår</i>
Fredrikstad/Sarpsborg	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0105 Sarpsborg</li> <li>• 0106 Fredrikstad</li> </ul>
Oslo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0301 Oslo</li> </ul>
Drammen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0602 Drammen</li> </ul>
Skien/Porsgrunn	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0806 Skien</li> <li>• 0805 Porsgrunn</li> </ul>
Kristiansand	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1001 Kristiansand</li> </ul>
Stavanger	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1103 Stavanger</li> </ul>
Bergen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1201 Bergen</li> </ul>
Ålesund	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1504 Ålesund</li> </ul>
Trondheim	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1601 Trondheim</li> </ul>
Bodø	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1804 Bodø</li> </ul>
Tromsø	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1902 Tromsø</li> </ul>

I regionstypen **Resten av landet** finner vi de 343 kommunene som verken er inkludert i regiontype spesialiserte reisemål eller by. Det er ikke slik at vi i disse kommunene ikke finner reiselivsaktivitet, men de er for små til å ha et stort og variert lokalmarked. De har heller ikke tilstrekkelig høy konsentrasjon av reiselivsbedrifter eller en tydelig markedsprofil til å ha synlighet og attraksjonskraft i et internasjonalt marked.

### 3.3. NÆRINGENS MARKEDER

#### Internasjonalisering av norsk reiselivsnæring

Internasjonalisering i reiselivssammenheng kan ha to forskjellige betydninger. Den tradisjonelle formen for internasjonalisering handler om at bedrifter eksporterer produkter til utenlandske markeder eller etablerer seg i markedene for å betjene kundene der de er. Denne formen for internasjonalisering finner vi lite av i norsk reiselivsnæring, men den begynner å vokse frem, og det er ingen prinsipiell grunn til at norske reiselivsbedrifter ikke skal kunne operere i markeder over hele verden fra hovedkontorer i Norge. Cruiseindustrien er et eksempel på at norske selskaper har lyktes globalt, gjennom selskaper som Royal Caribbean Cruiseline (RCL) og Norwegian Cruiseline (NCL). Sistnevnte er nå eid av Star Cruises. Med litt godvilje kan man til og med hevde at cruise som kommersiell virksomhet var en norsk oppfinnelse.

Den dominerende formen for internasjonalisering i reiselivssammenheng handler om at kundene kommer til Norge som turister. At konsumentene oppsøker bedriftene er særegent for reiselivsnæringen. Det er denne formen for internasjonalisering som primært beskrives i dette kapittelet. Det er imidlertid viktig å påpeke at også i denne formen for internasjonalisering er det behov for aktører som jobber systematisk med markedsføring og salg mot de internasjonale markedene. Dette gjøres av Innovasjon Norge, av innkommende turoperatører og av de store

transport- og overnattingsbedriftene. Ullensvang Hotell i Hardanger jobber for eksempel systematisk mot det japanske og brasilianske markedet. Dette er nærmere beskrevet i case under.

### **Case: Ullensvang Hotell – utradisjonelle samarbeidspartnere gir grunnlag for helårsdrift**

Ullensvang Hotell i Hardanger har alt som skal til for at turister skal trives. Beliggenheten er enestående med mektige Hardangervidda i ryggen, plassert midt i Norges største frukthave og med panorama over en vakker vestlandsfjord som to ganger er kåret til *”det beste naturbaserte reisemålet i verden”* av National Geographic. Hotellets historie, som strekker seg 146 år tilbake, er ivaretatt gjennom fem generasjoner og tilrettelegger for unike, tradisjonsrike opplevelser innen overnatting og gastronomi. Alt ligger til rette, likevel er det utfordringer knyttet til å ha åpent hele året – hvorfor det?

#### **Hardanger som reisemål**

Hardanger som reiselivsdestinasjon promottes sterkt i markedsføringen av Norge internasjonalt. De dype fjordene omkranset av ville, snødekte fjell er helt unikt i verdenssammenheng. I sommerhalvåret frekventeres fjordene i stor grad av cruisebåter, og mange reiselivsbedrifter i regionen lever av denne trafikken. Men trafikken skaper bare aktivitet om sommeren og for Hardanger som reiselivsdestinasjon skaper dette utfordringer for de bedriftene som ønsker å drive hele året. For å kunne holde åpent hele året kreves en kritisk masse av gjester som gir tilstrekkelig høyt belegg til å dekke driftsavhengige kostnader. Åtte av 24 hoteller i Hardanger har ikke dette og står stengt om vinteren. For Ullensvang hotell ble løsningen å drive målrettet markedsføring mot utvalgte segmenter, og tilfeldigheter skapte nye muligheter.

#### **Målrettet arbeid og utradisjonelle samarbeidspartnere**

For å kunne ha åpent hele året har Ullensvang Hotell måttet gå egne veier. Å gjøre seg avhengig av cruiseturister har aldri vært noe alternativ. Derimot har noen tilfeldigheter, kombinert med målrettet arbeid, gjort Ullensvang kjent i Japan. Men hvorfor Japan? *”Nærmarkedene betaler ikke det det koster og vi måtte derfor se oss om etter andre markeder”* – forklarer Edmund Harris Utne, 4. generasjon Utne. Han fortsetter – *”Europa var ikke et alternativ, da disse har det samme klimaet som oss. Canada har alltid vært svakt, mens USA var bra frem til 1970. Etter at jernteppet falt har disse markedene tappet Skandinavia for trafikk. Vi var derfor avhengig av å tenke helt nytt. Tilfeldigheter førte oss inn i det Japanske markedet i 1983.”*

Ullensvang Hotell fikk innpass i en lukket messe i Tokyo i 1983, selv om de som frittstående hotell i utgangspunktet ikke hadde noe der å gjøre. Gjennom denne messen fikk hotellet direkte kontakt med japanske turoperatører. Samtidig forelsket 5. generasjon Utne seg i en japansk, Hardingfelespillende jente med kunnskap om det norske språket. Hun bygget opp et eget Hardingfeleinstitutt i Tokyo. *”Japanerne er fasinert av norsk Hardingfele og norsk kultur”* – sier Utne. *”Norsk kultur er et uutnyttet markedsføringselement for å tiltrekke seg turister”* - fortsetter han. Satsningen Ullensvang har hatt i Japan har i dag ført til at flere og flere Japanere tar charterfly til Bergen med Hardanger som mål for reisen. Hotellet satser også på det brasilianske markedet.

### Hardanger som helår destinasjon

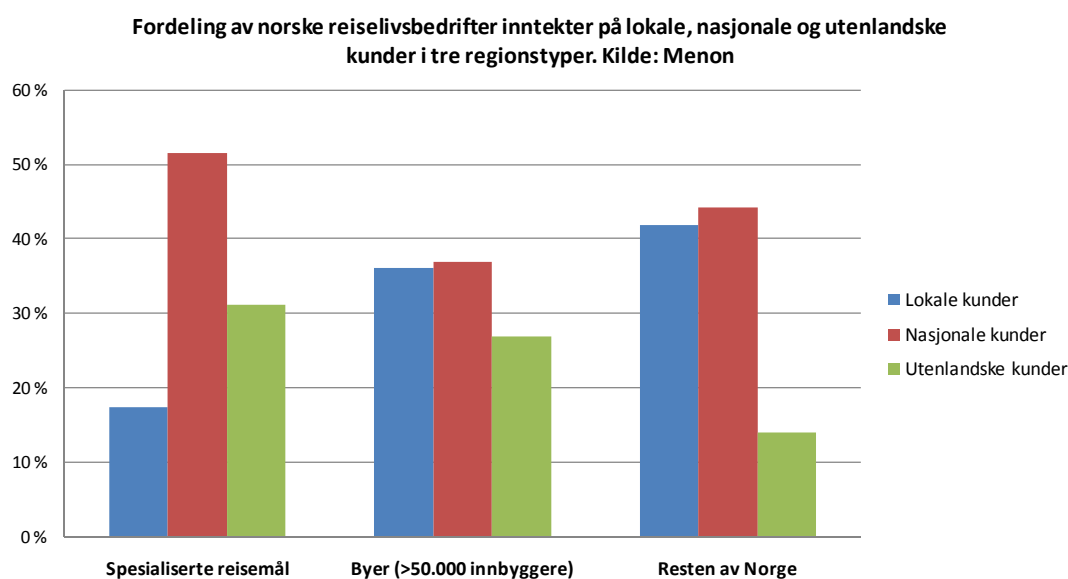
"For at vi skal kunne drive lønnsomt gjennom fire sesonger er vi avhengig å kunne tilby turistene opplevelser hele året" påpeker Utne. Vinterstengte veier og museer skaper utfordringer for de som ønsker å leve av reiseliv. Det kan fremstå som et paradoks at reiselivsbedriftene i et av reisemålene som flittigst blir brukt i reklame og til promotering av Norge sliter med å holde åpent hele året.

### Spesialiserte reisemål opererer i internasjonale markeder

I undersøkelsen ble bedriftene bedt om å fordele sine inntekter på lokale, nasjonale og utenlandske kunder. Vi har data for 168 bedrifter med til sammen 26 milliarder kroner i omsetning. Det tilsvarer ca ¼ av næringen. For utvalget som helhet utgjør inntekter fra utlendinger 31 prosent, nasjonale kunder 44 prosent og lokale kunder 24 prosent. De største bedriftene har lavere andel lokale kunder og høyere andel utenlandske kunder enn gjennomsnittet. Utenlandsandelen er noe høyere enn i SSB's beregninger, hvor utlendingers andel av totalt turistforbruk i Norge er ca 30 prosent, og andelen av totale hotellovernattinger er 28 prosent. Det skyldes trolig at respondentene i undersøkelsen er større enn gjennomsnittet, med 157 millioner kroner i omsetning i 2009, mot 15 millioner i næringen som helhet.

Figuren under viser den geografiske fordelingen av næringens inntekter fordelt på regionstyper. Det er store forskjeller mellom regionstypene. I de spesialiserte reisemålene står nasjonale kunder for mer enn halvparten av omsetningen, utlendinger for drøyt 31 prosent og lokale kunder kun 17 prosent. Den lave andelen lokale kunder skyldes rett og slett at det bor færre mennesker i området enn i byene og Resten av landet. Figuren viser at de utenlandske gjestene i all hovedsak finnes i byene og de spesialiserte reisemålene. I byene skyldes den høye andelen en kombinasjon av utenlandsk turisme og utenlandske yrkesreisende til byer hvor hovedtyngden av internasjonale bedrifter er konsentrert.

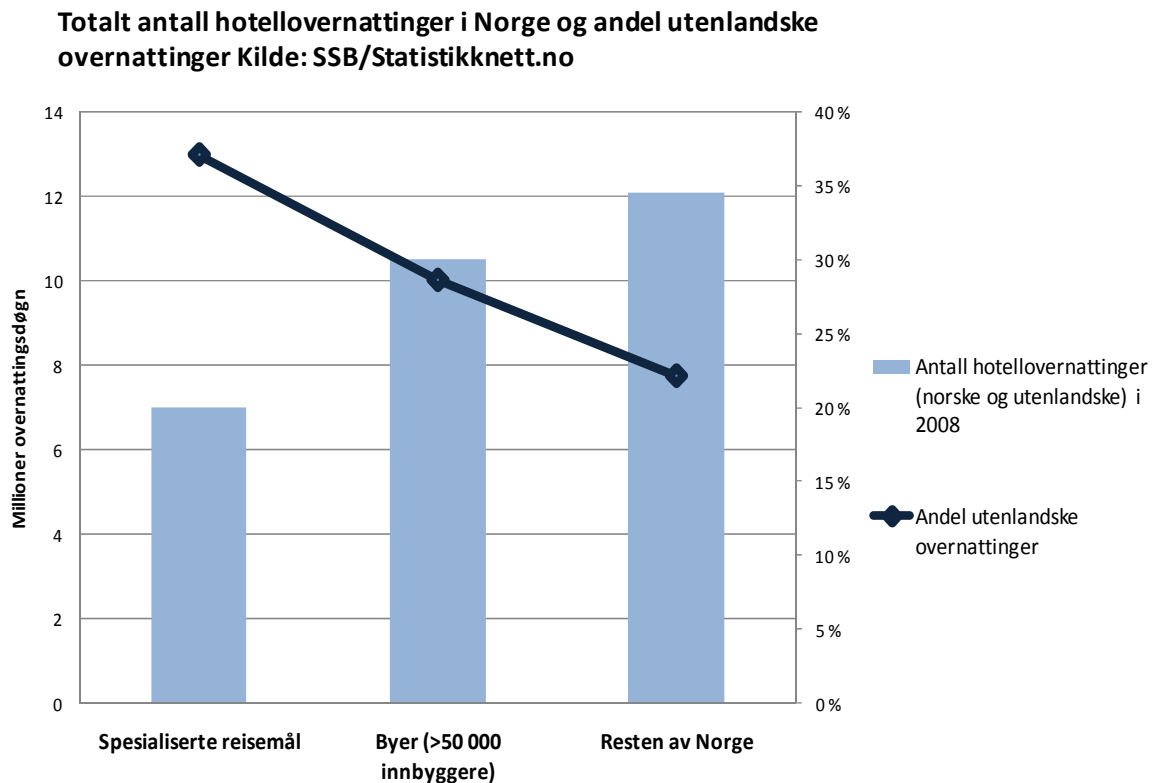
Figur 21: Internasjonale/nasjonale kunders betydning i ulike reiselivsregioner vekst og andel



I Resten av landet utgjør norske (lokale og nasjonale) kunder 85 prosent av inntektene. Yrkestrafikk utgjør trolig en betydelig andel av den nasjonale trafikken.

Tallene i undersøkelsen stemmer godt med hotellovernatningsstatistikken fra SSB. Riktignok kan vi ikke skille mellom lokale og nasjonale i denne statistikken, men utlendingers andel kan beregnes. Figuren nedenfor viser at utenlandsandelen er høyest i spesialiserte reisemål, 37 prosent og lavest i Resten av landet, 22 prosent.

Figur 22: Overnatningsstatistikk antall hotellovernattinger og andel utenlandske overnattinger



I følge SSB overnattet utenlandske turister over **7,5 millioner** ganger i Norge i 2009. Tyskerne sto for 21 prosent av disse overnattingene, mens danskene og svenskene sto for 13 og 12 prosent.

### Veksten kommer ikke utenfra

Ovenfor har vi sett at de spesialiserte reisemålene er de mest internasjonale i norsk reiselivsnæring.

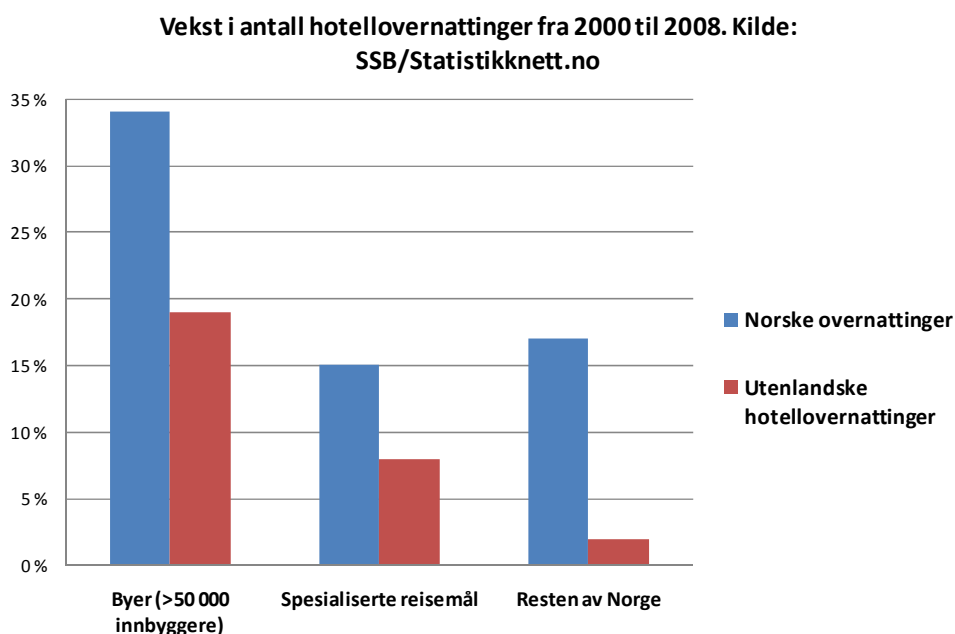
Disse 16 regionene/destinasjonene med kjente merkenavn som Hemsedal, Hardanger, Geiranger, Lofoten og Trysil (se full oversikt i kapittel 3.3) utgjør en relativt liten del av næringen. Av en samlet verdiskaping på 44 milliarder kroner står de spesialiserte reisemålene for kun 8 prosent, mens byene står for 51 og Resten av landet for 41 prosent. Andelen er noe undervurdert, fordi en del av bedriftene som er lokalisert i reisemålene formelt er registrert andre steder. Hovedforklaringen på den høye andelen i Byene og i Resten av landet er at lokalmarkedet utgjør en stor andel av verdiskapingen i reiselivsnæringen. De spesialiserte reisemålene har kun 6 prosent av innbyggertallet

og 8 prosent av verdiskapingen. I resten av Norge er situasjonen motsatt; mer enn 60 prosent av innbyggerne og kun 40 prosent av verdiskapingen.

Vi har ikke data fra bedriftene på utviklingen i den geografiske fordelingen av kundemassen. Overnattingsstatistikken fra SSB kan imidlertid brukes som en indikator på det samme. Figur 23 viser vekst i antall hotellovernattinger fra 2000 til 2008. I alle regiontypene har veksten vært vesentlig høyere i norske enn i utenlandske markeder. Det kan derfor trygt slås fast at veksten ikke kommer utenfra. Figuren forteller at næringen har hatt størst vekst i byene, deretter i spesialiserte reisemål. Den kraftige veksten i byene kan i stor grad tilskrives norske overnattinger, men også veksten i antall utlendinger er større enn i de spesialiserte reisemålene og betydelig høyere enn i Resten av landet.

Den store forskjellen i veksttakt mellom byene og de to andre regiontypene kan ha flere forklaringer. Én forklaring er vridning mot andre overnattingsformer enn hotell på turistdestinasjonene, for eksempel hytte- og leilighetsutleie. En annen forklaring er at næringsliv i byene vokser hurtigere enn i andre regioner i Norge, slik at yrkestrafikken øker relativt mer. Men en tredje forklaring kan også være at byferie i Norge er blitt mer populært, både blant nordmenn og utlendinger. Det kan igjen ha sammenheng med økt tilbud av opplevelser og kultur i byene, samt økt kvalitet og variasjon i restauranter og utelivstilbud.

Figur 23: Vekst i antall hotellovernattinger fra 2000 - 2008



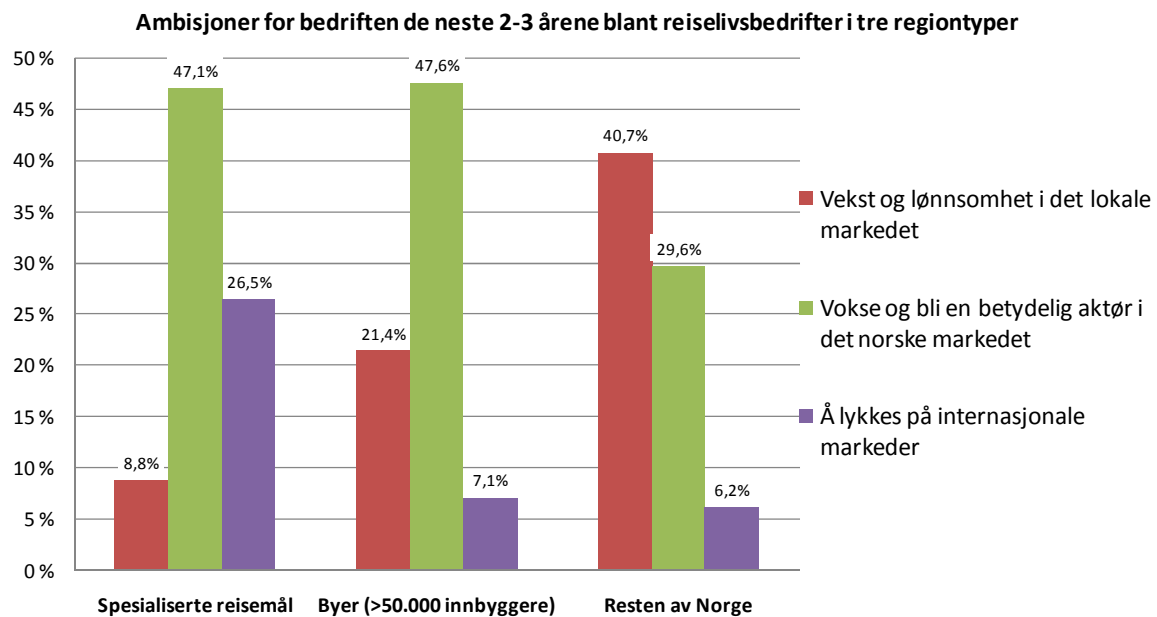
De spesialiserte reisemålene har også hatt sterkere vekst i nasjonale enn utenlandske overnattinger. Differansen mellom de to kundesegmentene er mindre enn differansen i byene og for resten av Norge.

### Reiselivsbedriftenes internasjonale ambisjoner

Skal norske reiselivsbedrifter lykkes med å vinne markedsandeler internasjonalt kan det ikke bare jobbes med å tiltrekke flere utenlandske gjester til Norge. Norske bedrifter som er synlige på det

internasjonale markedet kan gi en positiv markedsføringsgevinst for reiser til Norge i seg selv. For å lykkes med dette trenger vi norske reiselivsbedrifter som har internasjonale ambisjoner.

Figur 24: Reiselivsbedriftenes ambisjoner

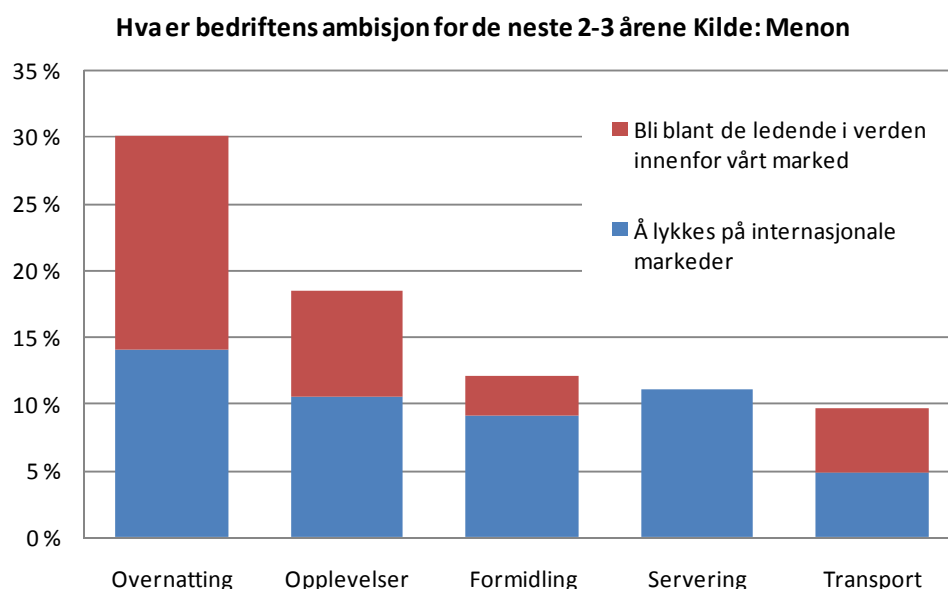


Det er i de spesialiserte destinasjonene vi stort sett finner bedriftene med internasjonale ambisjoner. Her oppgir 26,5 prosent av respondentene at de har ambisjoner om å lykkes på internasjonale markeder i løpet av de neste 2-3 årene. Andelen er betydelig lavere i byene, noe som trolig skyldes at en betydelig andel av de utenlandske gjestene i byene er yrkesreisende, det vil si at byens reiselivstilbud ikke er et mål i seg selv.

