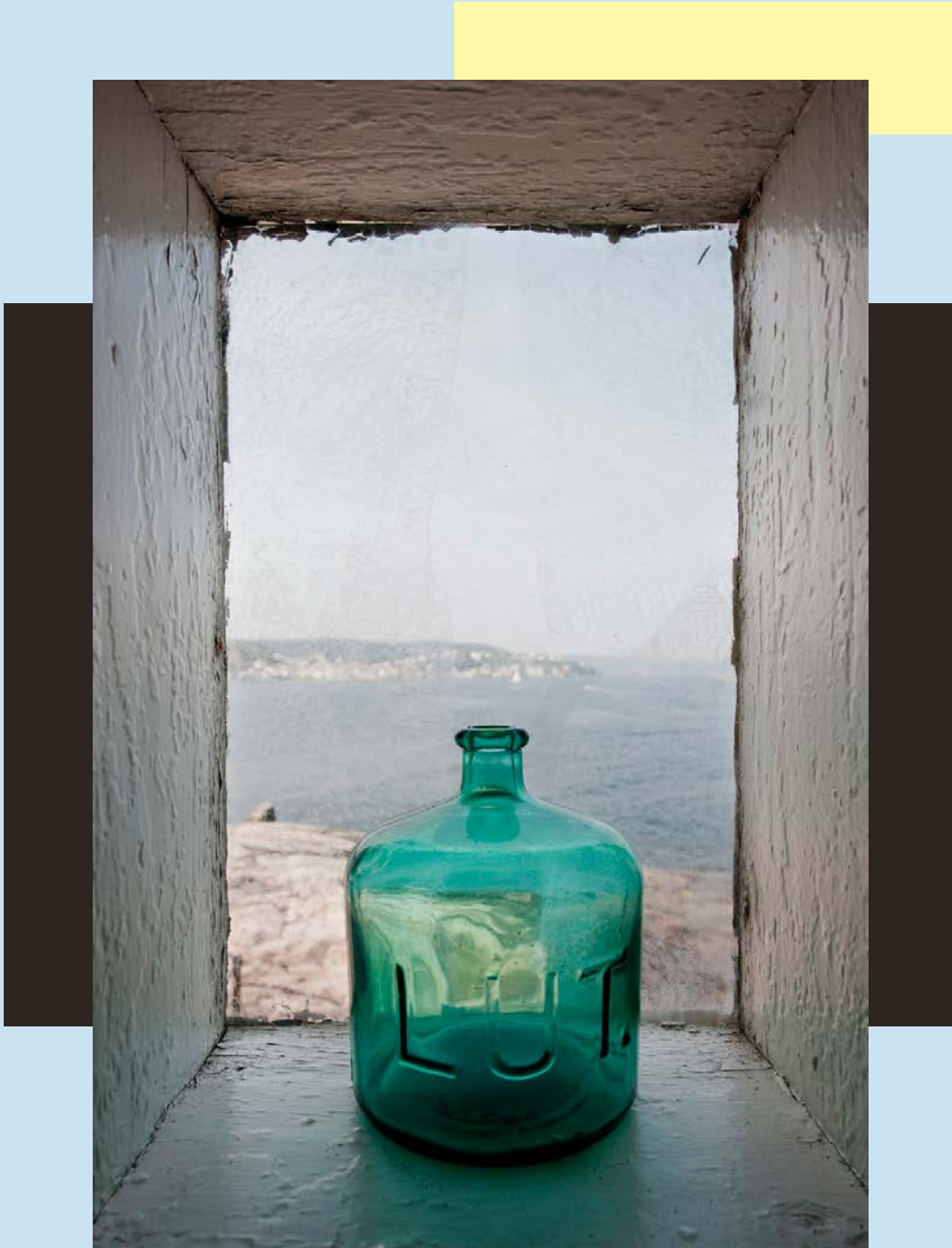




Innovasjon
Norge

[Innovasjon Norge.no/reiseliv](https://www.innovasjon Norge.no/reiseliv)



Håndbok for reisemålsutvikling

Forord

5

01

- 1. Reismålsutvikling 7
- 1.1 Modell for gjennomføring 7

02

- 2. Utgangspunktet – Norge som internasjonalt reismål 11
- 2.1 Reismålet som arena for kundens opplevelse 11
- 2.2 Reismålets opplevelser, attraksjonskraft og stedsutvikling 12
- 2.3 Bærekraft som verdigrunnlag 13
- 2.4 Markedene og Merkevaren Norge som fundament 14
- 2.4.1 Merkevaren Norge 14
- 2.4.2 Bruk av Merkevaren Norge i lokal utvikling 15
- 2.4.3 Viktige markeder for norsk reiselivsnæring 16
- 2.5 Kundereisen som verktøy for økt verdiskaping 16

03

- 3. Reismålet som ramme for lokal verdiskaping 19
- 3.1 Reismålsutvikling i et helhetlig perspektiv 19
- 3.1.1 Avgrensning av reismål 20
- 3.1.2 Begrunnelse for å arbeide med reismålsutvikling 20
- 3.1.3 Forutsetningene, tidsperspektivet og mulighetsrommet 20
- 3.1.4 Helhetsperspektivet 21
- 3.2 Aktørenes vilje til å satse 22
- 3.3 Kommunenes roller i reismålsutviklingen 23
- 3.4 Ressursfundament 24
- 3.5 Norgesturisters interesser, behov og ønsker 26
- 3.6 Arkitekturkvalitet 28
- 3.7 Mat, mattradisjoner og måltidsopplevelser 29

04

- 4. Gjennomføring av reismålsutviklingsprosess i tre faser 31
- 4.1 De tre fasene 31
- 4.1.1 Viktige beslutningspunkter i gjennomføringen 32
- 4.1.2 Kritiske suksessfaktorer 32
- 4.2 Organisering etter prosjektlederprosessen (PLP) 33
- 4.3 Interessentperspektivet i reismålsarbeidet 34
- 4.3.1 Nettverk er regelen, ikke unntaket 36
- 4.4 Internasjonal kunnskap og inspirasjon 37

05

- 5. Fase 1 – Forstudiet – oppstart og grunnleggende avklaringer 41
- 5.1 Formålet med forstudiet 41
- 5.2 Arbeidsform og organisering 42
- 5.3 Innhold i forstudiet 42
- 5.4 Omfang og arbeidsinnsats 45

06

- 6. Fase 2 – Strategifasen – utarbeidelse av helhetlig strategisk plan 47
- 6.1 Formålet med strategifasen 47
- 6.2 Arbeidsform og organisering 49
- 6.3 Innhold og hovedaktiviteter 50
- 6.3.1 Lage prosjektplan og beskrive hovedaktiviteter 51
- 6.3.2 Hovedaktiviteter og helhetstenkning 52
- 6.4 Grunnlaget for faglige vurderinger 54
- 6.4.1 Sekundærdataundersøkelser 54
- 6.4.2 Primærdataundersøkelser 55
- 6.4.3 Brukerinnsiktstudier 55
- 6.4.4 Prosjektlederhjelp: Researchteknikker i en digitalisert verden 56
- 6.4.5 Utredninger av spesielle forhold på reismålet 57
- 6.4.6 Utrede finansieringsmodeller for fellesgoder og fellestiltak 57
- 6.4.7 Utskriving av strategier og konsept 59
- 6.5 Planlegging etter plan- og bygningsloven 62

- 6.5.1 Reiselivet i stedsutviklingen 63
- 6.5.2 Reiselivets egen planlegging og planleggingen etter plan- og bygningsloven 63
- 6.5.3 Plan- og bygningslovens virkemidler for gjennomføring 67
- 6.5.4 Hva kreves for å gjennomføre tiltak – eksempel The Alleywalk i Honningsvåg 67
- 6.6 Arealbruk og tilrettelegging 69
- 6.7 Innovasjon og kompetanseheving 70

