



RF – Rogalandsforskning. <http://www.rf.no>

Jarleiv Hauge, Øystein Jensen

Fjord Norge AS: Vurdering og framtidsperspektiv

Rapport RF – 2002/323

Prosjektnummer: 7252071
Prosjektets tittel: Evaluering av Fjord-Norge
Kvalitetssikrer: Einar Leknes

Oppdragsgiver(e): Hordaland Fylkeskommune
Forskningsprogram:

ISBN: 82-490-0212-1
Gradering: Åpen

Innhold

Sammendrag	5
1 INNLEDNING	7
1.1 Mandat og problemstillinger for prosjektet	7
1.2 Bakgrunn for problemstillingene	8
1.3 Tilnærming, metode og gjennomføring	9
1.3.1 Konkretisering av metode og gjennomføring	10
2 FJORD NORGE SETT I FORHOLD TIL ORGANISERINGEN AV NORSK REISELIV	12
2.1 Innledning	12
2.2 Den reiselivsorganisatoriske struktur i Norge	12
2.3 Problemet med områdemarkedsføring	13
2.4 Den norske reiselivsstrukturen sammenlignet med andre land	14
2.5 Konklusjon	15
3 FJORD NORGE – ORGANISERING, OPPGAVER OG RESULTATER.	16
3.1 Struktur og hovedtrekk	16
3.2 Aktiviteter og ressursbruk	17
3.2.3 Merkevarerbyggingsprosessen.	19
3.2.4 Produktutvikling, kvalitetssikring og kommunikasjon internt i landsdelen	20
3.2 Besøksutviklingen for utenlandske overnattinger i Fjord Norge	21
3.3 Avsluttende betraktninger	25
4 FJORD NORGE OG SAMARBEIDET MED NORSKE REISELIVSAKTØRER	27
4.1 Innledning	27
4.2 Erfaringer med den formelle arbeidsdelingen	27
4.3 FjN som samarbeidspart for lokalt reiseliv	28
4.4 Fjord Norges kompetanse	30
4.5 Fjord Norges arbeidsoppgaver og prioriteringer	31
4.6 Vurdering fra reiselivsbedriftene	32
4.7 Situasjonen i landsdeler uten områdeselskap	33
4.8 Oppsummering	34

5	HVORDAN BLIR FJORD NORGE OPPLEVD AV SAMARBEIDSPARTNERE I UTLANDET?	35
5.1.1	Generelle vurderinger	35
5.1.2	Synspunkter på merkevaresatsingen.....	36
5.1.3	Syn på Fjord Norges rolle i forhold til egen landsdel	38
5.2	Angående reiselivsorganisatoriske rammebetingelser	38
6	OPPSUMMERING OG DRØFTING.....	39
6.1	Hva har FjN oppnådd?.....	39
6.2	Hva får det enkelte fylke igjen for å delta i FjN?.....	40
6.3	Drøfting – hva har vært problematisk?.....	41
7	DRØFTING AV FRAMTIDIG MODELL	43
7.1	Innledning.....	43
7.2	Tilbakeføring av ansvaret til fylkene	43
7.3	Endring i forholdet til Norges Turistråd	43
7.4	Videreføring innen dagens Fjord Norge	44
7.4.1	Sterkere formalisering av samarbeidet med fylkeskommuner og destinasjonsselskaper.....	44
7.4.2	Bedre dialog med reiselivsnæringen.	45
7.4.3	Konsentrasjon om færre oppgaver?	45
7.4.4	Bedre finansielt grunnlag	46
7.4.4.1	Større offentlige tilskudd	46
7.4.4.2	Økte egeninntekter	47
7.4.4.3	Områdeavgift.	47
7.4.4.4	Større samvirke med annen utenlands markedsføring	47
7.5	Anbefalinger for videre drift	48
	VEDLEGG	49

Sammendrag

Fjord Norge (FjN) er et landsdelsselskap som steller med markedsføring av reiselivet i de fire vestlandsfylkene. Fylkekommunene ønsker en vurdering av hva selskapet har oppnådd, og en vurdering av framtidige løsninger som grunnlag for vedtak om framtidig samarbeid.

Evalueringsdelen konsentrerer seg om disse spørsmålene:

- *Hva har FjN oppnådd?*
- *Hva har de enkelte fylker fått igjen for sin satsing? Står resultatene i forhold til bruk av ressurser?*
- *Hva har vært problematisk med denne måten å drive reiselivssamarbeid på?*

I vurdering av framtidige løsninger vil både selskapets interne organisering og arbeidsform, og forholdet til andre organisasjoner og forvaltningsenheter være viktige tema.

Spørsmålene blir belyst gjennom bruk av statistikk og skriftlig materiale, intervju med samarbeidspartnere i fylkeskommunene (4) og lokale destinasjonsselskaper (8), reiselivsbedrifter i Norge (8) og utenlandske reiseoperatører i GB (3) og Tyskland (4).

De fire fylkene har hatt en økning av markedsandel for hotellovernattinger i forhold til hele landet på 1.6% fra 1995. Det har stort sett vært jevn stigning hvert år unntatt i 2000. Selskapet har klart å få til en samlet profilering av landsdelen. Jevnt over blir markedsføringsmaterieill vurdert til å holde god kvalitet. Selskapet blir opplevd som ambisiøst på vegne av næringen, profesjonelt og målrettet. Det er forholdsvis bred enighet om at selskapet bør fortsette, med en del justeringer.

Det er vanskelig å gi en fyldestgjørende vurdering av hva det enkelte fylke får igjen for å yte tilskudd. Fylkene får bl.a. en generell presentasjon i selskapets profileringsmaterieill. Det er vanskelig ut fra gjennomgang av statistikken å gi entydige svar på om noen fylker kommer bedre ut enn andre. Det er en viss tendens til misnøye i noen av de mer perifere områdene med at de sentrale turiststedene får mest oppmerksomhet fra selskapet.

Noe av det som har vært mest problematisk med selskapet er at dialogen mellom FjN og resten av reiselivet på Vestlandet har blitt gradvis dårligere. Dette kan medføre at videreutvikling av reiselivet i landsdelen blir skadelidende. Kontakten med det utenlandske markedet vurderes derimot som god. Selskapet sitt behov for å kommersialisere sine tjenester medfører et problem, spesielt i forhold til mindre aktører. Det synes å ha skjedd en viss målforskyvning i selskapet, ved at bla. merkevareratsingen har fått stor oppmerksomhet, mens satsingen på sesongforlengelse ikke har fått så stor prioritet.

Anbefalinger for videre drift:

- Det synes fortsatt å være behov for et eget markedsføringsselskap på landsdelsnivå, spesielt sett ut fra markedets synsvinkel.
- Fylkeskommunene bør opprettholde sitt tilskudd til FjN på minimum det nivå det er i dag. Dette ut fra behovet for frie midler til fellestiltak.
- Fylkeskommunene bør spesifisere sine krav og forventninger til selskapet på en tydeligere måte, både når det gjelder hva selskapet skal gjøre, og hvordan disse oppgavene skal løses. Dette kan f.eks. skje gjennom et tilsagnsbrev i forbindelse med tildeling av det årlige tilskuddet til selskapet.
- Det bør stilles et krav til selskapet om å forbedre den interne kommunikasjonen med reiselivsråd og lokale destinasjonsselskaper. Dette kan skje på ulike måter:
 - Utskillelse av en personalressurs med hovedansvar for intern kommunikasjon.
 - Oppretting av og ikke minst klarere bruk av eksisterende arenaer for dialog.
 - Bedre rutiner for spredning av informasjon.
 - Fast kontaktperson i hvert fylke.
- Fylkeskommunene bør i tillegg tydeliggjøre sin egen rolle og arbeidsfordeling i forhold til FjN.
- Sterkere produktfokus i FjNs virksomhet, bl.a. gjennom en klarere rolle når det gjelder lokal produktutvikling og kvalitetssikring.
- Vedtektenes formulering om sesongforlengelse bør prioriteres sterkere.
- Det bør vurderes om merkevarebyggingen skal skilles ut som eget kontinuerlig løpende prosjekt eller ansvarsområde med egen prosjektleder
- Internettportalen bør utvikles ytterligere, bl.a. ved å legge inn lenker til lokale destinasjonsselskap.
- Selskapet bør bestrebe seg på å differensiere bruken av delfinansiering / egenandeler, slik at ikke de mindre aktørene i landsdelen faller utenfor.
- En anbefaler en viss varsomhet med å be turoperatørene delta i finansiering av kampanjer med stor generell profileringsandel.

1 Innledning

Rf-Rogalandforskning har fått i oppdrag av de 4 fylkeskommunene¹ på Vestlandet (Hordaland, Rogaland, Sogn og Fjordane og Møre og Romsdal) å evaluere virksomheten til Fjord-Norge AS (FjN).

Fjord Norge AS er en servicebedrift som markedsfører Vestlandet mot reisearrangører og publikum i det internasjonale turistmarkedet. FjN er også samarbeidspartner for turoperatører og reisearrangører som gjennomfører reiseaktiviteter i regionen. Selskapet er eid av offentlige og private interesser i fellesskap. De fire fylkeskommunene på Vestlandet har f.eks. til sammen bevilget over 12 mill kr i perioden 1999-2001. Opprinnelig ble det opprettet denne typen destinasjonsselskaper i alle landsdeler. Imidlertid er alle de andre landsdelsselskapene etter hvert blitt avviklet i forhold til sin opprinnelige form, slik at det nå bare er FjN tilbake som dekker en hel landsdel.

1.1 Mandat og problemstillinger for prosjektet

Oppdragsgiverne, de fire fylkeskommunene, er opptatt både av *evaluering* av innsatsen hittil, og *vurdering* av framtidig arbeid, organisering m.m. Dette skal tjene som grunnlag for å vurdere fylkeskommunenes engasjement i reiselivssamarbeidet framover. Vi gjør oppmerksom på at tidsrammene og ressursituasjonen ikke har tillatt en omfattende evaluering i strengt vitenskapelig forstand, og at dette

Hovedspørsmålet er hvorvidt satsingen på Fjord Norge har vært en hensiktsmessig måte å organisere satsingen på. Evalueringsdelen konsentrerer seg om disse spørsmålene:

- Hvilke resultater har FjN oppnådd?
- Hva har de enkelte fylker fått igjen for sin satsing? Står resultatene i forhold til bruk av ressurser?
- Hva har vært problematisk med denne måten å drive reiselivssamarbeid på?

Når det gjelder vurdering av framtiden er det sentrale spørsmålet hvorvidt rollefordelingen mellom de ulike aktørene og nivåene i reiselivet (statlig-, fylkeskommunalt, lokalt og landsdelsnivå) kan gjøres annerledes. Hvor viktig er det at fylkeskommunene engasjerer seg? Hvordan kan selskapet sikres en tilfresstillende finansieringssituasjon? Er fylkeskommunen sitt tilskudd nødvendig for markedsføringen av Vestlandet på utenlandsmarkedet? Kan en se for seg alternative modeller for hvordan

¹ Formelt sett er Hordaland fylkeskommune oppdragsgiver for prosjektet, på vegne av de fire fylkeskommunene

det offentlige eventuelt bør engasjere seg? Kan f.eks. Norges Turistråd være et alternativ?

1.2 Bakgrunn for problemstillingene

Problemstillingene knyttet til vurdering av FjordNorge har i stor grad utspring i problemer knyttet til etablering, organisering og drift av destinasjonsselskaper i Norge generelt. Dette knytter seg særlig til spørsmål om organiseringen på landsbasis med tanke på arbeidsdeling mellom sentralt og lokalt nivå, tilgjengelighet og bruk av ressurser, kompetansenivå, strategier, samt samarbeidet med næringen og andre sentrale aktører. Det er spesielt tre aktivitetsområder som det er behov for å gå dypere inn ved en vurdering av Fjord-Norge. Disse er den generelle profileringen av området mot de store markedene med spesiell fokus på merkevarebygging, relasjonene og samarbeidet med turoperatører, samt forholdet eller arbeidsdelingen med Norges Turistråd på den ene siden og bedriftene og organisasjonene innenfor fylkene på den andre siden.

Med hensyn til spørsmål om organisering nasjonalt kan en si at det i løpet av de siste årene har foregått mye ”eksperimentering” både på sentralt og regionalt nivå i Norge. Flere andre land med stor turistnæring har valgt andre og langt strammere løsninger i Norge. Dette gjelder for eksempel Storbritannia, Irland, Østerrike, New Zealand og Canada. I en evaluering av Fjord-Norge vil det ha betydning også å foreta visse sammenligninger med slike land for å kunne anskueliggjøre fordeler og ulemper ved ulike løsninger (se metoddelen).

Vedrørende arbeidsdelingen i forhold til Norges turistråd (NTR) er noen av problemene at NTR gradvis har økt sin ressursbruk og fokus på merkevarebygging og har beholdt sin innsats mot turoperatører, mens kontakten med det regionale nivået har blir stadig mer svekket. Impulser fra utenlandsmarkedene til regionalt nivå for generell markedsføring og produktvikling har derved blitt svakere. I en vurdering av Fjord-Norge er det derfor viktig å se på hvordan denne typen forutsetninger har forandret seg, og hva en kan forvente seg av samarbeidsformer med NTR i framtiden. Dette gjelder også posisjoneringen av Fjord-Norge i forhold til grunnverdiene som ligger bak NTRs merkevarebygging.

Turoperatørene forholder seg til alle typer reiselivsaktører i Norge på ulike måter. Et forhold som ofte overses i denne sammenhengen er det regionale næringsmessige aspektet med samarbeidet med turoperatørene. For det første dreier dette seg om prioritering på satsing i forhold til den frie, individuelle turismen og den organiserte, turoperatørvhengige turismen. For det andre handler det om valg av type turoperatører (for eksempel store masseoperatører med lavprisprofil eller nisje og høykvalitetsorienterte operatører) og samarbeidsform (likeverdig samarbeid eller ensidig diktert samarbeid). Slike forhold har betydning for regional næringsutvikling og kompetanseutvikling. Av større betydning i dette prosjektet med en slik kort varighet er at turoperatørene er de aktørene som kjenner Norge som destinasjon aller best over flere år, og deres vurderinger av utvikling og framtid har stor relevans for Fjord-Norge. Utnyttelse av turoperatørnettverkene i sentrale markeder kan derfor få stor betydning for den foreliggende analysen.

Det er i første rekke reiselivsnæringen som er brukere av Fjord-Norge og det har derfor stor betydning å få fram deres bedømmelse av ressursbruk og resultater i løpet av de siste årene og deres tanker framover. På grunn av reiselivsnæringens sammensatte karakter har oppfattelsen til en rekke private og offentlige organisasjoner også meget stor viktighet. I tillegg kommer ulikheter i oppfatninger innenfor de fire forskjellige fylkene i Fjord-Norges område. En registrering av denne typen bedømmelser vil derfor være sentralt i en internanalyse.

1.3 Tilnærming, metode og gjennomføring

Figuren nedenfor forsøker å illustrere hvordan vi vil tilnærme oss oppgaven med å evaluere FjN. Figuren gir en skjematisk framstilling av de sentrale enhetene i evalueringen, og forholdet mellom dem.