Bedriftenes internasjonale ambisjoner kan realiseres i form av at utenlandske gjester oppsøker og kjøper bedriftenes tjenester. Men ambisjonene kan også ta form av etableringer i andre land, med andre ord at bedriftene etablerer seg og tilbyr tjenestene der markedene er. Choice-kjedens ekspansjon til Sverige og Color Lines etablering av Color Arena i Hamburg er typiske eksempler. Innkommende turoperatører, som for eksempel Tumlare, er kanskje de mest rendyrkede. De har kontorer i de store utenlandsmarkedene og direkte kommunikasjon med utenlandske kunder.

Norske reiselivsbedrifters etableringer i utlandet eksponerer bedriftene for internasjonal konkurranse og gir bredt tilfang av markedsimpulser. I hvilke deler av den norske reiselivsnæringen finner vi de internasjonale ambisjonene?

Figur 25: Andel bedrifter med høye ambisjoner for de neste 2-3 årene

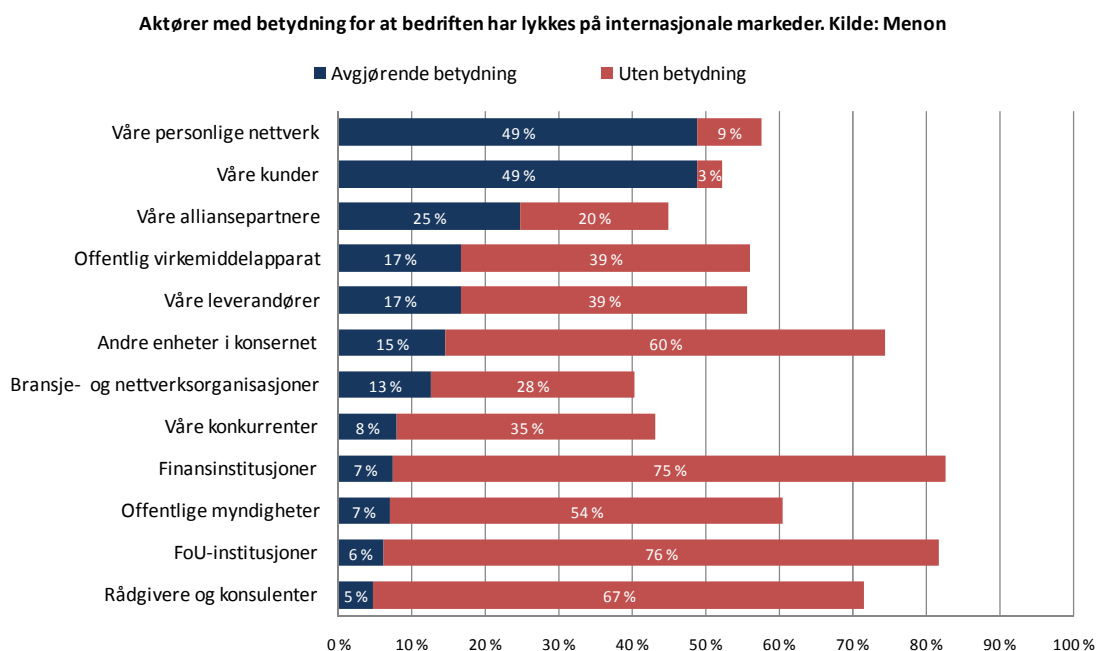


Figuren over viser at 14 prosent av respondentene innen overnatting har som ambisjon å lykkes på internasjonale markeder. Legger vi til de 16 prosentene som vil bli blant de ledende i verden innenfor deres marked betyr dette at totalt 30 prosent av respondentene ønsker å lykkes utenfor Norge. Totalt var det 50 overnattingsbedrifter som svarte på spørreundersøkelsen. Andelen er lavere, men likevel overraskende høy, for opplevelsesbedriftene - 18 prosent av har ambisjoner om å lykkes internasjonalt eller til og med bli blant de ledende i verden på sine markeder.

### Kilder til suksess på internasjonale markeder

En rekke norske reiselivsbedrifter har allerede lyktes med ambisjonen om å lykkes på internasjonale markeder. Hvilken betydning hadde relasjoner til andre for at bedriften oppnådde dette? Er det noe bedriftene som i dag har denne ambisjonen kan lære av de som allerede er der?

Figur 26: I hvilken grad relasjoner til følgende aktører har hatt betydning for at bedriften har lyktes i viktige utenlandske markeder, der 1= uten betydning og 4=avgjørende betydning



Figuren over viser andelen reiselivsbedrifter som oppga henholdsvis *avgjørende betydning* (blå graf) og *uten betydning* (rød graf). Næringen sett under ett legger kundene, de personlige nettverkene og bedriftens alliansepartnere størst betydning. Det er med andre ord de *nære, direkte relasjonene* som betyr mest for bedriftene for at de skal lykkes på internasjonale markeder.

Gjennom det offentlige virkemiddelapparatet fikk næringen i 2007 tildelt over en milliard (Oxford, 2007). Ser vi på hvordan næringen rangerer det offentlige virkemiddelapparatet finner vi at kun 17 prosent av respondentene anser disse som av avgjørende betydning for at bedriften har lyktes på internasjonale markeder. Bransjerelaterte kunnskapsaktører, som bransje- og nettverksorganisasjoner, rådgivende konsulenter og offentlige myndigheter, anses som av avgjørende betydning for en relativt liten andel av respondentene.

## Oppsummering

Det norske markedet er betydelig viktigere for bedriftenes omsetning enn utlendinger. Selv i spesialiserte reisemål med internasjonale ambisjoner dominerer nordmenn inntektsbildet. Utlendingene er nesten fraværende utenfor byene og de spesialiserte reisemålene. Dette bildet er blitt forsterket de siste årene. Ut fra dette kan vi trekke følgende konklusjon. Når utenlandske turister kommer til Norge besøker de enten en norsk by eller et spesialisert reisemål. Skal Norge vinne økte markedsandeler internasjonalt, er det disse destinasjonene som må profileres og selges.



### **3.4. REISELIVSNÆRINGENS VERDISKAPING – UTVIKLING SISTE 12 ÅR**

I den omfattende analysen av norsk reiselivsnæring som ble publisert i boken "Kurs for Norge" (Jakobsen, et al 2002) ble det dokumentert at næringens vekst gjennom 1990-tallet fulgte utviklingen i norsk økonomi generelt. Rapporten konkluderte også med at reiselivsnæringen gjennom 1990-tallet ble en langt mer stabil og lønnsom næring enn tidligere. Lønnsomheten i næringen som helhet lå omtrent på gjennomsnittet i norsk næringsliv. Det samme gjaldt for veksten i verdiskaping. Den norske reiselivsnæringen var på 1990-tallet av stor økonomisk betydning for mange små innlandskommuner og for hele Nord-Norge. På den tiden utgjorde reiselivsnæringen minst 20 prosent av all næringsvirksomhet i 20 norske kommuner. Nord-Norge var klart den landsdelen hvor reiselivsnæringen hadde størst betydning. Der reiselivsnæringen var av stor betydning for kommunen var den liten i absolutte tall og motsatt – der den var stor i absolutte tall var den liten av betydning.

Vi har gjort tilsvarende analyse av reiselivsnæringen på 2000-tallet. I det følgende skal vi beskrive statur og utvikling for reiselivsnæringen gjennom de siste 10 årene for henholdsvis servering, overnatting, transport, opplevelse og formidling. Vi kommer også til å se på forskjeller mellom de spesialiserte reisemålene, byene og resten av Norge<sup>8</sup>.

#### **Verdiskaping – transport størst, men veksten kommer i opplevelser**

I 2008 utgjorde den totale verdiskapingen i reiselivsnæringen 44 milliarder NOK. Dette utgjør i underkant av tre prosent av total verdiskaping i norsk næringsliv. Verdiskapingen fordeles mellom de fem hovedgruppene – overnatting, servering, opplevelser, transport og formidling – som illustrert i kakediagrammet nedenfor.

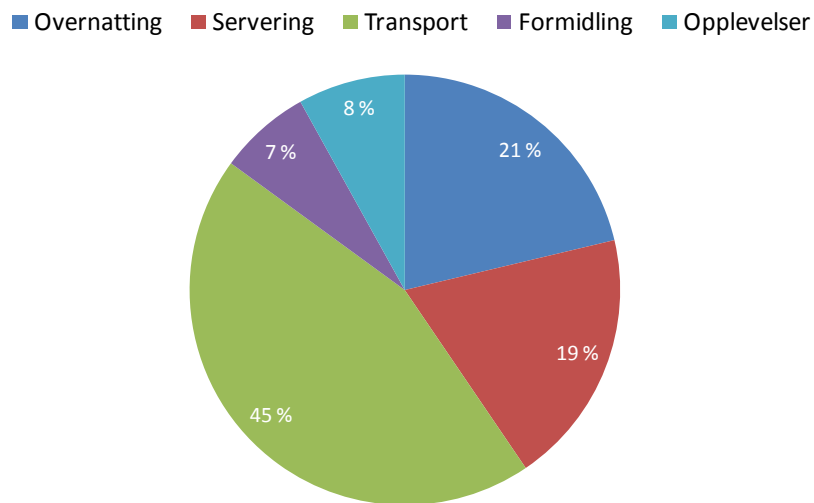
Transport er den klart største gruppen med 45 prosent av total verdiskaping – nesten 20 milliarder kroner. SAS, Norwegian, Hurtigruten og Color Line er de fire største transportselskapene og står alene for nesten ¼ av total verdiskaping i reiselivsnæringen. Overnatting og servering er omtrent like store, men formidling og opplevelser de to minste gruppene. Gjennomsnittsstørrelsen er høyest blant transportbedrifter, 75 mNOK per bedrift, mens opplevelses- og serveringsbedriftene er klart minst, henholdsvis 4,9 og 6,5 mNOK per bedrift.

---

<sup>8</sup> For en fullstendig oversikt over hvilke kommuner som inngår i spesialiserte reisemål, byer og resten av Norge, se kapittel 3.2.

Figur 27: Verdiskaping i reiselivsnæringen

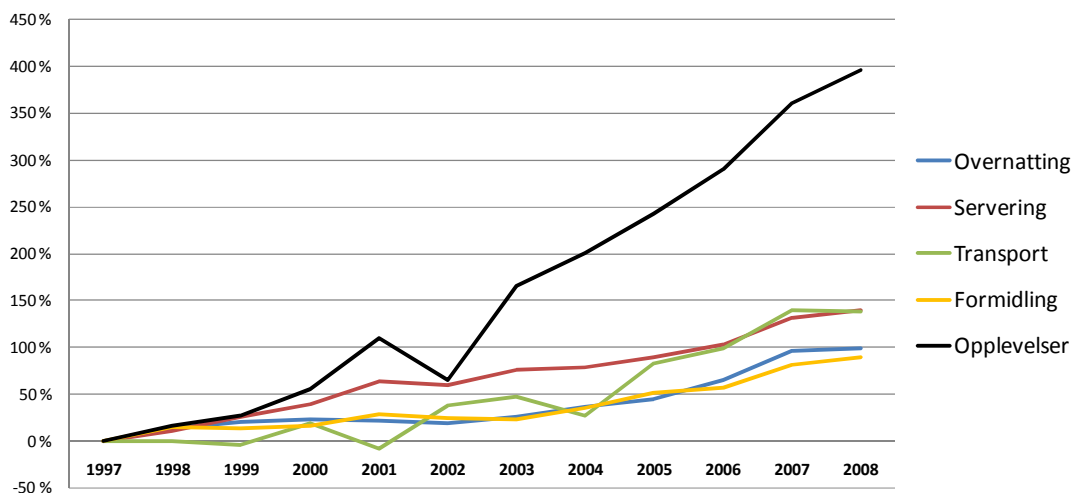
Fordeling av verdiskaping i norsk reiselivsnæring i 2008 - 44 mrd NOK - på fem hovedgrupper.  
Kilde: Menon/D&B



Ser vi på veksten de siste 12 årene, blir bildet annerledes. Figuren nedenfor viser at opplevelser har hatt en kraftig vekst gjennom hele perioden og blitt firedoblet siden 1997. De fire andre gruppene har hatt en langt mer moderat vekst. Den svake utviklingen blant overnattingsbedrifter skyldes blant annet at private hytter og leiligheter har vokst på bekostning av hoteller. Dette gjelder imidlertid ikke i byene. Formidlingsbransjen (reisebyråer og turoperatører) har heller ikke vokst mye. Internettbooking og økt andel individuelle reiser (på bekostning av gruppereiser) er to viktige årsaker til den svake utviklingen.

Figur 28: Indeksert verdiskaping i reiselivsnæringen

Indeksert verdiskaping svekst blant hovedgrupper i norsk reiselivsnæring.  
Kilde: Menon/D&B



Transport og servering har vokst omtrent like mye over 12-årsperioden, ca 150 prosent. Transportselskapenes verdiskaping varierer mer enn serveringsbedriftene. Særlig falt verdiskapingen kraftig i 2001, som følge av at dotcom-bølgen sprakk og "nine eleven"-hendelsen.

## Byene har høyest verdiskaping

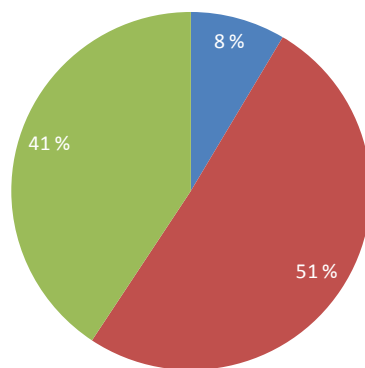
Tidligere i kapittelet delte vi næringen inn i tre regionstyper; byer med mer enn 50.000 innbyggere, spesialiserte reisemål (regioner og destinasjoner). Bedrifter som ikke faller inn i en av disse to regionstyper er samlet i det vi kaller Resten av landet. De spesialiserte reisemålene er kjennetegnet ved at lokalmarkedet er svært lite, så disse regionene og destinasjonene domineres av internasjonal turisme. Byene domineres av et lokalt marked, skjermet for internasjonal konkurranse, selv om det selvsagt også er et betydelig omfang av internasjonal turisme i byer som Bergen, Oslo og Tromsø.

Kakediagrammet nedenfor viser hvordan verdiskapingen i reiselivsnæringen er fordelt på tre regionstyper. Byene står for mer enn halvparten av verdiskapingen, mens de spesialiserte reisemålene kun står for 8 prosent. Dette er overraskende med tanke på at de mest kjente reiselivsdestinasjonene ligger nettopp i denne regionstypen; for eksempel Nordkapp, Lofoten, Trysil og Hemsedal.

Figur 29: Verdiskaping fordelt på regionstyper

Fordeling av verdiskaping i norsk reiselivsnæring i 2008 - 44 mrd NOK - på tre regionstyper. Kilde: Menon/D&B

■ Spesialiserte reisemål ■ By > 50 000 innbyggere ■ Resten av Norge

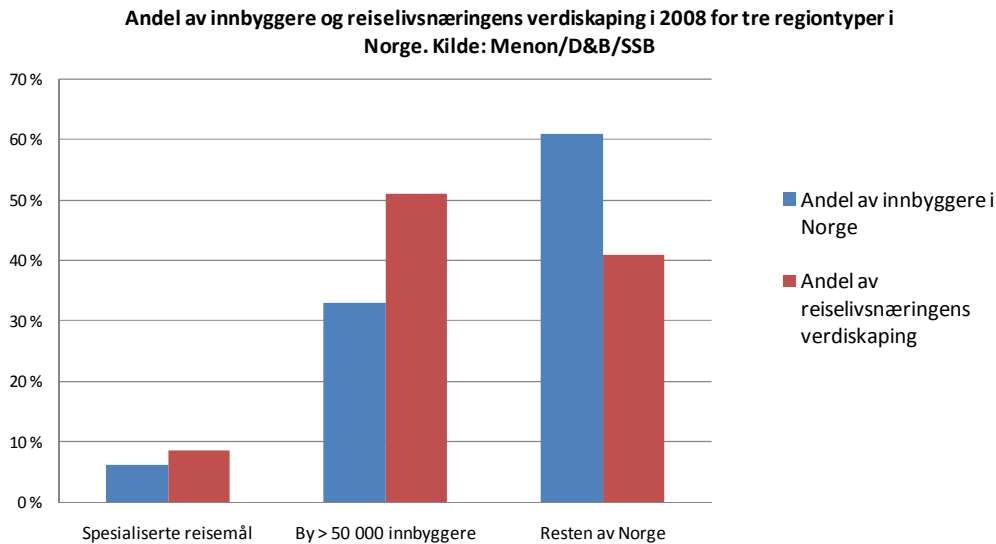


Det er flere årsaker til de spesialiserte reisemålenes lave andel. De store transportselskapene er lokalisert i byene eller i Resten av landet (for eksempel SAS i Bærum) og gir derfor begrenset uttrykk for hvor reiselivsaktiviteten foregår. Holdes transportsektoren utenfor, økes de spesialiserte reisemålenes andel av verdiskaping til 15 prosent.

En annen årsak er at lokalmerkene utgjør en stor andel av reiselivsnæringens verdiskaping. De spesialiserte reisemålene har svært små lokalmarkeder, simpelthen fordi det bor få mennesker der. Men heller ikke denne forklaringen har stor betydning. Figuren nedenfor viser forskjeller i regionstypenes andel av antall innbyggere i Norge og andelen av reiselivsnæringens verdiskaping. De spesialiserte reisemålene har kun 6 prosent av innbyggertallet og 8 prosent av verdiskapingen. I resten av Norge er situasjonen motsatt; mer enn 60 prosent av innbyggerne og kun 40 prosent av verdiskapingen. Men det er faktisk byene som har høyest reiselivsmessig verdiskaping per innbygger.

Mens landsgjennomsnittet er 9 millioner kroner i verdiskaping per innbygger, har reiselivsnæring i byene 14 millioner og de spesialiserte reisemålene 12 millioner. Det er næringen i resten av landet som trekker ned – kun 6 millioner kroner per innbygger.

Figur 30: Forholdet mellom andel innbyggere og verdiskaping



Det er igjen flere årsaker til at byene har høyest verdiskaping per innbygger. En årsak er at befolkningen i de store byene har høyere inntekt og følgelig bruker mer penger på reiselivsprodukter. En annen årsak er at lokalbefolkningen i Resten av landet gjerne reiser til de større byene for å få tilgang til det attraktive opplevelses- og kulturtilbud. I mange tilfeller vil de bo på hotell og spise på restaurant. En tredje årsak er at yrkesreise-markedet er relativt sett større i de store byene, fordi næringslivet er konsentrert i og rundt byene. Stavanger er et svært godt eksempel på dette. Et siste poeng er at byer som Bergen og Oslo har store mengder utenlandske turister, noe som kommer på toppen av det store lokalmarkedet.

### Reiselivsnæringen er relativt sett viktigst i de spesialiserte reisemålene

For å vurdere reiselivets viktighet som næring for en region, er det vanlig å beregne såkalte "Balassaindeks". Formålet med indeksen er å måle hvorvidt en næring er over- eller underrepresentert i regionen relativt til landet som helhet – med andre ord et konsentrasjonsmål. Målet beregnes gjennom følgende formel:

$$\frac{\text{Verdiskaping}_{X \text{ Regional}}}{\text{Verdiskaping}_{\text{Alle Regional}}} \div \frac{\text{Verdiskaping}_{X \text{ Nasjonalt}}}{\text{Verdiskaping}_{\text{Alle Nasjonalt}}}$$

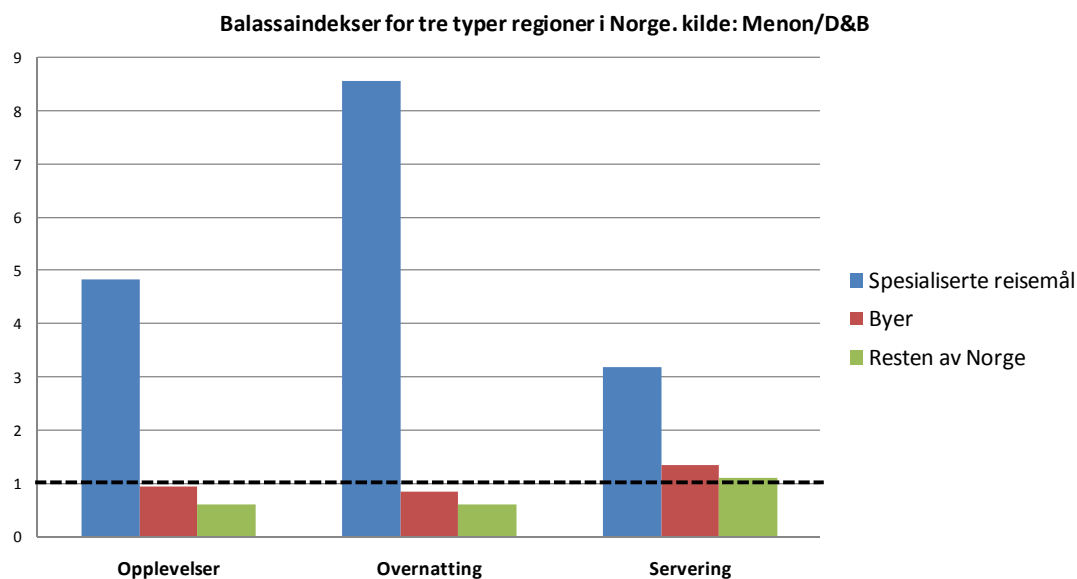
Denne formelen beregner næring X's andel av total verdiskaping i en region (den øverste brøken) og dividerer dette på den aktuelle næringens andel av total verdiskaping på nasjonalt nivå (den nederste brøken).

Dette konsentrasjonsmålet benyttes til å identifisere regionale klynger (Cortright, 2006; OECD, 2007), og er også kjent som Balassa-indeksen som brukes for å avdekke nasjoners komparative fortrinn (Balassa, 1965). Hvis næringens andel av verdiskapingen er like stor på landsbasis som i regionen, vil den få verdien 1. Lokale næringer, som dagligvarehandel, bensinstasjoner og frisører vil normalt ha

en konsentrasjons-indeks på 1. Dersom reiselivsnæringen er overrepresentert i regionen, skyldes det at en betydelig andel av inntektene kommer fra internasjonale (det vil si utenlandske og nasjonale) markeder.

Figuren nedenfor Balassaindeks for tre av reiselivsgruppene, opplevelser, overnatting og servering, i de tre regiontypene. Transport og formidling er ikke tatt med fordi selskapene i stor grad er konsentrert i og rundt Oslo, mens aktiviteten foregår andre steder.<sup>9</sup> Den stiplede linjen viser landsgjennomsnittet, det vil si verdien 1.