07

- 7. Fase 3 – Gjennomføring – fra ord til handling 73
- 7.1 Organisering og prosess 73
- 7.1.1 Organisasjonsmessig forankring 74
- 7.1.2 Organisering av større (selvstendige) prioriterte tiltak 75
- 7.2 Forankring hos kommunen 76
- 7.2.1 Prinsippvedtak om strategien (Masterplanen) i kommunen 77
- 7.2.2 Forholdet til kommunal planlegging generelt 77
- 7.3 Arbeidet med hvert tiltak 78
- 7.3.2 Prioritering av tiltak og oppfølging 79
- 7.3.3 Kartlegging av mulige finansieringskilder 79
- 7.4 Kontinuitet i prosessen 79
- 7.4.1 Vurder tiltak med stor symbolverdi 80
- 7.5 Revideringer og justeringer 80
- 7.6 Partnerskapsregime – en alternativ organisasjonsmodell 80

08

- 8. Kommunikasjon 83
- 8.1 Løpende informasjon om arbeidet 83
- 8.1.1 Fortellingen om hva man skal få til sammen 83
- 8.1.2 Bruk av digitale og sosiale medier 83
- 8.2 Presentasjon av resultater og plandokumenter 85

Litteraturliste

86

Vedlegg

87

- 1. Stedet som reismål – et stedsutviklings spørsmål 87
- 2. Bærekraftige reismål 90
- 3. Hvorfor en nasjonal merkevare? 93
- 4. Generelt om Prosjektlederprosessen (PLP) 96
- 5. Interessentanalyse 98
- 6. Eksempler på hovedaktiviteter fra Svalbard og Lofoten 100
- 7. Innholdsfortegnelse fra Sør- Varanger (2013/2014) 103
- 8. Utdrag om markedstrender fra Masterplan for Svalbard 105
- 9. Kommunens roller og virkemidler 108
- 10. Beskrivelser av temasatsingene i regi av Innovasjon Norge 109
- 11. Beskrivelse av cruisenæringen 117

Forord

Håndbok for reisemålsutvikling er en oppdatert og videreutviklet versjon av «Hvitebok for reisemålsutvikling» som har vært tilgjengelig fra Innovasjon Norge siden 2003. Boka er nå revidert for 3. gang basert på erfaringer fra en rekke ulike reisemål samt endringer i markedsforhold, næringens behov og offentlige rammebetingelser.

Målet med Håndboka er å bidra til utviklingen av attraktive, bærekraftige og lønnsomme reisemål gjennom utvikling av helhetlige og langsiktige strategiske planer og bedre samhandling på reisemålene.

Norske reisemål har så ulike struktur, størrelse og markedsgrunnlag at alle ikke kan utvikles over samme lest. Reisemålsutviklingen er derfor en prosess som må skreddersys for det enkelte reisemål. Håndboka vil gi innsikt i faglige verktøy, prosesser og erfaringer i dette arbeidet. Håpet er at den skal kunne fungere som et oppslagsverk til hjelp i reisemålsutviklingsprosessen.

Målgruppen for håndboka er destinasjonsselskaper, reisemål, næringsutvikling- og omstillingsorganisasjoner, rådgivere/prosjektledere, reiselivsaktører, saksbehandlere/planleggere i kommunene og investorer.

Utgiver av Håndbok for reisemålsutvikling er **Innovasjon Norge**. Håndboka er et viktig verktøy i Innovasjon Norges arbeid med reiselivsutvikling i Norge.

Innovasjon Norge er næringens nasjonale virkemiddelapparat og tilbyr for øvrig tjenester innen rådgivning, finansiering, kompetanse, nettverk og profilering, gjennom sine 16 lokale kontorer spredt i hele Norge og 35 kontorer internasjonalt, hvor 14 av disse er prioriterte markeder for reiseliv med spesifikk reiselivskompetanse.

For reiselivet bidrar Innovasjon Norge til økt verdiskaping gjennom:

- Å øke kjennskap, kunnskap og attraktivitet til Norge som reisemål i prioriterte markeder.
- Å bidra til at Norge som reisemål tilbyr produkter og opplevelser i tråd med turistenes behov og ferieønsker, basert på bærekraftige prinsipper og merkevaren Norge.

For mer informasjon om Innovasjon Norges totale tilbud av tjenester til reiselivsnæringen, se: innovasjon norge.no/reiseliv

Revisjonen av Håndbok for reisemålsutvikling er gjennomført av Bård Jervan fra Mimir AS. Erik Plathe i Asplan Viak har også bidratt med tekst og Ann-Jorid Pedersen og Torill Olsson i Mimir AS har bidratt med innspill og erfaringer fra sitt arbeid med reisemålsutvikling. Innovasjon Norges avdeling for innovasjon og utvikling i reiselivet, Mat og Reiseliv, har bidratt med ressurser og kunnskap. Revisjonen er ledet av Lise Fotland Aaseng i Innovasjon Norge.

Vi takker spesielt de reisemålene som har gjennomført reisemålsutviklingsprosesser og delt sine erfaringer med oss. Mer informasjon om reisemålsutvikling og håndboka i digital versjon finner dere på: innovasjon norge.no/reiseliv

Håndboka må ikke følges slavisk, bruk den som et hjelpemiddel i arbeidet med å skreddersy en best mulig reisemålsutviklingsprosess for ditt reisemål. Lykke til!

Reisemålsutvikling

Moderne turister blir stadig mer krevende og opptatt av innholdet i sine ferier. Kravene til reiseopplevelser, bedrifter og reisemål blir høyere. For å møte markedets krav og forventninger i et stadig tøffere marked, må Norge utvikle attraktive og lønnsomme reisemål. Samtidig må vi ta vare på miljøet, naturen og lokalsamfunnene over hele landet og utvikle reisemålene etter bærekraftige prinsipper.

Reisemålsutvikling er et systematisk arbeid for helhetlig utvikling av et sted/reisemål/destinasjon, basert på turistenes ønsker og behov, de fastboendes ønsker og behov, bærekraftige helhetsperspektiv for utvikling, samt reisemålet forutsetninger og muligheter. Samtidig vil Norges posisjon som reisemål og bærekraftige prinsipper for utvikling og produksjon, gi viktige føringer for valg av strategisk retning og for gjennomføring av tiltak.

Det å få på plass en helhetlig og langsiktig strategisk plan, samt å ha evnen til å gjennomføre den, er en viktig forutsetning for utvikling av attraktive, lønnsomme og bærekraftige reisemål og for reisemålets suksess på lang sikt.

En vellykket prosess forutsetter:

- Evne til å ta strategiske valg.
- Vilje til å prioritere tid og penger til en planprosess.
- Markedsorientert arbeid.

Samtidig er det en vesentlig suksessfaktor at prosessen gjennomføres i et samarbeid mellom reiselivsbedrifter, kultur- og opplevelsesvirksomheter, transportører, handelsnæring, grunneiere, andre relevante aktører og kommunen(e) som utgjør reisemålet. Bærekraftig reisemålsutvikling henger også sammen med framtidsrettet by og tettstedsutvikling, arealplanlegging, tilgjengelighet og attraktive lokalsamfunn.

En god reisemålsutviklingsprosess forutsetter altså at alle sentrale aktører på et reisemål ønsker en helhetlig utvikling og ser mulighetene. En reisemålsutviklingsprosess starter med å kartlegge og systematisere reisemålet, slik at alle involverte aktører får et felles bilde av hva som gir stedet

attraksjonskraft i dag og hvilket grunnlag reisemålet har for å skape næringsvirksomhet framover. Dette bildet gjenspeiler reisemålets forutsetninger for å lykkes.