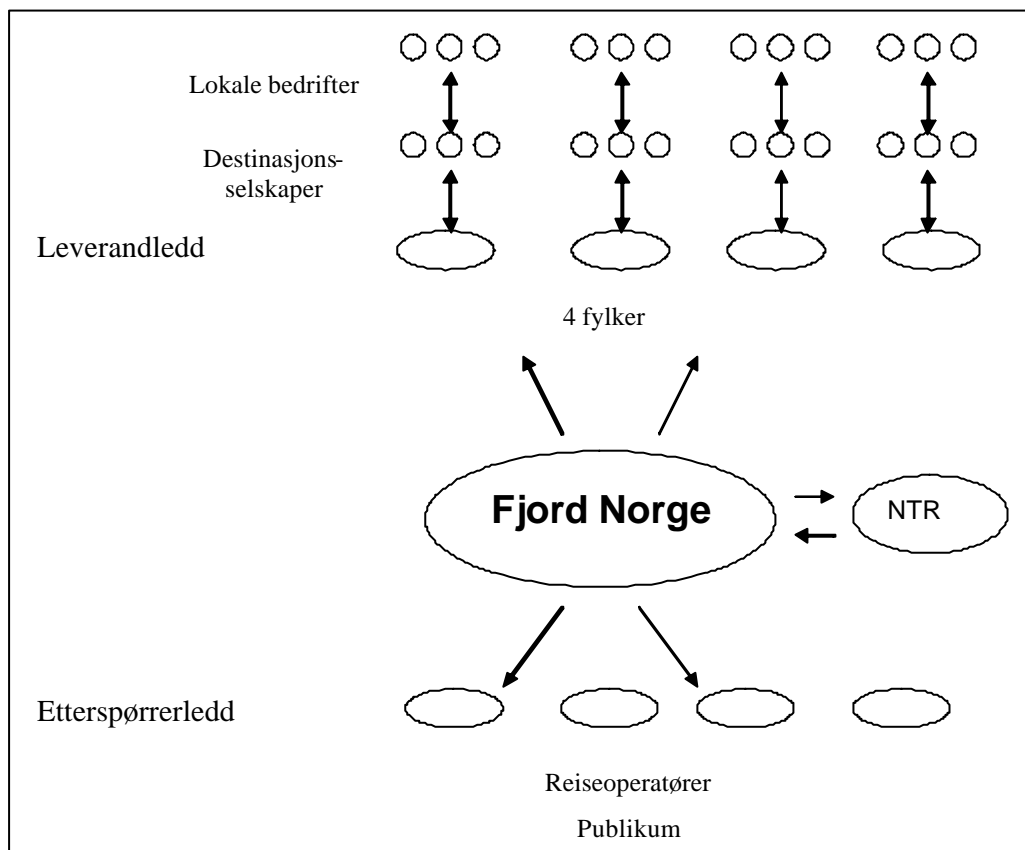


Fig.1 Skjematisk framstilling av Fjord Norges forhold til omgivelsene

Prosjektet tar utgangspunkt i Fjord Norge som *tilretteleggende* organ for markedsføring av reiselivet på landsdelsnivå. Hvilke oppgaver, bemanning etc har selskapet? Hvilke aktiviteter gjennomføres? Hvordan blir aktivitetene finansiert? Selskapets måte å fungere på må sees noe i sammenheng med den tilsvarende rollen Norges Turistråd har på nasjonalt nivå.

Denne oppgaven handler om å føre sammen aktører på henholdsvis *etterspørsel-* og *tilbyder- / leverandørsiden*.

Etterspørselssiden er i prinsippet alle som er interessert i ferie- og fritidsopphold i området. I prosjektet har vi her konsentrert oss om store utenlandske reiseoperatører. Det sentrale poenget her har vært vurdering av FjN sitt arbeid sett fra et utenlandsk ståsted, med et spesielt fokus på markedsføring og merkevarebygging.

Leverandørsiden kan her defineres som alle som har noe å tilby på turistmarkedet i landsdelen. I det enkelte fylke har det vært vanlig å ha s.k. reiselivsråd på fylkeskommunalt nivå. Disse har en del samordningsfunksjoner rettet inn mot det lokale reiseliv. I ganske mange byer og ”naturlige” turist-regioner (som f.eks. Hardanger eller Ryfylke) er det etter hvert blitt opprettet lokale destinasjonsselskap, med formål å samle reiselivet lokalt til felles produktutvikling og markedsføring. I alt er det opprettet 33 slike lokale og regionale selskaper. Disse er viktige samarbeidspartnere for FjN. I tillegg til vurdering av markedsføring og merkevarebygging, er vi her spesielt interessert i selskapets rolle som samarbeidsorgan for reiselivet i landsdelen.

Sentrale vurderingskriterier i vurderingen av selskapet er a) samarbeidsevne i forhold til resten av næringen, b) profesjonalitet og kompetanse, c) kvalitet på materiell m.m., d) markedsutvikling.

1.3.1 Konkretisering av metode og gjennomføring

Rapporten er basert på en blanding av intervju, statistikk og annet skriftlig materiale

Beskrivelsen av Fjord Norge når det gjelder organisering mm er basert på intervjuer med ledelsen og andre representanter for selskapet, samt diverse skriftlig materiale, rapporter m.m.

I tillegg til dette er det også gjennomført intervju med representant for Norges Turistråd.

Etterspørselssiden: I prosjektet har det vært vanskelig å gå direkte ut til forbrukernivået på grunn av begrensede ressurser. Vi har derfor valgt å prioritere mellomlednivået, samt noen av NTRs utenlandskontorer (London, Hamburg og Paris). Dette har også indirekte gitt noen indikasjoner på forbrukermarkedet. Vi har konsentrert oss om to store markeder for FjN, det britiske og det tyske markedet. Et lite utvalg turoperatører med ulik størrelse og kundeprofil med godt kjennskap til FjN er intervjuet. Fire britiske operatører ble intervjuet i personlige samtaler og fem tyske operatører ble intervjuet per telefon. Disse samtaler har gitt nyttig informasjon som sammen med de øvrige materiale gir en viss pekepinn på FjN eksterne posisjon.

Tilbydersiden: Vi har her intervjuet lederne for de fylkeskommunale reiselivsrådene (eller tilsvarende) og i tillegg intervjuet representanter for 2 lokale destinasjonsselskaper i hvert fylke. Vi brukte her en intervjuguide med en del ferdig formulerte spørsmål (se vedlegg 1). Av ressursmessige hensyn måtte disse intervjuene tas over telefon. Intervjuene varte i gjennomsnitt ca 45 minutt, men i en del tilfeller ble det tatt oppfølgende samtaler.

Vi har også intervjuet et lite utvalg ledere i norske reiselivsbedrifter (4 landsdekkende, og 4 lokale bedrifter).

MMI gjennomførte i 2000 en undersøkelse av kundetilfredshet rettet inn mot 112 aksjonærer. I en del tilfeller har det vært nyttig å sammenligne våre egne data med dette materialet.

I tillegg har vi intervjuet aktører fra landsdeler som ikke har noe eget områdeselskap. Dette gir en pekepinn på hvorvidt situasjonen er ulik i landsdeler med og uten landsdelsselskap. Vi har også forsøkt å finne erfaringer fra lignende måter å organisere reiselivet på fra utlandet, og hatt kontakt med forskere på NHH vedrørende satsingen på merkevarebygging.

Når det gjelder markedsutviklingen i reiselivet har vi brukt statistikk fra SSB.

2 Fjord Norge sett i forhold til organiseringen av norsk reiseliv

2.1 Innledning

For å forstå hvordan Fjord Norge har fungert er det viktig å se dette i forhold til den reiselivsorganisatoriske strukturen selskapet fungerer innenfor.

Turistnæringen er en av de raskest voksende næringer på global basis. Det har ofte blitt hevdet at manglende samarbeid og koordinering er et alvorlig hinder for at denne næringen kan utvikle seg enda mer. Særlig har dette argumentet blitt bruk på lokalt og regionalt plan. Det hevdes ofte at forholdene innen næringen er mer preget av at aktørene motarbeider hverandre enn at de samarbeider mot felles mål.

Sett på bakgrunn av dette ser vi opprettelsen av Ford-Norge som et offentlig styrt forsøk på å styrke samarbeidet på bransjenivå. Denne styrkingen skal dels foregå gjennom markedsføring, informasjon og promotering mot utenlandsmarkedet, og et samarbeidsorgan for turoperatører og reisearrangører.

2.2 Den reiselivsorganisatoriske struktur i Norge

I en vurdering av FjNs rolle og aktiviteter er det viktig å se dette i forhold til den reiselivsorganisatoriske strukturen i Norge. Denne strukturen og styringsprinsippene danner rammebetingelsene for hvordan landsdelselskaper og andre reiselivsorganisasjoner kan operere både internt i sin egen region og eksternt ut mot markedene. En sentral overordenet problemstilling er knyttet til sentralisering/desentralisering av felles reiselivsmessige funksjoner i et geografisk perspektiv. Slike funksjoner omfatter ikke bare eksternt markedskommunikasjon og turoperatørkontakt, men også produktutvikling, forbedring turistmessig infrastruktur, kvalitetskontroll serviceytelsene, kompetanseutvikling, finansiering og strategiutvikling på regionalt/lokalt nivå. Framfor alt omfatter dette den administrative koordinering av disse funksjonene i relasjon til den sentrale markedsføringen og strategien samt koblingen og kommunikasjonen mellom det regionale og sentrale markedsføringsapparatet.

I Norge har en vært gjennom flere strukturendringer og styringsmessige kursendringer i løpet av de siste 20 årene. Den gang det nasjonale organet hette "Landslaget for reiselivet i Norge" eksisterte det en langt nærmere kobling mellom den sentrale nasjonale organisasjonen og de regionale organisasjonene. Da Nortra ble etablert, ble den eksterne markedsføringsfunksjonen skilt ut som egen organisasjon. Etter noen få år falt den nasjonalt koordinerende organisasjonsstrukturen representert gjennom Norges Reiselivsråd sammen og en fikk en klumpvis desentralisert struktur blant annet

representert gjennom landsdelsselskapene. Det ble også lagt større vekt på kommersialisering og salg av tjenester. I løpet av de senere årene er det tegn på at også denne strukturen står i fare for å falle sammen. FjN synes i denne sammenhengen det av de gjenstående landsdelsselskapene som fungerer tilfredsstillende.

Figur: Rollefordeling mellom aktørene i reiselivet

Norges Turistråd	Koordinering av markedsføring, produktutvikling mm
Regionale markedsføringsselskap	Markedsføring, merkevareutvikling mm
Fylkesvise Reiselivslag	Koordinering av lokale dest.selskap, prod.utvikling mm
Destinasjonsselskaper	Produktutvikling, markedsføring m.m
Reiselivslag	Produktutvikling, markedsføring, tjenester
Virksomheter	Tjenester

Som oversikten viser er det mange nivå innen reiselivet i Norge, og de ulike instansene arbeider i tillegg i ganske stor grad med samme type oppgaver.

2.3 Problemet med områdemarkedsføring

Innen reiseliv kan man trekke et skille mellom markedsføring av *enkeltprodukter*, f.eks bestemte reisemål (skianlegg, hoteller etc), og *områdemarkedsføring*. I den sistnevnte formen er det natur, kultur, mat og vin etc i et område som står i fokus for profileringen. Merkevarebyggingen er knyttet til generelle og typiske trekk ved et geografisk område, og ikke til bestemte produkt. Etableringen av FjordNorge er et typisk eksempel på å forsøke å styrke områdemarkedsføringen.

Et grunnleggende problem med denne formen for markedsføring er knyttet til spørsmålet om ansvar for finansiering. Det er svært vanskelig å måle effekten av markedsføringen, og dermed vanskelig for selskapet å dokumentere den nytteverdi den

har, både for området i sin helhet og for den enkelte bedrift. Dermed oppstår det lett et gratispassasjerproblem. Alle ser seg jent med at noen skal drive markedsføring av området, men få har mulighet til å betale.

2.4 Den norske reiselivsstrukturen sammenlignet med andre land

Dersom en relaterer den norske reiselivsorganiseringen med situasjonen i flere andre land, for eksempel Irland, Storbritannia, Sveits og New Zealand, ser en at strukturen og ansvarsfordelingen internt i Norge er meget løs, varierende og til dels underutviklet institusjonsmessig. I tillegg utviser disse landene (med en viss variasjon i Storbritannia) både en langt større grad av offentlig finansiering av fellesoppgaver for reiselivet og kompetanseoppbygging innen offentlige reiselivsorganer. Dersom en skiller mellom tre typer organisasjoner og forvaltninger, offentlig forvaltning (statlig og regionalt), de offentlige/halvoffentlige reiselivsorganisasjonene og bransjeorganisasjonene, oppdager en på den ene siden at den statlige forvaltning knyttet til reiselivsnæringen er minaturorgan i Norge, og på den andre siden er det koordinerende ansvaret med virkemidler for regional næringsutvikling ganske usynlig. Det nasjonale organet, NTR, er et rent eksternt markedsføringsorgan uten formelle koblinger eller ansvar for det som skjer regionalt. Reiselivsseksjonen i Nærings- og Handelsdepartementet har en meget liten stab, der som ved siden av å være med i ulike organer i første rekke påser at stortingsmeldingenes retningslinjer overholdes i tillegg til å gi råd til Stortinget angående bevilgninger til eksempelvis NTR. I tillegg holder de et visst overoppsyn med SND som bidrar til finansiering av diverse reiselivsprosjekter.

I alle de tidligere nevnte og flere andre land er reiselivsorganene på statlig nivå langt større, er plassert høyere opp i det statlig forvaltningshierarkiet, utøver vesentlig flere funksjoner og er mer involvert i praktisk næringspolitikk enn tilfellet er i Norge. Kompetansenivået er i tillegg høyere, og enkelte av de offentlige organene har også egne forskningsavdelinger.

Et eksempel på den betydelige rollen som statlig forvaltning har innenfor reiselivet er New Zealand, som representerer en modell for nasjonal reiselivsorganisasjon som har vært viktig i forbindelse med utvikling av NTR. Ansvar for reiseliv (tourism) er her plassert direkte på ministernivå (Ministry for Tourism). Ministeriet er på den ene siden direkte involvert i det som skjer i regionene via lokale reiselivsorganisasjoner både med hensyn til markedsføring, kompetanseutvikling, produktutvikling og flere andre funksjoner. På den andre siden er det også departementet som utpeker de som skal sitte i styret (Board of Directors) i Tourism New Zealand. Dette (relativt nylig opprettede) markedsføringsorganet for New Zealand kan sammenlignes med NTRs rolle i Norge. Departementet fører også en aktiv reiselivspolitik innenfor flere bransjeorganer og i nasjonale konferanser. Eksemplet New Zealand (se vedlegg __) illustrerer hvordan turismedepartementet fyller ut alle de "hull" i den totale reiselivsorganiseringen som satsingen på et spesialisert utadrettet nasjonalt markedsføringsorgan medfører. Dette er

ikke tilfellet i Norge, hvor koordineringen mot lokalt nivå praktisk talt forblir udekket, idet hverken Reiselivsseksjonen og NTR innehar et slikt ansvars- eller arbeidsområde.

Sveits er et eksempel på utstrakt vertikalt og horisontalt koordinert organisering av offentlige og private instanser involvert i reiselivsnæringen og næringspolitikk (sml. Bieger, 1997). Det er her en gjennomgripende koordinering fra sentralt hold (departementsnivå) og ned til lokalt nivå vedrørende reiselivsorganisasjoner og andre sektorer med direkte eller indirekte deltakelse i regional reiselivsplanlegging, produksjon og markedsføring (se vedlegg).

Når det gjelder Irland, spiller det nasjonale reiselivsorganet, The Irish Tourist Board (Bord Fáilte), ikke bare den sentrale rolle med hensyn til markedsføring utad, men er også delaktig i regionale styringsoppgaver og kvalitetssikring. The Departement of Tourism, Sports & Recreation har generelt vidtgående oppgaver med hensyn til markedsføring, service til lokale bedrifter og lokal utvikling (se [vedlagte] internett sider Irish Tourist Board og Departement og Tourism, sports & Recreation). Større regionale organer, slik som Shannon Development Board, spiller også en meget omfattende, integrert rolle i markedsføringen og utviklingen av regionenes reiselivsnæring. (Bidrag fra fra EUs distriktsutviklingsfond har her også vært en viktig finansieringskilde.)