Figur 31: Balassaindeks fordelt på regionstype

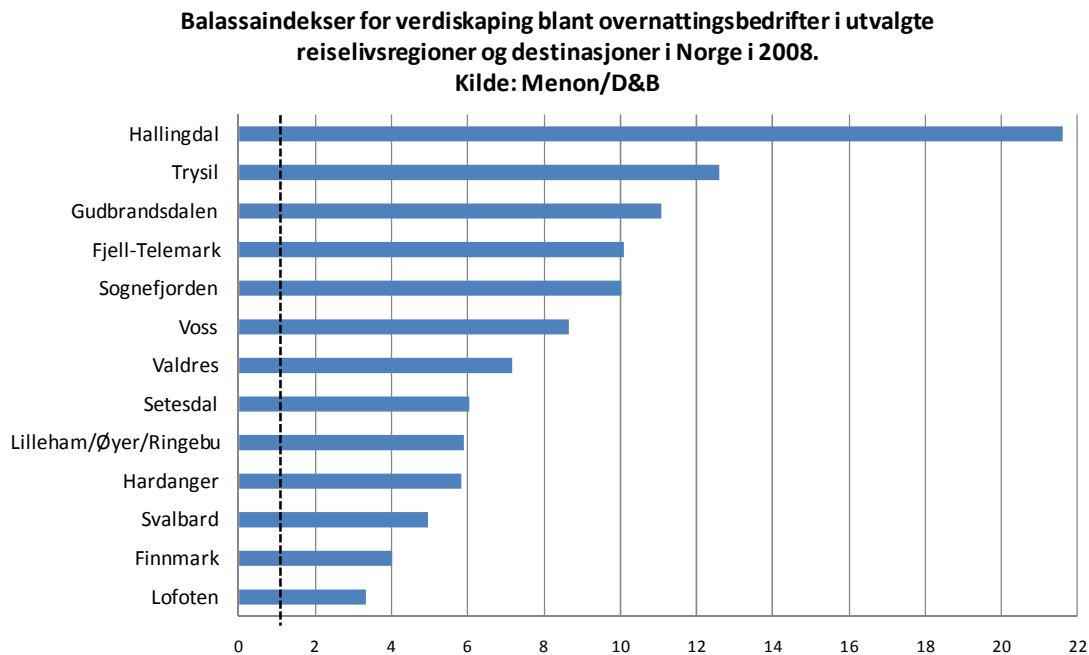


Innenfor alle tre gruppene er reiselivet vesentlig mer konsentrert i de spesialiserte reisemålene enn i byene og resten av Norge. Overnatting er 8,5 ganger overrepresentert, mens opplevelser og servering er henholdsvis 5 og 3 ganger overrepresentert i de spesialiserte reisemålene. Konsentrasjonen ligger betydelig lavere enn 1 i resten av Norge, spesielt innen opplevelser og overnatting.<sup>10</sup>

<sup>9</sup> Det betyr ikke at Balassaindeks er irrelevante, men de uttrykker noe annet enn indeksene for reiselivsgruppene hvor produksjon og konsum foregår på samme sted.

<sup>10</sup> At alle tre gruppene ligger over 1 innenfor servering, skyldes bergningstekniske forhold – måten avrundinger er foretatt på.

Figur 32: Reisemål med høyest konsentrasjon (Balassaindeks) av overnattingsbedrifter i Norge

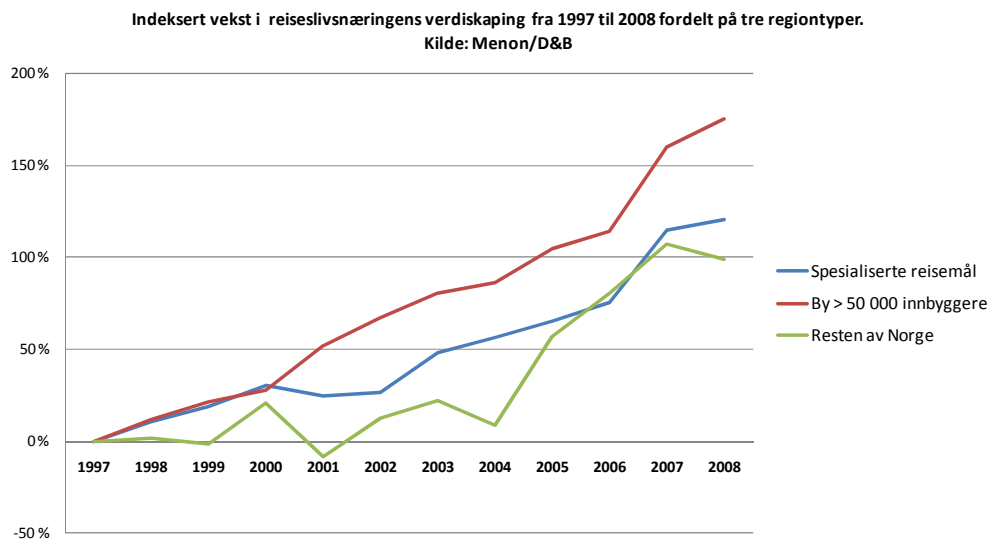


Det er store forskjeller innad i gruppen spesialiserte reisemål. Figur 32 ovenfor viser Balassaindeksen for overnattingsbedrifters verdiskaping på utvalgte destinasjoner og regioner. Den stiplede, sorte linjen viser landsgjennomsnittet. Hallingdal har klart høyest konsentrasjon av reisemålene, fulgt av Trysil og Gudbrandsdalen. Lavest konsentrasjon finner vi i Lofoten, Finnmark og Svalbard, men selv disse reisemålene ligger 3-5 ganger høyere enn landsgjennomsnittet. En tilsvarende analyse innenfor opplevelser viser at konsentrasjonen er aller høyest i Trysil, mens den også her er lavest i Lofoten og Finnmark.

### Byene vokser mest

Byene har størst verdiskaping både totalt sett og i forhold til antall innbyggere, mens de spesialiserte reisemålene har klart høyest overrepresentasjon av reiselivsvirksomhet. Ser vi på utviklingen de siste 12 årene, er det byene som har vokst raskest, med en vekst på 175 prosent. Mens de spesialiserte reisemålene og resten av Norge har hatt relativt lik utvikling, selv om de spesialiserte reisemålene totalt har vokst 120 prosent mot snaut 100 prosent for resten av landet.

Figur 33: Indeksert verdiskapingsvekst fordelt på regionstype



Utviklingen som er illustrert i figuren viser at det er de lokale markedene som har vokst raskest, mens de spesialiserte reisemålene ikke har lyktes i å oppnå vekst i turistmarkedene. Når vi i tillegg vet at norske kunders andel har økt mer enn de utenlandske i de spesialiserte reisemålene (dokumentert tidligere i kapitlet), ser vi at bildet stemmer godt med bildet vi tegnet i kapittel 1: Den norske næringen har ikke lyktes i å skape vekst i utenlandske markeder. Det er lokalmarkedene og norske turister som har sørget for næringens relativt høye vekst.

## 4. KLYNGEEGENSKAPER I REISELIVSNÆRINGEN

I dette kapitlet skal vi analysere den norske reiselivsnæringen klyngeegenskaper. Med det mener vi den dynamikk som foregår i relasjonene mellom bedriftene i næringen – og i koblingene til aktører i relaterte næringer. Dersom koblingene er tilstrekkelig mange, og fylt med kunnskap, innovasjonsimpulser og markedsincentiver, vil hele eller deler av næringen kunne oppnå selvforsterkende oppgradering. Med det mener vi at kompetansen, effektiviteten og innovasjonsevnen oppgraderes som en sideeffekt av næringens aktiviteter. Oppgraderingen foregår gjennom fire mekanismer:

- ❖ **Innovasjonspress** – som skyldes kombinasjonen av nærhet til krevende kunder og hard konkurranse om kundenes gunst. Presset forplanter seg til alle produkt- og faktormarkeder hvor det er tilstrekkelig intensiv konkurranse, fordi bedrifter som er utsatt for innovasjonspress, selv blir krevende kunder i sine egne leverandørmarkeder kombinasjonen av nærhet til krevende kunder og intens rivalisering
- ❖ **Kritisk masse** – skala og spesialisering i immobile ressurser (infrastruktur, kompetanse og leveranser). Denne mekanismen dreier seg om at vekst og nyetableringer leder til at investeringer og forretningsideer oppnår kritisk masse og dermed blir realisert. Dette vil øke områdets attraktivitet, noe som vil føre til ytterligere vekst og dermed råde grunnen for at nye prosjekter når kritisk masse.
- ❖ **Kunnskapseksternaliteter** – kunnskap som utvikles og spres gjennom person-sirkulasjon (mobilitet av ansatte, ledere og konsulenter) og gjennom formelle og sosiale kommunikasjonsarenaer.
- ❖ (Reduserte) **transaksjonskostnader** – som følge av god informasjonstilgang, kontinuitet i relasjoner, tillit og lave transportkostnader.

Gjennom disse mekanismene øker også næringens attraktivitet for investorer, bedriftslokaliseringer og for kompetente mennesker. Dette bidrar til ytterligere oppgradering av næringens ressurser. De selvforsterkende oppgraderings- og attraksjonsmekanismene leder i sin tur til økt produktivitet, konkurransekraft på internasjonale markeder, vekst og lønnsomhet.

### Klyngesatsing i det offentlige virkemiddelapparatet

Viktigheten av klyngeegenskaper i regionale næringsmiljøer er i dag erkjent av det offentlige virkemiddelapparatet i Norge og andre land. Innovasjon Norge har for eksempel utviklet to typer programmer for utvikling og styrking av regionale klynger; Arena- og NCE-programmet. Arenaprogrammets formål kan leses på Innovasjon Norges hjemmeside ([www.innovasjonnorge.no](http://www.innovasjonnorge.no)): "Arena-programmet er en felles satsing mellom Innovasjon Norge, Norges forskningsråd og SIVA. Arena-programmets mål er å øke verdiskapingen i regionale næringsmiljøer gjennom å styrke samspillet mellom næringsaktører, kunnskapsaktører og det offentlige. Programmet henvender seg til regionale næringsmiljøer (næringsklynger) hvor det er en konsentrasjon av bedrifter innen en bransje/verdikjede og relevante kompetansemiljøer. Det skal også være et potensial for å forsterke



samspeilet mellom disse aktørene med sikte på å øke bedriftenes evne til innovasjon og videre forretningsutvikling." I reiselivsnæringen er det i dag ett Arena-prosjekt: "Innovative Opplevelser".

Om programmet Norwegian Centres of Expertise (NCE) heter det: Programmet er etablert for å forsterke innovasjonsaktiviteten i de mest vekstkraftige og internasjonalt orienterte næringsklyngene i Norge. Programmet skal bidra til å målrette, forbedre og akselerere pågående utviklingsprosesser i disse klyngene. Bedriftene skal få et bedre grunnlag for å iverksette og gjennomføre krevende innovasjonsprosesser, basert på samarbeid med relevante bedriftspartnere og kunnskapsaktører. Det skal også gis bedre grobunn for nye virksomheter, gjennom kommersialisering av nye forretningsideer og gjennom lokalisering av eksterne virksomheter i klyngen ([www.innovasjon norge.no](http://www.innovasjon norge.no)). Fra oppstarten i 2006 til 2010 er NCE-status tildelt 12 miljøer i Norge, hvorav to innenfor reiseliv: NCE Tourism Fjord Norway og NCE Culinology i Stavanger. Disse er beskrevet i caset nedenfor.

### **NCE Tourism Fjord Norway og NCE Culinology**

#### **Hva skal vi leve av etter oljen?**

Reiseliv er et av fem prioriterte områder som den "rød-grønne" regjeringen (Stoltenberg 2) har valgt ut som spesielt viktige i utviklingen av norsk næringsliv. På Stortingets nettsider kan vi lese at "reiselivet har skapt grunnlag for betydelig virksomhet i store deler av landet, og er viktig for å sikre bosetting, mangfold og arbeidsplasser i mange lokalsamfunn" ([www.stortinget.no](http://www.stortinget.no)). Gjennom reiselivsmeldingen "Verdifulle opplevelser" (2007) vektlegges det å skape "levedyktige distrikter gjennom flere helårs arbeidsplasser innenfor reiselivsnæringen". Alt burde derfor være tilrettelagt for at reiselivsnæringen kan være en næring flere kan leve av etter at petroleumsvirksomheten fases ut.

#### **NCE Tourism Fjord Norway**

For at reiselivsnæringen skal lykkes med ambisjonene som regjeringen har formulert, trenger reiselivet motorer som driver utviklingen av næringen i Norge fremover. I 2010 ble regionen Fjord Norge tildelt status som Norwegian Centres of Expertise (NCE) innen reiseliv. NCE-programmet er et bedriftsrettet utviklingsprogram i regi av Innovasjon Norge, SIVA og Forskningsrådet hvor formålet er å forsterke innovasjonsaktiviteten i de mest vekstkraftige og internasjonalt orienterte næringsklyngene i Norge. Ambisjonene i norsk reiselivsnæring på Vestlandet er store og prosjektet har en finansieringsramme på 130 millioner kroner over 10 år. Målet er ambisiøst: At Fjord Norge-regionen skal bli verdensledende innen tematurisme.

#### **Tematurisme**

En trend i internasjonalt reiseliv er nettopp den økte interessen for opplevelser fremfor destinasjon – med andre ord *hva* man skal gjøre, ikke bare *hvor* man skal gjøre noe. Hvis det skal kunne etableres helårs arbeidsplasser i Norge innen reiseliv, er man avhengige å tilby attraktive opplevelser hele året. Med utgangspunkt i landsdelens særpreg har prosjektgruppen i Fjord Norge valgt ut fire satsningsområder, ski/vinter, vandring, kultur og "outdoor adventure".

#### **Digital infrastruktur**

NCE-Fjord skal ikke bare utvikle reiselivet på Vestlandet. Norsk reiseliv skal kunne nyte godt av erfaringene og kunnskapen som frembringes av senteret. I tillegg skal NCE Tourism jobbe med de strukturelle rammebetingelsene for norsk reiseliv. Hovedsakelig gjennom å ta fatt i problemstillingen: "Norsk reiseliv mangler en digital infrastruktur". Målet er å bygge modeller for samhandling på regionalt nivå og mellom det lokale og nasjonale, nettopp for at turistene skal kunne vurdere norske opplevelser opp mot tilsvarende

opplevelser i andre land. Ikke minst er det viktig at opplevelser og reiseliv i Norge i større grad skal være søkbart på nett. Og da søkbart gjennom opplevelsen fremfor destinasjonen. NCE Tourism har eksemplifisert dette på følgende måte. *Günther fra Nederland er glad i dykking. Han tenkte lenge på Bali, men da han søkte på "diving holiday" på Google snublet han plutselig over en god informasjonsressurs om dykking i Norge. Den bestod av 1) artikler produsert av Visit Norway, 2) artikler fra lokale reisemålsportaler, 3) en liste over dykkeprodukter fra hele landet (Tellus) og gode pakketilbud (Nasjonal Booking), samt bilder og videoer om dykking, og andre dykkere sine egne tips."*

Rapporten har tidligere vist at Norge stadig taper andeler i det internasjonale reiselivsmarkedet. Skal flere kunne leve av reiseliv fordrer dette at bedriftene må kunne drive hele året og at reiseliv får et hovedfokus og ikke et bifokus fra gründers side.

### **NCE Culinology – det nasjonale kunnskapsenteret for norsk matkultur**

Ikke bare utmerker norske kokker seg i konkurranse med andre, men også norske råvarer ligger langt fremme i verdenssammenheng. Norsk matproduksjon har siden krigen gjennomgått en revolusjonerende utvikling der norske råvarer gikk fra sunt og mettende til innovativt og særegent. Forbrukerne har blitt mer bevisste på kvalitet og historie, noe som har ført til en oppblomstring av småskala matprodusenter.

NCE Culinology skal ta tak i dette og har som mål å styrke kunnskapsplattformen og innovasjonsevnen innenfor feltet industriell gastronomi og kulinarisk differensiering til beste for norsk matproduksjon. NCE Culinology er konsentrert rundt utvikling av basiskunnskap om råvarer, prosesser og forbrukerne, de skal fremme innovasjonsrettede FoU-prosjekter med kommersiell forankring i tilknytning til basiskunnskapsområdene, stimulere til raskere, mer effektive og treffsikre innovasjoner blant de kommersielle aktørene, samt bidra innen klyngestrategiske fellesaktiviteter.

### **Norske råvarer i verdensklasse**

At Norge er verdens rikeste land å bo i har ført til fremveksten av betalingsvillige forbrukere med sans for kvalitet og særegenhet. Samtidig har kravet til stordrift har ført til at mange bønder har måttet tenke annerledes for å kunne leve av gården. Resultatet er fremveksten av spesialiserte nisjeprodusenter som leverer varer i verdensklassen. Samtidig har tilgangen til rent, friskt kaldt vann skapt en oppdrettsnæring som produserer råvarer i verdensklassen.

NCE Colonoligy er møteplassen fagpersoner for tilberedning og bearbeiding møter de beste norske råvarer og de industrielle aktørene. Sammen lager de en arena som bidrar til å gjøre norsk matkunst og -tradisjoner kjent i for resten av verden.

## **4.1. KONKURRANSE**

Vi har tidligere argumentert for at norske reiselivsbedrifter konkurrerer i to markeder, et lokalt og et internasjonalt. Det lokale markedet består av innbyggerne i området som benytter seg av restaurant, kultur- og opplevelsestilbudet der de bor. I tillegg består lokalk markedet av yrkesreisende som sover, spiser og eventuelt benytter opplevelses- og kulturtilbudet der de er på reise. De yrkesreisendes etterspørsel etter reiselivsprodukter er dermed avledet av det yrkesmessige formålet med reisen; i motsetning til turistene, hvor reisen er målet i seg selv.

Det internasjonale markedet består av utenlandske og norske turister. Dette markedet er konkurranseutsatt i betydning at reiselivsbedriftene i Norge i prinsippet konkurrerer mot reiselivsbedrifter i andre land om å vinne kundenes gunst. Kundene tar for eksempel et valg om å reise til de østerrikske alpene, de Skandinaviske alpene (som Hemsedal kalles på folkemunne) eller Sunnmørsalpene i Møre og Romsdal.

Det lokale markedet er skjermet fra internasjonal konkurranse, men det betyr ikke at konkurransen er svakere. I mange tilfeller vil rivaliseringen være mer intens, fordi konkurrentene er lokalisert på samme sted og dermed konkurrerer "head to head". For eksempel er antall hoteller, restauranter barer svært høyt i Oslo, og konkurransedynamikken er intens. Jo større det lokale markedet er, desto flere bedrifter kan skape seg en lønnsom tilværelse, og desto større potensial er det for smale, innovative produkter som rettes mot nisjesegmenter i markedet.

Konkurranse er en forutsetning for effektivitet i markedene. Høy konkurranseintensitet innebærer at bedriftene møter mange dyktige konkurrenter og må levere det lille ekstra for å tiltrekke seg kundene. For hard konkurranse kan imidlertid virke ødeleggende på bedriftene. Schumpeter hevder at man må tillate en viss oligopolisering av markedsmakt (det vil si avvik fra full konkurranse) for at bedriftene skal ha tilstrekkelig med ressurser til å drive teknologi- og produktutvikling (Schumpeter 1934).

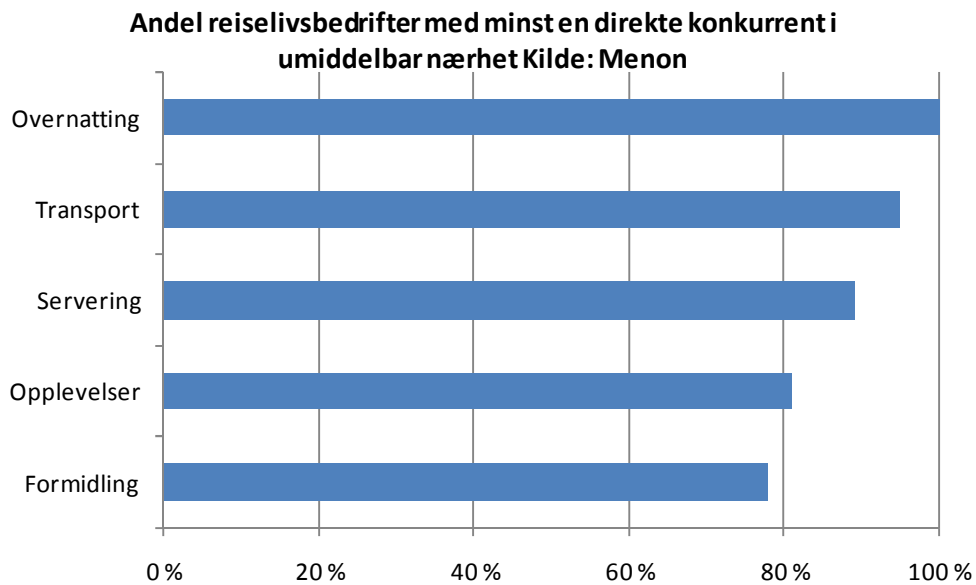
Krevende kunder fordrer bedriftene til å yte mer. Krevende kunder stiller krav om høy kvalitet, ny funksjonalitet, hurtighet og fleksibilitet til konkurransedyktige priser. Lokalt stilles norske reiselivsbedrifter opp mot andre tilbud i geografisk nærhet, kundenes preferanser i det lokale markedet legger listen for hva de andre bedriftene skal oppnå og tilby. Finnes det to skibakker og det ene oppgraderer heisanlegget med gondolstandard, tar det nok ikke lang tid før det andre også gjør dette – hvis de kan ta seg råd. Men samtidig sammenliknes norske reiselivsbedrifter med hva turistene kan få av tilsvarende produkter i andre land. Turistene er vant til "kontinental standard" og krever dette i Norge også.

## **Alle har lokale konkurrenter**

Den sterkeste formen for lokale konkurransen kommer fra direkte konkurrenter i umiddelbar nærhet. På spørsmål om bedriftene hadde minst en direkte konkurrent i regionen (mindre enn 1 times reisetid fra dem selv) oppga 90 prosent av respondentene at de hadde det. Vi finner liten variasjon når vi tillegger dimensjonen by, spesialisert reisemål og resten av Norge. 92 prosent av respondentene i de spesialiserte reisemålene oppgir at de har en eller flere konkurrenter i umiddelbare nærhet, mot 91 prosent av respondentene i byene og 87 prosent i resten av Norge. Dette viser hvor geografisk spredt norsk reiselivsnæring er.

Ser vi på bransjene i næringen finner vi noe større variasjon, noe som fremgår av figuren under.

Figur 34: Andel med direkte konkurrenter mindre enn 1 times reisetid unna



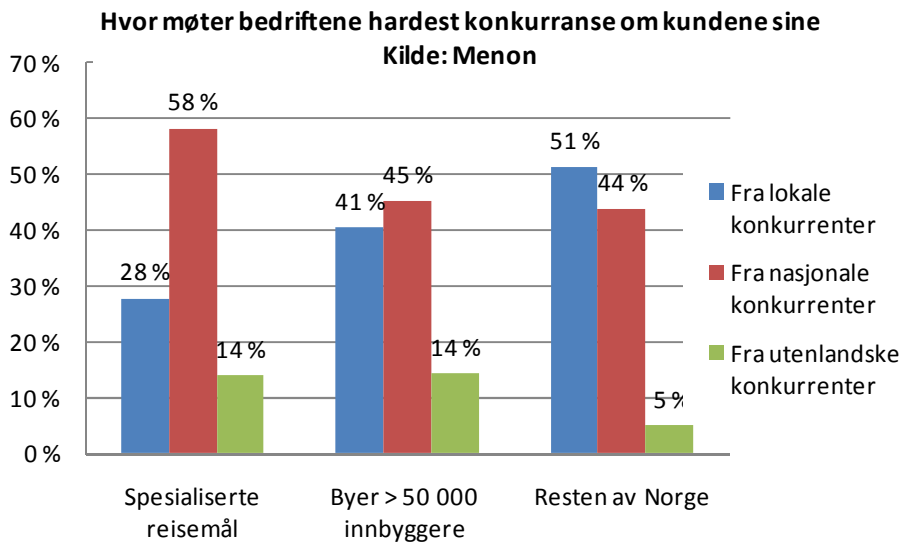
Formidlingsbedriftene oppgir å ha færrest konkurrenter i umiddelbar nærhet. På den annen side foregår mange av tjenestene formidlingsbedriftene leverer over nett eller telefon, noe som fører til at alle konkurrentene kun er et tastetrykk unna, og da er den geografiske nærheten av mindre betydning. Opplevelsesbedriftene er den delen av næringen som har hatt sterkest vekst i antall bedrifter i perioden 1997- 2008 med 292 prosent. Trender viser at opplevelser blir en stadig viktigere del av den totale reiselivsopplevelsen både, kanskje spesielt på kortere reiser der selve **opplevelsen** kan være hele målet med turen. Opplevelsesbedriftene er derfor avhengig av å skape unike opplevelser som ikke tilbys andre steder.