Reisemålsutvikling som prosess er kompleks fordi den involverer både mange aktører og mange problemstillinger. Slike prosesser må derfor skreddersys for å møte utfordringene på det enkelte reisemål. Det er derfor ikke mulig å beskrive alle de problemstillinger og temaer som kan dukke opp i løpet av en prosess i denne Håndboka.

Formålet er at den skal:

- Gi en helhetlig gjennomgang av en arbeidsmodell for prosessen.
- Etablere et begrepsapparat.
- Beskrive viktige erfaringer fra tidligere prosesser.
- Presentere verktøy og arbeidsmetoder.
- Gi oversikt over sentrale temaer og problemstillinger.
- Vise koblingen til kommunal planlegging og arealforvaltning.
- Gi henvisninger til erfaringer, litteratur og kompetansemiljøer som kan være nyttige i prosessen.

Håndbok for Reisemålsutvikling skal med andre ord være et «hjelp til selvhjelp-verktøy» for alle som er involvert i reisemålsarbeidet, et oppslagsverk som skal gi faglige råd, beskrive prosesser og overføre erfaringer og kunnskap.

1.1 Modell for gjennomføring

En god struktur og en godt forankret organisering er viktig for en vellykket reisemålsutviklingsprosess. Derfor benyttes Innovasjon Norges Prosjektlederprosess (PLP) som utgangspunkt for organiseringen (se også vedlegg 4).

De sentrale elementene i modellen er:

1. En faseinndelt prosess som består av forstudie, planprosess og gjennomføringsfase.
2. Oppfølging og kvalitetssikring gjennom god måldefinering, tydelige beslutningspunkter og milepæler.
3. Identifisering av kritiske suksessfaktorer for å lykkes.
4. Tydelig ansvars- og rolledeling for de involverte aktørene.

De tre fasene er illustrert i Figur 1.1.

Fase 1 – Forstudie – oppstart og grunnleggende avklaringer

I forstudiet skal det utarbeides en situasjonsanalyse for reisemålet som beskriver dagens situasjon og peker på muligheter og utviklingspotensial. Lokale forhold og aktørenes vilje til å delta aktivt må også kartlegges.

Fasen er beskrevet i kapittel 5.

Fase 2 – Strategifasen – utarbeide en helhetlig og langsiktig strategisk plan (Masterplan)

I strategifasen defineres mål og strategier, samt prioriterte tiltak for utviklingen av reisemålet. Forankring hos viktige aktører er vesentlig i denne fasen.

Strategifasen er beskrevet i kapittel 6.

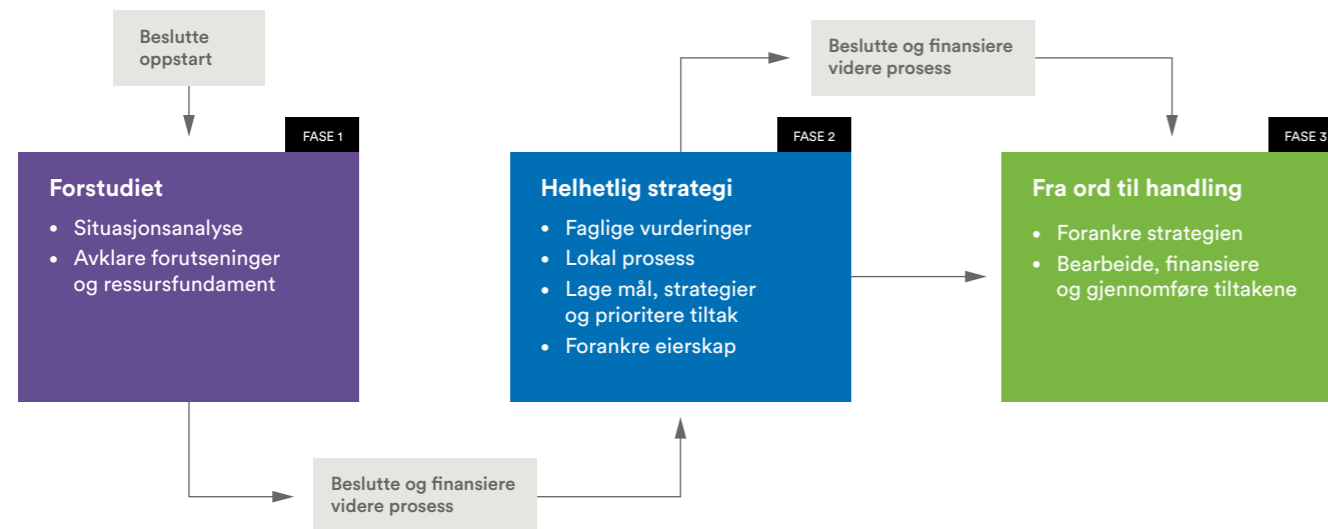
Fase 3 – Gjennomføring – fra ord til handling

I gjennomføringsfasen skal prioriterte tiltak gjennomføres i tråd med strategien. Det å avklare planer med kommunen, framskaffe finansiering og klargjøre forpliktelser er viktig.

Fasen er beskrevet i kapittel 7.

Hver av de tre fasene skal sees på selvstendige prosjektfaser, med egen organisering og finansiering.

Prosjektlederprosessen (PLP) krever en prosjektansvarlig, en prosjektleder og en styringsgruppe som settes sammen for hver fase. Modellen for denne prosessen er beskrevet nærmere i punkt 4.2.



Figur 1.1 Arbeidsmodell for reisemålsutvikling i tre faser.



Lofoten er en av mange steder som har gjennomført en reisemålsutviklingsprosess. Foto: Terje Rakke/Nordic life - visitnorway.com

Norge som internasjonalt reisemål



2.1 Reisemålet som arena for kundens opplevelse

Norge har fortsatt ingen tydelig posisjon som reisemål for internasjonale turister og forbindes i liten grad med spesielle opplevelser (tydelige grunner for å reise hit, «reason-to-go») eller verdier (hva vi står for som land) i målgruppene. For de som kjenner noe til Norge, assosieres Norge med vakker, storslagen og ren natur. Men Norge oppleves også som kaldt, dyrt og langt borte. Dagens internasjonale reiselivsmarked er preget av sterk og økende konkurranse. Da blir det enda viktigere for norsk reiselivsnæring å være innovativ, spisse markedsbudskapet og arbeide målrettet med produkt- og reisemålsutvikling.

Målgruppene som interesserer seg for Norge er reisevante, og aldri før har de reist så mange andre steder og sett og opplevd så mye som nå. Det internasjonale turistmarkedet er fullt av eksotiske og spennende opplevelsestilbud som våre gjester både har orientert seg om, reist til og opplevd. De er vant til å bruke internett, skaffer seg informasjon og benytter rating-tjenester, app'er, bookingsystemer og andre online-tjenester. De «shopper» tilbud og sjekker ulike opplevelsestilbud, pakker og forslag fra hele verden. Dagens turister kjenner igjen en ekte opplevelse, de er opptatt av å få valuta for pengene og de er kvalitetsbevisste.

Gode opplevelser og fascinerende historier fra spennende steder spres i våre dager som «ild i tørt gress» i sosiale medier – dårlige opplevelser spres minst like fort.

Å være tilstede ved et påskeopptog på langfredag i 2015 i Trinidad på Cuba handler også om hundrevis av publikummere som strekker telefoner og kameraer i været for å dokumentere egne opplevelser der og da. Disse formidles og deles umiddelbart i ulike formater, medier og kanaler.