Storbritannia (England, Skottland og Wales) har vært igjennom en periode med flere forandringer i styringen av reiselivsorganiseringen hvor man med vekslende hell har gjennomført økt overføring av myndighet til større landsdelsselskaper og mer vekt på finansiering gjennom egne salgsinntekter. Også i disse landene her de nasjonale reiselivsorganene vært underlagt departementene og har blitt innlemmet som en integrert del av styringen av reiselivssektoren (se vedlegg _). I en gjennomgang av erfaringene med økt privat bedriftsmessig finansiering av landsdelsselskapene i 90-årene setter Holloway (1998) tydelig spørsmålstegn ved troen på at slik privat finansiering kan erstatte offentlig tilskudd.]

Flere andre land, deriblant Canada, utviser lignende trekk som de nevnte tilfellene når det gjelder offentlig deltakelse i reiselivsorganiseringen på sentralt og lokalt plan og vedrørende den utfyllende rollen og koordinerende rollen sammen med landenes nasjonale markedsføringsorgan.

2.5 Konklusjon

Konklusjonen ut fra den korte gjennomgangen ovenfor er at det i Norge generelt eksisterer en rekke styrings, -utviklings- og koordineringsmessige fellesoppgaver på lokalt plan som er mangelfullt ivaretatt innenfor den nåværende reiselivsmessige strukturen og finansieringssituasjonen. I den grad FjN i dag ikke skulle ivareta slike oppgaver internt i regionen i tilfredsstillende grad, vil det i like stor grad være et spørsmål om den generelle reiselivsorganiseringen og offentlige prioriteringer, inkludert finansiering, i landet som helhet (både på nasjonalt, fylkes og kommunalt plan) enn en mangel med FjN isolert sett. En evaluering av FjN og dets rolle i dag må derfor blant annet ses på bakgrunn av denne helhetsstrukturen som landsdelsselskapet opererer innenfor.

3 Fjord Norge – organisering, oppgaver og resultater.

I denne delen blir FjN beskrevet med hensyn til struktur, ressursbruk og aktiviteter. Til slutt i kapittelet blir besøksutviklingen for overnattinger i landsdelen gjennomgått.

3.1 Struktur og hovedtrekk

3.1.1 Formål og organisasjon

FjN ble etablert i 1993 som ett av flere fylkesovergripende landsdelsselskaper for norsk reiseliv. Et viktig formål bak etablering av landsdelsselskapene var å oppnå større slagkraft og koordinering av markedsføringen av større geografiske områder som fra markedets side oppfattes som naturlige enheter. I dag kan en si at FjN er det eneste av de gjenværende landsdelsselskapet i Norge som har videreutviklet seg og som er vel fungerende. Dette kan både tilbakeføres til ”fjord”-begrepet som et naturlig fellesbegrep for de fire deltakende fylkene, og til at det har klart å utføre sine oppgaver på en systematisk og effektiv måte de siste årene.

Ifølge selskapets vedtekter er FjNs primære formål å drive *internasjonal markedsføring* og tilrettelegging for salg av reiselivet i landsdelens fire fylker, men det ble ved en vedtektsendring i 2002 også åpnet for å drive nasjonal markedsføring. *Sesongutvidelse* spesifiseres som et område som det særlig skal arbeides med. Et sentralt formål ved selskapets virksomhet er at landsdelens aktører skal kunne kjøpe av tjenester fra FjN. De aktørene som spesifikt nevnes i vedtektene er fylkeskommunene, reiselivsrådene, destinasjonsselskapene, de lokale reiselivslagene, samt medlemmer og aksjonærer i disse organisasjonene. Dette inkluderer framfor alt reiselivsbedriftene i landsdelen. Blant generalforsamlingens oppgaver er drøfting av markedsplanen, noe som, i alle fall teoretisk, skulle gi alle fylkenes ulike aktører en viss innflytelse over denne. Med hensyn til selskapets styre på ni medlemmer utpekes minst en av medlemmene fra hver av de fire fylkeskommunene.

FjN definerer seg selv som ”...et markedsføringsselskap som koordinerer den internasjonale markedsføringen for de fire fylkene Rogaland, Hordaland, Sogn og Fjordane og Møre og Romsdal” (Årsrapport for 2001, side 10). FjN oppfatter seg videre som et regionalt markedsføringsselskap innenfor den norske reiselivspyramiden med NorgesTuristråd (NTR) på topp og de fylkesvise reiselivsorganisasjonene under FjN-paraplyen. FjN har blant annet en treårig samarbeidsavtale med NTR (og en avtale med SAS) som blant annet vedrører provisjon på videresalg av NTRs material til landsdelenes kunder. Innholdet av denne avtalen er konfidensiell. Ny treårsavtale for 2002-2005 reforhandles om i oktober i år.

FjNs administrasjon hadde ved utgangen av 2001 totalt seks fast ansatte og en deltidsansatt, fordelt på følgende posisjoner/funksjoner: Administrerende direktør, markedssjef, produktsjef, markedskoordinator, administrasjonsekretær og prosjektmedarbeider for internett.

Årsmeldingen for år 2001 viser at ved siden av Bergen Reiselivslag, som har 11,3% av aksjene i selskapet, domineres eiersiden fortsatt av de fire fylkesorganisasjonene med 8,9% hver. Fylkeskommunenes andel utgjør derved 35,6% av eierandelen. De største bedriftsaksjonærer var Fjord Tours AS (2,9%), Color Line (1,8%) og Hardanger Sunnhordalandske DSS (1,7%) og for øvrig fordelte eierandelene seg på et stort antall mindre private og offentlige aksjonærer.

3.2 Aktiviteter og ressursbruk

3.2.1 Oversikt

FjNs aktiviteter kan deles inn i to, nemlig *utadrettet* og *innadrettet* aktivitet i forhold til egen landsdel. Den delen av FjNs virksomhet som klart tar de fleste ressursene, og som det også er størst oppslutning om, er de utadrettede markedsaktivitetene. Det er likevel de innadrettede aktivitetene som synes å utgjøre de største utfordringene for tiden. FjNs kommunikasjon med NTR, nasjonale og internasjonale kjeder og organisasjoner og andre eksterne samhandlingspartnere, kan også inkluderes innenfor den utadrettede virksomheten med utgangspunkt i landsdelen. Den innadrettede virksomheten til FjN retter seg i første rekke mot lokale bedrifter (brukere) og reiselivsorganisasjoner, men det inkluderer også andre private og offentlige aktører som har betydning for markedsføringen av landsdelen. FjNs merkevarebyggingsprogram retter seg også mot potensielle alliansepartnere fra andre næringer.

FjNs utadrettede markedsaktiviteter rettes hovedsaklig mot internasjonale markeder. Disse aktivitetene, retter seg på den ene siden mot forbrukere i ulike land og på den andre siden mot turoperatører og andre distribusjonsledd som kan generere trafikk til området. Med referanse til årsmeldingen for 2001 deler FjN selv sine markedsaktiviteter inn i tre kategorier: Forbrukeraktiviteter, bransjeaktiviteter og presseaktiviteter. Bransjeaktivitetene retter seg mot turoperatører (mellomledd i distribusjonssystemet) og reisebyråer (detaljister i de ulike nasjonale målmarkedene).

Overfor *turoperatører* framstår produktmanualene (opplag 7500) og fakta/prisheftene (opplag 5000) som de viktigste "enkeltleveransene" (alle tall fra 2001). I tillegg produseres newsletters, fotoservice og video/diasutlån og studieturer i Norge. Ved siden av deltakelsen på diverse internasjonale bransjemesser representerer videre også salgsservice- og samtaler både overfor turoperatørene og overfor norske produsenter en betydelig del av de turoperatørrelaterte aktivitetene. En meget vesentlig funksjon i denne sammenhengen er initiering og opprettelsen av gode relasjoner til operatørene, noe som krever god, kontinuerlig kommunikasjon og en viss personalmessig stabilitet for vedlikehold av de sosiale relasjonene.

Overfor *salgsledd* eller reisebyråer i ulike land skjer flere lignende aktiviteter som mot turoperatørene, men her er tjenestene av mer direkte salgshjelpende eller opplæringsmessig karakter. En vesentlig utfordring for FjN i forhold til både turoperatører og reisebyråer er å bidra til at også nye aktører fra ulike land kommer inn på markedet, slik at det kan skje en videreutvikling i trafikkmønsteret og i konsumformer.

Forbrukeraktivitetene omfattet i 2001 blant annet distribusjon av 400.000 brosjyrer, deltakelse i NTRs Norgeskataloger og en rekke andre publikumsrettede tiltak. Et av de viktigste tiltakene direkte mot forbrukermarkedene er IT-portalen. FjN har internettpresentasjon på norsk, engelsk, tysk og japansk, samt spansk (nytt i år). FjN signaliserer selv at de har hatt enkelte vanskeligheter med å få etablert en tilfredsfredstillende løsning og design på denne portalen, men mener at den er under utvikling.

Vedrørende presseaktiviteter tok FjN i 2001 imot 212 internasjonale pressepresentasjoner innenfor 65 pressebesøk.

Innsalg rett mot næringen i Fjord Norge kategoriseres i denne rapporten som innadrettet virksomhet. Innsalg medfører i første rekke å få betalende deltakere med på kampanjer rettet utover mot internasjonale markeder. Det er i første rekke bedrifter, men kan egentlig også inkludere andre reiselivsorganisasjoner. FjN antyder her et problem med innsalget overfor små aktører med begrensede midler. Dette representerer en problemstilling som vil bli kommentert senere i rapporten. Blant de innadrettede aktivitetene kommer også Merke- og produktutviklingsskolen, som har som hensikt å øke merkevarekompetansen og å koordinere produktutviklingen mot merkevaresatsingen. FjN satser også på årlige arbeidsmøter med næringsaktørene og avholdt fire slike møter i 2001.

3.2.2 Aktiviteter uttrykt i regnskapsdata

Med utgangspunktet tall som har vært tilgjengelig fra årsregnskapet i 2001 kan det gis en viss illustrasjon over ressursbruk til aktiviteter og inntektskilder. Av driftskostnadene på om lag 22 millioner kroner i 2001 utgjorde lønnskostnadene 13,8%, mens 80% gikk til markedsføring. Tilskudd fra fylkeskommunene utgjorde 4.360.000 kroner, det vil si ca. 20% av driftsinntektene, og det resterende (nesten 80%) var salgsinntekter på egne tjenester (driftsunderskudd på 871.000 kroner ikke medberegnet).

Vedrørende salgsinntektene utgjør andelen av salg av prosjekter til næringen 55% (9,2 mill.kr.). Disse inntektene kommer primært fra reiselivsorganisasjonene og (fylkes)kommunene i de fire fylkene og fra reiselivsbedriftene. Ut fra foreliggende regnskapsdata er det vanskelig få en klar oversikt over hvor stor andel av disse inntektene som fordeler seg på de enkelte fylkene og på henholdsvis bedrifter og organisasjoner/offentlige organer. Etersom "næringen" representerer et noe grovt begrep, kunne en bedre spesifisering være av interesse. Blant enkeltproduktene utgjør inntekter salg publikumsbrosjyre (3,6 mill.kr.), salg produktmanual til turoperatørene (knappt 1 mill. kr.) og inntekter fra internettsatsingen (0,7 mill. kr.) de største enkeltpostene. Til sammenligning var kostnadene (i mill. kr.) for publikumsbrosjyrene

ca. 2,8, for produktmanualene vel 0,4 og for internett 0,6. Størrelsen fra provisjoner av salg fra NTR og SAS er ikke tilgjengelig ifølge avtaler med disse instansene.

Med hensyn til markedsføringskostnadene utgjorde den uspesifiserte enkeltposten ”materialkostnadene, kjøp for videresalg til næringen” hele 53% (ca. 9,4 mill. kr.) av driftskostnadene på 17,6 mill. kr.. Kostnadene til identifiserte produktutviklingsformål, sesongforlengelse og fiskereiseprosjekt, utgjør meget beskjedne beløp (til sammen rundt 0,3% av driftskostnadene). Også merkevareskolen/produktutviklingsskolen utgjør relativt liten andel. Med referanse til styrevedtektene om prioritering av sesongutvidelse må det antas at aktivitetene til dette formålet vil utvise vesentlig større utslag på kostnadssiden i framtiden.

Det forhåndsgodkjente underskuddet (fra styret) på ca. 871.000 kr, forklares ved intensivering av merkevarerelaterte tiltak i 2001 i stedet for å spre tiltakene ut over lengre tid. I en tilleggskommentar fra administrasjonen i FjN opplyses også at næringsaktørens kjøp av NTRs produkter gjennom FN har økt med 50% fra 1997 til i dag. Generelt bør det bemerkes at regnskapet i sin nåværende presentasjonsform gir begrenset innsikt i selskapets aktiviteter målt i kostnader og inntekter.

Tatt i betraktning at FjN kommer nær det som kan betegnes som et offentlig markedsføringsorgan for reiselivet i en stor landsdel, kan ikke tilskuddsdelen sies å utgjøre en så stor andel i seg selv, idet det vil være stort behov for ”frie midler” til å kunne drive fellestiltak som ikke kan eller bør belastes enkeltbrukere.

1.1.3 Merkevarebyggingsprosessen.

Merkevaresatsningen kommer inn under forbrukeraktivitetene og FjN har i nært samarbeid med NTR utpekt Storbritannia, Tyskland og USA som sine hovedsatsingsland. Innsatsen mot forbrukermarkedene i Syd-Europa og Japan kan mer betegnes som en generell profileringsinnsats for å skape oppmerksomhet og interesse for landsdelen som reisemål, men material fra merkevaresatsningen vil også bli benyttet i denne sammenhengen. Merkevarekampanjene har som formål på lengre sikt å utvikle en identitet for landsdelen i ulike markeder, og å forbinde denne med bestemte verdier som anses som relevante for visse målgrupper relatert til reisebeslutninger. Et viktig mål er å appellere til bestemte følelser gjennom budskapet og knytte disse til merkegjennkjenning av FjN slik at den positive følelsesmessige appellen får en klar adresse. Dette kan anses som langsiktig mental investering i markedene som en vil nyte godt av i all markedsføring framover. Investeringene vil i så fall også komme alle bedriftene i landsdelen til gode i deres markedsføring.

FjNs merkevarebyggingsaktiviteter synes generelt å foregå på en meget systematisk måte med en faglig forankring. Det er en langsiktighet i strategien og tiltakene, det er etablert et godt samarbeid med forskningsmiljøer (Norges handelshøyskole), til Merkevareforum Norge, og en har knyttet til seg profesjonelle samarbeidspartnere, slik som markedsføringsfirmaet Ogilvy. Sistnevnte firma har særlig bidratt i utviklingen av den grafiske profilen. Erfaringer fra merkevareprosesser i andre land, spesielt New Zealand, er også studert og tatt til følge. Det er også lagt opp til målinger i ulike markedssegmenter for å evaluere utviklingen mht. merkevarekunnskap- og respons. I

tillegg foregår det en tett samkjøring med NTRs merkevarebyggingsprogram, noe som bidrar til en positiv samkjøringseffekt. En har også skaffet seg flere viktige interne og eksterne bedriftssamarbeidspartnere som bidrar vesentlig til å øke ressursrammene for merkevarekampanjene. Dette inkluderer også substansielle bidrag og medvirkning fra turoperatører.