### Hvor er konkurransen hardest?

Men hvor møter bedriftene hardest konkurransen om kundene? Eller sagt på en annen måte – hvor ligger bedriftene som norske reiselivsbedrifter anser å være sine argeste konkurrenter? Er dette bedrifter i Norge eller er det virksomheter i utlandet? Vi spurte bedriftene om hvor de møtte den hardeste konkurransen om kundene. Sett under ett oppfatter respondentene i reiselivnæringen nasjonale og lokale konkurrenter som omtrent like harde konkurrenter. 47 prosent oppgir hardest konkurranse fra de nasjonale konkurrenter og 43 prosent oppgir at de har hardest konkurranse fra de lokale konkurrentene. Kun 10 prosent av respondentene oppgir at konkurransen fra utenlandske rivaler er den hardeste. Er dette bildet konsistent i hele reiselivs-Norge eller finner vi forskjeller mellom de ulike regionstypene?

Skiller vi respondentene på geografisk tilhørighet (by, spesialisert reisemål og resten av Norge) ser bildet straks annerledes ut.

Figur 35: Hvor møter bedriften hardest konkurranse om kundene?

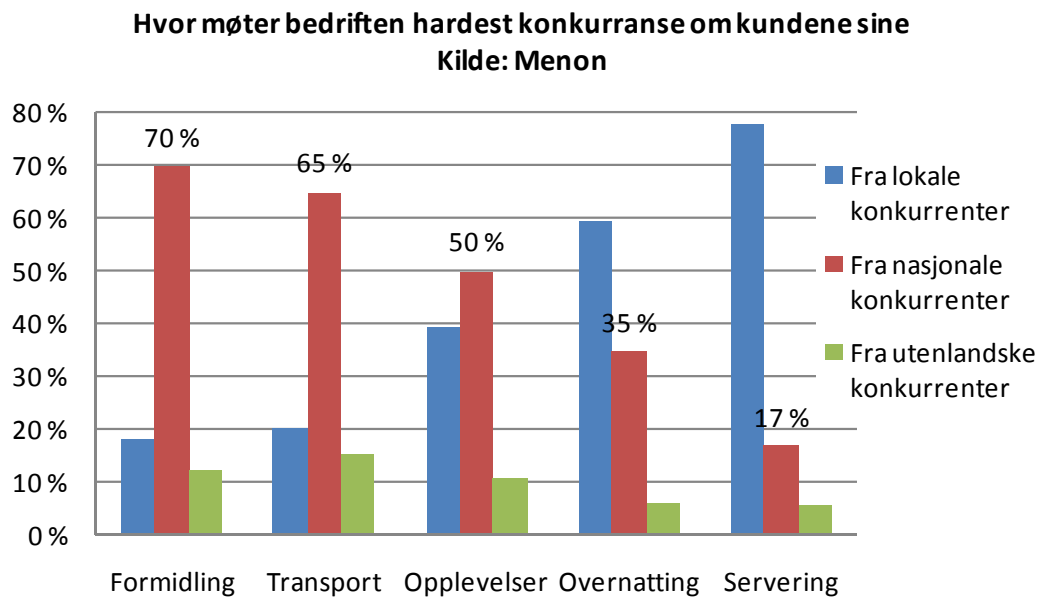


I de spesialiserte reisemålene oppfattes ikke den lokale konkurransen som særlig hard. Det kan neppe skyldes mangel på lokal konkurranse, siden 91 prosent av bedriftene i de spesialiserte reisemålene har en lokal konkurrent. Trolig er forklaringen at *destinasjonsbevisstheten* er høyere i de spesialiserte reisemålene enn i byene og Resten av landet. Med det mener vi bevisstheten om at konkurransen i større grad foregår på destinasjons-/regionnivå enn mellom enkeltbedrifter. Skiturister velger ikke mellom overnattingssteder og restauranter; de velger om de skal dra til Hemsedal, Trysil eller Hafjell. Dermed skapes et skjebnefellesskap mellom bedriftene på destinasjonen. Denne forklaringen passer godt med det faktum at bedriftene i de spesialiserte reisemålene oppfatter den nasjonale konkurransen som spesielt hard. Norske turister (det vil si ferie-/fritidsgjester) utgjør det viktigste kundegrunnlaget til de fleste spesialiserte reisemål – spesielt i vintersesongen. For disse kundene er valg av destinasjon/region bevisst og informert. For mange utenlandske turister i Norge vil nok valg av land fremstå som mer avgjørende enn valg av destinasjon/region.

I de større byene er utbudet av reiselivsprodukter bredt, og sjansen for å overleve er stor til tross for at man ikke leverer samme kvalitet som naboen. Hver bedrift utgjør en liten del av det totale tilbudet, og markedsandelene er små. I Resten av landet er utbudet lavere, og samtidig er kundegrunnlaget tilsvarende lite, og en ny konkurrent til kan dermed gi fatale konsekvenser for etablerte bedrifter. Fraflytting og store sesongvariasjoner er med på å forsterke konsekvensene ved etablering av en konkurrent til.

Bedriftene i alle tre regionstypene oppfatter den utenlandske konkurransen som begrenset. Dette skyldes trolig at konkurrentene er langt unna, og at innsikten i kundenes valgalternativer og beslutningsprosesser er liten. Det er likevel interessant å observere at andelen bedrifter som oppfatter konkurransen fra utlendinger som hardest, i hovedsak finnes i byene og de spesialiserte reisemålene. Det er også betydelige forskjeller mellom bransjene i næringen.

Figur 36: Hvor møter bedriften hardest konkurranse om kundene?

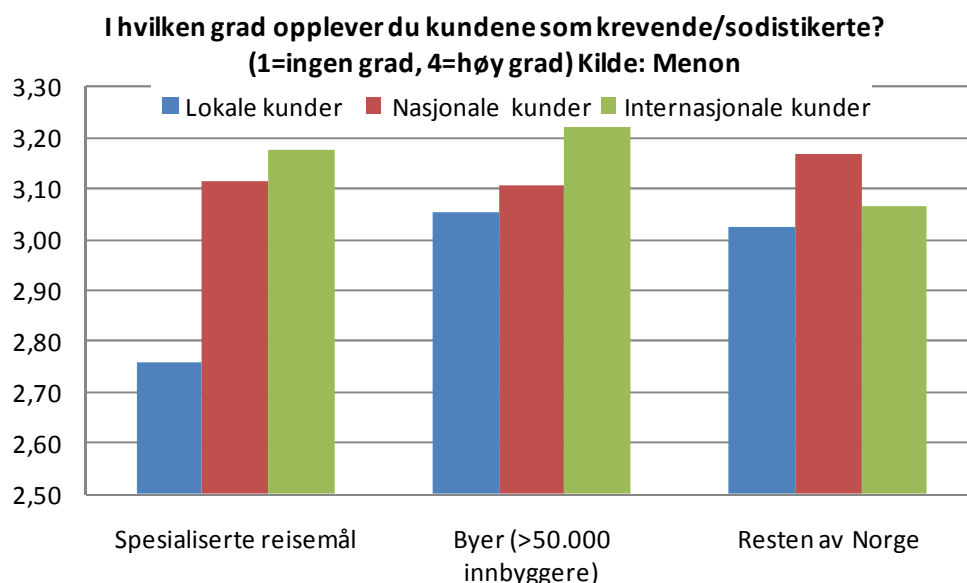


Figuren gir oss et bilde av hvilke deler av næringen som er lokalt konkurranseutsatt og hvilke som er internasjonalt konkurranseutsatte. Formidling, transport og opplevelser oppfatter sterkest konkurranse fra nasjonale aktører, mens serveringsbedriftene i all hovedsak oppfatter den lokale konkurransen som hardest.

#### 4.2. KREVENDE KUNDER

Som vi har argumentert for tidligere kan krevende kunder være en viktig pådriver for kvalitetsheving av bedriftens tjenester og tilbud. Krevende kunder som for eksempel setter spørsmålstegn ved måter bedriftene driver sin virksomhet på og kvaliteten på produktene de leverer, gir de som driver virksomheten verdifulle tilbakemeldinger på hva som leveres andre steder og hva som ønskes av bedriften. For at bedriften skal kunne lære av sine kunder krever det at kundene gir presise forventninger og tilbakemeldinger som bedriftene kan lære av. Krevende kunder er dermed en viktig kilde til innovasjon og økt markedsorientering. Vi spurte bedriftene om dette. Snittet i næringen vurderer kundene som krevende. De lokale kundene får en gjennomsnittsverdi på 2,97 av næringen. De nasjonale og internasjonale kundene vurderes likt med et snitt på 3,14.

Figur 37: Krevende/sofistikerte kunder i reiselivsnæringen



Den største forskjellen i vurderingen av kunden finner vi av de lokale kundene. Bedriftene i de spesialiserte reisemålene vurderer disse som minst krevende. Nasjonale kunder vurderes som mest krevende i resten av Norge, mens de internasjonale kundene vurderes som mest krevende i byene. I de større byene finner vi mange internasjonale selskaper. Til disse kommer det kunder og kontakter på besøk og konferanser. Denne gruppen mennesker er ofte på reisefot, har høy betalingsvilje og forventer mye av stedene de besøker. Det er derfor ikke unaturlig at denne gruppen oppfattes som krevende i denne regionstypen.

### 4.3. KOBLINGER

Nære koblinger mellom aktører kan fremme kunnskapsutvikling, kunnskapsoverføringer og innovasjon. Ny kunnskap og ideer ofte oppstår når man møtes og utveksler ideer, problemstillinger og erfaringer. Jo større og mer varierte koblingene er, desto større blir nettverket og dermed kunnskapsspredningen. Koblinger til andre bedrifter og fagfelt kan også skapes gjennom FoU-samarbeid eller gjennom nettverket/erfaringen til nye medarbeidere.

Basert på erfaring definerer vi en score på over 2,5 som en nær kobling. I en tilsvarende undersøkelse i 2002 fant vi at de aller fleste bedriftene i reiselivsnæringen hadde sterke relasjoner til overnattingsbedriftene med en gjennomsnittsscore på 3,2. Overnattingsbedriftene ble av den grunn i 2002 definert som reiselivsnæringens egendefinerte *kommersielle* kjerne. I 2002 fant vi generelt mange og sterke koblinger mellom aktørene i reiselivsnæringen, noe som var meget positivt med tanke på spredning av informasjon og kompetanse. Har denne positive utviklingen fortsatt?

## Interne koblinger i næringen

Koblinger innad i næringen viser hvor mye bedriftene er knyttet sammen som næring. Selv om vi og andre har definert bedriften som en del av reiselivsnæringen er det ikke sikkert at den oppfatter dette selv. Dette kan henge sammen med hvem bedriftens viktigste kunder er. Eksempelvis kan en overnattingsbedrift som ligger i en by i mindre grad oppfatte seg som en del av reiselivsnæringen enn tilsvarende bedrifter som ligger i Trysil, selv om de leverer den samme tjenesten - mat og seng til mennesker på reise.

Tabellen under viser gjennomsnittlig verdi, der 1=ingen relasjon og 4=sterk relasjon, på spørsmålet "Ut fra en totalvurdering, hvor sterke vil du si din bedrifts relasjoner/koblinger er til følgende aktørgrupper i Norge er?". Fargene indikerer styrken på koblingen. Jo sterkere kobling, desto mørkere farge.

Tabell 4: Koblinger mellom aktørene i reiselivsnæringen 2010

Relasjoner 2010 Kilde: Menon							
Fra/til	Opplevelses- og kulturaktører	Transport-bedrifter	Hoteller og andre overnattingssteder	Serverings bedrifter	Formidlings bedrifter	Destinasjons- og regionsselskaper	Gjennomsnitt
Formidling	3,03	3,33	3,55	2,66	2,83	2,66	3,01
Opplevelser	3,61	2,53	2,67	2,50	2,85	2,97	2,85
Overnatting	3,02	2,68	3,17	2,96	3,15	2,83	2,97
Servering	3,04	2,41	3,30	2,85	2,81	2,89	2,88
Transport	2,89	3,32	3,05	2,12	2,89	2,61	2,81
Total	3,12	2,81	3,13	2,68	2,93	2,80	2,91

Datagrunnlaget viser flere sentrale utviklingstrekk i de interne koblingene i reiselivsnæringen. I 2002-undersøkelsen oppga de fleste bedriftene å ha sterke relasjoner til overnattingsbedriftene. Dette oppgir også respondenten i 2010, men i tillegg oppgir de sterke koblinger til opplevelses- og kulturaktørene. En økende globalisering og fremveksten av nye turiststeder legger et økt press på reisemålene om å fremstå som unike og attraktive. Mange reisemål kan se relativt like ut *før* man legger til dimensjonen opplevelse. Jo mer unik opplevelsen er, jo flere turister vil den trekke. Det handler i større grad om å *samle* opplevelser enn å *konsumere* (Nordin, 2005).

Bildet kommer enda tydeligere frem hvis vi sammenlikner datamaterialet fra 2002 med det fra 2010. Tabellen under viser differansen mellom tallmaterialet fra de to studiene. Negativ score viser en nedgang i styrken på koblingen, og tilsvarende oppgang ved positivt fortegn. Tallene viser at *samtlig* bransjer i reiselivsnæringen har sterkere koblinger til opplevelses- og kulturaktørene i dag enn for 8 år siden. For de andre bransjene er det bare mindre endringer, selv om også formidlingsbedrifter ser ut til å ha fått en mer sentral rolle. Et annet viktig poeng er at gjennomsnittlig score har økt for nesten samtlige deler av reiselivsnæringen, noe som forteller oss at *næringen totalt sett er koblet tettere sammen*.



Tabell 5: Differansen mellom styrken innad i reiselivsnæringen 2002/2010

Differansen mellom styrken innad i reiselivsnæringen 2002/2010 Kilde: Menon						
Differanse 2010 mot 2002	Opplevelses- og kulturaktører	Transport-bedrifter	Hoteller og andre overnattingssteder	Serverings-bedrifter	Formidlings-bedrifter	Gjennomsnitt
Formidling	0,76	-0,20	0,09	0,40	-0,09	0,19
Opplevelse	0,87	-0,09	-0,45	0,12	0,29	0,15
Overnatting	0,27	-0,09	-0,12	0,15	0,14	0,07
Servering	0,78	0,41	0,67	0,13	1,05	0,61
Transport	0,25	-0,15	-0,02	-0,54	0,39	-0,01
Total	0,52	-0,06	-0,05	0,06	0,26	0,15

Deler vi inn reiselivsnorge i regioner ser vi at det er spesielt i de spesialiserte reisemålene som opplevelsesbedriftene står sterkt koblet sammen med resten av næringen. Ikke bare er koblingene generelt høyere i spesialiserte reisemål enn i andre regioner. Men vi finner også en kraftig økning i reisemålenes koblinger til opplevelser og formidling. Relasjonene til overnatting, transport og servering er relativt like; de store forskjellene er i koblinger til opplevelser, reisemålorganisasjoner og til formidling.

Tabell 6: Koblinger i reiselivsnæringen fordelt på region: 2002/2010

Relasjoner - variasjoner mellom regionstyper Kilde: Menon							
	Opplevelses- og kulturaktører	Transport-bedrifter	Hoteller og andre overnattingssteder	Serverings-bedrifter	Formidlings-bedrifter	Destinasjons- og regionsselskaper	Snitt 2010
Spesialiserte reisemål	3,59	2,91	3,12	2,72	3,29	3,26	3,13
Byer	2,81	3,00	3,17	2,63	3,00	2,93	2,92
Resten av Norge	3,09	2,68	3,12	2,68	2,74	2,54	2,86
Total	3,12	2,81	3,13	2,68	2,93	2,80	2,94

Relasjoner - endring i koblinger fra 2002 til 2010						
	Opplevelser og kultur	Transport	Overnatting	Servering	Formidling	Gjennomsnitt
Spesialiserte reisemål	0,69	0,04	-0,25	-0,20	0,56	0,16
Byer	0,39	0,19	0,05	0,10	0,42	0,16
Resten av Norge	0,57	-0,27	0,04	0,27	0,03	0,05

## Koblinger til andre næringer

Vel så viktig som sterke koblinger innad i næringen er koblinger mot andre næringer. Ikke bare kan interaksjon med andre næringer skape eksempelvis nye reiseprodukter, men en sterk relasjon til andre næringer kan være viktig i form av å tiltrekke seg kunder for optimalt å bli den foretrukne leverandøren til en eller flere andre næringer, for eksempel store konferanser, events og idrettsarrangementer. Et eksempel er den lukkede oljekonferansen "Sanderstølen Conference" som helt siden som fra 1973 og til og med 2008 ble arrangert av "Energy Policy Foundation of Norway" på Sanderstølen høyfjellshotell i Buskerud. Sterke relasjoner kan med andre ord fortelle oss hvor vi finner de viktigste kundene og leverandørene i en bedrift og til en næring. Tabellen under viser hva

respondentene i reiselivsnæringen oppga på spørsmålet om "Ut fra en totalvurdering, hvor sterke vil du si dine relasjoner/koblinger til andre næringer er?" Fargene indikerer styrken på koblingen. Jo sterkere kobling, jo mørkere farge.

Tabell 7: Koblinger til andre næringer i Norge, gjennomsnitt der 1=ingen relasjon og 4=sterk relasjon

Reiselivsnæringens koblinger til andre næringer Kilde: Menon									
	Olje og gass	Maritim	Fiskeri og havbruk	It og software	Telekom og media	Finans og kapital	Fornybar energi og miljø	Handelsvirksomhet	
Formidling	1.74	1.81	1.55	1.94	1.72	1.52	1.48	2.35	
Opplevelser	1.78	1.94	1.44	1.92	2.11	2.08	1.73	2.53	
Overnatting	1.78	1.88	1.69	2.00	1.96	2.27	1.88	2.57	
Servering	1.59	2.06	2.18	1.88	1.82	1.82	1.47	2.59	
Transport	2.00	2.60	1.47	1.89	2.00	2.35	2.10	2.42	
Total	1.78	1.99	1.63	1.94	1.94	2.03	1.75	2.50	

Tabellen viser bare de næringene vi fant en eller annen kobling sterkere enn 2.00. Verken offshore, materialer og metaller eller helse og biotek/medtek kom derfor med på listen. Respondentene i reiselivsnæringen oppgir svake koblinger til andre næringer, unntatt handelsnæringen. At koblingene til handel er sterke, er på ingen måte overraskende. En vesentlig del av turistenes forbruk går til handel av mat, klær og sportsutstyr.

Transportbedriftene er den gruppen som har sterkest koblinger til flest andre næringer. Spesielt er koblingen til maritim næring sterk. Norge er et land med mange øyer og lange fjordstrekker som frekventeres av ferger. I tillegg er Color Line og Hurtigruten betydelige aktører med en fot i reiselivsnæringen og en fot i maritim næring. Transport oppgir også koblinger av en viss styrke til finans og kapital, samt fornybar energi og miljø. Det er sterkt fokus på utslipp av skadelige klimagasser og dette tvinger transportsektoren til å tenke annerledes ved å ta i bruk klimavennlig drivstoff. Caset om batteridrevet fergetransport viser nettopp et slikt tilfelle av synergier som kan oppstå i skjæringspunktet og i samarbeid mellom flere næringer.

### **Batteridrevet fergetransport – fra ide til pilotprosjekt**

En rekke av norske reiselivsdestinasjoner kan bare nås ved bruk av ferge. Ved siden av forurensning til luft og vann, er støyforurensning med på å forringe den totale reiseopplevelsen. Det var dette som skapte ideen om utviklingen av en batteridrevet fullverdig ferge.

Hovedutfordringene lå i å skape et nytt skipsdesign, samt sette sammen kjent batteriteknologi på en hensiktsmessig måte. Mye av det unike bak konseptet ligger i nettopp å beregne den optimale fasongen, kombinert med riktig ytelse, samt beregninger for optimal drift med hensyn til frekvens og transportlengde. Ideen om å lage en batteridreven ferge er ikke ny. Det finnes i dag flere ferger som går på batteri. Men disse er mindre by-ferger med begrenset kapasitet og frekventerer i stor grad korte strekninger som over elver.

Prosjektet var i 2009 i pilotfasen og ideen var å utvikle en fullverdig batteridrevet ferge, som kunne ta opptil 120 biler, var i størrelsesorden 100 meter lang og veide i snitt 2 000 tonn.

Ideen ble presentert for myndighetene ved veidirektoratet så tidlig som i 1995. Ideen oppnådde liten gehør fordi politikerne allerede hadde bestemt seg for å satse på gassdrevne ferger. Det jobbes derfor videre med hybridløsninger der batteridrift kombineres med annet drivstoff.

Selskapet som først utviklet ideen og hadde drømmen en elektrisk ferge het den gangen K&K design. I 2009 ble de kjøpt opp av det av det internasjonale konsernet AGR Field Operation.

I 2009 kom Excied (et tysk selskap med produksjonsfasiliteter for blant annet ubåtbatterier i Halden) og Tide (fergebåtselskap) på laget og ideen ble til en intensjonsavtale mellom flere parter. Det er i dag usikkert hvor langt disse har kommet i utviklingen av pilotfergen.

#### 4.4. FOU-INVESTERINGER

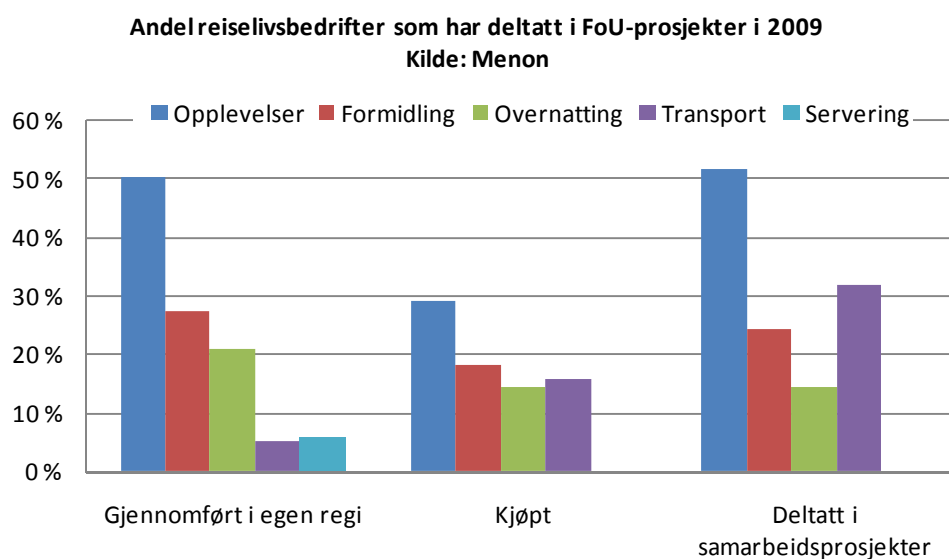
Investeringer i forskning og utvikling forventes å ha en positiv langsiktig effekt på verdiskapingen i en næring, fordi det fører til kunnskapsoppbygging, kunnskapsspredning og innovasjon. I 2002-undersøkelsen konkluderte tallmaterialet med at svært få reiselivsbedrifter var FoU-intensive. Respondentene oppga da at de i gjennomsnitt benyttet 4,1 prosent av omsetningen på forskning og utvikling. Nesten halvparten av respondentene den gang oppga at de ikke hadde forskning og utvikling i det hele tatt. Stort sett var det områdeorganisasjonene som var mest involvert i forskning, og 16 av 18 områdeorganisasjoner oppga den gang at de hadde nær eller sporadisk kontakt med forskningsinstitusjoner.