Markedet for internasjonale feriereiser vokser. Det er også en økende interesse for det norske reiselivstilbudet i viktige markeder. Markedet for kortere ferier vokser, og reisene foretas i langt større grad hele året. Dette gir store muligheter for norske reiselivsprodukter framover, men



Páske på Cuba. Opplevelser formidles nå der og da. Foto: bård Jervan

det betinger at arbeidet med innovasjon, opplevelser og utvikling av reiselivet i Norge baseres på markedskunnskap, inngående forståelse av kundebehov og hva som utløser reiser (reason-to-go).

Det som kalles *opplevelsesøkonomiens logikk* blir stadig viktigere for å forstå forbrukeradfærd og forbrukerpreferanser i moderne turisme. Drivkraften i opplevelsesøkonomien er å skape størst mulig verdi for hver enkelt gjest. Dette kan gjøres gjennom å legge til rette for optimalt tilpassede opplevelser, helst som del av en helhetlig, sømløs leveranse.

I denne logikken har selve verdibegrepet to funksjoner:

Opplevelsesverdien for en gjest definerer *styrken i opplevelsen* (det som betyr mye, det meningsfulle, det som er viktig for meg) og kan sees i sammenheng med *attraksjonskraftbegrepet* og reason-to-go perspektivet. Det sier derfor noe om hvor langt vi er villige til å reise for å få det vi ønsker. Avledet av dette kan man forenklet si at både reise- og betalingsvillighet i denne logikken er avledet av opplevelsesverdiene. Med andre ord gir fokus på *økt opplevelsesverdi* også *økt økonomisk verdi* og *blir en nøkkel til økt lønnsomhet*. Dette er viktig for norsk reiseliv, hvor det å konkurrere internasjonalt på pris ikke er et mulig valg, og hvor mange viktige markeder er langt unna de stedene hvor opplevelsene finnes.

Selve kundeopplevelsen eller kundereisen¹ må forstås ut fra to hovedperspektiver; *det funksjonelle* (å ville ha tjenester som løser «kundens problem» enkelt og motstandsøst) og *det emosjonelle* (opplevelser som berører, gir mening og beriker).

Fokus hos produsentene må derfor flyttes fra *produkt* og *service* til *kundens opplevelse*. Opplevelsesøkonomi betyr derfor at nye begreper og nye arbeidsmåter må tas i bruk, og at det etableres ny kunnskap om hva slags opplevelser moderne mennesker søker. Kundens krav om individualiserte og skreddersydde opplevelser fører også til sterk utvikling i nisjer og interessebaserte reiser, noe som representerer helt nye markedsmuligheter også for små reisemål og nye aktører.

2.2 Reisemålets opplevelser, attraksjonskraft og stedsutvikling

Begrepet reisemål blir her brukt om et *geografisk sted* som besøkes av tilreisende turister fordi stedet har kvaliteter, tilrettelagte tilbud og gir opplevelser som gjør det verdt å reise til. Et sted blir med andre ord *først et reisemål når det oppfattes som attraktivt av definerte målgrupper i markedet*, dvs. at destinasjonen og tilbudet der har reell attraksjonskraft. Et reisemål kan med turistens øyne beskrives som en arena (eller en «setting») der det er sannsynlig at hun eller han vil få personlige og meningsfulle opplevelser i tråd med egne (og reisefølgets) behov, ønsker og forventinger.

Reisemålet som arena for turistiske opplevelser består av tre grunnleggende komponenter:

- **Fysiske:** Stedskvaliteter, naturomgivelser, bygningsmiljøer, værforhold, hoteller, spisesteder, turstier, aktivitetstilbud osv.
- **Sosiale:** Samhandling, samskaping, involvering og møter med andre kunder/gjester og lokalbefolkning.
- **Sosiokulturelle:** Gi mening for turistene, vise kulturverdier, autentisitet og møte forventninger og behov.

Denne kvalitative og verdibaserte definisjonen av opplevelsesbegrepet er viktig for utvikling av *meningsfulle opplevelser*. Turistens mål er å få flersanselige, positive, omfattende og minneverdige opplevelser. En opplevelse er *personlig* og kan derfor ikke skapes eller produseres med absolutt sikkerhet. Meningsfylte opplevelser kan med andre ord ikke garanteres, men det kan *skapes en setting* der en meningsfull opplevelse er sannsynlig for de målgruppene man ønsker å tilfredsstille. Dette er viktig både i et nærings- og lønnsomhetsperspektiv og i en risikobetraktning³ knyttet til det.

Reisemålets evne til å levere slike «settinger» for meningsfulle opplevelser kan også kalles reisemålets attraksjonskraft, og nøkkelen til å kunne skape vekst ligger i å styrke attraksjonskraften over tid.

Målet er at man skaper tilbud på reisemålet som har en sannsynliggjort opplevelsesverdi for så mange som mulig i den målgruppen de lages for. På den ene siden skal man tilfredsstille behovet for en personlig (gjærne skreddersydd) opplevelse for kunden, på den andre siden må man «standardisere produksjonen» på en måte som gir forutsetninger for lønnsomhet for virksomhetene på reisemålet. I tillegg må dette gjøres på en bærekraftig måte, slik at de ressursmessige forutsetningene ikke forringes over tid. Og at «settingen» for opplevelsene kan gjenskapes gang etter gang, år etter år.

Stedets attraksjonskraft er bare reell når noen velger å reise til stedet som en bevisst handling. (Jeg vil ha dekket mine behov for aktive naturopplevelser, jeg elsker å padle, derfor drar jeg til Femunden – et padleeldorado i villmarken). Dette kalles å identifisere *grunnen-til-reisen* (reason-to-go).

Reisemålet er det stedet der kundens forventninger skal innfris, uansett hva som er reason-to-go. Dette betyr at helheten på reisemålet må fungere også i det temabaserte eller nisjerettede reiselivet.

I utviklingen av reisemål brukes kunnskap om og forståelse for gjestens behov og deres grunn-til-reisen som utgangspunkt for å utvikle tilbud og kommunisere

1) Kundereisen brukes som begrep for en helhetlig tilnærming til kundens opplevelse av et tilbud fra planlegging- og beslutningsfasen til etter besøk. Kundereiseperspektivet skal bidra til å forbedre kundens opplevelse i alle faser og på alle nivåer av prosessen (Se kap. 2.5).

2) Eksempelvis Flytoget, som har bygd sin posisjon på at deres tjenester oppleves som en effektiv, funksjonell, pålitelig og behagelig måte å komme seg til og fra Gardermoen på.

3) Det å arbeide systematisk med å utvikle opplevelsestilbudet til definerte målgrupper, øker sannsynligheten for at leveransen tilfredsstiller gjestene, og reduserer dermed risikoen for de investeringer som må foretas.



Røros var en av de første reisemålene som fikk utdelt merket for Bærekraftig Reisemål. Foto: Thomas Rasmus Skaug - visitnorway.com

reiselivsproduktene til målgruppene. Et reisemål vurderes av en mulig gjest på grunnlag av hvilke funksjonelle og emosjonelle behov gjesten ønsker å få dekket, samt forventninger dannet av kunnskap, informasjon, andres erfaringer (bl.a. fra sosiale medier – «word of mouse»), medieoppslag, betalt markedsføring og egne erfaringer. I tillegg vurderes også mer målbare kvaliteter ved de tilbudene man benytter på et reisemål (fysisk standard, variasjon i tilbudet, kvalitet på aktivitetstilbud, barnevennlighet, tilgjengelighet, parkeringsforhold, med mer).