Det bør understrekes at utviklingen av merkevarer er en meget langsiktig prosess (10-15 år) som FjN strengt tatt er fortsatt i begynnerfasen av. I stor grad knyttes prosessen til det å få eksternt gjennomslag for og internt aksept for for kjerneverdien ”explore”. Den sannsynligvis vanskeligste delen gjenstår, det vil si innfrielsen av de løftene som gis i merkevarebyggingskampanjene (det å ”leve” merket). Dette tilhører den regionale internmarkedsføringsdelen av prosessen. Et av de viktigste tiltakene FjN har igangsatt her er ”Merkevareskolen” for landsdelens aktører. Denne tar sikte på å utbre forståelse for merkevarens innhold, å skape positiv oppslutning og generelt å utvikle merkvarerkompetansen. I materialet fra FjN foreligger evaluering av to kurssamlinger som begge har fått god evaluering av deltakerne. FjN har også så vidt startet opp med ”Produktutviklingsskolen”. Med utgangspunkt i regnskapet for 2001 ser ikke merkvarer- og produktutviklingsskolen ut til å utgjøre en stor del av de kostnadsproduserende tiltakene til FjN.

1.1.4 Produktutvikling, kvalitetssikring og kommunikasjon internt i landsdelen

Selv om merkevareprosessen vil kunne medføre en generell heving av markedskompetansen blant landsdelens reiselivsaktører, må det sies at produktutvikling og kvalitetssikring av produkter og reiselivsbedrifter innenfor landsdelen ikke tilhører de prioriterte områdene til FjN. Dette spørsmålet må generelt også ses i lys av reiselivsorganiseringen i Norge som helhet (sammenlign kapittel 2). Mens tilsvarende reiselivsorganisasjoner i flere andre sammenlignbare land er en del av en struktur som også ivaretar disse funksjonene, er disse funksjonene mer løst koblet fra FjN. Selskapet har i dag heller ikke tilstrekkelige midler til å engasjere seg på en tilstrekkelig måte i slike innadrettede aktiviteter. Slike aktiviteter kan heller ikke drives etter kommersialiseringsprinsippene som FjN styres etter nå og vil kreve større omfang av offentlige midler eller andre løsninger og større stab. Det kan her stilles spørsmål om hvorvidt dette punktet kan være et hinder for en realisering av merkevarebyggingsprosessen ettersom det for tiden ikke er bygd opp et tilstrekkelig godt organisert system for å ivareta disse oppgavene på en tilfredsstillende måte. Et vesentlig punkt her er også at de mindre betalingsdyktige og betalingsvillige aktørene på mange måter faller utenfor i merkevarebyggingsprosessen. Dette trenger ikke bare å anses som et problem for dem, men også for utviklingen av landsdelens reiseliv som sådant. Det blir gjerne de samme (de største og mest betalingsdyktige aktørene) som går igjen, og dette kan til en viss grad hindre tilflyt av nye ideer og tiltak.

En viktig rolle til FjN er å videreformidle ulike typer av informasjon fra markedene og eksterne samarbeidspartnere til regionens øvrige reiselivsorganisasjoner og til bedrifter. FjN representerer derved en knutepunkt i videreformidling av informasjon. Et kritisk spørsmål er i hvilken grad FjNs administrasjon har den tilstrekkelige kapasiteten til å videreformidle slik informasjon i tilfredsstillende grad og eventuelt i hvilken

utstrekning siling av informasjon foretas. Da styring av informasjonsflyt utgjør et generelt viktig påvirkningsinstrument for en organisasjon, må en være klar over denne problemstillingen selv om det kan være vanskelig å få et klart svar på den.

En av våre informanter pekte på faren for å bli svekket som organisasjon gjennom å bli involvert i interne stridigheter ved å engasjere seg i næringsutviklende tiltak i landsdelen. Det vil si - det er lettere å få oppslutning om eksterne markedstiltak enn innenfor et internt regionalt engasjement. Det er i så fall et tankekors å fastholde at eksternt markedsføring og regional nærings- og produktutvikling ikke lar seg kombinere innenfor samme organisasjon som kan forene markedskompetanse med produktutvikling. All den stund intern nærings- og produktutviklingsmessig koordinering innenfor landsdelen ikke er ivaretatt av noe organ, bør denne problemstillingen komme på dagsorden i en debatt om FjNs rolle og rammebetingelsene for reiselivsorganiseringen i landsdelen.

3.2 Besøksutviklingen for utenlandske overnattinger i Fjord Norge

FjNs markedsføringsinnsats retter seg primært mot utenlandsmarkedene. Som en illustrasjon utgjorde andel av utenlandske hotellgjestedøgn i 2001 31,8 % av totale hotellgjestedøgn i FjN-området.² Flere av de store markedene viser en viss tilbakegang (det gjelder også for Norge som helhet) fra forrige år, bl.a. Tyskland og de skandinaviske land, mens Storbritannia og Spania viser klar framgang. Disse forholdene kan på den ene siden reflektere mer generelle endringer i etterspørselsmønsteret i de ulike landene og på den andre siden de målrettede markedsføringsaktivitetene til FjN, de øvrige reiselivsorganisasjonene i FjN-området og NTR.

Ut fra vår egen bearbeiding av Statistisk sentralbyrås (SSB) reiselivsstatistikker for 2001 utgjorde antall utenlandske overnattinger ved hoteller (o.a. overnattingsbedrifter) i de fire fylkene i Fjord Norge til sammen 1.214.000 overnattinger, og ved campingplasser 721.000 overnattinger. Dette utgjør i alt 1.935.000 utenlandske registrerte overnattinger. Dersom en tar med utenlandske overnattinger i hyttegrender og via hytteformidling kan en grovt si at tallet ligger på rundt to og en halv millioner. I tillegg kommer et ikke ubetydelig antall uregistrerte overnattinger, framfor alt i bomobil. Blant utenlandske overnattinger ved hoteller vil en i byene Stavanger og Bergen finne en relativt stor andel av overnattinger ut fra forretningsmessige og konferansemessige formål, men størstedelen av overnattinger totalt sett utgjøres av ferie/fritidsreisende (turister). De som reiser via turoperatører vil hovedsaklig overnatte på hotell, mens campingplassovernattinger (som i meget stor grad har sine gjester i

² Fjord Norge: Årsrapport 2001

sommersesongen) reflekterer primært frie, individuelle reisende som i utgangspunktet planlegger og gjennomfører sine reiser selv.

Med hensyn til fordelingen av utenlandske overnattinger totalt sett for de enkelte fylkene varierer dette stort og ikke minst hvor mye utenlandsdelen utgjør av totale overnattinger i hvert fylke. Tallene framgår i tabell 3.1 nedenfor. Utenlandsandelen i hvert fylke uttrykker noe av strukturen i overnattingsmønsteret og gir en viss antydning om turismeintensiteten i fylkene, samt om betydningen av internasjonal markedsføring og produktutvikling. I dette bildet ligger eksempelvis Sogn og Fjordane på topp når det gjelder utenlandsandeler. En lavere utenlandsandel kan imidlertid ikke utelukke et godt potensial for videreutvikling av utenlandsturismen.

Tabell: 3.1 Utenlandske overnattinger i 2001 for fylkene i Fjord Norge³

Fylke	Hoteller o.a. overnattingsteder		Campingplasser	
	Utenlandske overnattinger	Prosent av totale overnattinger	Utenlandske overnattinger	Prosent av totale overnattinger
Rogaland	175.000	20,1%	105.000	40,1%
Hordaland	603.000	35,3%	182.000	47,4%
Sogn & Fjordane	282.000	44,3%	249.000	54,1%
Møre & Romsdal	154.000	25,4%	185.000	46,0%
Hele Norge	4.817.000	29,3%	2.070.000	29,1%

Når det gjelder utviklingen av utenlandsandelen av overnattinger på hoteller og campingplasser i fylkene viser den i store trekk en viss tilbakegang fra toppåret 1999 og tilbakegangen er en tanke større en for landsgjennomsnitt. Dette framgår i TABELL 3.2 og i TABELL 3.3 nedenfor. For campingplasser er det en liten framgang i perioden for Rogaland og Møre og Romsdal. Et sentralt spørsmål i denne sammenhengen er i hvilken grad FjNs merkvekampanjer, som jo rettes direkte mot forbrukermarkedene, har eller vil få en merkbar positiv effekt på de utenlandske overnattingene på campingplasser i landsdelens fylker.

3 . Alle tabeller er basert på bearbejdede data fra SSB

Tabell 3.2 Utvikling utenlandsandeler i prosent av totale overnattinger hoteller o.a. overnattingsbedrifter og campingplasser i landsdelen

		1998	1999	2000	2001
Rogaland	Hoteller m.v	21,9	23,9	21,0	20,1
	Campingplasser	-	33,7	37,2	40,1
Hordaland	Hoteller m.v.	38,3	38,4	35,4	35,3
	Campingplasser	-	50,6	50,3	47,4
Sogn & Fjordane	Hoteller m.v.	44,4	45,7	44,2	44,3
	Campingplasser	-	55,8	55,0	54,1
Møre & Romsdal	Hoteller m.v.	25,6	26,5	25,5	25,4
	Campingplasser	-	45,7	41,8	46,0
Norge	Hoteller m.v.	31,5	31,5	30,3	29,3
	Campingplasser	-	30,3	29,3	29,1

Tabell 3.3 Prosentvis endring fra 1999 til 2001 i antall utenlandske overnattinger hoteller o.a. overnattingsbedrifter og campingplasser i landsdelen

Fylke	Hoteller m.v.	Campingplasser
Rogaland	- 22,6	+ 2,9
Hordaland	- 9,2	- 12,9
Sogn & Fjordane	- 0,7	- 3,7
Møre & Romsdal	- 5,5	0
Norge	- 7,5	- 4,6

For å få et bilde av besøkssituasjonen og utviklingen relatert til de fire prioriterte markedene for merkvarebyggingen, vises totale antall overnattinger i 2001 per fylke fra de fire markedene, samt prosentvise endringer fra 1999 til 2001 (Tabell 3.4). Tallene referer seg til hotellovernattinger. Dette viser et meget variert mønster for alle fylkene og markedene. Det eneste landet som viser en tilbakegang i alle fylkene er Tyskland og

denne tilbakegangen var større enn for landsgjennomsnitt (se tabell 3.5). Den tradisjonelle ”fjordorienterte” nasjonen Storbritannia har hatt en markert framgang i Sogn og Fjordane og en markert tilbakegang i Møre og Romsdal. Mens den store tilbakegangen for Storbritannia i Rogaland kan være influert av forhold innen oljeindustrien, er tilbakegangen for Møre og Romsdal vanskelig å tolke i detalj uten ytterligere detaljinformasjon som det må antas at fylkene selv og FjN til en viss grad sitter på. Dette gjelder også for de store fylkesvis variasjonene for de andre nasjonene. Den generelle fylkesvise utviklingen i overnattinger for både hoteller og campingplasser vil over tid utgjøre en indikasjon på virkningene i FjNs merkevareinnsats.

Tabell 3.4: Overnattinger hoteller o.a. overnattings-bedrifter i 2001 og prosentvis endring fra 1999 til 2001 for markeder innen merkevaresatsningen

Fylker	Rogaland		Hordaland		Sogn & Fjordane		Møre & Romsdal	
	Overnattinger	% endring	Overnattinger	% endring	Overnattinger	% endr	Overnattinger	% endr
Storbritannia & Nord-Irland	55.506	-34,2	102.908	+ 7,1	44.165	+32,0	12.026	-27,6
Tyskland	22.951	- 5,8	98.119	-13,6	57.956	-17,7	34.095	-17,4
USA	17.384	+32,1	89.364	- 8,1	35.738	- 5,9	15.173	- 0,8
Japan	2.386	-37,3	51.071	-19,2	20.366	-16,7	12.423	+23,1

Tabell 3.5: Utvikling gjestedøgn (i tusen) fra Tyskland og Storbritannia for hoteller o.a. overnattingsbedrifter for hele Norge

År:	Tyskland	Storbritannia
2001	816	516
2000	840	474
1999	884	543
1998	977	524
1997	996	449
Endring 1997 til 2001	-18,1%	+14,9%
Endring 1999 til 2001	-7,7%	+5,0%

3.3 Avsluttende betraktninger

Ettersom om lag 80% av FjNs driftsinntekter skrives seg fra salgsinntekter, er det klart at kommersialisering av tjenestene, inkludert merkevarekampanjene, har godt rotfeste i FjN. Da betalingsdyktighet- og villighet blant bedriftene i landsdelen varierer mye, kan kommersialiseringsprinsippet medføre at flere viktige små bedrifter og nyetablerere faller av lasset. Dette kan på sikt medføre fare for tap av kontakt med grasrota. FjN tankegang synes her å gå spesielt i retning av å få med seg et antall kvalitetssøkende og betalingsvillige aktører og få disse til å dra med seg de andre, dvs. å bruke disse som spydspisser. Hvorvidt dette er en fruktbar strategi er fortsatt et spørsmål.

En annen side ved markedsføringen er at FjN konsentrerer seg mest om å markedsføre det som finnes i landsdelen og eventuelt bidra til å sikre levedyktigheten til dette. Disse prioriteringene bør også ses i sammenheng med den verdimessig samkjøring og konsentrasjonen om det eller de som faller inn under merkevareprofilen, det vil si "explore" og de tilhørende underverdiene. Ideen er å knytte sammen aktørene rundt disse verdiene for landsdelen. Det er her en viss fare for at dette kan gå på bekostning av å hjelpe fram nye aktører som kan generere nye produktideer samt på skapning av flere opplevelsesbaserte produkter (eks. temabaserte). Dette er sannsynligvis en kalkulert risiko som er veid opp mot de antatte fordelene ved å bygge opp stabilitet rundt den merkevarens produktkonsept. Imidlertid kan ikke disse andre aspektene ved utviklingen av landsdelens reiselivsprodukt ses bort fra i en videre debatt.

Det synes over tid å ha skjedd en viss grad målforskyvning med hensyn til FNs seleksjon av prioriterte arbeidsområder idet for eksempel merkevarebyggingen har fått en særdeles stor plass, mens et område som sesongforlengelsestiltak har fått mindre oppmerksomhet. FNs merkevaresatsningen synes å være klart oppmuntret av NTR (jfr. eksempelvis brev fra adm.direktør Ovesen i NTR pr. 23.08.02 til FjN) og av Merkevareforum Norge. NTR er opplagt fokusert på synergieffekter for FjN satsing både med tanke på koordinering i forhold til NTR og innenfor landsdelen. Det vises her også (av NTR) til opptrappingsplanen med langsiktig finansiering for satsningen på merkevarebygging av Norge mot 2006. Tilbakemeldingene fra NTR er meget positive

vedrørende FNs merkevareinnsats og NTR ønsker her at FN kan være et eksempel til etterfølgelse for andre landsdeler. Det kritiske spørsmålet i denne sammenhengen er om merkevareinnsatsen kan gå på bekostning av noen andre sentrale oppgaver som FN bør utføre i forhold til landsdelens reiselivsnæring. De foreliggende vedtektene er imidlertid meget knappe vedrørende forholdet til andre reiselivsaktører i landsdelen gis FN nesten utelukkende oppgaven å selge tjenester til disse. Derved forblir eksempelvis lokal produktutvikling på de lokale reiselivsorganisasjonenes hylle. Generalforsamlingens evne til å instruere styret i sine prioriteringer må derfor anses som et kritisk punkt i denne typen vurderinger.

Vedrørende spørsmålet om i hvor stor grad FN skal satse på nasjonal markedsføring kan det stilles spørsmål ved hensiktsmessigheten av å benytte hele landsdelen som fokuspunkt for det norske markedet. Det norske markedet har langt mer inngående kjennskap til Vest-Norge enn de utenlandske og differensierer mye sterkere mellom de enkelte fylkene, regionene, stedene og byene. En viss grad av koordinering av arbeidsoppgavene og informasjon kan imidlertid være rasjonelt.

Med hensyn til FjNs satsing på nye markeder (utviklingsmarkeder) synes i dag alliansebygging (for eksempel med transportbedrifter) for å øke ressurstilgangen å være en type tiltak, eventuelt å overlate dette til NTR. Slike satsinger og satsing på nye forretningsområder krever generelt mye arbeidskapasitet og ressurser. Uten klar tilføring av nye organisasjonsmessige, kompetansemessige og finansielle ressurser, kan det her stilles et spørsmål ved hvorvidt det nå er hensiktsmessig med en viss konsolidering for å kunne ha kapasitet til å ivareta flere av de andre utfordringene i landsdelens reiselivsnæring, eksempelvis innenfor internt rettede tiltak.