Forskning og utvikling kan skje på alt fra bedrifts- til næringsnivå og nasjonalt nivå. Desember 2007 la regjeringen frem den nasjonale strategien for reiselivsnæringen, kalt "Verdifulle opplevelser". Som en del av oppfølgingen av denne gjorde kartla Oxford Research på oppdrag fra Nærings- og handelsdepartementet i 2009 hvor store beløp som ble bevilget over offentlige budsjetter til profilering av Norge som reisemål og utvikling av ulike deler av reiselivsnæringen.

Oxford estimerer at i 2007 ble det bevilget 241,9 millioner kroner til "Bedrifts-, samarbeids- og kompetanseprosjekter innen reiseliv", samt 26,7 millioner kroner til "Forsknings- og utredningsprosjekter innen reiseliv". Selv om kartleggingen fra Oxford er fra 2007 er det relevant å tro at vi vil se en økning i satsningen på forskning og utvikling i reiselivsnæringen som følge av disse beløpene.

Med forskning og utvikling forstår vi all grunnforskning, samt prosjekter hvor formålet er å utvikle nye produkter, prosesser og arbeidsmetoder. Vi spurte bedriftene om deres involvering i forskings- og utviklingsprosjekter i 2009. Totalt sett oppga 40 respondenter at de hadde gjennomført forsknings- og utviklingsprosjekter i egen regi, 28 respondenter oppga at de hadde kjøpt FoU-tjenester i 2010 og 29 respondenter oppga at de hadde deltatt i FoU-samarbeidsprosjekter. Ser vi på FoU-investeringer fordelt på regionstyper finner vi at 36 prosent av respondentene i de spesialiserte reisemålene gjennomfører FoU-prosjekter i egen regi eller deltar i samarbeidsprosjekter. Dette er en langt større aktivitet enn vi finner i byene og resten av Norge. Rundt 25 prosent av respondentene i byene oppgir at de enten har gjennomført, deltatt i samarbeidsprosjekter eller kjøpt FoU. Bedriftene i resten av Norge ligger noe lavere. Her oppgir 20 prosent av respondentene at de har gjennomført FoU i egen regi. Deltakelsen i samarbeidsprosjekter ligger noe under dette (18 prosent) og andelen kjøpt FoU er nede i 13 prosent. Men er det noen forskjeller i FoU-intensivitet for de ulike gruppene av reiselivsbedrifter?

Figur 38: FoU-aktivitet blant ulike grupper av reiselivsbedrifter.



Ser vi på forskjeller mellom de ulike gruppene av reiselivsbedrifter finner vi at opplevelsesbedriftene er de mest FoU-intensive. Nesten 50 prosent av respondentene i denne gruppen oppga at de i løpet av 2009 hadde gjennomført FoU-prosjekter i egen regi, over 50 prosent oppga at de hadde deltatt i samarbeidsprosjekter og nesten 30 prosent av bedriftene hadde kjøpt FoU-tjenester.

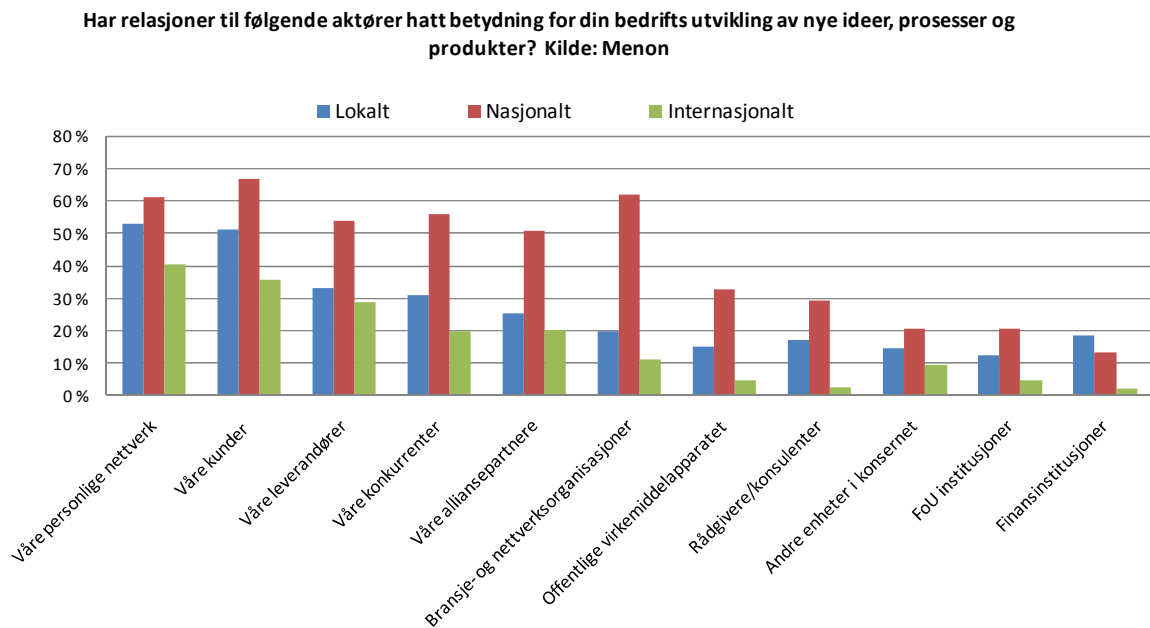
På spørsmål om hvor stor andel som ble benyttet på FoU, oppgir 71,5 prosent av respondentene at de benytter mindre enn 1 prosent av omsetningen på FoU. 2,5 prosent oppgir at de benytter mer enn 15 prosent av omsetningen på dette formålet. Medianbedriften i reiselivsnæringen hadde i 2008 en omsetning på 18 millioner kroner. Respondentene innen transport og opplevelser er de som oppgir at de benytter mer enn 15 prosent av omsetningen på forskning og utvikling, men henholdsvis 5 prosent av transportbedriftene og 9 prosent av opplevelsesbedriftene. Medianbedriften innen transport omsatte for 24 millioner og medianbedriften innen opplevelser omsatte for 14 millioner i 2008.

### Kildene til innovasjon er nasjonale

Også andre kilder enn forskning og utvikling kan bidra til nye ideer, prosesser og produkter, for eksempel relasjoner til kunder, leverandører og samarbeidspartnere, både lokalt og internasjonalt. Respondentene ble bedt om å vurdere hvilke typer aktører som har hatt betydning for bedriftens innovasjon (det vil si utvikling av nye ideer, prosesser og produkter). Svarene er gjengitt i figuren nedenfor, hvor aktører rangert etter gjennomsnittet av internasjonale, nasjonale og lokale aktører.

Flere interessante forhold kan leses ut av figuren. Ett poeng er at FoU-aktører ser ut til å spille svært liten rolle for bedriftenes innovasjon. Et annet er at den nasjonale dimensjonen oppfattes som viktigere enn den lokale og internasjonale. For alle aktørgrupper unntatt finansinstitusjoner er det en større andel som mener at nasjonale aktører har vært viktige for innovasjon enn lokale og internasjonale.

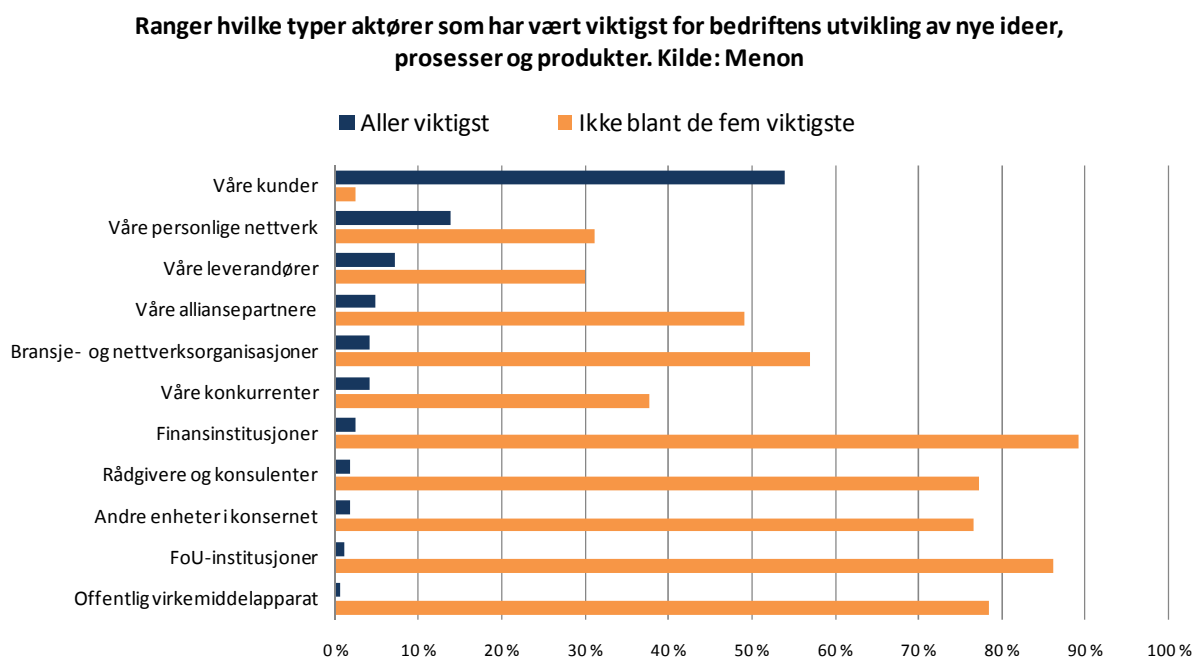
Figur 39: Relasjoner med betydning for utvikling av nye ideer, prosesser og produkter



## Kunder er reiselivsbedriftenes viktigste kilde til innovasjon

Respondentene ble også bedt om å rangere aktørgruppene etter hvor viktige de har vært for bedriftens innovasjon. Figuren nedenfor viser hvor stor andel av bedriftene som mener at de ulike aktørgruppene er *aller viktigst* (blått). I tillegg viser figuren hvor stor andel som mener at aktørgruppene ikke engang er blant de fem viktigste (oransje).

Figur 40: Andel respondenter som har oppgitt følgende typer aktører som viktigst for bedriften i utviklingen av nye ideer, prosesser og produkter



Mer enn halvparten av bedriftene anser kundene som aller viktigste kilde til innovasjon. I den andre enden kan vi observere at mindre enn 1 prosent holder det offentlige virkemiddelapparatet som viktigst, og nesten 80 prosent har ikke en gang virkemiddelaktørene med blant de fem viktigste. Dette til tross for at offentlige myndigheter bruker mer enn 1 milliard kroner i støtte til reiselivsnæringen hvert år, hvorav en betydelig andel er ment å være innovasjonsfremmende.

På sett og vis er resultatet for FoU-institusjonene enda mer nedslående. 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.

#### **4.5. KILDER TIL KOMPETANSE**

Reiselivsnæringen i Norge er i vekst. For å betjene næringen er det viktig med variert og tilstrekkelig kompetanse blant de ansatte. Kompetanse kan være alt fra reiselivsledelse til reisemålutvikling, i tillegg til kunnskap og ferdigheter innen service, markedsføring og økonomi. Yrkesfaglig kompetanse, for eksempel i form av fagbrev som kokk eller servitør, er en viktig kilde til næringens kompetanse.

For å øke kompetansenivået i en næring må bedriftene og næringen investere i rekruttering og utvikling av kompetanse. I rapporten fra 2002 oppga næringen at 51 prosent av de ansatte i reiselivsnæringen var ufaglærte. Det vil si ingen utdanning utover videregående. Mulighetsrommet har med andre ord vært betydelig for å øke kompetansenivået i næringen. Så hvordan har det gått - har reiselivsnæringen løftet sitt formelle og reelle kompetansenivå siden den gang? Vi vil her se på den formelle kompetansen som finnes blant de ansatte i reiselivsnæringen, hvilke kilder til kompetanse som benyttes og hvordan den interne kompetanseutviklingen foregår.

#### **Formelt kompetansenivå**

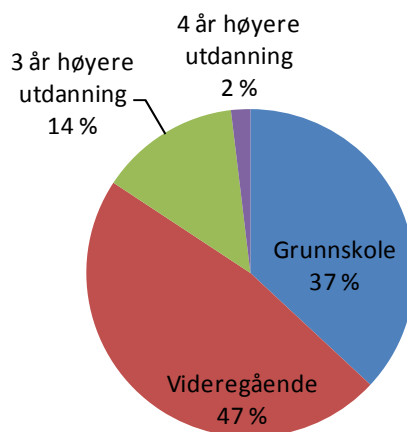
Det er flere utdanningsinstitusjoner i Norge som tilbyr spesialiserte reiselivsutdannelse. Blant annet kan man på Markedsføringshøyskolen ta en bachelor i reiseliv, Handelshøyskolen BI til byr bachelor i reiselivsledelse og Universitet i Stavanger, med reiselivsutdanning siden 1912, tilbyr bachelor og mastergrad innen hotellfag med mer, for å nevne noen. Norge er en sjøfartsnasjon med lange tradisjoner, noe som sikrer maritim kompetanse til ferger og cruiseskip.

Kokker, vinkelnerer og servitører utgjør også en viktig del av reiselivsnæring. Norske kokker er i verdensklassen. Norske kokker og norske råvarer utmerker seg også gjennom Bocuse d'Or i Lyon. I 1991 fikk Lars Erik Undertun Norges første sølvmedalje, Bent Stiansen sikret Norges første gullmedalje i 1993, og Odd Ivar Solvold en bronsemedalje i 1997. Terje Ness og Charles Tjessem fikk gull i henholdsvis 1999 og 2003. Sven Erik Renaa fikk beste fiskerett i 2007, mens Geir Skeie gjorde rent bord med gull i både Bocuse d'Or Europe 2008 og i Bocuse d'Or i Lyon i 2009. Fem restauranter er premiert med en stjerne hver i Michelin-guiden, samt at restaurant Eik og Oro Bar & Grill har utmerkelsen Bib Gourmand. Mange av de ledende restaurantsjefene legger vekt på å benytte norske råvarer og mattradisjoner. Dette kan bidra til å øke anseelsen til norsk mat også blant utenlandske turister.

Norges suksess i internasjonale matkonkurranser utgjør en spydspiss i norsk mat- og drikkenæring. Spørsmålet er i hvor stor grad dette har bidratt til å løfte det generelle kompetanse- og kvalitetsnivået i den norske næringen. Hva er det formelle kompetansenivået i reiselivsnæringen? Som grunnlag for analysene ligger datamaterialet til SSBs bedrifts – ansatte database. Denne inneholder informasjon om høyeste utførte utdanning for alle ansatte mellom 15 til 74 år i hele Norge. På grunnlag av reiselivspopulasjonen, som har identifisert alle bedriftene på organisasjonsnummernivå, har vi kjørt ut det faktiske utdannelsesnivået i næringen.

Figur 41: Andel ansatte i reiselivsnæringen fordelt på høyest oppnådde utdanning per 2008.

**Andel sysselsatte i reiselivsnæringen med følgende som høyeste oppnådde utdannelsesnivå Kilde: Menon/SSB**



Dataene i kakediagrammet over viser utdannelsesnivået i reiselivsnæringen i 2008. Av totalt antall ansatte i reiselivsnæringen finner vi at 37 prosent av disse har fullført grunnskoleutdanning, 47 prosent har fullført videregående utdanning, 14 prosent har fullført treårig høyere utdanning, 2 prosent har fullført fireårig høyere utdanning, mens 0,065 prosent har utdanning på forskernivå. Fagbrev er en viktig utdannelsesvei i reiselivsnæringen. Ut fra valgmulighetene som statistikken ga var det vanskelig å tallfeste antall ansatte med fagbrev. Andelen ansatte med fagbrev ligger i kategorien videregående utdanning. Hvordan fordeler utdannelsesnivåene seg på bransjene?

Tabell 8: Utdannelsesnivået i reiselivsnæringen i 2008 fordelt på bransjer

	Grunnskole	Videregående	3 år høyere utdanning	4 år høyere utdanning	PhD-forskernivå
Opplevelser	23 %	36 %	26 %	13 %	0.67 %
Formidling	13 %	57 %	27 %	3 %	0.08 %
Transport	23 %	61 %	15 %	2 %	0.01 %
Overnatting	39 %	47 %	13 %	1 %	0.02 %
Servering	49 %	41 %	9 %	1 %	0.03 %

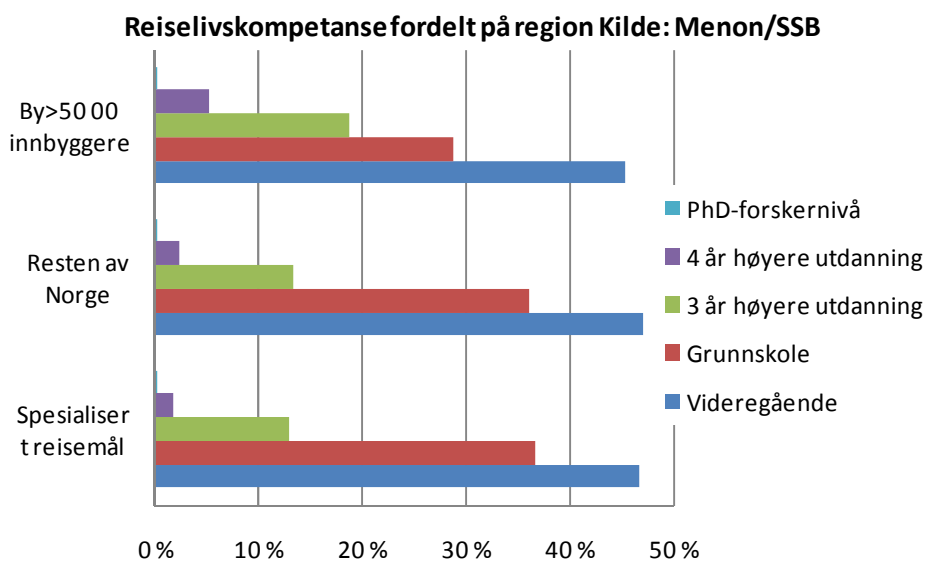
**Andel ansatte med følgende utdannelsesnivå fordelt på bransje Kilde: Menon/SSB**

Flest personer i reiselivsnæringen har fullført videregående skole. Det er i opplevelses- og formidlingsbedriftene vi finner flest med høyest utdanning. Også andelen med PhD kommer best ut her, selv om denne er forsvinnende liten. Opplevelsesindustrien kan være alt mulig fra eksklusive nisjeprodukter, som moskus- og hvalsafari, til det lokale museet. Trendforskere innen reiseliv mener

at tilpassede opplevelser vil bli viktig i fremtidens reiselivsprodukt. Også innen kjøp av reiselivsprodukter blir vi mer og mer individualister som dyrker det vi er interessert i (Sara Nordin, 2005). En drøm for mange er å leve av hobbyen sin. Ved å satse på å tilby hobbyen sin til turister er dette en mulighet for mange. I følge SSB ligger Norge på ellefte plass når det gjelder antall unge som tar utdanning<sup>11</sup>. Men er det slik at vi finner noen forskjeller mellom reiselivsregionene?

Figuren under viser utdannelsesnivået fordelt på reiselivsregionene. Det interessante her er at vi nesten ikke finner noen forskjeller mellom utdannelsesnivået i by, spesialiserte reisemål og resten av Norge. De eneste variablene som endrer seg noe er andelen med 3 og 4-års skole eller mer. Dette skulle tyde på at vi finner en jevnt kompetent arbeidsstyrke hvor enn man velger å reise i Norge.

Figur 42: Utdannelsesnivå fordelt på reiselivsregion



## Kilder til kompetanse

Kompetanse kan tilegnes når som helst. Selv om de fleste velger å ta utdanning før man starter i jobb er det like verdifullt å ta utdanning etter hvert. Gjennom prosjektet har vi sett på begge dimensjonene, både hvordan bedriftene tiltrekker seg kompetanse gjennom rekruttering og ha de selv gjør for å utvikle de ansatte i bedrifter.

### *Kompetanseheving gjennom rekruttering*

Rekruttering er viktig for en bedrift. Ansetter man feil person kan dette påføre bedriften store kostnader samtidig som ansettelsen ikke gir ønsket effekt. Det koster å ansette kunnskap, og de beste hodene kan ofte velge mellom flere tilbud. Attraktiviteten til arbeidsplassen kan være

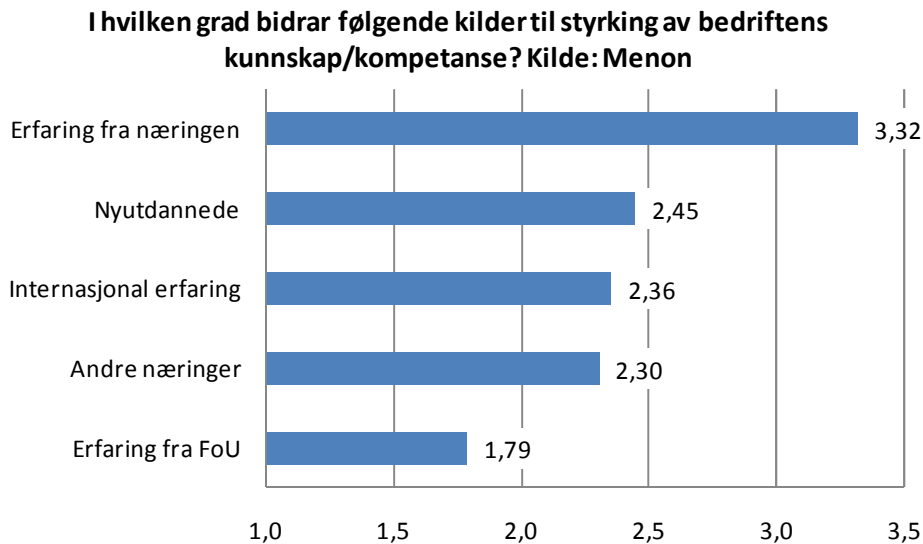
<sup>11</sup> "I løpet av de siste 20 årene har andelen over 16 år som bare har grunnskoleutdanning som høyeste utdanningsnivå, sunket jevnt. I 1985 hadde nesten 46 prosent kun grunnskoleutdanning, mens det i 2007 var 31 prosent. Andelen med videregående utdanning har i samme periode vært stabil på rundt 43 prosent. Samtidig som det stadig blir færre som kun har grunnskoleutdanning, blir det stadig flere med høyere utdanning. I løpet av de siste 20 årene har andelen med høyere utdanning økt fra 13 til 26 prosent". Kilde: SSB



avgjørende for valget til kandidatene. Er det knapphet på arbeidskraft risikerer bedriftene å måtte betale mer for kunnskapen enn den faktisk er verd.

På et overordnet nivå er reiselivsbedriftene relativt åpne til samtlige kunnskapskanaler. Figuren under viser bedriftens rangering av rekrutteringskanaler, der 1=ingen grad og 4=høy grad.

Figur 43: I hvilken grad bidrar følgende kilder til ny kunnskap og kompetanseutvikling i bedriften?