Noe av kompleksiteten i *stedlig reisemålsutvikling* er møtet mellom helt ulike fagområder, blant annet innen bedriftsøkonomi, markeds kunnskap, offentlig planlegging og samferdsel. Ulike behov og interesser kommer også

fram hos innbyggere, eiendomsaktører, næringsaktører, interesseorganisasjoner og politikere. For reiselivsutviklingen er kommunale prioriteringer innen stedsutvikling, viktig. Dette er behandlet flere steder i Håndboka, blant annet i punkt 6.6.

2.3 Bærekraft som verdigrunnlag

Bærekraft som begrep og verdiperspektiv er definert som «en utvikling som imøtekommer behovene til dagens generasjon uten å redusere mulighetene for kommende generasjoner til å dekke sine behov». *Norge – et bærekraftig reisemål* har vært en nasjonal målsetting for reiselivet siden 2007 og har stadig økende betydning som forutsetning og nødvendig verdigrunnlag.

Gjennom innovasjon, utvikling og kvalitetsheving er målet at aktørene skal ta et helhetlig ansvar for det ressursfundamentet reiselivet i Norge baserer seg på; lokalsamfunn, naturen, kulturen, de som jobber i næringen og gjestene.

Innovasjon Norge har forankret arbeidet for et bærekraftig reiseliv i prinsipper som bygger på internasjonal forståelse og UNWTO (The World Tourism Organization) sin definisjon. Verdiskaping skal skje i en helhet mellom følgende områder:

- Miljømessig, langsiktig forvaltning av natur- og kulturressursene, slik at disse ikke forringes som følge av reiselivsaktiviteten. Dette inkluderer også reelle utslippsreduksjoner.
- Sosial, sunn utvikling med gode arbeidsforhold og bidrag til å skape attraktive lokalsamfunn der folk gjerne vil bosette seg og leve.
- Økonomisk sunn utvikling med et langsiktig perspektiv som gir en robust lokal økonomi, bygget på klima-/ miljømessig og sosial ansvarlighet.

Det er utarbeidet 10 prinsipper som illustrerer at all verdiskaping i reiselivet må ta hensyn til reiselivets påvirkning på omgivelsene og forvaltning av ressursgrunnlaget. Bærekraft er ikke en reiselivsnisje eller eget temaområde, men beskriver et felles verdigrunnlag og arbeidsmål for all sunn, langsiktig reiselivsutvikling.

Innovasjon Norge har utviklet en egen *merkeordning for Bærekraftig Reisemål* som gjør det lettere å operasjonalisere arbeidet med bærekraft på reisemålene. Det å få merket forutsetter at reisemålet tar vare på natur, kultur og miljø, styrker sosiale verdier og er økonomisk levedyktig. Reisemålet må også kartlegge, måle og følge egen utvikling. Merket for Bærekraftig reisemål er et kvalitetsmerke for reisemål i Norge og bygger på en standard som stiller tydelige krav til reisemålets evne til bærekraftig virksomhet og utvikling.

Ordningen for Merket for Bærekraftig Reiseliv er nærmere beskrevet i vedlegg 2.



Se også innovasjon norge.no/no/Reiseliv/Baerekraftig-reiseliv for mer informasjon om bærekraftig reiselivsutvikling og Merket for Bærekraftig Reisemål.

2.4 Markedene og Merkevarer Norge som fundament

2.4.1 Merkevarer Norge

Den nasjonale merkevarerstrategien *Merkevaren Norge* er et felleseie for hele reiselivsnæringen og gir Norge en felles plattform for å styrke reiselivsnæringens forutsetninger for å lykkes nasjonalt og internasjonalt.

Merkevaren Norge definerer, basert på markedenes ønsker og behov, verdier, løfter og bevis/produktområder som Norge skal løfte fram for å utmerke seg som reisemål internasjonalt. Samtidig er prioriterte målgrupper for den nasjonale merkevaren valgt. Dette gir en klar retning for alt arbeid som Innovasjon Norge gjør for reiselivsnæringen, både innen profilering og innovasjon/utvikling. Bedrifter og reisemål som utvikler produkter og markedsfører seg i tråd med den nasjonale strategien, vil få viktig drahjelp fra den internasjonale merkevarerbyggingen av Norge som reisemål.

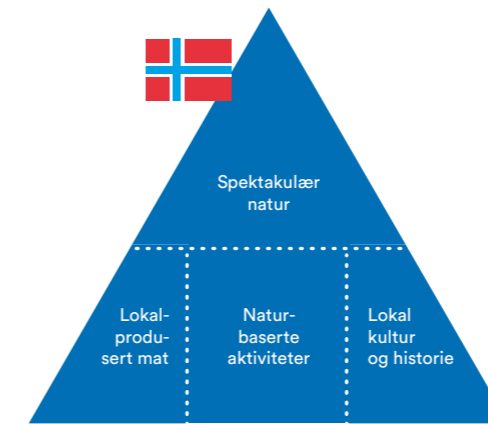
Norge er en attraktiv destinasjon med et spekter av unike kvaliteter. Vi har *spektakulær natur, en lang kyst og mange naturskatter*. Foruten det vakre landskapet finnes det rike forekomster av *gode råvarer og lokalprodusert mat*, naturbaserte *aktiviteter fra havflate til fjelltopp* og ikke minst en *blomstrende kultur*.

En merkevare må være troverdig, attraktiv, relevant og unik. Merkevarer Norge sitt løfte til turistene er:

Verdens mest dramatiske og attraktive fjord- og kystopplevelse.

Norges målgruppe

Norges målgruppe er «utforskere». Deres hovedmotivasjon er en nysgjerrighet for å utforske nye og unike territorier – natur, kultur, lokalsamfunn, mat og tradisjoner. De ønsker også å samle nye krefter og å utvide horisonten, og de har ofte høyere utdanning, er erfarne reisende, behersker digitale hjelpemidler og reiser som regel uten barn.



Figur 2.1 Merkevareplattform for Norge som ferieland, Innovasjon Norge

Merkevareverdier

Merkevareverdiene skal legge grunnlaget for all kommunikasjon og adferd.

For Merkevarer Norge er disse verdiene fundamentet:

- **Frisk** – Friskt, velgjørende, sunt, rent, uberørt, forfriskende, kjølig, vitalt, levende, maritimt.
- **Ekke** – Naturlig, autentisk, genuint, ærlig, upretensjøs, røft.
- **Eventyrlysten** – Overraskende, nysgjerrig, spennende, aktivt, uoppdaget, variert.
- **Raus** – Uformelt, åpent, liberalt, direkte, likeverdig.

For mer informasjon om Merkevarer Norge, se vedlegg 3 eller brandnorway.visitnorway.org.

Markedsfundamentet

Norge er et høykostland med en relativt svak markedsposisjon som ferieland internasjonalt. Utfordringene og mulighetene for å øke verdiskaping for reiselivsnæringen handler derfor om:

- Å øke kvaliteten på produkter, service og opplevelser slik at tilbudet står i forhold til prisnivået i Norge.
- Ha en konsistent markedskommunikasjon.
- Utvikle helhetlige natur- og kulturopplevelser som kan pakkes og selges.

Siden potensielle Norgesturister ikke har en klar oppfatning av hva Norge som reisemål kan tilby, er det avgjørende å utvikle en tydelig posisjon i målgruppenes bevissthet og levere opplevelser som samsvarer med forventningene. Innovasjon Norge har gjennomført markedsundersøkelser⁴ i Norges prioriterte markeder. Kort oppsummert viser markedsundersøkelsene at forventningene til en Norgesferie først og fremst handler om muligheten til å utforske nye og interessante steder, samt å utvide sin horisont.