4 Fjord Norge og samarbeidet med norske reiselivsaktører

4.1 Innledning

I kapittel 2 så vi at det generelt sett er mange fellesoppgaver innen reiselivsnæringen som blir mangelfullt ivaretatt, at det er mange nivåer involvert, og at det er tildels betydelig overlapping mellom disse.

I dette kapitlet ser vi nærmere på hvordan Fjord Norge har fungert som koordinator og tilrettelegger internt, mot reiselivet på Vestlandet. Grunnlaget for denne delen er i første rekke intervju m.m. i fylkeskommunene og lokale destinasjonsselskap. Hovedfokus er satt på *samarbeidet* mellom selskapet og lokale aktører, men i tillegg vil vi også få en vurdering av produktene og aktivitetene i FjN, sett fra lokale samarbeidspartnere sitt ståsted.

4.2 Erfaringer med den formelle arbeidsdelingen

Viktige samarbeidspartnere når det gjelder tilrettelegging for reiselivsnæringen innenlands er spesielt reiselivsrådene på fylkesnivå, og lokale destinasjonsselskaper på lokalt eller regionalt nivå. Hvordan fungerer arbeidsdelingen og kommunikasjonen mellom disse nivåene?

Det er en kjent sak at mange opplever det som u hensiktsmessig å ha så mange nivå når det gjelder organiseringen av reiselivet (nasjonalt-, landsdels, fylkes- og lokalnivå) I utgangspunktet fungerer likevel dette samarbeidet noenlunde greit på det formelle planet. FjN forholder seg til henholdsvis fylkesledd eller lokale destinasjonsselskaper alt etter hva som passer best. Det finnes imidlertid enkelte unntak.

Et forhold som har forårsaket en del rot og misnøye er at FjN i flere tilfeller har tatt kontakt direkte med lokale reiselivsbedrifter, uten å gå via destinasjonsselskapene først. For de lokale destinasjonsselskapene kan dette oppleves som et forsøk på å gjøre dem overflødige eller usynlige. Disse føler at denne typen inngripen bidrar til å ta fra dem deres mulighet til å gjøre jobben sin. Når f.eks FjN går direkte til lokale reiselivsbedrifter og får inn annonser til sine kataloger kan en f.eks oppleve at det lokale reiselivstilbudet i et område blir spred utover, uten å stå samlet under felles paraply for området. Destinasjonsselskapene sin eksistensberettigelse er jo nettopp å samle reiselivstilbudet innen et område med felles ”innpakning”. Dette kan sees på som et utslag av en interessekonflikter mellom nivåene, eventuelt uklarhet i ansvarsfordelingen. Uansett er dette et forhold det bør ryddes opp i.

Vi har også sammenlignet fylkeskommunenes reiselivsplaner med de planer og strategier som gjelder for FjN⁴. Sammenligningen viser at det er vanskelig å se noe samsvar mellom plandokumentene. I strategiplanen fra FjN er det ikke vist til fylkeskommunenes hovedmålsettinger og veivalg. En skal ikke legge alt for stor vekt på dette, bl.a. fordi oppgavene til hhv fylkeskommunene og FjN er såpass forskjellig. Likevel gir det en foreløpig indikasjon på at koblingen mellom de to nivåene ikke er god nok.

Hovedinntrykket er likevel at den formelle arbeidsdelingen fungerer noenlunde greit, og ikke gir opphav til alt for store problemer.

Et av spørsmålene som er blitt reist er hvorvidt kontaktene mellom NTR og reiselivsrådene og lokale reiselivsorganisasjoner er dårligere i forhold til Fjord Norge sammenlignet med andre landsdeler (som enten ikke har eller bare har et dårligere fungerende landsdelselskap). Svaret på dette bør være meget åpenbart, idet selve ideen bak opprettelsen av FjN var å opprette et organisasjonsmessig nivå som blant annet skulle koordinere kommunikasjonen mellom NTR og enkeltorganene representert i landsdelen. Det interessante spørsmålet i denne sammenhengen er derfor ikke hvorvidt selskapet FjN virker eller ikke virker som et filter på kommunikasjonen inn mot landsdelen, men på hvilken måte FjN styrer og administrerer dette "filteret". Et enda mer kritisk punkt er i hvilken grad det reelt sett har skjedd en overføring av arbeidsoppgaver fra fylkeskommunalt og lokalt nivå til landsdels(selskap) nivå, det vil si, i hvilken grad det eksisterer en rasjonell arbeidsdeling og ressursfordeling mellom nivåene. Denne typen overlappingsproblematikk synes ikke bare å representere et sentralt og til dels "sårbart" problem knyttet til hele reiselivsorganiseringen i landsdelen men også innenfor landet for øvrig.

De begrensede ressursrammene i dette prosjektet har ikke gitt tilstrekkelig kapasitet til å kunne gå dypere inn i overlappingsproblematikken i forhold til de enkelte fylkene. Et av problemene her er at måten de enkelte reiselivsorganisasjonene fungerer på varierer fra fylke til fylke. En generell problemstilling her er fordelingen av ansvar for produktutvikling lokalt og eksternt rettet markedsføring. FjN har fått rollen til å ivareta den sistnevnte funksjonen. Ut fra en markedsføringsfaglig synsvinkel kan det settes et klart spørsmålstegn ved splittingen av de to arbeidsområdene mellom ulike organisasjoner, idet nær kontakt med og forståelse av markedet må anses som en nødvendig betingelse for en effektiv produktutvikling.

4.3 FjN som samarbeidspart for lokalt reiseliv

Hvordan vurderes FjN med hensyn til samarbeidsevne? I all hovedsak vurderes FjN som "greie" å samarbeide med på det *mellommenneskelige* plan. Den daglige, løpende kontakten foregår på en svært god måte. Medarbeiderne oppleves som service-innstilte, tilgjengelige og hyggelige å forholde seg til. Kontakthypighet varierer selvsagt, men

⁴ Fjord Norge AS Strategiplan for 2003-2006

flere har nær daglig kontakt med selskapet. At det har vært en viss gjennomtrekk og mange permisjoner kan ikke selskapet klandres for. Likevel kunne kanskje ledelsen i FjN gjort mer for å unngå at slike forhold lager problem i forholdet til omgivelsene.

Det er imidlertid flere som er kritiske til måten FjN opptrer på i forhold til sine samarbeidspartnere på et mer *grunnleggende* plan. Kritikerne er så mange at det danner seg et forholdsvis klart mønster. Inntrykket er at samarbeidsforholdene har blitt gradvis dårligere over flere år.

Kritikken kan rettes inn mot flere forhold og nivå:

På et generelt nivå handler dette om en følelse av at *avstanden* mellom selskapet og de lokale aktørene er i ferd med å øke. Gjennom intervjuene ble det mer og mer åpenbart at det har utviklet seg en viss kulturforskjell mellom selskapet og lokale destinasjonsselskaper. En del av bildet handler om at FjN i økende grad orienterer seg mot andre tunge aktører, som Norges Handelshøyskole, store reklamebyrå og NTR. Selskapet har f.eks. satset mye på en prosess rundt merkevarebygging der en har benyttet konsulenter utenfra. Dette har gått på bekostning av kontakten med "grasrota" i reiselivet. Dermed går selskapet også glipp av informasjon om hva som rører seg i næringen, hvilke problemer en sliter med og hva en er opptatt av.

Mange opplever at FjN i økende grad har blitt ensidig opptatt av sin egen inntjening. I flere saker, (f.eks. prosessen rundt internettsatsingen) har de involverte fra lokalplanet opplevd at det viktigste motivet for selskapet har vært den inntjening dette kunne gi til FjN, ikke hva som er den beste løsningen ut fra kundenes behov. Det kan virke som om det overordnede målet for organisasjonen er å overleve.

Mange opplever at lokalnivået, dvs. de lokale destinasjonsselskapene og fylkeskommunene, var mer involvert i virksomheten tidligere, og at den fagkunnskap og innsikt som er "ute" ikke blir verdsatt.

På et annet plan handler dette om *mangel på dialog* mellom FjN og lokale aktører. Man opplever at det ikke er vilje til å føre en reell dialog i selskapet, og at det mangler arenaer for å føre en slik dialog. Det er etablert en møtestruktur for å håndtere kontakten mellom selskapet og reiselivsnæringen i landsdelen, bestående av det årlige markedsmøtet for hele regionen og fylkesvise møter der representanter for selskapet kommer på besøk. I utgangspunktet skulle det derfor være til stede en struktur for å kunne ha en konstruktiv dialog. Kritikken handler her om at arenaer ikke blir brukt, og at kommunikasjonen er ensidig basert på selskapets behov for å "selge" seg selv.

Et annet punkt handler om at selskapet ikke sprer informasjon, f.eks. fra NTR, på en tilfredsstillende måte. Selskapet oppleves derfor som en flaskehals. Det blir f.eks. hevdet at FjN har holdt tilbake resultatene fra en stor markedsundersøkelse. De lokale destinasjonsselskapene mener i dette tilfellet at de ikke får tilført nyttig informasjon som kunne gjort det lettere for dem å gjøre jobben sin. Om dette er bevisst, eller om det f.eks. handler om kapasitetsproblemer er mer uklart. Poenget er at det ikke er et godt tillitsforhold på dette punktet.

Samlet sett er inntrykket at FjN til en viss grad er i ferd med å fjerne seg fra det lokale nivået, og er i ferd med å orientere seg i desto større grad mot NTR og store internasjonale aktører.

Erfaringer viser at konflikter og motsetninger i denne form for nettverk ikke er til å unngå, og at det nærmest er noe en må ta for gitt. Men denne kritikken er såpass sterk at den ikke kan avfeies.

Det må legges til at det er lite som tyder på at denne typen konflikter og motsetninger som har oppstått har ført til full handlingslammelse i samarbeidet. Men flere ting tyder på at disse problemene har vært et hinder for å få full effekt ut av samarbeidet mellom aktørene.

Det kom fram i intervjuene at mange av aktørene innen reiselivet ønsker en bedre koordinering mellom Fjord Norge og de lokale reiselivslagene. Dette blir også underbygget av en MMI-undersøkelsen, der 60% av aksjonærene mente at samarbeidet mellom reiselivsrådene og FjN bør koordineres i større grad. Spørsmålet som da reiser seg er hvem, og på hvilken måte denne koordineringen skal foregå.

4.4 Fjord Norges kompetanse

Hvordan oppleves FjNs *kompetanse*?

Det er bred enighet om at de ansatte i FjN har sterk formell fagkompetanse innen områder som markedsføring og merkevarebygging. Selskapet viser også at kompetansen holder høyt nivå ved at kvaliteten på materiell som utarbeides holder høy standard, og vurderes som meget godt sammenlignet med tilsvarende materiell andre steder. Samlet framstår FjN som et meget sterkt selskap på dette området.

Et unntak gjelder internett-satsingen. Prosessen med å få nettstedet etablert har tatt lang tid, og flere er misfornøyd med det ferdige resultatet. Her mener enkelte av de lokale destinasjonsselskapene at de har bedre innsikt og kunnskaper selv.

Imidlertid er det enkelte de lokale representantene som opplever at FjN ikke har god nok innsikt i hva som finnes innen deres eget geografiske område. Dette gjelder så vel hvilke severdigheter som finnes, infrastruktur i området og problemer og utfordringer en sliter med. Denne misnøyen kommer sterkest fram i intervjuer med representanter for de mindre sentrale turistområdene.

FjN har de senere årene opplevd en del problemer med gjennomtrekk i staben. Dette kan bidra til å forklare en del av de problemer som har oppstått.

Vi kan se en tendens til motsetning mellom sterk formell fagkompetanse i selskapet, og en mer anvendt og praktisk realkompetanse ute i destinasjonene. Her virker det ikke som en har klart å utnytte de mulighetene for gjensidig læring som ligger i dette spenningsfeltet.

4.5 Fjord Norges arbeidsoppgaver og prioriteringer

Hva får bidragsyterne igjen for å gi tilskudd til FjN?

Fylkeskommunene yter årlig i overkant av 1 mill kr som tilskudd til FjN. Totalt tilskudd i 2001 var kr. 4.360.000. Det er bred enighet om at dette gir en stor markedsføringsgevinst i forhold til hva det koster. Fylkene får inn to sider generell presentasjon i FjN sin reiseguide, i tillegg til at det er en rekke annonser fra lokale reisemål m.m. Reiseguiden trykkes på spansk, engelsk og tysk i tillegg til norsk.

Det er selvsagt vanskelig å måle den direkte effekt av dette.

Opplever aktørene i den lokale reiselivsnæringen at Fjord Norge gjør de rette tingene ut fra hva de selv har behov for?

I utgangspunktet har FjN internasjonal markedsføring av reiselivet på Vestlandet som sin hovedoppgave. Denne oppgavene er de aller fleste enige om at selskapet løser på en svært tilfredsstillende måte. Kataloger og annet markedsføringsmaterieell holder høy standard, og selskapet har god oversikt og et stort kontaktnettverk i inn- og utland.

Profileringen via internett har vært et unntak i så måte. Ved å klikke seg inn på Fjord Norges hjemmesider har man først og fremst fått fram en del generell informasjon om Vestlandet som reisemål. For dem som leter etter mer detaljert informasjon har siden hittil hatt forholdsvis lite å by på. Den største innvendingen er at hjemmesiden ikke har fungere slik den ideelt sett burde – som en portal inn til det lokale reiseliv. For den enkelte som søker informasjon ville det vært en fordel hvis det var lenker til lokale destinasjonsselskaper, overnattingssteder og konkrete reisemål. Dette finner en ikke i dag. Et problem her er selvsagt at ikke alle destinasjonsselskaper / reiselivslag g bedrifter er på nettet ennå. Likevel er det et poeng her at det ville være en naturlig oppgave for selskapet å gå foran i prosessen. Ved å legge opp til en struktur for markedsføring på internett vil en gi de destinasjonene som ikke er etablert på nettet ennå et spark bak for å etablere egne nettsider.

I september 2002 ble imidlertid internettsiden kraftig forbedret, med mye bedre søkemuligheter innen overnatting, opplevelser og transportmuligheter m.m. Men det er fortsatt en innvending at det burde vært lenker inn til den enkelte destinasjon, for at den enkelte lettere skal får et helhetlig inntrykk av det lokale tilbudet innen en gitt by eller område.

Flere av informantene mener at organisasjonen har hatt en tendens til å spre seg på for mange andre typer oppgaver. Det vil selvsagt alltid være mange ulike synspunkter på hva som bør være de viktigste oppgavene i denne typen selskap. Dette trenger i seg selv ikke være negativt. Poenget er for det første at slike oppfatninger vil ha betydning for hvordan selskapet blir oppfattet, og dermed for samarbeidsforholdene med de lokale reiselivsaktørene. For det andre kan en slå fast at selskapet ikke har klart å kommunisere sine prioriteringer av arbeidsoppgaver med lokalnivået.

Det er spesielt mange som er kritiske til det sterke fokuset rundt merkevarebygging i selskapet i den senere tid. Poenget for disse er at ressursbruken rundt prosessen med merkevarebygging går på bekostning av den direkte markedsføringen mot kundene.

Som en informant formulerte det:

”Det er ikke nok å lage en merkevare hvis en ikke har kapasitet til å markedsføre denne merkevaren”

Gjennomgående er det mange som opplever at FjN i enda større grad enn nå burde vært ute på messer o.l. i utlandet og markedsført reiselivet på Vestlandet. Man ønsker at det tas mer direkte kontakt med publikum, presse og reiseoperatører. Selvsagt er dette et spørsmål om økonomi. Poenget her er at flere mener at engasjementet i andre typer aktivitet, spesielt prosessene rundt merkevarebyggingen, går på bekostning av markedsføringen.