Rekruttering av personer med erfaring fra næringen fremstår som mest attraktivt for respondentene i undersøkelsen. Det at en person kan vise til suksess i næringen og stayerevne kan være viktig for å redusere feilansettelser for bedriftene. Rekruttering av personer med erfaring fra forskning og utvikling ansees som minst aktuelt. Gjennom reiselivsundersøkelsen i 2002 kartla vi reiselivsnæringens relasjoner til forskningsinstitusjoner. De fleste oppga da at de hadde liten kontakt med forskningsinstitusjonene fordi forskningen ikke var kommersielt interessant. Selv om dette er data fra 10 år tilbake er det likevel interessant å se at bedriftene nå anser de som jobber med forskning og utvikling i næringen som mer attraktiv arbeidskraft. Hvem i så fall er det som anser arbeidskraft med erfaring fra forskning og utvikling som attraktivt? Finner vi noe variasjon mellom de ulike bransjene i næringen? Eller er det slik at leddene i verdikjeden oppfatter attraktiviteten til kompetanseheving gjennom ulike rekrutteringskanaler som likeverdige?

Mellom bransjene i reiselivsnæringen finner vi få forskjeller på hvordan de vektlegger rekruttering av kompetanse. Samtlige vektlegger å ansette folk med erfaring fra næringen høyest, dernest vektlegges ansettelse av nyutdannende. Formidlingsbedriftene skiller seg ut ved at disse oppfatter personer med internasjonal erfaring som mer attraktiv arbeidskraft enn nyutdannende. Tabellen under illustrerer dette.

Tabell 9: Rekruttering av kompetanse, gjennomsnittlig verdi der 1=ingen grad og 4=høy grad

I hvilken grad bidrar følgende kilder til styrking av bedriftens kunnskap/kompetanse?  
Kilde: Menon

	Nyutdannede	Erfaring fra næringen	Internasjonal erfaring	Erfaring fra FoU	Andre næringer
<b>Formidling</b>	1.93	3.20	2.50	1.38	2.33
<b>Opplevelser</b>	2.64	3.21	2.30	2.30	2.34
<b>Overnatting</b>	2.44	3.39	2.38	1.78	2.24
<b>Servering</b>	2.76	3.28	2.33	1.56	1.92
<b>Transport</b>	2.61	3.47	1.93	1.60	2.33

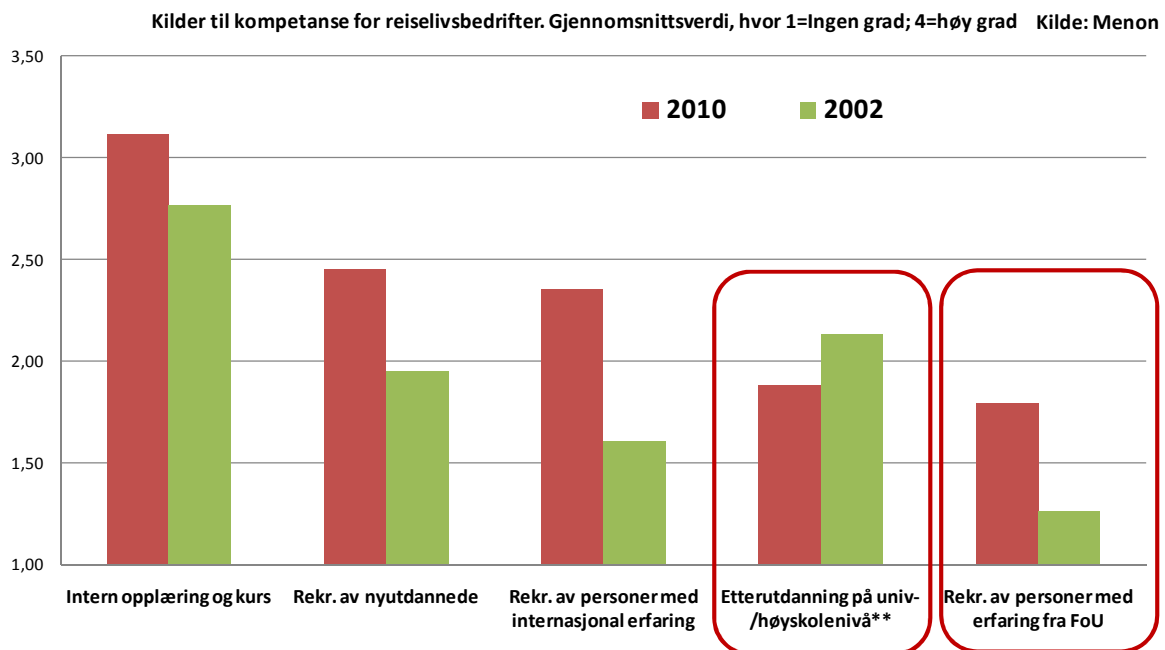
Opplevelsesbedriftene er i størst grad interessert i personer med erfaring fra forskning og utvikling. Opplevelsesindustrien fremstår som mer og mer viktig for et helhetlig reiselivsprodukt. Mens man før var opptatt av hvor man skulle i ferien er man i dag opptatt av hva man skal gjøre i ferien. Gjennom tematursimen har opplevelsesindustrien fått en ny betydning og økt attraktivitet for hele reiselivsindustrien.

### ***Kompetanseheving gjennom intern kompetanseutvikling***

Vel så viktig som rekruttering av kompetanse er bedriftenes egeninnsats for å heve kompetansen til de som allerede er ansatt. Ny kunnskap kan komme gjennom flere kanaler. Den enkleste formen for tilegnelse av ny kunnskap er gjennom erfaring og daglig arbeid. Nye utfordringer skaper tilegnelse av ny kunnskap. Hvorvidt dette er effektivt avhenger av hva slags utfordringer man møter i hverdagen. En mer målrettet form for kompetanseheving er systematisk satsning på å øke kunnskapen til de ansatte. Enten gjennom interne kurs og opplæring eller gjennom etterutdanning på universitets/høyskolenivå. Reiselivsnæringen er en arbeidsintensiv næring og knapphet på arbeidskraft fordrer at de som er ansatt gjør en innsats i det daglige. Intern kursing og etterutdanning medfører i mange tilfeller at de ansatte er borte fra jobb over en periode. Respondentene oppgir at kunnskapsutvikling i høy grad skjer gjennom erfaring og daglig arbeid (gjennomsnitt 3,62) og gjennom intern opplæring og kurs (gjennomsnitt 3,11). Det samme mønsteret finner vi om vi fordeler respondentene på henholdsvis spesialiserte reisemål, by og resten av Norge og på bransjer. Den eneste bransjen som skiller seg ut er serveringsbedriftene som rapporterer at kompetanseutvikling gjennom systematisk måling og deling av kunnskap (knowledge management) er viktig i bidraget til ny kunnskap og kompetanse.

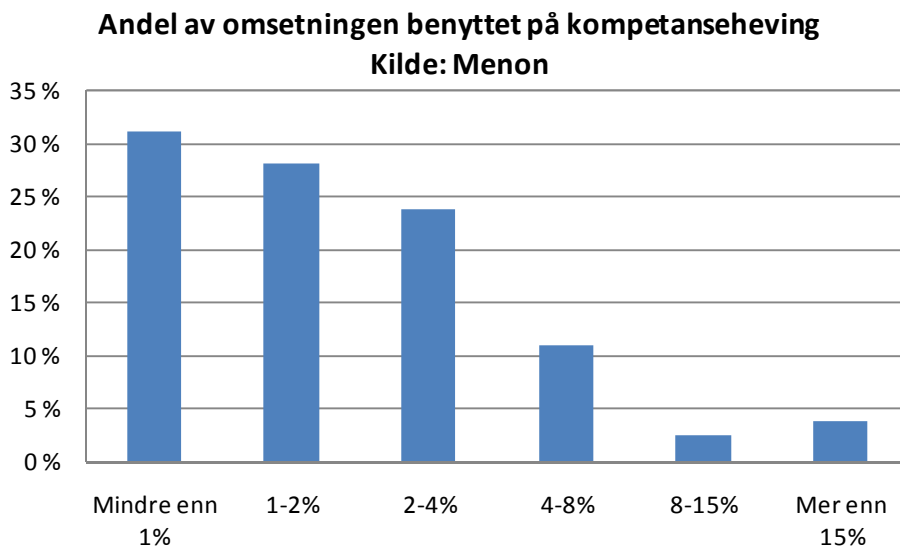
Ser vi på utviklingen fra studien i 2002 finner vi en betydelig styrking av kompetansen fra 2002 til 2010. Figuren under viser kilder til kompetanse for reiselivsbedrifter i 2010 og 2002 for kompetansehevingsmekanismer i form av rekruttering og bedriftsintern kompetanseheving. Samtlige rapporterer en økning i bruk av kompetansehevingsmekanismene. Til tross for at ikke alt er direkte sammenlignbart mellom de to studiene viser dette at reiselivsbedriftene i mye større grad vektlegger og satser på kompetanse.

Figur 44: Utvikling i kilder til kompetanse



\*\*Ikke direkte sammenlignbart, fordi det i 2002 kun ble spurt om "etterutdanning". Presiseringen "på universitets-/høyskolenivå" i ble lagt til i 2010.

Figur 45: Midler benyttet på kompetanseheving



Men hva brukes på kompetanseutvikling? Vi spurte bedriftene om hvor stor andel av omsetningen som ble brukt på kompetanseutvikling i 2009. Figuren viser andelen respondenter som oppgir at de benytter y-prosent av omsetningen på kompetanseheving. 31 prosent av respondentene oppgir at de benytter mindre enn 1 prosent av omsetningen på dette. Samtidig benytter 4 prosent av respondentene mer enn 15 prosent av omsetning på kompetanseheving. Det er vanskelig å regne ut hva dette utgjør i kroner og øre. Spesielt fordi vi ikke vet hvor mange prosent bedriftene som har krysset av for mer enn 15 prosent benytter. Setter vi imidlertid at de som har krysset av for mer enn 15 prosent til 15 prosent av omsetningen og de som har krysset av for mindre enn 1 prosent til 1

prosent og tar gjennomsnittet av de resterende kategoriene oppgir respondentene at de benyttet 8 millioner på kompetanseheving i 2009.

### ***”Tusenfrydskolen” sikrer sesongarbeideren riktig og nok kompetanse***

TusenFryd fornøyelsespark ble offisielt åpnet 11. juni 1988. Siden starten har parken videreutviklet seg betydelig fra å være en typisk fornøyelsespark med tivoliaktiviteter til å bli en attraksjon med tilbud og opplevelser for hele familien. Parken er strategisk plassert utenfor Oslo i umiddelbar nærhet til sentrale ferdsselsårer, en plassering som medfører at 50 prosent av Norges befolkning bor innenfor en avstand fra TusenFryd som gjør dagsbesøk mulig.

#### **Tusenfrydskolen**

TusenFryd har 39 fast ansatte. Ved siden av dette ansettes det 750 på sommerkontrakt for å betjene besøkende til parken i sommerhalvåret april til oktober. Dette gjør parken til Norges største arbeidsplass for sommerjobber. Det er i stor grad skoleungdom fra 15 år og oppover som ansettes i sesonghalvåret. Mange av disse har ingen kompetanse utover skolegang – hvordan sikrer parken at sommerbetjeningen har tilstrekkelig høy og riktig kompetanse?

I løpet av tre vintermåneder legger TusenFryd grunnlaget for kompetanse til sommermedarbeiderne. De ansatte velges nøye ut før de gjennomgår en formell opplæring som er lik for alle som skal jobbe i TusenFryd. *Siden vi ansetter mange unge uten formell kompetanse er det viktig å velge ut de rette ansatte før vi begynner opplæringen* - sier Thomas Nygård – sjef for TusenFryd fra 2008 – 2010. *De som søker jobb hos oss vurderes under tre kriterier – de må være offensive, entusiastiske og trygge – egenskaper som er viktige når man skal jobbe med mennesker og gi service* - fortsetter Thomas.

De som takker ja til tilbudet om jobb i parken går videre gjennom en formell opplæring – uformelt kalt Tusenfrydskolen. Opplæringen foregår over to helger og bidrar med viktig ballast for de ansatte. Gjennom programmet lærer de ansatte om TusenFryds filosofi og hvilke mål parken jobber etter. Opplæringen bidrar til samtlige jobber i samme retning, samtidig som de besøkende møter en enhetlig kompetanseprofil når de besøker parken. *For våre kunder er enkel ting som sikkerhet, vennlighet og hurtighet viktige elementer for at besøket skal være optimalt* – sier Thomas Nygård – ved siden av dette skal parken selvfølgelig fremstå som pen.

#### **Eierkompetanse**

Januar 2008 kjøpte det spanske parkselskapet Parques Reunidos 90 av aksjene i TusenFryd. Parques Reunidos er Europas største operatør av fornøyelsesparker. Ved siden av TusenFryd eier de også Bø Sommarland i Telemark. På verdensbasis er selskapet tredje størst innen drift av fornøyelsesparker, etter Merlin (Disney) og Madame Tussauds, og opererer 61 fornøyelsesparker, dyreparker, vannparker, taubaner og familieunderholdningssentre rundt om i Europa og i USA. I Danmark har selskapet Bonbon Land, som er en av Danmarks største fornøyelsesparker.

*De nye eierne har ekstremt god kompetanse knyttet til drift av fornøyelsesparker* – sier Thomas Nygård. Dette har medført i at TusenFryd gjennom Parques Reunidos engasjement og eierskap har tilrettelagt for en større fleksibilitet i driften enn tidligere. Thomas utdyper dette - *Mens TusenFryd tidligere var organisert med tanke på de gode dagene har vi i dag en mye større fleksibilitet med tanke på at alle dager ikke er like godt besøkt*. De nye eierne har også innført endringer i forhold til servicebegrepet – mens service tidligere var forbundet med menneskelig tjenester er nå god service lik hurtighet.

### **Til forbilde for andre parker i porteføljen**

TusenFryds modell for opplæring av de ansatte er til forbilde for de andre parkene i porteføljen til Parques Reunidos. Ved siden av innføringen av kompetanseopplæringsprogrammet i Sommarland i Bø jobbes det nå med og tilrettelegget for innføring av programmet i to parker i Madrid. *Programmet siler systematisk ut de kandidatene som egner seg best til å jobbe på den måten vi gjør i TusenFryd – konstaterer Thomas. Han fortsetter – ved at alle har gjennomgått den samme opplæringen oppfattes de ansatte av kunden som en gruppe. De ansatte blir i tillegg målt på de variablene de lærer gjennom Tusenfrydskolen. Dette medfører både at alle de ansatte jobber i samme retning og at de ansatte vet hvilke kriterier de skal vektlegge ovenfor kunden fordi det er disse de selv blir målt på.*

Selv om oppkjøpet av TusenFryd i første omgang var ønsket om geografisk spredning for eierne har oppkjøpet vist seg å bli et foregangscase om hvordan en bedrift, der mesteparten av de ansatte er uten formell kompetanse, ved enkle grep og systematisk jobbing kan heve samtlige ansatte opp på samme kompetansenivå.

Caset om TusenFryd viser at kompetanse kan bety så mangt. Selv om man i reiselivsnæringen og denne studien er opptatt av viktigheten av formell kompetanse er det ikke alltid dette er forenlig med det som faktisk trengs. Caset om TusenFryd viser at en bedrift med enkle grep kan bidra til å heve de ansatte opp på samme kompetansenivå, et nivå som er tilstrekkelig for at bedriften skal kunne fremstå som helhetlig og velfungerende utad.

## 5. STRATEGIER FOR NÆRINGEN

I de fire første kapitlene i rapporten har vi beskrevet, analysert og dokumentert status og utvikling i den norske reiselivsnæringen. I dette avsluttende kapitlet skal vi oppsummere innsikten, drøfte hovedutfordringene og identifisere hvilke strategier enkeltbedrifter og næringen som helhet kan velge for å besvare hovedutfordringene. Til slutt vil vi trekke frem noen områder hvor myndighetene kan bidra til å omforme norsk reiselivsnæring til en kunnskapsbasert og innovasjonsdrevet næring med vekst og lønnsomhet i både norske og utenlandske markeder.

### 5.1. OPPSUMMERING AV STATUS OG UTVIKLING I NORSK REISELIVSNÆRING

Gjennom flere tiår har Norge tapt markedsandeler i internasjonale reiselivsmarkeder. Hovedårsaken til dette er ganske enkelt at Norge har gått fra å være et middels rikt europeisk land til å bli verdens rikeste – med en likhetskultur og dermed trolig verdens høyeste lønnsnivå for service-arbeidere. Det ville ikke nødvendigvis vært et problem dersom reiselivsnæringen hadde gjennomgått en kontinuerlig omstilling fra en fragmentert småskala-næring til en kunnskapsbasert og innovasjonsdrevet næring rettet mot høy-inntektskunder i internasjonale markeder. I korthet har ikke næringen omstilt seg like raskt som veksten i norsk økonomi skulle tilsi.

Samtidig må det påpekes at trenden ikke er entydig og uten nyanser. Norsk reiselivsnæring hadde en liten gullalder på begynnelsen av 1990-tallet. I denne perioden ble det satset langsiktig og systematisk på kompetanseutvikling i næringen, den internasjonale markedsføringen ble styrket og mer spisset i budskap ("fyrårn-strategien"), næringen ble reorganisert, og det ble stilt strengere krav til vekst- og lønnsomhetspotensial i myndighetenes støtteordninger. Uten at vi kan dokumentere at denne satsingen er årsaken, er det et faktum at Norge oppnådde kraftig vekst i utenlandske markeder hvert år fra 1990 til 1994. Etter 1994 (samme år som Norge arrangerte vinter-OL på Lillehammer) snudde trenden igjen, og frem til århundreskiftet fortsatte næringen å tape internasjonale markedsandeler.

Det er tegn som kan tyde på at den negative trenden har stoppet opp etter århundreskiftet. Riktignok har ikke veksten i utenlandsmarkeder vært like sterk som på begynnelsen av 1990-tallet, men fallet i internasjonale markedsandeler stoppet opp, samtidig som næringen oppnådde sterk vekst i norske markeder.

Mens hovedtyngden av den norske reiselivsnæringen fremdeles er fragmentert, lite produktiv og har lav lønnsnivå, har det vokst frem noen store selskaper med internasjonal orientering og spesialiserte kunnskapsorganisasjoner. Disse aktørene, som Norwegian, Dyreparken og Rica-kjeden, er mindre arbeidsintensive, har høyere verdiskaping per ansatt og betaler betydelig høyere lønninger til sine ansatte enn gjennomsnittet i reiselivsnæringen. Det finnes selvsagt unntak blant mindre bedrifter også. Losby Gods og Hotell Union Geiranger har for eksempel betydelig høyere verdiskaping og lønnsnivå per ansatt enn gjennomsnittet blant hoteller. Likevel er mønsteret entydig: Lønnskostnader utgjør en mindre andel av totalkostnadene i de største selskapene, samtidig som lønnsnivå per ansatt er høyere. Det skyldes at selskapene lykkes i å ta ut stordriftsfordeler og spesialiseringsevner. I tillegg jobber bedriftene langsiktig og systematisk med utvikling av nye

produkter og med kommunikasjon mot relevante markeder. En del av bedriftene er beskrevet i separate case i denne rapporten; for eksempel Skistar, Tusenfryd, Color Line, Hurtigruta og Peer Gynt Arrangement.

Egenskapene ved bedriftene som er beskrevet ovenfor er ikke bare enkeltstående eksempler. De er også resultat av noen grunnleggende endringstrekk som er beskrevet i de foregående kapitlene:

- ❖ **Større eierkonsentrasjon og integrasjon** – og dermed økt muskelkraft, økt intern kompetanse, samt reduserte fellesgodeproblemer
- ❖ **Økt kompetansenivå i hele næringen** – økende andel medarbeidere med høyere utdanning og større satsing på kompetanseutvikling internt i bedriftene
- ❖ **Sterkere klyngeegenskaper i næringen** – tettere og mer kunnskapsbaserte koblinger
- ❖ **Økt regional spesialisering** – vekst i spesialiserte reisemål og i byene, tilbakegang i resten av landet
- ❖ **Næringens tyngdepunkt flyttes mot opplevelser og kultur** – kraftig vekst blant opplevelsesbedrifter og tettere relasjoner til andre reiselivsaktører

## 5.2. NÆRINGENS UTFORDRINGER

Til tross for de positive utviklingstrekkene beskrevet ovenfor, er det liten tvil om at norsk reiselivsnæring fremdeles står overfor betydelige utfordringer. Produktiviteten er lav og karrieremulighetene begrenset – få helårsarbeidsplasser, små bedrifter og lave lønninger. Det gjør det vanskelig å tiltrekke og beholde talentfulle og ambisiøse medarbeidere. Et annet problem er at produktkvaliteten er ujevn og prisdifferensieringen for liten. Prisnivået oppleves som høyt av prisfølsomme markedssegmenter, og kvaliteten oppleves som utilstrekkelig for betalingsvillige segmenter. Sammenlignet med konkurrentland, for eksempel Sverige, har den norske næringen en kostnadmessig konkurranseulemp. Lønnsnivået ligger langt høyere i Norge – selv om importen av svenske servicearbeidere både bidrar til å redusere lønnskostnader og øke servicenivå. Mat- og drikkepriser er også betydelig høyere. I følge SSB hadde Norge i 2009 Europas høyeste prisnivå på matvarer, langt over det gjennomsnittlige prisnivået i de 27 medlemslandene i EU (EU27). Melk, ost, egg og kjøtt var de relativt sett dyreste matvaregruppene. Ikke uventet var Norge også klart dyrest på alkohol og tobakk.

Det høye kostnadsnivået innebærer at norske reiselivsbedrifter må være mer effektive, mindre arbeidsintensive eller tilby mer attraktive reiselivsopplevelser for å lykkes i konkurranse mot konkurrenter i Sverige og andre land med lavere priser på innsatsfaktorer. Utfordringen blir dermed å øke kvalitet, kompetanse, effektivitet og skaleringssevne i næringen og samtidig holde lønnskostnadene nede. Enten må produkter og prosesser standardiseres, produktiviteten heves og volumene økes, eller så må de mest arbeidsintensive aktivitetene reduseres.

Alternativt kan man søke mot mindre prisfølsomme markedssegmenter som legger større vekt på unike opplevelser og høy kvalitet enn på lav pris. Problemet er ikke at norske reiselivsprodukter er for dyre. Problemet er at prisene er for lite differensierte. Det er for dyrt å kjøpe overnatting og servering som holder middels til lav kvalitet og for billig å kjøpe høykvalitets-produkter. "Low end"-produkter er for dyre til å kunne konkurrere mot lavkostkonkurrenter i Sverige og andre land med

lavere kostnadsnivå. "High end"-produktene er for billige til at bedriftene klarer å tjene penger på det. Prisutfordringen er derfor kompleks: Opplevelser må pakkes og presenteres på en måte som gjør at de oppfattes som eksklusive og unike. Samtidig må kvaliteten være høy i alle ledd. Skal man ta "premium prices" kan ingen ledd i det helhetlige reiselivsproduktet svikte. Selv om man lykkes med begge disse utfordringene, gjenstår et tredje: Relevante markedssegmenter må identifiseres, og det må velges markedsføringskanaler og kommunikasjonsformer som gjør at kundene får kjennskap og lyst til å oppsøke opplevelsene som tilbys i Norge. Det meste av markedsføringsinnsatsen fra Innovasjon Norge rettes mot Norges nærmekeder, som Sverige, Tyskland og Danmark. Samtidig viser gjesteundersøkelser fra Transportøkonomisk Institutt at turister fra disse landene har et vesentlig lavere dagsforbruk enn turister fra USA, Storbritannia og Japan. Spørsmålet blir da hvordan man kan innrette produktutvikling og markedsføring mot utenlandske markeder med høy betalingsvilje?