Norge kommer høyt opp på turistenes liste over vurderte reisemål (står på mange «ønskelister») selv om andelen turister som har vært i Norge er lav, sammenlignet med våre naboland. Det finnes altså et uforløst potensial for Norge. Norge oppleves som nytt og spennende – vi kan si at Norge oppfattes som et unikt, annerledes og miljøvennlig reisemål, men også som et dyrt og lite sosialt reisemål. Undersøkelsene bekrefter at Norges sterke konkurransefortrinn, isolert sett, er den spektakulære naturen.

2.4.2 Bruk av Merkevarer Norge i lokal utvikling

Det er utfordrende for et reisemål å bli enige om en posisjon og en merkevare. Identiteten som kjennes riktig for innbyggerne, er ikke nødvendigvis relevant for tilreisende turister. Motivasjonen for å reise er også mer basert på opplevelsene enn reisemålet som sådan. Dagens turister reiser altså til et reisemål primært på grunn av opplevelsestilbudet de finner der. *Derfor hjelper det lite å posisjonere et reisemål ut fra stedets identitet dersom denne posisjonen ikke kan konverteres til opplevelser som gjestene kan få kjøpt eller kan ta del i.* Posisjonen må altså kunne operasjonaliseres av aktørene på reisemålet for å gi kommersiell effekt.

Dess bedre vi lykkes med å konvertere den nasjonale merkevaren til opplevelser og tjenestetilbud på de lokale reisemålene, jo mer konsistent vil Norge framstå som reisemål. Derfor henger også lokal produkt- og opplevelsesutvikling tett sammen med den nasjonale merkevarerbyggingen. Det er innholdet og leveransene i Norge som i praksis skaper den reelle merkevareverdien – i spenningsfeltet mellom det vi lover og det vi holder – og måles alltid ut fra *kundens opplevelse* av kommunikasjonen og leveransene. *Merkevaren Norge* er altså ikke det vi som

4) Kilde: innovasjon norge.no/no/reiseliv/markedsdata/malgruppestudier

eiere sier at den er, men hva alle andre mener at den er basert på egne og andres erfaringer.

I reisemålsutviklingsprosessen er det viktig å stille følgende spørsmål:

- Har reisemålet potensial og ressurser til å bygge en egen posisjon i markedet eller vil det være mer hensiktsmessig å koble seg på en eksisterende merkevare på regionalt eller nasjonalt nivå?
- Hva er reisemålets sterkeste «reason-to-go» og hvilke produkter er knyttet til disse? Er disse differensierende nok til å posisjonere reisemålet i forhold til konkurrerende reisemål? Hvis ikke, hvordan kan man tilføre tilbudet og leveransene på reisemålet en differensierende dimensjon?
- Hvordan kan man sørge for at reisemålet leverer best mulig i tråd med Merkevaren Norge slik at effekten på reisemålet blir størst mulig?

Dette er spørsmål som vil bli videre berørt i ulike sammenhenger både i kapittel 5 og 6. For mer informasjon om markedsdata, se: innovasjon norge.no/no/reiseliv/markedsdata/malgruppestudier

2.4.3 Viktige markeder for norsk reiselivsnæring

Innen markedskommunikasjonen prioriteres de målgruppene/markedene som forventes å ha størst verdiskapingseffekt. Selv om fokus flyttes fra marked til segment for å øke treffsikkerheten i markedsarbeidet, har Innovasjon Norge også tunge satsinger i de viktigste geografiske markedene.

De prioriterte internasjonale markedene er, ved siden av det norske markedet, Sverige, Danmark, Tyskland, Nederland, Storbritannia, Frankrike, Italia, Spania, Russland, USA, Kina, Japan og Sør-Korea. I tillegg er det satsinger på nye markeder i Asia og Brasil. I disse markedene gjennomføres ulike markedsaktiviteter som er tilpasset det enkelte marked, både mot publikum, turoperatører/bransje og pressebearbeidelse.

Utførlig informasjon om de ulike markedsaktivitetene som gjennomføres i hvert marked, finnes på Innovasjon Norges nettsider. Her finnes også markedsinformasjon og mer kunnskap om alle de prioriterte markedene for reiseliv. innovasjon norge.no/no/reiseliv/markedsforing.

Temasatsing – sykkel, vandring, fiske og cruise

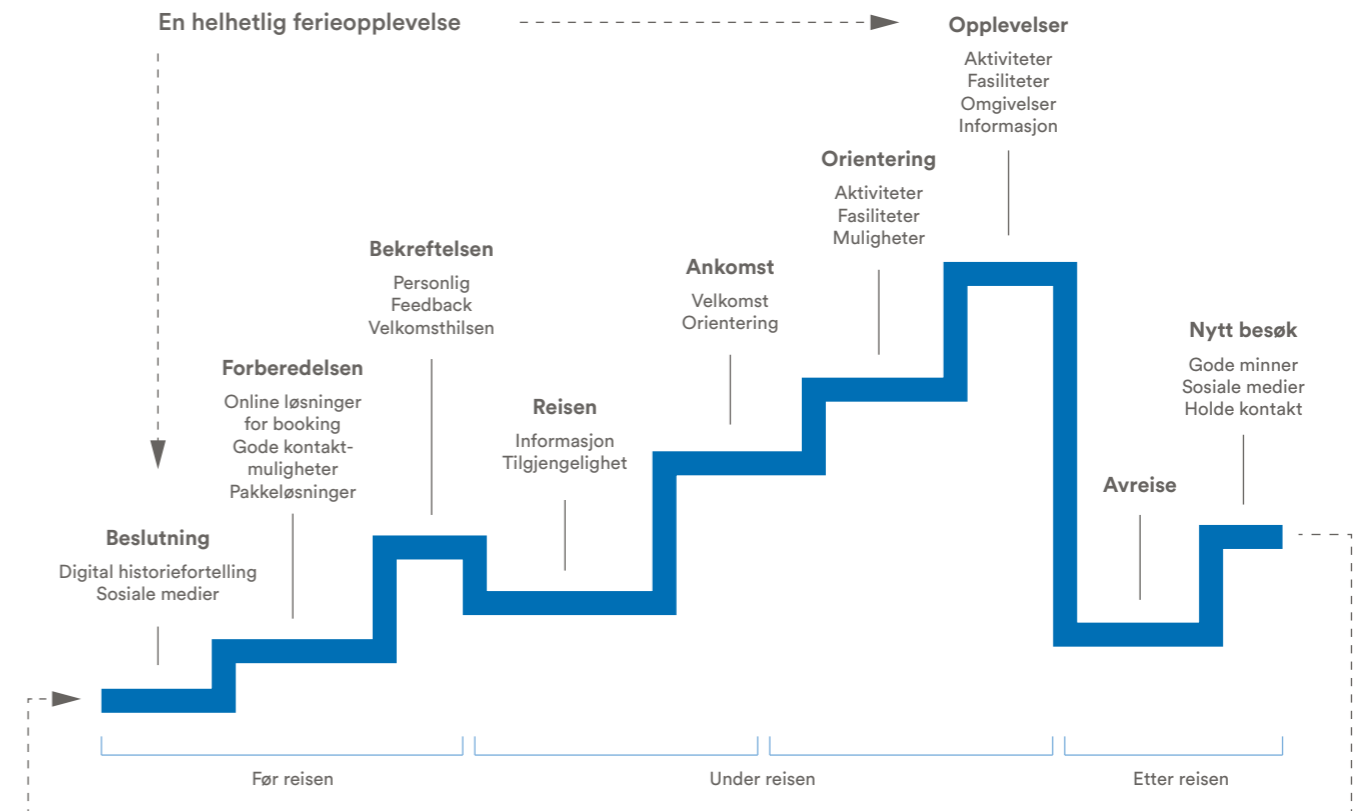
Innovasjon Norge har også gjennom mange år arbeidet systematisk med temaer/nisjer, både når det gjelder målrettet profilering og produktutvikling. Markedsrapporter med mer informasjon om de prioriterte tema-satsingene finnes også på innovasjon norge.no/reiseliv. Som vedlegg til denne Håndboka ligger dokumenter med beskrivelse av momenter som er viktige i utviklingen av produkter og opplevelser innenfor temaene cruise, sykkel, fiske og vandring.