En annen dimensjon når det gjelder prioritering av oppgaver handler om prioritering mellom ulike geografiske områder i landsdelen. Hvordan mestrer FjN oppgaven med å betjene reiselivet i en hel landsdel, med de ulike behov og forutsetninger det her er snakk om?

Det er en viss misnøye med at FjN ikke klarer å fange opp alle deler av reiselivet like godt. Dette går både på *geografiske* områder, og ulike typer *produkt*. Noen av de mindre sentrale områdene i turistsammenheng føler at de blir nedprioritert i forhold til de viktigste turistområdene, som Bergen eller Sognefjorden. Disse prioriteringene avspeiler hvor de viktigste bidragene kommer fra. På denne måten kan en si at FjN bidrar til å vedlikeholde etablerte mønstre, og at dette ikke gjør det lettere for ”nye” distrikter å satse aktivt på å bygge opp en reiselivsnæring.

Men også fra mer sentrale distrikt kommer det kritikk for at det tar lang tid å få gjennomslag for nye ideer og satsingsområder. For eksempel har lokale interesser i lang tid forsøkt å få til en større satsing på f.eks. sykkelturisme og fisketurisme. Selv om FjN etter hvert har gått inn i dette, så føler en at det har tatt for lang tid.

På den andre siden kan en si at slike tendenser avspeiler finansieringssituasjonen i selskapet, med en forholdsvis høy grad av finansiering gjennom store private aktører. Det er naturlig at aktivitetsstrukturen avspeiler hvem som betaler mest.

Det blir også pekt på at selve begrepet Fjord-Norge i seg selv kan virke noe begrensende, i og med at høyfjellet og den ytterste kysten her faller noe utenom. Dette er imidlertid ikke noe stort problem, og de fleste ser poenget med at alle er tjent med den felles markedsføringen som FjN får til.

4.6 Vurdering fra reiselivsbedriftene

Basis for dette kapitlet har vært vurderinger og synspunkt omkring FjN sett fra reiselivsorganisasjonene på fylkes- og regionalt / lokalt nivå. Vi har her brukt de lokale reiselivsorganisasjonene som et uttrykk for holdninger og erfaringer i det lokale reiseliv. Vurderingene i markedet, uttrykt gjennom utenlandske reiseoperatører som etterspør reiselivstjenester blir presentert i kapittel 5.

For å få et mer nyansert inntrykk av hvordan FjN blir vurdert i det lokale leverandørleddet, har vi også gjennomført intervju med 4 lokale reiselivsbedrifter.

Selv om mange lokale reiselivsbedrifter forholder seg til FjN via sitt lokale reiselivsselskap hadde bedriftene mer direkte befatning med selskapet, og dermed også et bedre grunnlag for å vurdere selskapet, enn vi hadde ventet. Gjennomgående er vurderingen av selskapet er meget positiv. Dette underbygges også av den tidligere gjennomførte MMI-undersøkelsen.

De bedriftene vi var i kontakt med legger vekt på at selskapet opptrer meget profesjonelt, at det jobbes systematisk, at en blir tatt på alvor og at en får god oppfølging..

Disse reiselivsbedriftene vurderer også FjN som et mye mer tjenlig instrument for næringen enn NTR. Styrken til selskapet er at en har en mye bedre kontakt mot de mindre, lokale bedriftene en hva NTR har. Alt i alt gir bedriftene uttrykk for et klart ønske om at Fjord Norge bør fungere videre.

På flere områder er dette en helt annen, og mer positiv, vurdering enn hva som blir gitt fra reiselivsorganisasjonene. Dette vil vi drøfte mer inngående i den avsluttende oppsummeringen.

4.7 Situasjonen i landsdeler uten områdeselskap

Hvordan er situasjonen i landsdeler som ikke har et landsdelsselskap?

Vestlandet er i en særstilling i reiselivssammenheng ved å ha et eget destinasjonsselskap for hele landsdelen. I de andre landsdelene er som kjent landsdelsselskapene avviklet. Hvordan opplever andre aktører i reiselivet forskjellen mellom disse landsdelene? Og hvordan oppleves situasjonen i landsdeler som ikke har landsdelsselskap lenger?

Det viser seg at enkelte store aktører på tilbydersiden i reiselivet (hotellkjeder m.m) opplever det som et pluss å ha FjN å samarbeide med. De opplever at selskapet har en reell samordningsfunksjon innen landsdelen, og at *samarbeidet med reiselivet går lettere her enn i de landsdelen der det ikke er et landsdelsselska.*

Agder-fylkene hadde opprinnelig et landsdelsselskap sammen med Telemark. Dette samarbeidet fungerte ikke, bl.a. fordi området var for stort, og ikke hadde noen felles, samlende identitet. Etter dette har de to Agder-fylkene dannet selskapet Sørlandsreiser. De to fylkeskommunene og næringslivet danner aksjekapitalen, og reiselivssjef i Aust-Agder fungerer som daglig leder. Denne modellen har vist seg å fungere rimelig bra. Forklaringen ligger i at modellen har blitt etablert nedenfra, i motsetning til ordningen med landsdelsselskap, som ble dirigert fra sentralt hold. Men også her finner en del av de samme problemene som i landsdelsselskapene: Uenighet om hva som skal markedsføres, uenighet om prioriteringer, og uklarhet knyttet til roller mellom fylkesnivå og destinasjonene.

Nord-Norge er den andre landsdelen i tillegg til Vestlandet med stort potensiale som reisemål for utenlandske turister. Hvordan opplever man situasjonen etter at destinasjonsselskapet falt bort her?

Aktører i reiselivet i landsdelen sier at de opplever det som et tap at landsdelsselskapet forsvant, og mener at landsdelen kan misunne Vestlandet i denne sammenheng.

Det som oppleves som spesielt bekymringsverdig er at når landsdelsselskapet er borte så blir det de store, private aktørene som dominerer. Det blir ingen som på en tilfredsstillende måte kan representere interessene til den store underskogen av små reiselivsaktører.

4.8 Oppsummering

Konklusjonene fra denne delen av undersøkelsen er:

De lokale samarbeidspartnerne ønsker at selskapet skal fungere videre. Selv om ikke alt har fungert like bra, mener de aller fleste at fordelene med å ha et landsdelsselskap er større enn ulempene. Samarbeidet har i hovedsak fungert tilfredsstillende på et overordnet plan

Selskapet blir i all hovedsak vurdert positivt når det gjelder faglig kompetanse, og når det gjelder kvaliteten på produktene de leverer. Et viktig unntak er internettsidene, som ennå ikke er blitt den portalen inn til reiselivet i landsdelen som den bør være.

De lokale reiselivsbedriftene har en enda klarere uttrykt positiv vurdering av selskapet enn de fylkesvise og lokale reiselivsorganisasjonene.

Selv om hovedinntrykket er positivt er det likevel flere områder som kan forbedres:

Det største problemet i forholdet mellom FjN og lokale samarbeidspartnere er at dialogen og kommunikasjonen har utviklet seg i negativ retning. Avstanden mellom representanter for lokalt reiseliv og selskapet er i ferd med å øke når det gjelder problemoppfatning og vurdering av løsninger. Konsekvensen kan bli at den samlede produktutviklingen av reiselivet i landsdelen blir skadelidende.

Et viktig problemområde i forholdet mellom FjN og de lokale aktørene er selskapets behov for inntjening og kommersialisering. Dette er spesielt et problem i forhold til de mindre reiselivsbedriftene.

5 Hvordan blir Fjord Norge opplevd av samarbeidspartnere i utlandet?

Tema for denne delen er spørsmålet om hvordan Fjord Norge fungerer i forhold til, og blir vurdert av, utenlandske reiseoperatører som etterspør reiselivstjenester i landsdelen.

5.1.1 Generelle vurderinger

Vedrørende FjNs forhold til det internasjonale markedet må vi skille mellom to hovednivåer: Forbrukernivået og mellomleddnivået.

Forbrukernivået omfatter i prinsippet grupper av befolkningen i aktuelle land, det vil si, personer som etterspør reiseproduktene som de selv kjøper. FjNs profileringskampanjer og merkevarebygging rettes mot forbrukernivået og spesielle målgrupper her med siktemål å skape en bestemt oppmerksomhet og etterspørsel rettet mot FjN-området. På samme nivået plasserer vi her generell kommunikasjon og informasjon overfor publikum via massemedia.

Mellomleddnivået omfatter primært ulike aktører (bedrifter) på ulike nivåer i distribusjonssystemet mot markedene. Framfor alt gjelder dette turoperatører i ulike land. FjNs funksjon overfor turoperatørene er gjennom ulike virkemidler få dem til å organisere og selge reiser til FjN-område, å støtte opp om deres markedsføringen og å skape relasjoner til lokale bedrifter og andre sentrale aktører i landsdelen.

I dette prosjektet har det vært vanskelig å gå direkte ut til forbrukernivået på grunn av meget begrensede ressurser. Vi har derfor valgt å prioritere mellomleddnivået som det har vært mulig å nå gjennom intervjuer, samt noen av NTRs utenlandskontorer (London, Hamburg og Paris). Dette har også indirekte gitt noen indikasjoner på forbrukermarkedet. Vi har konsentrert oss om to store markeder for FjN, det britiske og det tyske markedet. Et lite utvalg turoperatører med ulik størrelse og kundeprofil med godt kjennskap til FjN er intervjuet. Fire britiske operatører ble intervjuet i personlige samtaler og fem tyske operatører ble intervjuet per telefon. Disse samtalene har gitt nyttig informasjon som sammen med de øvrige materiale gir en viss pekepinn på FjN eksterne posisjon.

Relativt sett er det forholdsvis lite avvik i synspunktene på FjN sett fra tyske og britiske aktørene. FjN blir generelt ansett å være profesjonelle og målrettet og spesielt velfungerende i en situasjon der landets øvrige landsdelselskaper har stagnert eller falt sammen. Langsiktigheten og stabiliteten i FjNs arbeid og målsettinger blir også framhevet som meget positivt. De blir ellers betraktet som en lojal støttespiller for NTR og som en som til dels går hånd i hånd med disse. Også det geografiske området som FjN dekker (landsdelen med de fire fylkene) betraktes som en naturlig avgrensning hvor den viktigste attraksjonsmessige assosiasjon vedrørende turisme til Norge,

fjordbegrepet, utgjør en naturlig fellesnevner. For mange operatører er det viktig å ha en samlende aktør å forhold seg til.

Felles uttrykt fra alle turoperatørene er at FjNs viktigste praktiske rolle for dem er knyttet til FjNs produktmanual, brosjyrematerial og bildebank i tillegg arrangementen av studieturer (visningsturer) i området, presseturer, informasjon til massemedia og all annen informasjon som FjN kan gi om hva som skjer i landsdelen. De fleste operatørene benytter deres material i sin egen markedsføring av reiser til Norge, og kvaliteten av dette arbeidet og materialet anses som godt og holder et godt profesjonelt nivå. I tillegg bør betydningen av deres deltakelse på internasjonale workshops og salgsmesser også framheves.

Vedrørende FjNs internett-sider varierer oppfatningene. Generelt er betydningen av internett som informasjons- og salgskanal sterkt økende i europeiske land, spesielt knyttet til den økte individualiseringen blant reisende. FjNs internettsider brukes i første rekke overfor forbrukernivået, men til dels også for distribusjonssystemet som kilde til utfyllende informasjon overfor egne kunder og til eget bruk av informasjonsmateriale. Med hensyn til forbrukernivået sistnevnte nivå, uttrykte særlig én operatør seg klart kritisk til sidenes oppbygging overfor individuelle forbrukere som har behov for å skaffe seg informasjon om reise til/opphold i landsdelen på en enkel og effektiv måte. Dette gikk spesielt på organiseringen av koblingene til andre deler som er nødvendig for å bygge opp og planlegge en reise. Det kan her blant annet eksistere et avveiiingshensyn mellom informasjonshensyn og kommersialisering. Dette kan for eksempel omfatte prioritering av salgsfremmende hensyn for de bedriftene som er med i internettsidene for betaling, noe som kan gå på bekostning av den totale kvaliteten på internettpresentasjonen.

5.1.2 Synspunkter på merkevareressatsingen

Vedrørende merkevareressatsingen til FjN eksisterer det ulike synspunkter blant operatørene. Det kritiske punktet uttrykt fra flere aktører er at nivået på ressursinnsatsen til FjN er for lavt til å oppnå en tilstrekkelig effekt i markedet, dvs. en flerdobling av ressursinnsatsen må til. Antydningene går i retning av at en økning i ressursinnsatsen primært må finansieres av FjN selv, det vil si, i praksis med større del av offentlige bevilgninger eller andre frie midler. Operatører viser i denne sammenhengen til erfaringer med andre land som de samarbeider med. Det er her viktig å skille mellom to typer kampanjer:

- Generelle profileringskampanjer for landsdelen
- Salgsutløsende eller taktiske kampanjer.

De generelle profileringskampanjer er bare knyttet til landsdelen for skape oppmerksomhet og identitetsmessig profilering med spesiell vekt på merkevarebygging. I de salgsutløsende kampanjene er de enkelte bedriftene, for eksempel turoperatørene, framhevet med sikte på konkret profilering og salg overfor disse, men disse vil som

regel kombineres med en generell områdeprofilerende del. I FjNs merkevarebygging vektlegges et samsvar i områdeprofilen og budskapet ("explore" med videre underpunkter) i begge typer kampanjer.

Ønsket fra turoperatørene om økt ressursinnsats med egenfinansiering for FjN gjelder i første rekke de generelle områdekampanjene, men til dels også i de salgsutløsende/taktiske kampanjene. Vedrørende turoperatørenes helt egne direkte salgskampanjer anses disse som deres eget ansvarsfelt. En viss usikkerhet og tildels misnøye ble registrert både i Tyskland og England med at operatørene føler at de må bidra for mye selv til den delen av kampanjene som går til merkevarebygging av landsdelen. Det hevdes at tilsvarende kampanjer fra andre nasjoner betales selv av landenes egne reiselivsorganisasjoner. Enkelte har sågar et inntrykk av at norske reiselivsorganisasjoner har dårlig råd slik at operatørene selv må ta i et tak, også finansielt.

Et kritisk aspekt ved relativt stor grad av deltakerfinansiering av markedsbearbeidingen er at mange små operatører ikke har råd til å delta. For disse er også økte priser for informasjon og material som de trenger i deres markedsføring også blitt mer følbart. Dette setter et visst spørsmålstegn ved graden av kommersialisering av denne delen av FjNs virksomhet (på samme måte som for NTR). Eksempelvis kan framveksten av nye operatører med et potensielt vekstpotensial bremses. Argumenter framført av NTRs utenlandskontorer på mer generell basis er her at jo flere som er med å bidra, jo større er blir kaka (budsjettet) og jo større effekt får profileringskampanjene og merkevarebyggingen totalt sett. Imidlertid peker noen informanter på faren for at oppmerksomheten over tid rettes for mye mot de samme, eksisterende operatørene slik at fokus nye utviklingsmuligheter og nisjer ikke blir tilstrekkelig fokusert på. Dette kan også ha konsekvenser for FjNs muligheter til og bevissthet på å få nye og lovende aktører på banen i forbindelse med deltakelsen på internasjonale salgsmesser.

En konkret alternativ vei å gå for det britiske markedet kunne være å la FjN få større slagkraft ved å gå inn som en av hovedpartnerne i NTR-støttede markedskampanjer med til dels salgsutløsende effekt på linje med SAS og Hurtigrutene. En mulighet ville eksempelvis være at FjN og Fjord Line slo sammen sin nåværende innsats og gikk sammen med 50% hver for å bli en fullverdig hovedpartner. Dette kan imidlertid også bli oppfattet som kontroversielt gjennom de tette bedriftsmessige koblingene.