Det neste spørsmålet blir da hvordan utfordringene skal løses. Gitt den makroøkonomiske virkelighet norsk reiselivsnæring må leve innenfor - verdens rikeste land og høyere kostnadsnivå enn de aller fleste av våre konkurrentland – er det tre overordnede strategier som kan lede til vekst og lønnsomhet:

- **Industrialisering** – skalaøkonomi, effektiv logistikk og standardisering
- **Selvbetjeningskonsepter** – for å redusere det største kostnadselementet i næringen
- **Unike, eksklusive opplevelser** med "premium prices"

Industrialisering leder til økte volumer, reduserte kostnader og *forutsigbar* kvalitet. Selvbetjeningskonsepter fører til redusert arbeidsintensitet og dermed til reduserte kostnader uten at det nødvendigvis oppleves som en forringelse av kvalitet. Unike opplevelser differensierer norsk reiseliv fra konkurrenter i andre land – og dermed til redusert priskonkurranse. Lykkes man i tillegg med å presentere opplevelsene slik at de oppfattes som eksklusive (det vil si forbeholdt noen få), kan prisene økes dramatisk.

### ***SkiStar – befester sin posisjon som Skandinavias største alpineier***

SkiStar er et reiselivsselskap, nærmere bestemt et vinterdestinasjonsselskap som eier og driver heisanlegg, overnattingsformidling, skiskole og skiutleie på fem skidestinasjoner i Sverige og Norge; Åre, Sälen, og Vemdalen i Sverige og i Norge Hemsedal og Trysil. I tillegg eier selskapet Hammarbybacken, et mindre skianlegg som ligger sentralt i Stockholm. SkiStar skaper verdier for turister og fastboende ved å produsere og levere ski-baserte opplevelser. De er med andre ord en opplevelsesprodusent.

Kjernen i SkiStars forretningskonsept er et godt skiprodukt, utviklet til å bli førsteklasses i Skandinavia. Siden midten av 1970-tallet har SkiStar under navnet Lindvallen AB drevet skianlegg i Sälen. Sälen, som er Nordens største ski-destinasjon, består av fire reisemål som opprinnelig ble drevet av separate selskaper. Lindvallen AB ble børsnotert i 1994 og overtok i 1997 Tandådalen & Hundfjället AB. Samme år endret selskapet navn til SälenStjärnan AB. De påfølgende år kjøpte de Åre-Vemdalen AB og Hemsedal Skisenter AS. I 2001 endret SälenStjärnan navn til SkiStar AB.

I følge finansdirektør Magnus Sjøholm ble SkiStars forretningsidé og strategi utviklet i 1994, samme år som Lindvallen AB ble børsnotert i Sverige. Selv om lignende konsepter har eksistert på destinasjoner i Europa og USA i flere tiår, mener Sjøholm at SkiStars strategi ikke er noen kopi av disse. Konseptet ble utviklet av



nøkkelpersoner i selskapet. Utgangspunktet var en erkjennelse av at lønnsomhet på en skidestinasjon fordrer at man må ha kontroll over kapasitet og kapasitetsutnyttelse på destinasjonen som helhet, ikke bare i skianlegget. Eller som selskapet selv formulerer det:

*SkiStar ska vara ledande inom koncept, helhetssyn och utveckling. Ett tydligt och långsiktigt affärskoncept är en av grunderna till SkiStars positiva utveckling under åren. Helhetssyn innebär att SkiStar ska ta ansvar för gästen från bokning till hemkomst samt ta ett helhetsansvar för destinationens varumärke, d v s även inom de områden som SkiStar inte driver inom koncernen, exempelvis restauranger och livsmedel. Även dessa områden är en viktig del i gästens totala upplevelse.*

SkiStars organisatoriske konsept dreier seg om å forene to motstridende hensyn: Kunder etterspør og evaluerer totalopplevelsen på en destinasjon, ikke enkeltprodukter som skiheis, overnatting eller servering. Fra et kundeperspektiv er det derfor viktig å ha kontroll over alle produktelementer som inngår i kundens totalopplevelse. På den annen side fordrer de ulike aktivitetene på en destinasjon svært ulik kompetanse og ressurser. Det er lite sannsynlig at et enkelt selskap skal kunne ha ressursmessige forutsetninger for å utføre alle aktivitetene på en konkurransedyktig måte. SkiStar har løst dette ved å ha eiermessig kontroll over alle skibaserte aktiviteter (skianlegg, skiutleie og skiskole), mens de koordinerer og formidler komplementære produkter, for eksempel overnatting, servering og transport.

SkiStar eier selv en del senger selv, men oppfatter ikke dette som del av deres strategiske kjerne. SkiStars strategi er å formidle overnatting. Selskapet satser heller på etablering av formidlingsavtaler av både senger og hytter. Det er ingen automatikk i at et overnattingssted vil få formidlingsavtale med SkiStar. Selskapet stiller krav til nærhet (såkalt skli-inn-skli-ut-avstand til skianleggene) og kvalitet på senger som formidles. Dette gir bedriftene incentiver til å holde et kvalitetsnivå som tilfredsstillende SkiStars krav.

SkiStar er involvert i alle deler av destinasjonene, inklusiv kommunale planprosesser. De er sentrale i utviklingen av Masterplaner for destinasjonene og øver dermed stor innflytelse på den langsiktige utformingen av destinasjonene.

### **Hemsedal – SkiStars første ekspansjon til Norge**

SkiStar overtok Hemsedal Skisenter i 2000. Hemsedal hadde da i flere år sakkert akterut i forhold til Trysil, og det var en generell forståelse av at noe måtte gjøres for å snu utviklingen. Skisenteret hadde 700 lokale aksjonærer, hvorav noen få store. En analyse av hva som skulle til for å ta igjen Trysil konkluderte med større engasjement fra eiere og store investeringer i infrastruktur og overnatting. Hemsedal Skisenter ble lagt ut til salg, og det var flere budgivere, blant annet Einar Nagell-Erichsen. SkiStar vant budkampen.

Ledelsen i Hemsedal Skisenter hadde valgt ut noen satsingsområder, restrukturering på destinasjonen (samkjøring på booking) og hadde kjøpt 25 prosent av Hemsedal Booking allerede før SkiStar overtok. Man kunne ikke fortsette å investere uten at de visste at de hadde tilgang på kunder. Det var også for kapasitet på overnattingstilbudet. Skisenteret satt med det mest moderne skianlegget i Norge, men manglet "varme" senger, det vil si kommersielle utleieenheter. Skisenteret eide på den tiden ca 200 senger selv. De dro med seg andre aktører, så det ble starten på en kraftig investering i "varme" senger.

I følge Trond Østby, daglig leder for skisenteret, var grunnlaget for strategiprosessen på Hemsedal lagt allerede før SkiStar kom inn. *Gjennomføringen* skjøt imidlertid fart da SkiStar overtok eierskapet. Det skyldes, ifølge Østby, at SkiStar er svært fokusert på hva de skal drive med – og hva de ikke skal drive med. Skisenteret driver skianlegget, skiskole og skiutleie, samt salg, markedsføring og booking. I tillegg drifter Skisenteret flere selvbetjente overnattingsanlegg, hvilket betyr at de utfører resepsjons-, vaktmester- og renholdstjenester. Skisenteret driver ikke servering, butikker og eiendom. Om nødvendig kan Skisenteret utvikle varme senger (det vil si leilighetsenheter i skli-inn-skli-ut-avstand til skianlegget) for å sørge for samsvar mellom kapasitet på overnatting og bakker. Eierskapet til disse overnattingsenhetene vil imidlertid være kortvarig.

Finansdirektør Magnus Sjöholm i SkiStar AB fremhever dessuten at SkiStar har et systematisk, langsiktig og kontinuerlig fokus på kompetanseutvikling. Spesialisert kompetanse og stordriftsfordeler fører til stor gjennomføringskraft.

### **Trysil – SkiStars andre ekspansjon i Norge**

SkiStar overtok Trysil i 2005 for 241 millioner kroner. Med oppkjøpet kontrollerer selskapet de to største skidestinasjonene i Norge. Kjøpet omfattet skianlegget og eiendommene som var eid direkte av morselskapet Trysilfjellet BA. Grunnen til at eierne ville selge alpinanlegget var at Trysilfjellet hadde blitt så stort at de trengte en større aktør på banen for å videreutvikle det. Med oppkjøpet av Trysil befester SkiStar seg ytterligere som Skandinavias største alpineier.

Rett over grensen for Trysil ligger Sälen. For å lette tilgjengeligheten til destinasjonene har SkiStar igangsatt planer om å bygge om den nåværende kortbaneflyplassen i Röbacknäs. Flyplassen ligger 40 minutters kjøretur fra Trysil. Foreløpig har planene gått gjennom første nåløye, Luftfarststyrelsen i Sverige. Det neste som må godkjennes før spaden kan settes i jorda er kravene til miljø. Flyplassen på Röbacknäs ligger i et område med myr og det er forhold rundt bruk av kjemikalier og faren for at disse vil finne veien ned i grunnen som må avklares før videre en planleggingsfase igangsettes. Muligheten for direkte flyvinger øker destinasjonenes attraktivitet betraktelig ved at et større antall mennesker kan nå destinasjonen på kort tid.

### **Nøkkelinновasjonen – koordinering og kompetanse**

*SkiStars nøkkelinновasjon består i at de har løst – eller i det minste redusert - det viktigste organisatoriske dilemma i reiselivsnæringen: behovet for å koordinere tilbudet av tjenester som er komplementære i markedet men som for øvrig er svært ulike og derfor krever ulik kompetanse.*

Inntaket til å forstå SkiStars innovasjon ligger i forståelsen av hva reiselivsnæringen er. Reiselivsbedrifter defineres som en felles næring på grunnlag av en sterk komplementaritet i markedet, ikke som følge av likhet i produkt, prosess eller innsatsfaktorer. Næringen består av mange små bedrifter fra flere virksomhetstyper; hoteller, restauranter, transportselskaper, skiheiser, opplevelsesanlegg og butikker. Verdikjeden i de ulike virksomhetene er til dels svært forskjellige. Det som binder bedrifter fra disse virksomhetstypene sammen og gjør dem til reiselivsbedrifter, er det faktum at de lever av *mennesker på reise* - turister, yrkesreisende, kurs- og konferansegjester. Disse reiselivskundene etterspør helhetlige produkter, hvor ofte overnatting, servering, transport og opplevelser inngår. Det innebærer at de ulike virksomhetstypene leverer komplementære produkter. Verdien av en bussreise til et fjellsted er avhengig av hva slags tilbud som finnes på stedet, og kundenes betalingsvillighet for en hotellseng avhenger av om det finnes skiheis, gode restauranter og et godt løypenett på stedet. I enda større grad er verdien av de enkelte reiselivsproduktene avhengig av ikke-kommersielle natur- og kulturgoder i området.

Komplementariteten mellom de enkelte tjenestetilbud på stedet medfører et stort behov for koordinering av type produkter, kvalitet (inkl. tilgjengelighet), kapasitet og pris. Dette kompliseres ytterligere av at etterspørselen etter ulike produkter varierer mellom sesonger og ukedager. Den sterke komplementariteten er kanskje den sterkeste drivkraften bak utviklingen av såkalte "resorts", det vil si helhetlige reiselivsanlegg som er underlagt felles hierarkisk struktur. Slike "resorts" kan ta mange former: Tivoli i København og Dyreparken i Kristiansand er to eksempler fra Skandinavia. Cruiseskip som Queen Mary og Color Fantasy er andre eksempler. Den åpenbare fordelene med eierintegreerte reiselivsanlegg er at ledelsen i selskapet kan avstemme de enkelte tjenestetilbudene i forhold til hverandre og på den måten optimalisere totaltilbudet. På et reiselivssted med fragmentert eierstruktur risikerer man at enkeltbedriftenes "lokale optimering" ikke er "globalt optimal". Sagt på en annen måte er koordinering på et reisemål underlagt et "kollektiv handlings"-problem. SkiStars organisasjonsmodell løser langt på vei dette kollektiv handlings-problemet ved å ta kontroll over de viktigste

ressursene på reisemålene. Det som skiller SkiStar fra et "resortselskap" som Dyreparken i Kristiansand<sup>12</sup> er at SkiStar bare utfører et begrenset sett aktiviteter (skiheiser, skiutleie og skiskole) innenfor egen organisasjon. Samtidig har de sterk påvirkningsmulighet på kapasitet, kvalitet og pris på komplementære produkter som overnatting, servering og transport gjennom formidling og samarbeidsavtaler. På denne måten kan SkiStar beholde sitt smale aktivitetsfokus samtidig som de oppnår koordinering av de ulike tjenestene som til sammen utgjør kundenes opplevde verdi. Dermed oppnår de konkurransefortrinn både i forhold til fragmenterte destinasjoner som Geilo og helt eierintegreerte destinasjoner som Idre i Sverige.

### 5.3. INDUSTRIALISERING

Industrialisering handler om å standardisere prosesser og produkter for å kunne øke produksjonskapasiteten, øke tempo i alle prosesser, redusere feil og strømlinjeformene grensesnittene i verdikjeden. Dermed reduseres kostnadene, volumene øker og kvaliteten blir forutsigbar.

#### Color Lines Superspeed-konsept

Det kanskje beste eksempelet på industrialisering i norsk reiselivsnæring er Color Lines Superspeed-konsept. Fra å ha operert som et ordinært fergeselskap mellom Norge (Larvik og Kristiansand) og Danmark i mange år, bestemte Color Line seg på begynnelsen av 2000-tallet å utvikle et nytt og spesialisert fergekonsept. Målsettingen var å redusere reisetiden, redusere terminaltiden, øke kapasiteten både på gods- og passasjersiden og redusere personalkostnader. Disse målsettingene kan synes uforenlige, men det viste seg å være mulig å oppnå alle målene i samme konsept.

Superspeed 1 og 2 er såkalte ropax-skip<sup>13</sup>, det vil si skip med større lastekapasitet for biler og trailere enn tradisjonelle ferger. Skipene er lange (211 meter) og har fleksible dekk som tilpasses sammensetningen av biler og lastebiler. Køene organiseres for å redusere inn- og utkjøringstid. Skipene skal ikke ligge lenger enn 1 time i land, selv når de er fulle. Gjennom standardiserte og gjennomtestede rutiner holdes rutetabellene. Resultatet er punktlighet og hurtighet, noe som ikke bare oppleves som høy kvalitet for kundene, men som også reduseres Color Lines kostnader.

Mens de tidligere fergene mellom Norge og Danmark hadde kahytter og seilte om natten, er kahyttene byttet ut med "flyseter" i Superspeed. Dermed økes passasjerkapasiteten per seiling (siden flysetene er mer plasseffektive enn kahytter). Samtidig har Superspeed en skrogform og et fremdriftsmaskineri som øker marsjfarten betydelig sammenlignet med tradisjonelle ferger. Dermed kan Color Line frakte flere passasjerer enn tidligere, selv om skipene ikke seiler om natten.

---

<sup>12</sup> Heller ikke Dyreparken i Kristiansand eller Color Fantasy (Color Lines cruiseskip som går i linje mellom Oslo og Kiel) er rendyrkede "resortselskaper" i den forstand at de eier og driver alle tjenester som tilbys selv. Det totale tjenestespekteret som tilbys om bord på Color Fantasy og innenfor Dyreparken er smalere enn hva man finner på et stort skisted. Det innebærer at kompetansekravene også er enklere å håndtere innenfor selskapenes organisatoriske grenser.

<sup>13</sup> Begrepet er avledet av skipstypen Ro-Ro, som igjen er en forkortelse for Roll on Roll off, det vil si skip hvor lasten kjøres inn på lastebiler.

At kahytter er byttet ut med flyseter fører også til at personalbehovet reduseres, noe som reduserer samlede lønnskostnader og til kraftig reduksjon i lønnskostnader per passasjer.

Det er lite luksus og spennende opplevelser om bord på Superspeed. I stedet er det et kafé-område med ulike typer kafeer tilpasset ulik smak og ulik tykkelse på lommeboken. Kundene reiser ikke med Superspeed for opplevelsens skyld. De reiser for å kunne hurtigst og mest behagelig frem til reisemålet; dansker til norske fjell og nordmenn til dansk sletteland.

#### **5.4. SELVBETJENINGSKONSEPTER**

Få næringer er så arbeidsintensive som reiselivsnæringen. I kapittel 2 viste vi at lønnskostnader utgjør nesten 30 prosent av omsetningen for den norske reiselivsnæringen samlet. Samtidig er lønnsnivået på relevant kompetanse i reiselivsnæringen betydelig høyere i Norge enn i konkurrentland, for eksempel Sverige. Det innebærer at den kostnadmessige konkurranseevnen kan styrkes betraktelig ved å redusere arbeidsintensiteten – enten ved å effektivere arbeidsintensive prosesser eller å fjerne de meste bemanningsintensive oppgavene. Det siste kan gjøres ved å overlate arbeidsoppgavene til kundene selv.

##### **Selvstellsenheter på norske skisteder**

Det mest opplagte eksempelet på selvbetjeningskonsepter i norsk reiseliv er selvstellsenheter som erstatning for fullservice-hoteller. Leiligheter, hvor kundene lager maten selv og hvor rengjøring kun gjøres etter avreise, fører til at behovet for ansatte reduseres kraftig. Dermed blir kostnadene tilsvarende redusert. Skisteder som Trysil og Beitostølen har satset bevisst på selvstellsenheter. Andre skisteder kommer etter. Det mest gjennomførte eksempelet er nok likevel DNT (Norges Turistforening). DNTs medlemsforeninger eier og driver mer enn 450 hytter over hele landet, hvorav mer enn halvparten er selvbetjente eller ubetjente. I disse hyttene lager gjestene maten selv, de vasker opp, vasker gulv og bærer inn vann og ved. Det er ikke engang noen ansatt i en resepsjon. Det henger i stedet prislister og giroer på veggen, og gjestene fyller ut fakturaene selv og sender penger i etterkant. Dermed er behovet for ansatte fjernet fullstendig.

##### **Middag fra automat på hotell**

Et annet godt eksempel på selvbetjeningskonsepter er Thon Hotel Gardermoen. På tross av hotellets størrelse, 260 rom, har det ikke egen restaurant. I stedet er det installert en automat i gangen innenfor resepsjonen der gjestene kan kjøpe ferdigmiddager fra Fjordland. Kundene betaler, velger rett og tar den med til en mikrobølgeovn som sørger for rykende varm mat på tre minutter. Hotelldirektør Anne Grethe Lotsberg uttaler følgende: "Nå kan gjester som kommer sent få noe å spise. Jeg synes dette passer godt til vårt lavbudsjettkonsept. Det skal være smart, enkelt og billig." (Aftenposten, 28. oktober 2009).

## 5.5. UNIKE OPPLEVELSER

Formålet med å utvikle og tilby unike opplevelser er å unngå priskonkurransen fra lavpriskonkurrenter. Hvis man i tillegg kan skape en oppfatning av at opplevelsen er eksklusiv, kun tilgjengelig for noen få, vil betalingsvilligheten i de rette markedssegmenter være svært høy.

Å bestige Mount Everest eller gå på ski til Sydpolen er en eksklusiv opplevelse fordi svært få har fysiske eller psykiske forutsetninger for å klare det. At det i tillegg koster mer enn hundre tusen kroner å bestige Mount Everest gjør opplevelsen enda mer eksklusiv, samtidig som det viser hva kunder kan være villige til å betale for opplevelser som oppfattes som eksklusive.

### Juvet Landskapshotell

Eksklusive produkter må ikke være luksuriøse. Juvet landskapshotell er et typisk eksempel på et særegent og unikt produkt med potensial til å oppnå internasjonal oppmerksomhet og høye priser. Overnattingsbedriften, som åpner sommeren 2010, består av en gruppe småhytter som er strødd utover landskapet over Gudbrandsjuvet i Møre og Romsdal. Prosjektet er en del av Norske turistveier der Statens Vegvesen har sponset arkitektene Jens og Skodvins bidrag. Hyttene har små turveier som binder dem sammen med hovedhuset og resepsjonen. Hver hytte er på 25 kvadratmeter og er nøkternt innredet med en sovealkove, eget bad og oppholdsrom med fast, enkelt interiør (Aftenposten, 25.2.2010). Ingen av hyttene har inn- eller utsyn til hverandre, men har vinduer fra gulv til tak på veggen som vender ut mot et 10 meters juv. Hotellet har egen spa-avdeling. I skrivende stund er ikke priser tilgjengelig.

### Norske fjorder og cruisetrafikk

National Geographic har to ganger kåret norske fjorder til verdens best bevarte reisemål. Johathan B. Tourtellot, direktør for National Geographic Societys Center for Sustainable Destinations har formulert norsk reiselivs utfordring på følgende måte: "Utfordringen for fremtiden er å forsøkt å maksimere avkastningen per turist innenfor sosiale, finansielle og miljømessige rammer, og ikke nødvendigvis fokusere på å få flest mulig turister". Han hadde spesielt norske fjorder i tankene. I den forbindelse er det naturlig å stille spørsmål om cruisetrafikken i norske fjorder er formålstjenelig hvis man ønsker å selge opplevelser i og langs fjordene som eksklusive produkter. Cruisetrafikken bidrar i liten grad til økt verdiskaping i næringen, og både med hensyn til luftkvalitet og følelse av autensitet reduseres kundeopplevelsen. Dagens ordning kan derfor bare forsvares i et langsiktig perspektiv dersom besøket i fjordene fører til styrket profilering av Norge og gjensalg gjennom andre reiseformer i fremtiden.

### Norsk laksefiske

Et eksempel på en liten lakseelv hvor eksklusive opplevelser rettet mot et betalingsvillig marked er Sela på Islands nordøstkyst. I høstsesongen kostnader det 2000 Euro – omtrent 16.000 kroner – å fiske ett døgn i Sela. Da er innkvartering i en relativt enkel hytte, måltider og egen guide inkludert i prisen (Dagens Næringsliv, 22. juli 2010). Dette illustrerer også at eksklusive opplevelser ikke behøver å være lukseriøse. Eieren, Orri Vigfusson, som er en aktiv pådriver for styrking av lakseevler og som selv er en ivrig fisker, anbefaler at den islandske praksisen overføres til Norge. "Jeg vet det er stor

motstand i enkelte grupper i Norge mot dette, men jeg mener det er veien å gå. Laksefisket må gjøres langt mer kommersielt i Norge. Ikke alle har råd til å bo på det dyreste hotellene, kjøpe de dyreste bilene, husene eller klokkene.” (DN, 22.7.2010).

## **Gourmetmat og guidet jakt**

Sånninggården er et eksempel på en liten bedrift som tilbyr unike opplevelser med suksess. Sånninggården gourmetrestaurant og fjellhotell ligger på linje med polarsirkelen. Gården har vært på kartet siden midten av 1800-tallet og drevet som reiselivsbedrift siden 1958. Det nærmeste tettstedet på svensk side er Tärnaby med sine 553 innbyggere. 10 mil unna på norsk side ligger Mo i Rana, med sine 17 820 innbyggere. En bevisst satsning på et merittert kvalitetskjøkken med lokale råvarer på menyen og nærområdets beskaffenheter, har ført til at bedriften i dag selger high end produkter i sin dårligste sesong – nemlig høsten.

Gjennom samarbeid med lokale reinseiere selges jaktoplevelser til betalingsvillige italienere. Sånninggården fungerer som vertskap og base for jegerne, mens reineierne i nærområdet flyr jaktlagene inn og ut av fjellet med helikopter. Lokale kjentmenn er med som guide.