2.5 Kundereisen som verktøy for verdiskaping

Som det fremgår av denne Håndboka, er det mange elementer som må henge sammen for at et sted skal fremstå som et attraktivt og velfungerende reisemål. Det er vanskelig, for ikke å si umulig, å prioritere alt like høyt. Samtidig vet vi at dagens turister og tilreisende stiller krav både til unike opplevelser og til sømløse og profesjonelle leveranser. Fornøyde gjester er nøkkelen til å bygge en markedsposisjon som gir trafikk.

Kundereiseperspektivet kan hjelpe det enkelte reisemål med å identifisere kundens behov, krav og forventninger og dermed også avdekke hva som bør prioriteres i reisemålsutviklingsarbeidet. Gjennom dette perspektivet ser man helheten i en feriereise sett fra en turists eller en reisendes ståsted. Man ser også hvordan de ulike fasene i kundereisen henger sammen og gjensidig påvirker gjestens eller turistens oppfatninger. Det vil si ikke bare av enkeltlementene, men av det sammensatte tilbudet som de fleste feriereiser er. Kundereisemetodikken er derfor egnet både til å øke verdien for kunden og til å øke verdiskapingen for næringen.

I en tid da vi som turister deler alt vi opplever gjennom sosiale medier blir leveransen evaluert fortløpende. Rapporteringen om spennende opplevelser, fornøyde kunder, reisemål som gir mersmak og vellykkede ferier fanges opp og spres både i uformelle (venner og bekjente) og formelle kanaler (Tripadvisor og lignende). Informasjon om dårlige opplevelser spres på samme måte. Man snakker derfor om et «gjennomsiktig» forhold mellom gjestene og tilbudet de møter fra bedrifter og reisemål, og at det å levere godt blir selve nøkkelen til suksess. Noen kaller det fortjent markedseffekt, andre snakker om leveransen som den nye markedsføring⁵.



Figur 2.2 Kundereisen i et helhetsperspektiv.

I kapittel 6.4.3 er det gitt en mer helhetlig innføring i hvordan man kan bruke kundereisemetodik som et verktøy innenfor faget som kalles *tjenstedesign* i arbeidet med reisemålsutvikling. I den sammenheng er bedre innsikt i hva som er *verdidriverne* i kundereisene på destinasjonsnivå et viktig verktøy. Hva styrker opplevelsesverdien? Hva forringer den (ofte omtalt som irritasjonsmomenter eller «painpoints»)?

For eksempel er det viktig å se hvordan de forventningene som skapes gjennom markedsføringen og kommunikasjonen som skjer i forkant av reisen, slår ut i selve opplevelsen ved ankomst og under oppholdet på reisemålet. Nyere forskning viser at de som er best forberedt og kommer til stedet eller opplevelsen med «riktig» forhåndskunnskap, er de som er mest fornøyd med det de opplever.

I reisemålsprosessen kan man lage kundereiser for de ulike målgruppene og deres «bevegelsesmønster» både for reisemålet og for bruken av enkelttilbudene, og slik avdekke hva reisemålet leverer godt og dårlig på. Analysene av kundereiser kan også være viktige innspill til innovasjon og utvikling.

Kundereisen bør deles opp i de ulike fasene i reisen slik det er gjort i modellen i Figur 2.2. Selve leveransene på reisemålet er først og fremst knyttet til fasene ankomst, opphold og avreise. Samtidig er både organiseringen av markedsarbeidet og leveranse av gode kundeopplevelser kritisk for å få en posisjon som et attraktivt reisemål. God reisemålsutvikling ivaretar altså alle fasene av kundereisen.

⁵ TripAdvisor's undersøkelse viser at to av fem bruker sosiale medier som inspirasjon til hvor neste ferd skal gå og for aktivt å planlegge turen. Av 3000 Facebook-brukere som ble intervjuet, sier 84 % at familie og venners ferie inspirerte dem, og at de likte denne type postinger. Nesten 1 av 6 oppga at venners feriepostinger inspirerte dem til å dra til steder de ikke hadde tenkt på før.

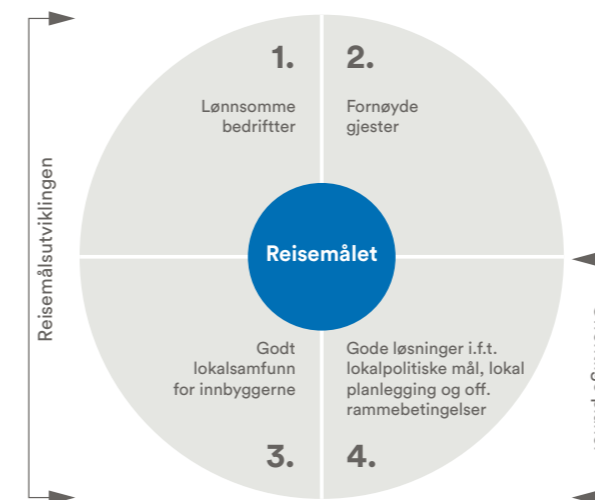
Reisemålet som ramme for lokal verdiskaping



3.1 Reisemålsutvikling i et helhetlig perspektiv

Vellykket reisemålsutvikling skjer med utgangspunkt i kunnskap om markedets behov, forståelse av stedlig ressursgrunnlag, bærekraft som grunnleggende perspektiv, og hvordan disse forutsetningene kan «omsettes» til lokal næringsvirksomhet. I den sammenheng er det viktig å se de næringsmessige interessene opp i mot innbyggernes interesser da de samme stedene (reisemålene) også er lokalsamfunn. God reisemålsutvikling må balansere perspektivene.

Der det finnes både ressursgrunnlag og markedsmuligheter, er det de lokale prosessene og de lokale beslutningene som ofte avgjør hvordan det enkelte reisemål kan og skal utvikle seg. Noen av disse beslutningene må forankres juridisk i planverk som utarbeides av kommunen der reisemålet ligger, slik at kommunens planverk blir en del av et langsiktig rammeverk for utviklingen. Utfordringen er at reisemålsutvikling også må forholde seg til et lønnsomhets- og markedsperspektiv, noe som normalt ikke legges til grunn i tradisjonell planlegging etter Planloven. Dette helhetsperspektivet er illustrert i figur 3.1.



Figur 3.1 Helhetlig perspektiv på utvikling av reisemål.

I punkt 4 i figur 3.1 under offentlige rammebetingelser, ligger også lover og nasjonale politiske føringer som er nevnt flere steder i Håndboka, der i blant bærekraftperspektivet. Planlegging etter planloven er også nærmere beskrevet i kapittel 6.5.