Generelt hadde turoperatørene vi intervjuet så langt ikke registrert noen bestemt endring i etterspørselen som de kunne knytte til merkevarekampanjen i Tyskland eller Storbritannia. Effektmålinger innenfor prioriterte målgrupper på forbrukermarkedet, eksempelvis i Storbritannia, synes imidlertid vist å klar økning vedrørende oppmerksomhetsverdi i England både for Norge og Fjord-Norge området ifølge NTR. Det tyske markedet synes å være noe mer problematisk (spesielt for NTR, jfr. avisoppslag tidligere dette året).

5.1.3 Syn på Fjord Norges rolle i forhold til egen landsdel

Med hensyn FjNs rolle i forhold til serviceproduksjon og produktutvikling innenfor landsdelen synes dette i utgangspunktet å ha indirekte betydning for turoperatørene. FjN anses av våre informanter tildels å kunne være en mer aktiv påvirker i utviklingen av flere nisje- og temaprodukter samt for sesongutvidelse. Dette kan blant annet ha betydning for det økende "upper-scale"-markedet. FjN anses også å ha en rolle å spille når det gjelder kvalitetssikring lokalt og bedre turismessig infrastruktur. De mest erfarne operatørene på Norge kvalitetssikrer sine turer selv, men det anses likevel å være mange uløste oppgaver på lokalt plan som FjN kunne vært med å påvirke i positiv retning. Særlig i forhold til tyskere, som er svært opptatt av de høye prisene i Norge og av det å få ytelse for pengene, har kvalitetssikring stor betydning. Dersom en utvider perspektivet og ser lokal service- og opplevelseskvalitet i relasjon til hele merkevarebyggingsprosessen, vil mulighetene til å få de lokale bedriftene med på prosessen kunne anses som en kritisk faktor for blant annet å skape troverdighet.

Vedrørende landsdelens reiselivsorganisasjoner på fylkesnivå, destinasjonsnivå og regionale nivåer synes et mindre antall å ha en innarbeidet god og mer selvstendig posisjon i markedet, for eksempel Bergen, Hardanger og Stavanger. Store variasjoner i praksis og rolleutførelse som de ulike organisasjonene i landsdelen ellers representerer, synes å skape en viss uklarhet. Hyppig utskifting av personal, også i de lokale bedriftene, bidrar på samme måte til dette. Betydningen av å ha ett velfungerende markedsføringsorgan for hele fjordområdet (de fire fylkene) presiseres her av alle aktørene. Situasjonen i andre landsdeler synes i dette henseende å være langt mer kritisk. Generelt vurderes her stabilitet blant nøkkelpersoner og kontaktpersoner som viktig. Det er ellers gitt delvis uttrykk for et behov for enda bedre individuell kontakt til ledelsen i FjN, blant annet som samtalepartner for å diskutere mer overordnede felles strategiske og kritiske spørsmål.

5.2 Angående reiselivsorganisatoriske rammebetingelser

Avslutningsvis bør det påpekes at flere av de eventuelle mangler som er antydning vedrørende FjNs aktiviteter, faller utenfor FjNs egne umiddelbare påvirkningsmuligheter. Dette gjelder i første rekke FjNs totale budsjettammer og bemanningssituasjon, men også den organisasjonsmessige reiselivsstrukturen som FjN opererer innenfor. Enkelte markedsaktører peker på (som antydning i kapittel 2) at Norge mangler en fastere vertikaldelt ansvarstruktur for reiselivsorganisasjonene hvor muligheten til å påvirke og samordne strategier og utvikling lokalt blir ivaretatt på en systematisk måte. Uten at det skal fraskrive FjNs eget ansvar, må FjNs aktiviteter og prioriteringer likevel ses i lys av de eksisterende rammebetingelsene. De enkelte fylkeskommunenes prioriteringer representerer i så måte noen av de mest sentrale rammebetingelsene for FjNs posisjon, rolle og utfoldelsesmuligheter.

6 Oppsummering og drøfting

I dette kapitlet vil vi foreta en oppsummering og drøfting i forhold til de spørsmålene som ble reist innledningsvis. Når det gjelder mer konkrete forslag til endringer vil dette komme i neste kapittel.

6.1 Hva har FjN oppnådd?

Det avgjørende spørsmålet for de aller fleste når det gjelder å vurdere grad av suksess er hvorvidt selskapet har lyktes med å ta markedsandeler fra andre landsdeler. Samlet sett har Fjord Norge øket markedsandelen av utenlandske hotellgjestedøgn fra oppstarten og fram til i dag med 1.4% fra 1995 til 2001. Det har vært en jevn stigning hvert år unntatt i 2000. Selv om denne økningen ikke kan sies å være spesielt høy, så gir det likevel en viss indikasjon på at FjN har hatt et gjennomslag i markedet.

Det kanskje viktigste resultatet av satsingen på Fjord Norge er at en har fått til en *samlet markedsføring* av landsdelen, som trolig ville vært vanskelig å oppnå på annen måte. Selskapet blir opplevd som profesjonelt og målrettet. Kvaliteten på markedsføringsmaterieell o.l. holder stort sett et høyt nivå, slik det blir vurdert sett fra reiselivsbransjen i utlandet. Det er likevel enkelte unntak, som vi skal se i neste kapittel. Vestlandet, eller området Fjord Norge, er gjennom langsiktig innsats i ferd med å bli etablert som merkevare i utlandet.

Et annet viktig resultat av virksomheten til FjN er at en har fått til en mer *helhetlig* og bred tenking i reiselivsnæringen. Ved å sette fokus på markedsføring av hele landsdelen har en oppnådd at flere enn før forstår at en er gjensidig avhengig av hverandre. Tendensen til at ulike deler av næringen, bevisst eller ubevisst, motarbeider hverandre er blitt mindre, selv om denne trusselen mot samlet reiselivssatsing fortsatt er høyst reell.

Et annet resultat er at en har fått øket *prestisjen* til reiselivsnæringen. FjN har høye ambisjoner på vegne av næringen. Dette har bidratt til at politikerne synes å ha blitt mer bevisst betydningen av reiselivets betydning, og dermed blitt mer opptatt av å legge til rette for næringen. På tilsvarende måte har selskapet bidratt til å heve kompetansen i reiselivsbransjen på Vestlandet.

Det er alt i alt forholdsvis bred enighet om at Fjord Norge bør videreføres. Selv om det er enkelte som ser seg best tjent med andre løsninger, så er tilhengerne av å opprettholde innsatsen helt klart i flertall.

I gjennomføringen av prosjektet har vi skilt mellom etterspørselssiden, forstått som utenlandske reiseselskap, og tilbydersiden, forstått som norske destinasjonsselskaper og reiselivsbedrifter. Det viser seg at vurderingene er litt forskjellige på hhv tilbyder og etterspørselssiden. Generelt sett synes vurderingene å være mer positive i etterspørselsleddet enn hos de norske samarbeidspartnerne. Etterspørselsleddet legger

vekt på at selskapet opptrer profesjonelt og langsiktig, at kvaliteten på profileringsmaterieill i all hovedsak er god, og at det er en fordel å kunne forholde seg til ett selskap som representerer hele landsdelen. Alt i alt blir selskapet vurdert positivt blant de utenlandske samarbeidspartnere

Vurderingene i tilbyderleddet innen landsdelen er også jevnt over positive når det gjelder selskapets profesjonalitet, kompetanse etc. Reiselivsbedriftene har sluttet godt opp om selskapet og er jevnt over tilfreds over resultatet. Når det gjelder de lokale destinasjonsselskapene er det likevel en tendens til en del misnøye, både når det gjelder aktivitetene i og prioriteringen til selskapet, og ikke minst fordi dialogen har blitt dårligere.

6.2 Hva får det enkelte fylke igjen for å delta i FjN?

Det mest synlige resultatet av fylkeskommunenes bidrag til selskapet er den generelle profileringen av hvert fylke i profileringsmaterieillet. Denne er lik for alle fylkene mht. omfang og utforming, uten at det dermed er sagt at hvert fylke har like stor nytte av denne profileringen

En annen måte å tilnærme seg dette spørsmålet på er ved å studere utviklingen når det gjelder utenlandske turistbesøk. Når det gjelder det enkelte fylke blir bildet sammensatt og komplisert. Reiselivsstruktur, fordeling på ulike typer reisende, ulike nasjoner etc er forskjellig i de ulike fylkene. I Rogaland er f.eks. en relativt stor andel av utenlandske overnattinger relatert til yrkesreiser. I Møre og Romsdal kommer en stor andel av turistene via Østlandet, og en eventuell økning i utenlandsk turisme kan ikke uten videre tilskrives arbeidet til FjN. Det er derfor ikke enkelt å gi et utfyllende svar på hva det enkelte fylke får igjen for å delta, og i hvilken grad positiv utvikling skyldes innsatsen til selskapet. En må også ta i betraktning en rekke eksterne faktorer, som endringer i valuta og generell økonomisk utvikling i det enkelte land.

Tabellene i kapittel 3 viste at utviklingen de siste årene har vært litt forskjellig i de ulike fylkene. Både Rogaland og Hordaland har vist en utvikling som har vært dårligere enn landet som helhet, mens de to nordligste fylkene har hatt en utvikling som har vært mindre negativ enn landet samlet sett. Ut fra det materialet vi har til rådighet har vi ikke noe godt grunnlag for å hevde at noen fylker får mer igjen for sitt bidrag til FjN enn andre.

Uansett vet en ikke hvordan utviklingen ville vært *uten* selskapet.

Det er en forholdsvis utbredt oppfatning at ”tunge” områder i turismesammenheng som f.eks Bergen og Hardanger får større gjennomslag i, og bedre ”service” av selskapet, på bekostning av mer perifere områder. En kan se dette i sammenheng med at mange av aksjonærene holder til her, og også av at hovedkontoret til selskapet ligger i Bergen. På denne måten kan en si at det fylkeskommunale tilskuddet til en viss grad er med på å balansere denne tendensen

Hvorvidt resultatet som er oppnådd står i forhold til innsatsen er heller ikke enkelt å gi et entydig svar på. Men det er for det første flere forhold, som vi har sett, som tyder på at satsingen har hatt en positiv betydning for utviklingen i reiselivet i landsdelen. For

det andre er det også all grunn til å peke på at ressursinnsatsen, både samlet og gjennom det fylkeskommunale tilskuddet, er relativt lite sett i forhold til samlet omsetning i næringen. Et annet moment i denne forbindelse er at det fylkeskommunale tilskuddet bidrar til å utløse en betydelig privat finansiering av selskapet.

6.3 Drøfting – hva har vært problematisk?

Evalueringen viser at forholdet til, og samarbeidet med, andre reiselivsorganisasjoner på Vestlandet til dels har vært problematisk. Et hovedproblem har vært at dialogen har blitt dårligere mellom lokale destinasjonsselskaper o.l. og Fjord Norge. Dette har bl.a. ført til at problemer og behov i næringen ikke alltid har blitt formidlet oppover i systemet.

FjN står derfor i fare for å gå glipp av viktige impulser fra næringen. Det er av helt avgjørende betydning for en positiv utvikling at dialogen med dette nivået blir bedre. Det må etableres bedre systemer og rutiner for kontakt, og kontakten med lokalt nivå må styrkes. Enda viktigere er det at selskapets ledelse og administrasjon gjennomgår en holdningsendring når det gjelder måten de forholder seg til sine brukere på.

På den andre siden viser det seg også at vurderingene er langt mer positive både ute hos reiseoperatører i utlandet og private reiselivsbedrifter i Norge. Til tross for visse variasjoner, synes FjN å fungere gjennomgående bedre og bli oppfattet mer positivt sett fra enkeltbedrifter enn sett fra reiselivsorganisasjonene. Dette kan ha sammenheng med at FjN har blitt mer ”spesialisert” i utførelse av visse markedsrelaterte aktiviteter og spesielt merkevarebygging og derved gått i gjennom en form for profesjonalisering på visse områder. Det kan med andre virke som om selskapet har utviklet bedre relasjoner til denne delen av bransjen enn til de andre reiselivsorganisasjonene i landsdelen. Disse forskjellene i vurderinger henger sammen med den måten reiselivet er strukturert på, med mange ledd og til dels overlapp i arbeidsoppgaver. Det kan virke som om det har oppstått et manglende tillitsforhold til FjN i en del av destinasjonsselskapene. For videre utvikling av aktivitetene rundt selskapet er det viktig at dette forholdet blir bedret.

Det er også blitt påpekt at selskapet sprer seg på for mange oppgaver. Det er derfor et spørsmål om selskapet bør konsentrere seg mer om kjerneoppgavene. Selskapets viktigste formål er å drive markedsføring i utlandet. Dette er en meget omfattende oppgave, og selskapet har ikke kapasitet til å dekke alle potensielle markeder. Det kan derfor reises spørsmålsteget ved hvor hensiktsmessig en del andre satsinger er, spesielt sett i forhold til at selskapet har knappe ressurser.

Det synes å ha skjedd en viss grad målforskyvning over tid ut med hensyn til hvilke prioriterte arbeidsområder som prioriteres. Et eksempel på dette er at merkevarebyggingen har fått en særdeles stor plass, mens et område som sesongforlengelsestiltak har fått mindre oppmerksomhet. I selskapets vedtekter er sesongutvidelse ført opp som eget punkt. Fra enkelte hold i næringen blir det her hevdet at selskapet ikke har klart å gi dette tilstrekkelig høy prioritet.

Selv om kvaliteten på profileringsmateriell jevnt over holder høy kvalitet, blir det spesielt knyttet kritikk til internett-satsingen. Internett-siden har ikke fungert

tilfredsstillende fram til nå, spesielt ikke sett i forhold til individuelle brukeres behov. Imidlertid har den endringen som ble gjennomført i september 2002 medført en klar forbedring på dette punktet, med mye bedre søkemuligheter. Det kan imidlertid fortsatt oppfattes som en mangel at det ikke er lenker til den enkelte destinasjon slik at den reisende lettere kan planlegge sitt opphold i et gitt område av landsdelen. Sett i forhold til utviklingen i reiselivet, der stadig flere søker etter informasjon, og planlegger reise og opphold selv, har selskapet her en stor og viktig oppgave foran seg.

Når det gjelder Merkeveragesatsingen til Fjord Norge blir denne på den ene siden, sett fra norske aktørers ståsted, opplevd som for ressurskrevende i forhold til behovet for å bruke mer midler til direkte markedsføring. Sett fra utlandet, og de store reiselivsoperatørene, derimot blir ressursinnsatsen på dette området oppfattet som for lavt for å oppnå en tilstrekkelig effekt i markedet.

Ressursmangel er et generelt problem for driften av selskapet. Et utslag av dette er f.eks. misnøye hos utenlandske operatører med at en må betale for å delta i generelle profileringskampanjer i regi av FjN, noe som er uvanlig i utlandet.

Det er en fare for at det sterke fokuset på kommersialisering av virksomheten og oppgavene i selskapet kan virke ødeleggende for satsingen på reiseliv. Mange reagerer negativt på at en stadig vekk må bidra med egenfinansiering av aktivitetene, selv om en er aksjonær i selskapet. Det kan dessuten reises spørsmål ved effektiviteten i et system der en hele veien fakturerer hverandre. Dette kan bl.a. resultere i at de mindre aktørene, med lav betalingsevne, holdes utenfor. Dette igjen kan resultere i at kreativitet og utviklingsevne blir skadelidende. Det ligger som en implisitt konsekvens av bl.a. merkeveragesatsingen at alle skal "tenke likt". Dette vil ofte være en nødvendig forutsetning og en styrke for arbeidet, men kan også være en svakhet, ved at det skjer lite læring og nytenking.