Produktet kan selges til en høy pris fordi den sammensatte pakken har kvalitet i alle ledd, fra overnatting med merittert mat (Sveriges Bäste Bord: 1997-2007 og 2010), og en vinkjeller av høy kvalitet, til eksotisk helikoptertur inn i uberørt natur og garantert skuddsjanser på fugl og jaktoplevelser.

### ***Hurtigruten hele året***

Selv om Hurtigruten har vært i kystbefolkningens tjeneste gjennom lokal transport siden 1893 er det nok som internasjonal reiselivsaktør selskapet er best kjent som i dag. Grunnlaget for denne utviklingen ble lagt så sent som på slutten av 1980-tallet da passasjerkomfort ble prioritert i de nye skipene. Fra 1993 og frem til 2003 ble ni av elleve skip skiftet ut i den største moderniseringen av Hurtigruten noensinne. Satsningen har ført til at Hurtigruten nå er internasjonalt kjent som ”Verdens vakreste reise”.

Til tross for den massive stasningen på tilretteleggelse av reisen med henblikk på å tilby produktet til turister gikk det ikke helt som forventet. Med drift 365 dager i året og 34 havner å besøke hver dag er skipene avhengig av å utnytte kapasiteten fullt ut for å øke inntjeningen. Spesielt var det vinterproduktet som hadde liten appell blant de reisende. Noe måtte gjøres for å snu den negative trenden.

### **Fokus på vekst i vinterproduktet**

Vinterreiser var et produkt som hadde sterk appell, men få hadde oppdaget det. De få som valgte å reise om vinteren var i stor grad entusiaster. Vinterlyset er helt spesielt på den nordre halvkule, men kunnskapen og forestillingene som kundene satt med var at vinteren var kald, mørk og faren for storm stor. Med andre ord, produktet ble i stor grad oppfattet som vanskelig å selge. Siden vinterproduktet hadde vært et tilbud som Hurtigruten lenge hadde tilbudt var selskapet avhengig av et skikkelig løft for å virke overbevisende.

Arbeidet med å endre trenden begynte i 2005/2006. Da gjennomførte Hurtigruten en større undersøkelse sammen med Innovasjon Norge der respondentene måtte ta stilling til om de kunne tenke seg å delta i en rekke fiktive produkter. Formålet var å endre vinterproduktet i tråd med de anbefalingene som kom frem.

For å skape det beste produktet gikk selskapet utradisjonelt til verks. Fagfolk som Øystein Ruud fra Varde Consulting og regissør Nils Gaup, kombinert med kjernekompetanse "langs med leia" og i Hurtigruten, ble engasjert for å skape den entusiasme som var avgjørende for satsningen. *"Blant annet fikk de ansatte mer å gjøre, og uten entusiasmen som disse menneskene skapte ville de ikke fått med seg de ansatte på samme måte"* – sier Christian Nordahl i Hurtigruten. Han fortsetter: *"De trodde på at dette kunne bli et bra tilbud, tross den lave interessen produktet hadde blant publikum fra tidligere."*

Produktet som ble skapt ble rettet mot "adventure seekers". For å kunne konkurrere mot alternativer som langhelg i Paris ble turene gjort kortere. Tradisjonelt er også vinterreiser kortere enn sommerturer. Produktet ble også rettet mot yngre mennesker.

### **Uttesting og evaluering**

For å sjekke om det nye vinterkonseptet hadde appell ble det først kjørt kun på en båt – Polarlys. For virkelig å sjekke suksessen til det nye produktet ble det ikke lansert som et nytt produkt. På den måten kunne de andre båtene fungere som en kontrollgruppe.

Lakmustesten på om kundene likte det nye produktet var et batteri med spørsmål knyttet til kundetilfredshet. Analysene sammenliknet tilfredsheten til de som reiste med Polarlys – kontra tilfredsheten til de som reiste med de andre skipene. Det var kun svar fra vinterreisende som ble analysert. *Resultatene viste at reisende med Polarlys var mer tilfredse enn reisende med kontrollgruppen* – sier Nordahl. Andre mål som økning i antall passasjerer ble ikke lagt til grunn for analysene. Nordahl utdyper dette - *det kunne jo tenke seg at noen hørte om tilbudet og av den grunn valgte Polarlys som følge av dette*. For å teste ut hvilke aktiviteter som ble oppfattet som mest attraktive ble samtlige aktivitetstilbud også målt gjennom tilfredshetsanalysen.

I uttestingsfasen fikk Hurtigruten bistand til analyse og markedsføring fra både Avinor og Innovasjon Norge. *Det hadde vært tungt for Hurtigruten å dra ting alene* – sier Nordahl. Han fortsetter - *Rollen som Hurtigruten tok på seg var å markedsføre et produkt som ingen visste noe om. Fra Avinor og Innovasjon Norge fikk vi assistanse og support som gjorde at vi raskere kom opp på et visst nivå.*

### **Oppsiktsvekkende resultater**

Resultatene etter lansering har vært oppsiktsvekkende. *Selv om Hurtigruten nå har dreiet noe mer av markedsføringen mot vinterproduktet kommer halvparten av kundene fordi de har hørt om turen fra andre* – sier Nordahl. I 2009 opplevde selskapet en 50 prosent vekst i de fire første månedene. *Til tross for at utgangspunktet var dårlig regner vi dette som en formidabel vekst* – bemerker Nordahl.

Vinterproduktet er i dag priset lavere enn sommerreisen. Dette er gjort bevisst for å øke volumene i denne viktige startfasen. Opplever selskapet tilsvarende vekst i antall vinterreiser fremover kan det å øke prisene være en mulighet for å bedre bunnlinja. En annen mulighet selskapet vurderer er å øke kapasiteten hvis veksten fortsetter. I dag er kapasiteten noe redusert om vinteren ved at færre skip er i drift.

Innmatingen til vinterproduktet er den største flaskehalsen for suksess. Flytiden er kritisk. Tar det for lang tid å komme seg til og fra, blir ikke reisen vurdert – sier Nordahl. Han fortsetter - *Derfor er det helt avgjørende at flere direkteflyvninger, slik som Norwegians direkterute London – Tromsø, etableres.*

### **Betydningen for lokalt næringsliv**

Vinterproduktet bidrar ikke bare positivt for Hurtigruten. En del av det nye produktet er opplevelser og aktiviteter levert av lokalt næringsliv langs leia. For å imøtekomme det økende antall interessenter har en del



eksisterende leverandører utvidet produktet sitt, men selskapet har også etablert kontakt med nye leverandører for å lage det beste aktivitetstilbudet.

Det er liten tvil om at vintersatsningen til Hurtigruten er viktig for utviklingen av lokalt næringsliv. Mange reiselivsbedrifter sliter med at etterspørselen er sesongbetont. Gjennom vintersatsningen har noen aktivitetsleverandører kunnet drive mer på helårsbasis. For mange er Hurtigruten en av de få "kundene" som har helårsdrift. Hurtigruten opplever pågang daglig fra bedrifter som ikke er leverandør i dag, men som ønsker å bli det. Nordahl påpeker likevel - *aktørene er krydderet som skaper nysgjerrighet og interesse for vinterproduktet, men mange av kundene opplever at det er seilasen de husker best, var mest fornøyd med – en ro som kundene nyter.*

## Unike opplevelser blir mer tilgjengelige gjennom industrialisering

Det er ikke nødvendigvis noen konflikt mellom industrialiserte aktører og spesialiserte nisjeaktører. I mange tilfeller er det snarere en gjensidig avhengighet. De industrialiserte transportørene er avhengig av at det finnes attraktive opplevelser for de utenlandske turistene å reise til, og opplevelsesaktørene er avhengige at produktene gjøres tilgjengelig for å kunne oppnå vekst og lønnsomhet. Superspeed har ført til at norske skisteder blir lettere tilgjengelig og dermed mer attraktive for danske og nordtyske turister – i konkurranse med skisteder i Alpene.

Ikke minst har Fjord Norge, med Bergen som innfallsport fått mange nye gjester via lavprisfly, etter at Norwegian opprettet direkterute til Bergen. Med andre ord er industrialiserte transportselskaper en kilde til å styrke eksklusive produkters konkurransevne – og vice versa.

Industrialisering er derfor viktig for å gjøre norske reiselivsprodukter mer tilgjengelige for utenlandske markeder. Dette blir også fremhevet av næringens aktører: "Selv om turoperatører er fortsatt viktige for reiselivet, blir transportørene og direkteruter inn til Norge stadig viktigere. En nøkkel for land som har lyktes med å hente nye turister i det siste er direkte flyruter." (Hilde C Solheim, HSH Blogg 9. 7.2010.

## Industrialisering og selvbetjening

Industrialisering kan også kombineres med selvbetjening. Skidestinasjonen Trysil er det kanskje klareste eksempelet på dette. Et annet eksempel er Egon-restaurantene. Denne kjeden har kombinert industrialisering og selvbetjening innen servering. Restaurantkjeden har siden 1980-tallet ekspandert til store deler av landet og består nå av 30 restauranter. Konseptet kombinerer industrialisering og selvbetjening. Maten bestilles og serveres over disk, noe som reduserer personellbehovet og sparer kundene for tid. Samtidig er menyer, kvalitet og arbeidsprosesser standardisert. En av gründerne, Roger Halsheim beskriver Egon på følgende måte: "Vi er absolutt ingen grometrestaurant. Vi har 90 retter på menyen så hit skal alle finne noe å spise. Så er det viktig folk kjenner seg igjen. Når man går inn døren på en Egon-restaurant vet man hva som venter på seg, forteller Halshamn (Dagens Næringsliv, 23. april 2010). Konseptet har vært svært lønnsomhet for eierne. For eksempel omsatte Egon Byporten (Oslo) for 92 millioner kroner i 2009 og genererte et overskudd før skatt på 10 millioner (DN, 23. april 2010).



## Industrialisering og eksklusive produkter

Hva er utfordringen med eksklusive opplevelser rettet mot skreddersydde målmarkeder? Høye kostnader som følge av krevende markedsanalyse, markedsføring, høy servicegrad og krevende logistikk. Betydelig andel faste kostnader som helst bør fordeles på relativt store volumer. Løsningen kan være å etablere flere eksklusive opplevelser under samme eiermessige og organisatoriske paraply, slik at faste kostnader kan fordeles på et større antall enheter.

### 5.6. POLITIKKENS ROLLE

Dette er ikke en rapport om myndighetens reiselivspolitik, men det er likevel naturlig å peke på noen områder hvor myndighetene kan bidra til å utvikle norsk reiselivsnæring til å bli en kunnskapsbasert vekstnæring. Vi har trukket frem fire områder;

- Økt kunnskap om kundelønnsomhet
- Klarere prioriteringer i offentlige virkemidler
- Økt relevans og effekt av forskning og utvikling
- Tilførsel av risikokapital til unge vekstbedrifter

### Hvilke kunder tjener vi penger på – og hvilke kunder rettes markedsføringen mot?

I offentlig statistikk legges det stor vekt på hvor mange turister som kommer til Norge<sup>14</sup>. Media er også opptatt av spørsmålet. Aftenposten har for eksempel hatt flere store artikler om (den manglende) sammenhengen mellom Innovasjon Norges internasjonale markedsføring og antall turistankomster. Etter vår mening er antall turister i beste fall en grov indikasjon på bedrifts- og samfunnsøkonomisk lønnsomhet. I verste fall er det direkte misvisende. I følge Innovasjon Norge er det store forskjeller i ulike nasjonaliteters forbruk i Norge: Amerikanere på ferie i Norge bruker 1930 kroner per døgn og japanere bruker 1670 kroner. Franskmenn, spanjoler og italienere bruker mer enn 1200 kroner, mens tyskere kun bruker 830 kroner og svensker og dansker henholdsvis 420 og 540 kroner per døgn (Innovasjon Norge, 2009). 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.

Forskjeller mellom nasjonaliteter i forbruk per døgn er interessant og viktig, men dersom vi ønsker å vite hvilke kunder norsk reiselivsnæring tjener penger på, er det nødvendig å undersøke forbruksforskjeller i ulike segmenter (alder, kjønn, reiseform, interesser osv). I tillegg er det nødvendig å beregne hvor store kostnader de ulike segmentene påfører enkeltbedrifter og samfunnet for øvrig. Spørsmålene som norske myndigheter burde stille og undersøke er dermed:

- Vet vi hvilke kunder vi tjener penger på?

---

<sup>14</sup> For eksempel SSB's Reiselivsstatistikk, TØI's Gjesteundersøkelse og Innovasjon Norges årlige nøkkeltallspublikasjon

- Utvikles opplevelsestilbudet i en retning som gjør Norge mer attraktivt overfor lønnsomme kunder?
- Markedsføres Norge, regionene/destinasjonene og enkeltbedrifter mot de mest lønnsomme markedene?
- Hvordan bør markedsføringen innrettes for å oppnå maksimal (samfunnsøkonomisk) lønnsomhet på lang sikt?
- Er det riktig å satse langsiktig mot land og kundesegmenter som har høy betalingsvilje, eller bør Innovasjon Norge heller satse på nærmarkedene der kjedehotellene og de store reiselivsaktørene allerede har en sterk posisjon – selv om disse bruker lite penger?

### ***Bidrar cruisetrafikken langs norske fjorder til langsiktig profilering – eller til at fjordene selges for "knapper og glansbilder"?***

Cruisetrafikken vokser kraftig i Norge, men ingen vet om dette er lønnsomt for norsk reiselivsnæring, verken på kort eller langt sikt. Det kan tenkes at cruiseskipenes enkle tilgang til norske fjorder har en massiv markedsføringseffekt i utenlandske markeder, men det kan også tenkes at forurensning og store mengder skip i norske fjorder reduserer opplevelsen og dermed merkenavn-verdien av fjordene. Spørsmål som bør reises og undersøkes systematisk er dermed:

- Er cruisetrafikken i norske fjorder gratispassasjer på norsk natur, eller er det en effektiv markedsføringskanal for Norge og norsk reiselivsnæring?
- Hvordan bør cruisetrafikken reguleres? Vil norske fjorder oppleves som mer eksklusive – og dermed mer verdt å bruke penger på – dersom avgiftsnivået i cruisehavnene, eller eventuelt miljøavgifter ved innseiling til fjordene, settes så høyt at få skip er villige til å seile inn fjordene?

### **Prioriteringer i virkemiddelbruken**

Oxford Research har dokumentert at norsk reiselivsnæring til sammen mottok 1,1 milliarder kroner i offentlig støtte i 2008. Problemet er at støtten er fragmentert og ukoordinert; den kommer fra en lang rekke offentlige aktører og deles ut til et større antall bedrifter. Dersom formålet med støtten primært er å opprettholde dagens bosettingsmønster i Norge og et minimum av overnattings-, serverings- og aktivitetstilbud på småsteder, gir den fragmenterte utformingen av reiselivsmidlene mening. Men dersom målsettingen er å utvikle internasjonalt konkurransedyktige reiselivsbedrifter og reisemål, burde midlene konsentreres betydelig. Spesielt burde støtte til utvikling av kunnskapsmiljøer, reisemålutvikling og markedsføring konsentreres til spesialiserte reisemål. Dette er reisemål med potensial til å nå kritisk masse hvor veksten blir selvforsterkende gjennom klyngeoppgradering og økt attraktivitet. En slik prioritert satsing er samtidig forenlig med distriktpolitiske mål, fordi de spesialiserte reisemålene ligger i regioner som generelt er preget av fraflytting og forvitring.

Det er med andre ord grunn til å gjøre en vurdering av "reiselivsmilliarden" brukes på en formålstjenlig måte. Bør virkemidlene rettes mer inn mot spesialiserte reisemål og andre områder hvor potensialet for kritisk masse og selvforsterkende vekst er størst?

## **Forskning og utvikling: Satsing på et avgrenset sett teknologi- og temaområder**

Trolig bør kunnskapsinvesteringene styrkes kraftig i reiselivsnæringen. Det er samtidig viktig at forskning og utvikling utformes slik at den er relevant for næringens utvikling; forskningsresultater bør omsettes i kommersialiserbare produkter, i nye organisasjonsformer og i endrede arbeidsprosesser. Denne rapporten har dokumentert at norske reiselivsbedrifter i minimal grad oppfatter dagens FoU som relevant for deres egen innovasjon. Dette bør inspirere til nytenkning om innhold i og organisering av reiselivsforskning.

For å sikre bred involvering og relevant retning på FoU, kan det være en idé å velge en modell som er benyttet i olje- og gassnæringen (OG21) og nå nylig i maritim (Maritim21). Modellen vil i korthet gå ut på at sentrale aktører fra hele næringen og fra kunnskapsmiljøene i fellesskap gjennom en grundig prosess blir enige om et sett tema- og teknologiområder som forskning og utvikling skal foregå innenfor. Dette kan ha flere gunstige effekter;

- styrke koblingene og kunnskapsoverføring mellom næringen og FoU-miljøer og dermed øke sannsynligheten for at næringen blir krevende og kompetente kunder av FoU-aktørenes kunnskap
- sikre relevans, retning og langsiktighet i forskningen
- forhåpentligvis utløse økt satsing på reiselivsrelatert FoU, både fra myndigheter og næringen selv

## **Kapitaltilgang – etablering av såkornfond for reiselivsnæringen**

I denne rapporten er det påpekt at eierskapet i næringen er blitt mer konsentrert og profesjonalisert i senere år. Kapitalsterke eiere har bygget opp spesialisert eierkompetanse gjennom mange år med systematisk forretningsutvikling i næringen. Imidlertid finnes det få eksempler på eiere som er rettet mot risikokapital til nystartede vekstselskaper. Eksisterende såkorn- og ventureselskaper i Norge har vist liten interesse for investeringer i reiselivsnæringen. Det kan skyldes at tilgangen på interessante investeringsobjekter er liten i næringen, men det kan også skyldes at investeringsmiljøenes kunnskap om næringen er liten. Dessuten er det en gjensidig forsterkende sammenheng mellom tilgang på kapital og tilgang på gode ideer: God tilgang på risikokapital vil øke interessen for å realisere nye ideer og tiltrekke mennesker med entreprenørskapsevner. Dette vil lede til økte etableringer av innovative småselskaper, som i sin tur vil øke interessen blant profesjonelle eiermiljøer. Et statlig initiert såkornfond rettet mot reiselivsnæringen være et virkemiddel for å utløse en slik gjensidig forsterkende utvikling av innovasjon og privat risikokapital i norsk reiselivsnæring.

## **Hva om ingenting endres?**

Hva skjer hvis ingenting endres, hvis de siste års utvikling fortsetter i årene fremover? Deler av næringen er i ferd med å utvikle seg til å bli internasjonale, kunnskapsbaserte selskaper. Flere av bedriftene har hatt høy lønnsomhet i mange år og bygget opp store finansielle muskler. Kombinert med spesialiserte og profesjonelle organisasjoner har disse selskapene en utviklingskraft som i liten grad blir påvirket av reiselivspolitikken og myndighetenes virkemidler mot næringen. Reiselivsnæringen i byene vil heller ikke bli vesentlig påvirket av reiselivspolitikken, dels fordi de

reiselivspolitiske virkemidlene i liten grad er rettet mot dem og dels fordi næringen i byene i stor grad lever av lokalbefolkning og yrkesreisende.

De spesialiserte reisemålene og reiselivsnæringen i det vi har kalt Resten av landet vil i langt større grad bli påvirket av hvordan reiselivspolitikken utformes og hvordan virkemiddelbruken innrettes. De spesialiserte reisemålene er sterke merkenavn i ulike markeder, og utforming og prioriteringer markedsføringen av Norge vil påvirke deres langsiktige markedspotensial. De fleste av de spesialiserte reisemålene er små men har et betydelig vekstpotensial. Ved å konsentrere en større del av offentlige virkemidler mot de spesialiserte reisemålene, er det mulig å oppnå kraftig vekst, ikke minst fordi flere av reisemålene har potensial til å realisere selvforsterkende vekst gjennom klyngemekanismer – endogen oppgradering (se kapittel 4 for nærmere beskrivelse).

Det samme er i mindre grad tilfelle for reiselivsbedriftene i Resten av landet. Hvis lokalmarkedet er lite og regionene har begrenset synlighet og særpreget på nasjonale og utenlandske markeder, er det svært vanskelig å legge grunnlaget for vekst. Det er snarere fare for å komme inn i en ond sirkel hvor manglende markedsgrunnlag gir svak lønnsomhet og dermed liten mulighet til å heve kvaliteten, styrke kompetansen og intensivere markedsføringen. Dessuten blir det vanskelig å tiltrekke og beholde kompetente medarbeidere. Resultatet blir lett en nedadgående spiral hvor enkeltbedrifter og destinasjoner forvitrer. Næringen forsvinner likevel sjelden helt, dels fordi de fleste småbyer og tettsteder har behov for overnattings- og serveringssteder og dels fordi det finnes en rekke muligheter for offentlige tilskudd. Men bedriftene forblir små, kvaliteten i beste fall middelmådig og de ansattes kunnskapsnivå forblir lav.

## REFERANSELISTE

Aftenposten: Artikler 28.10.2009 og 25.2.2010

Balassa, B.: *“Trade liberalisation and “revealed” comparative advantage”*. The Manchester School XXXIII 1965

Cortright, J.: *“Making sense of clusters: Regional competitiveness and economic development”*. The Brookings Institution Metropolitan Public Program 2006

Dagens Næringsliv: Artikkeler 22. 07.2010 og 23. 04.2010

Dun & Bradstreet: Kommersiell regnskapsdatabase for 856 000 norske selskaper

Horwath Consulting: *“Norsk Hotellnæring 2009”* Horwath 2009

Innovasjon Norges årlige nøkkeltallpublikasjon: *“Nøkkeltall for 2008 og 2009”*. Innovasjon Norge

Jakobsen, E. W.: *“Et konkurransedyktig Norge: Reiselivsnæringen”*. SNF-rapport nr 75-1992

Jakobsen, E. W., Dirdal, T., Fossum, A. og Gautesen, K.: *“Kurs for Norge – En verdiskapende reiselivsnæring”*. Handelshøyskolen BI Forskningsrapport 10/2002

Nordin, S.: *“Tourism of Tomorrow, Travel Trends & Forces of Change”*. European Tourism Research Institute, Utredningsserien 27/2005

NVCA/Peerep Analytics: Statistikk om norske aktive eierfond

Nærings- og handelsdepartementet.: *“Verdifulle opplevelser – Nasjonal strategi for reiselivsnæringen”*. 2007

Schumpeter, J.A.: *“The Theory of Economic Development”*. Oxford University Press, New York 1934

Statens nærings- og distriktsutviklingsfond: *“Reiselivsnæringen 1999”* 1999

Statistikknet.com.: *“Basistabeller: Overnattinger (hotell, camping og hyttegrender) etter formål og nasjonalitet”*. 1991-2008

Statistisk Sentralbyrå: *“Statistikkområdet reiseliv”*

Stortingsinnstilling S. nr. 344 (2000-2001)

Farstad, E. og Rideng, A.: *“Gjesteundersøkelse 2009 - Utenlandske ferie og forretningsreiser i Norge”* TØI rapport 1045/2009

Oxford Research.: *“Reiselivsmilliarden - Kartlegging av offentlige midler til reiselivsnæringen i Norge”*. Oxford Research 2009

OECD Reviews of regional innovation: *“Competitive regional cluster. National Policy Approaches”*. OECD 2007

Umoe catering: Statistikk: "Forbruk av hotell/restauranttjenester og matinnkjøp per person"

World Bank - statistikk utvikling i global BNP

World Tourism Organization: "*Yearbook of Tourism Statistics*" . 2008 Edition