I internasjonal sammenheng er det et særnorsk fenomen å legge så stor vekt på privat finansiering i denne typen reiselivssamarbeid. Det kan reises et stort spørsmål ved om dette er hensiktsmessig. Kritikken kommer fra så vel store internasjonale samarbeidspartnere, som små lokale bedrifter og destinasjonsselskap.

7 Drøfting av framtidig modell

7.1 Innledning

Hva er aktuelle alternativer til det Fjord Norge vi har i dag? Kan ansvaret for profilering av næringslivet på Vestlandet løses på andre måter enn dagens ordning?

Her drøfter vi ikke bare endring i formell organisering og ansvarsdeling, men også spørsmålet om mer grunnleggende endringer i arbeidsform m.m.

7.2 Tilbakeføring av ansvaret til fylkene

Dette alternativet ville innebære at FjN ble nedlagt, og at Norges Turistråd ivaretok det generelle markedsføringsarbeidet. Før Fjord Norge ble opprettet var det et velfungerende samarbeid mellom fylkeskommunene på dette området. Behovet for enhetlig profilering av landsdelen kunne bli ivaretatt på denne måten

Ingen av aktørene vi har vært i kontakt ser dette som en realistisk modell. En utvikling som kunne aktualisert dette ville vært dersom forslagene om å etablere storfylke for Vestlandet ble satt ut i livet. Da kunne produktutvikling og markedsføring av reiseliv blitt sett i sammenheng med næringsutvikling, kultur m.m. i landsdelen i vid forstand.

På nåværende tidspunkt utviklingen av det framtidige Vestlandssamarbeidet ennå i støpeskjeen. Det mest konkrete er etablering av et Vestlandsråd.

7.3 Endring i forholdet til Norges Turistråd

Enkelte mener at det i et lite land ikke er behov for en reiselivsorganisasjon både på nasjonalt og landsdelsnivå. Det reises derfor naturlig et spørsmål om ikke egentlig de to organisasjonene kunne bli slått sammen. Eventuelt at FjN ble gjort om til en avdeling av NTR.

Et argument som taler for å gjøre dette er at det allerede en veldig tett kobling mellom de to organisasjonene. Fjord Norges arbeid er veldig godt samkjørt med strategiene til det nasjonale selskapet. Dette gjelder bl.a. arbeidet rundt merkevarestrategien. Mange opplever derfor FjN som et rent "underbruk" av Norges Turistråd. Det kan reises spørsmål ved hvor effektiv ressursbruken er når to organisasjoner gir ut forholdsvis lik markedsføringsmateriell

Det viktigste argumentet mot dette er at en overføring til Norges Turistråd ville skape enda større avstand mellom det lokale reiseliv og den som skal profilere reiselivsnæringen. Vi har sett i evalueringsdelen at dette området til dels er et problem allerede. Et poeng er at ingen av representantene for reiselivet på vestlandet som ble

kontaktet hadde noen tro på at en overføring til Norges Turistråd ville medføre noen forbedring. Dette synspunktet blir også underbygget av MMIs undersøkelse fra 2000, der et klart flertall av de spurte sier de vil foretrekke FjN framfor Norges Turistråd ved innsalg av prosjekter. Det er av helt avgjørende betydning at det selskapet som skal markedsføre reiselivet har utspring i landsdelen, og har tett kontakt med det som rører seg innen næringen.

Et viktig argument mot overføring av ansvar er at samarbeidspartnere ønsker å forholde seg til FjN, ikke til Norges Turistråd.

Et annet spørsmål er om en kan oppnå stordriftfordeler og andre gevinster ved å se de to selskapene sterkere i sammenheng. Siden det allerede er så tett kontakt burde absolutt betingelsene være til stede også for et visst driftsmessig samarbeid.

Det kan oppnås betydelige besparelser ved å se den utenlandske markedsføringen mer i sammenheng. Når man sammenligner Norges Turistråds profileringsmaterieell og Fjord Norges reiseguide ser man at det er ganske stor grad av overlapp. Det bør derfor vurderes å samkjøre dette på en annen måte enn i dag.

7.4 Videreføring innen dagens Fjord Norge

Det mest ønskelige og realistiske alternativet er at FjN fungerer videre. Gjennom arbeidet med prosjektet har vi ikke funnet noen avgjørende argumenter for å legge ned selskapet, eller gjøre andre grunnleggende endringer. Det kan i det store og hele stilles spørsmål ved hvor mye en oppnår gjennom store omorganiseringer. Dersom en tar for gitt at en vil ha en fortsatt satsing på områdemarkedsføring av landsdelen, er et mer konstruktivt grep å ta utgangspunkt i de grunnleggende problemer evalueringen har avslørt. Disse problemene handler først og fremst om mangel på dialog, uklare og til dels overlappende ansvarsforhold med resten av reiselivsnæringen, og usikkerhet med hensyn til finansiering.

7.4.1 Sterkere formalisering av samarbeidet med fylkeskommuner og destinasjonsselskaper

Evalueringen viser at samarbeidet mellom landsdelsselskap og lokale reiselivsaktører kan forbedres. Det bør spesielt utvikles et sterkere samarbeid på disse punktene:

- Lokal produktutvikling
- Utadrettet markedsføring
- Overføring av markedskompetanse til regionene

7.4.2 Bedre dialog med reiselivsnæringen.

Kommunikasjon og informasjon er alltid et vanskelig punkt. Eksemplene på at det reises kritikk for mangelfull informasjon i og mellom organisasjoner er utallige. At det blir rettet kritikk mot FjN for dette er egentlig å betrakte som ”normalt”. Dette betyr ikke at det ikke bør gjøres en del for å rette opp på dette.

Det grunnleggende er at selskapet inntar en holdningsendring når det gjelder forholdet til resten av reiselivet på Vestlandet. Dette kommer ikke av seg selv, men forutsetter at selskapets ledelse tar utfordringen seriøst på alle plan i bedriften.

Fylkeskommunene bør gjerne gi tydeligere signal om at en forventer bedre dialog.

I tillegg kan det gjøres en del *strukturelle* grep for å bedre kommunikasjonen:

- Det bør settes av fast punkt på dagsorden, og med tilstrekkelig med tid, på samarbeidsmøtene der representantene som sikrer at lokale reiseliv får komme til orde.
- Det kan oppnevnes kontaktpersoner i hvert fylke som har ansvar for å holde seg orientert om situasjonen lokalt, og melde inn til FjN om behov, problem etc.
- Det bør diskuteres om en skal etablere noen kjøreregler for utsending av skriftlig informasjon

7.4.3 Konsentrasjon om færre oppgaver?

Evalueringen indikerer at selskapet muligens har spredt seg på for mange oppgaver de senere årene, i hvert fall sett i forhold til ressursituasjonen. Det vil være ulike oppfatninger om hvorvidt dette er tilfelle, og om konsekvensen eventuell vil være å konsentrere seg sterkere om kjerneoppgavene. Hovedoppgaven til selskapet er å være et markedsføringselskap for landsdelen.

På bakgrunn av det materiale vi har tilgjengelig er det vanskelig å trekke bastante konklusjoner om hvorvidt selskapet bør konsentrere seg om færre oppgaver, og hvilke oppgaver som i så fall skal utelukkes. Det viktigste argument for å konsentrere seg om færre aktiviteter vil være at dette vil gi bedre samsvar mellom inntekter og arbeidsoppgaver.

En del forhold antyder at det ikke uten videre er ønskelig eller en gang mulig å kutte ut arbeidsoppgaver:

Merkevarekampanjen tar mye ressurser og intern kapasitet, men er en langsiktig satsing som ikke uten videre kan stoppes. I det videre arbeid er det desto viktigere å legge enda mer vekt på *lokal* merkevarekompetanse.

Internett siden er slik den framstår i dag ikke god nok, og bør utvikles videre.

Konklusjonen på dette punktet er:

- Selskapets styre bør ta spørsmålet om forholdet mellom arbeidsoppgaver og ressursituasjon opp til grundig vurdering.
- Ressurssituasjonen for selskapet må forbedres.

7.4.4 Bedre finansielt grunnlag

Evalueringen har vist at den finansielle situasjon er et problem for selskapet. Dette handler for det første om at midlene Fjord Norge har. I en s.k. SWOT analyse som er foretatt er "usikker langsiktig finansiering" nevnt som selskapets største svakhet.⁵

Ressurssituasjonen bidrar til noen av de problemene vi ha sett i forholdet mellom selskapet og resten av reiselivet. En bedre og mer stabil finansiell situasjon vil gi mer langsiktighet i arbeidet.

7.4.4.1 Større offentlige tilskudd

Fjord Norge mottar årlige tilskudd fra de fire fylkeskommunene basert på 3-årige avtaler. Nåværende avtale gjelder til 2003. Det årlige tilskuddet er ca 1 mill pr fylke. Dette utgjør ca 20% av det totale budsjettet til selskapet, og er dermed helt avgjørende for å kunne opprettholde dagens drift.

Det har vært reist spørsmål ved om fylkeskommunenes tilskudd til FjN er nødvendig for å drive FjN.

Vår tilråding er at tilskuddet beholdes på minst det nivået det er i dag.

Det viktigste argumentet for at tilskuddet bør beholdes, og eventuelt økes, er at det er et klart behov for "frie" midler som kan brukes til generell markedsføring og til tiltak som ikke nødvendigvis gir avkastning på kort sikt. Mye av inntektene til selskapet blir bundet opp i de prosjekter og tiltak som de kommersielle aktørene er villige til å være med på. Dette gir ikke nødvendigvis en gunstig utvikling på lang sikt. Det er lite rom for å satse på nye områder og nye tiltak. Finansieringsstrukturen kan derfor virke konserverende, og bidra til at reiselivet ikke klarer å fornye seg. Her kommer de offentlige midlene inn som et nødvendig bidrag.

Innvendingen mot et sterkt offentlig engasjement er bl.a at dette kan gi selskapet for frie tøyler, at motivasjonen for å yte full innsats blir svakere, og at dette bare vil gjøre koblingen til andre reiselivsorganisasjoner på Vestlandet enda løsere. Men disse problemene kan motvirkes gjennom klarere og mer forpliktende kontrakter der fylkeskommunene spesifiserer nøye sine forventninger til selskapet både når det gjelder

5 Fjord Norge AS: Strategiplan 2003-2006

a) hvilke tjenester de skal yte, og b) hvordan selskapet skal opptre overfor sine samarbeidspartnere.

7.4.4.2 Økte egeninntekter

Selskapet kan satse på å generere større egne inntekter gjennom produktsalg etc. Potensialet for inntjening på denne måten synes imidlertid ikke å være særlig stort. Et annet problem er at inntektene ikke nødvendigvis vil stå i forhold til innsatsen

Faren er også til stede for at dette vil dreie oppmerksomheten ensidig i retning av tiltak som gir inntekter, og ikke nødvendigvis de tiltak som gir god markedsføring av landsdelen.

Alt i alt er dette neppe en strategi som alene er tilstrekkelig for å gi bedre inntektsgrunnlag.

7.4.4.3 Områdeavgift.

Som kjent har Spania en modell der det er lagt en liten avgift på bl.a. hver hotellovernatting. Dette kan være en interessant løsning også for norske forhold. Modellen har mange fordeler: Den er forholdsvis lett å administrere. Man får med alle. Det er ingen formelle eller juridiske hindringer for å gjøre dette.

Innvendingen er først og fremst at modellen ikke er politisk realistisk i dagens situasjon. Dette er i så fall et løsningsforslag som vil måtte utredes og bearbeides grundig både på politisk nivå, og internt i næringen, før det kan være realistisk å sette ut i livet. Det vil ta lang tid å oppnå tilstrekkelig grad av konsensus blant reiselivsbedriftene for å få dette gjennom.

Løsningen reiser også en del grunnleggende spørsmål:

Hvem skal administrere og fordele midlene? Skal dette overlates til FjN på egenhånd?

Hvem skal nyte godt av midlene? Skal midlene utelukkende gå til områdemarkedsføring i regi av FjN, eller skal også de lokale destinasjonsselskapene få sin pott? Hvordan skal i så fall fordelingsnøkkelen se ut? Skal midlene fordeles etter omsetning, dvs. at de distriktene som allerede er sterkest får pengene tilbake, eller skal midlene fordeles "solidarisk" på en slik måte at "nye" turistområder kan satse friskt?

Fylkeskommunene og reiselivsnæringen i fellesskap oppfordres likevel om å vurdere dette.

7.4.4.4 Større samvirke med annen utenlands markedsføring

En alternativ vei å gå for å få mer ut av markedsføringspengene kan være å samarbeide med aktører utenfor reiselivet. Aktuelle aktører her kan være norske oljeselskaper, Eksportrådet for Fisk, landbruksorganisasjonene etc. Det har vært samarbeid mellom denne typen aktører tidligere, og dette kan muligens utvikles videre.

7.5 Anbefalinger for videre drift

- Det synes fortsatt å være behov for et eget markedsføringsselskap på landsdelsnivå, spesielt sett ut fra markedets synsvinkel.
- Fylkeskommunene opprettholder sitt tilskudd til FjN på minimum det nivå det er i dag. Dette ut fra behovet for frie midler til fellestiltak.
- Fylkeskommunene bør spesifisere sine krav og forventninger til selskapet på en tydeligere måte, både når det gjelder hva selskapet skal gjøre, og hvordan disse oppgavene skal løses. Dette kan f.eks. skje gjennom et tilsagnsbrev i forbindelse med tildeling av det årlige tilskuddet til selskapet.
- Det bør stilles et krav til selskapet om å forbedre den interne kommunikasjonen med reiselivsråd og lokale destinasjonsselskaper. Dette kan skje på ulike måter:
 - Utskillelse av en personalressurs med hovedansvar for intern kommunikasjon.
 - Oppretting av og ikke minst klarere bruk av eksisterende arenaer for dialog.
 - Bedre rutiner for spredning av informasjon.
 - Fast kontaktperson i hvert fylke.
- Fylkeskommunene bør i tillegg tydeliggjøre sin egen rolle og arbeidsfordeling i forhold til FjN.
- Sterkere produktfokus i FjNs virksomhet, bl.a. gjennom en klarere rolle når det gjelder lokal produktutvikling og kvalitetssikring.
- Vedtektenes formulering om sesongforlengelse bør prioriteres sterkere.
- Merkevareratsingen bør skilles ut som eget prosjekt / ansvarsområde med egen prosjektleder.
- Internettportalen bør utvikles ytterligere, bl.a. ved å legge inn lenker til lokale destinasjonsselskap.
- Selskapet bør bestrebe seg på å differensiere bruken av delfinansiering / egenandeler, slik at ikke de mindre aktørene i landsdelen faller utenfor.
- En anbefaler en viss varsomhet med å be turoperatørene delta i finansiering av kampanjer med stor generell profileringsandel.

Vedlegg 1

Evaluering av Fjord-Norge (FjN): Spørsmål til lokale reiselivsaktører

- **representanter for fylkeskommunale reiselivsråd e.l.**
- **lokale destinasjonsselskaper / andre aktører i reiselivet**

- Litt om egen organisering, ansatte etc

- Hvordan er forholdet til FjN organisert?

- Hvordan fungerer kontakten og samarbeidet mlm regionale brukere og FjN?

- Beskrivelse av arbeidsområder og roller.

- Generell vurdering av FjN
 - o Kompetanse
 - o Prioriteringer – gjør en de rette tingene?
 - o Samarbeidsevne

- Hvordan løser FjN utfordringen med at situasjonen og behovene er ulike i ulike deler av regionen, og i ulike deler av reiselivsnæringen?

- Hva er det viktigste har FjN oppnådd?

- Kan noe gjøres annerledes innen rammen av FjN?

- Hva er alternativet til FjN? Hva ville i så fall konsekvensen vært?

- Synspunkter på reiselivsorganiseringen i Norge generelt?

- er det f.eks. for mange nivå (nasjonalt/landsdel/fylke/ lokalt)