Planlegging etter planloven skiller seg fra reisemålsutvikling på flere områder. De viktigste forskjellene er det helhetlige samfunnsperspektivet, kravene til demokratisk medvirkning/offentlighet og at planene vedtas av politiske organer. Arealplanlegging er prosesser med lovbestemte krav til samråd og medvirkning. Dette henger også sammen med bærekraftperspektivet, som nå skal være et overordnet hensyn i all offentlig planlegging. Reisemålsutvikling derimot, omfatter primært reiselivets egne utviklingsstrategier der marked, konsepter, organisering, finansiering og gjennomføring står sentralt. Arbeidet styres og vedtas av aktørene selv og forankres gjennom intensjoner og avtaler eller partnerskap. Samspillet mellom reisemålsutvikling og kommunal planlegging er derfor svært viktig, og grundig omtalt både i kapittel 3.3 og i kapitel 5, 6 og 7 samt i vedlegg 1.

Telemarksforskning og Mimir gjennomførte på oppdrag av Distriktssenteret i 2013 en studie⁶ av sammenhenger mellom det å lykkes med utviklingen både som bosted og reisemål. I vedlegg 1 presenteres åtte råd for hvordan man utvikler gode reisemål og lokalsamfunn i sammenheng.

Denne Håndboka skal dekke behovene for både store og små reisemål i Norge, og derfor blir selvsagt ikke alle problemstillinger like relevante for alle reisemål. Det er likevel viktig å være klar over hvordan alt henger sammen med alt.

I Norge finner man i praksis reisemål på to nivåer når det gjelder behovet for og betydningen av å påvirke utviklingen av steder for å skape attraktivitet og ivareta turistens behov:

1. Reiseliv integrert i den ordinære by og tettstedsutviklingen.
2. Helhetlig utvikling av reisemål der turisme er hovedvirksomheten på stedet.

6) Rapport laget for Distriktssenteret; Duell eller Duett?, Reiseliv og lokalsamfunnsutvikling, TF-rapport 319:2013. Se mer i vedlegg 1.

Dette kan også illustreres⁷ i forholdet mellom omfang av turisme og antall fastboende innbyggere. Hallingdal har 1,4 mill. kommersielle overnattinger og 20.300 innbyggere. Med andre ord 70 overnattinger pr. innbygger pr. år. I Sunnfjord (Florø/Førde) på Vestlandet bor det like mange, men det foretas 200.000 overnattinger, noe som gir 8 pr. innbygger pr. år. Med andre ord; «turisttettheten» er nesten 9 ganger høyere i Hallingdal enn i Sunnfjord. I tillegg kommer fritidsboligene, som både representerer et potensial for verdiskaping og en utfordring for kommunal planlegging. I Hallingdal er det 79 fritidsboliger pr. 100 innbyggere, i Sunnfjord bare 9. Dette viser de regionale forskjellene på turismen i Norge.

3.1.1 Avgrensning av reisemål

Utgangspunktet for Håndboka er at man definerer reisemålet til det geografiske stedet *en turist* eller markedet oppfatter som reisemålet. *Reisemålsutvikling* handler da om å utvikle dette stedet. En geografisk avgrensning må også fungere for de lokale aktørene, slik at de sammen kan utvikle reisemålet og skape bedre tilbud. Derfor kan reisemålet defineres som et sted i en kommune, for eksempel Rauland, Geiranger eller Geilo, eller en hel kommune som Vega, Narvik eller Kragerø. Unntaksvis kan også et enhetlig reisemål som strekker seg over mer enn en kommune, som Lofoten eller Valdres, danne avgrensningen.

Metodikken i Håndboka er egentlig ikke utviklet for større regioner som favner flere kommuner. For å kunne lykkes med denne typen prosess for større geografiske områder, er det nødvendig med et sterkt enhetlig ressursfundament (og identitet) som naturlig omfatter flere kommuner. Det er gjennomført prosesser i Lofoten og på Sør-Helgeland med et slikt utgangspunkt. Erfaringen er at selv om det lar seg gjøre, er det krevende å komme så dypt inn i problemstillingene som ønskelig, fordi prosessene må involvere flere kommuner og flere ulike samfunn og tettsteder. Dette vil kunne endre seg dersom man i årene som kommer får større kommuner, jfr. kapittel 3.3.

3.1.2 Begrunnelse for å arbeide med reisemålsutvikling

For å møte markedets krav og forventninger i et stadig tøffere internasjonalt marked, må Norge tilby attraktive

opplevelser, produsert av lønnsomme reiselivsbedrifter på attraktive reisemål fundert på bærekraftige prinsipper. Dette krever godt forankrede, langsiktige og strategiske planer lokalt, hvor alle gode krefter drar i samme retning.

Et systematisk arbeid med reisemålsutvikling forutsetter at aktørene ønsker en helhetlig utvikling og at de ser mulighetene knyttet til et felles rammeverk for utviklingen. Dette gjelder både næringsaktørene og kommunen. Det er videre en forutsetning at det er næringsaktørene og markedsperspektivet som definerer hva som reelt sett er reisemålet (innholdsmessig og geografisk), ikke kommunegrensene, administrativt definerte regioner eller utenforliggende interesser. I reisemålsutvikling kartlegger og systematiserer aktørene *sammen* forutsetningene, og skaffer seg et *felles* bilde av hva som gir stedet attraksjonskraft og grunnlag for å skape næringsvirksomhet. Hele veien må arbeidet være forankret i et realistisk bilde av mulighetene for å lykkes.

3.1.3 Forutsetningene, tidsperspektivet og mulighetsrommet

Et reisemål kan endres og gjøres mer attraktivt gjennom systematisk utvikling over tid. I det perspektivet er noen forhold å anse som gitte, mens andre kan endres på kort eller lang sikt. Reisemålsutvikling må forholde seg til realiteter, og i den sammenheng er det svært viktig at slike prosesser forholder seg til hva det er realistisk å kunne endre gjennom en slik prosess, basert på en gruppering av forutsetninger:

- **Gitte forhold:** Naturgrunnlag, klimaforhold til ulike årstider, landskapskvaliteter, visuelt uttrykk i byer og tettsteder, kulturhistorie, kulturlandskap og dagens kommunikasjoner og infrastruktur.
- **Forhold som kan endres over tid:** Tilbudet innen overnatting, servering, aktiviteter, attraksjoner og opplevelsestilbud, det generelle servicenivået, samt stedlige rammebetingelser for næringsvirksomhet, kommunale planer, byggeskikk/arkitektur og den politiske styringen av disse. Herunder også tilrettelegging av for eksempel gjestehavner, turstier, parkeringsplasser samt informasjons- og vertskapsfunksjonen på stedet.

- **Forhold som kan endres i et mer kortsiktig perspektiv:** Markedsføringen av reisemålet kan endres, det samme kan prising og markedskonsepter. Organiseringen av reisemålsarbeidet kan endres, også produktenes innhold og kvalitet gjennom konseptualisering, serviceutvikling, pakking, enklere fysiske forbedringstiltak og bedre tilpasning til kundenes behov.

Mulighetsrommet henger også sammen med omfang og struktur for reiselivet er på stedet, hvilke former for samspill som er påkrevd og ambisjonene for den videre utviklingen.

I alt arbeid med reisemålsutvikling er det derfor viktig å stille spørsmål om:

- I hvilken grad er det gitte forhold som setter grenser for reisemålets utvikling (å skape større attraksjonskraft) og i hvilken grad er det forhold som kan endres gjennom en god strategi for utviklingen?
- Hvilke forhold kan endres på kort sikt, for å styrke attraktiviteten, tilbudet og bedriftene?
- Hvilke forhold er *de mest kritiske* (gir størst effekt) for den videre utviklingen når det gjelder markedsmuligheter, attraksjonskraft og utviklingen av salgbare produkter?

3.1.4 Helhetsperspektivet

Figur 3.2 tar utgangspunkt i at reisemålets attraksjonskraft ligger i helheten, og at alle tjener på gode, helhetlige, langsiktige løsninger.

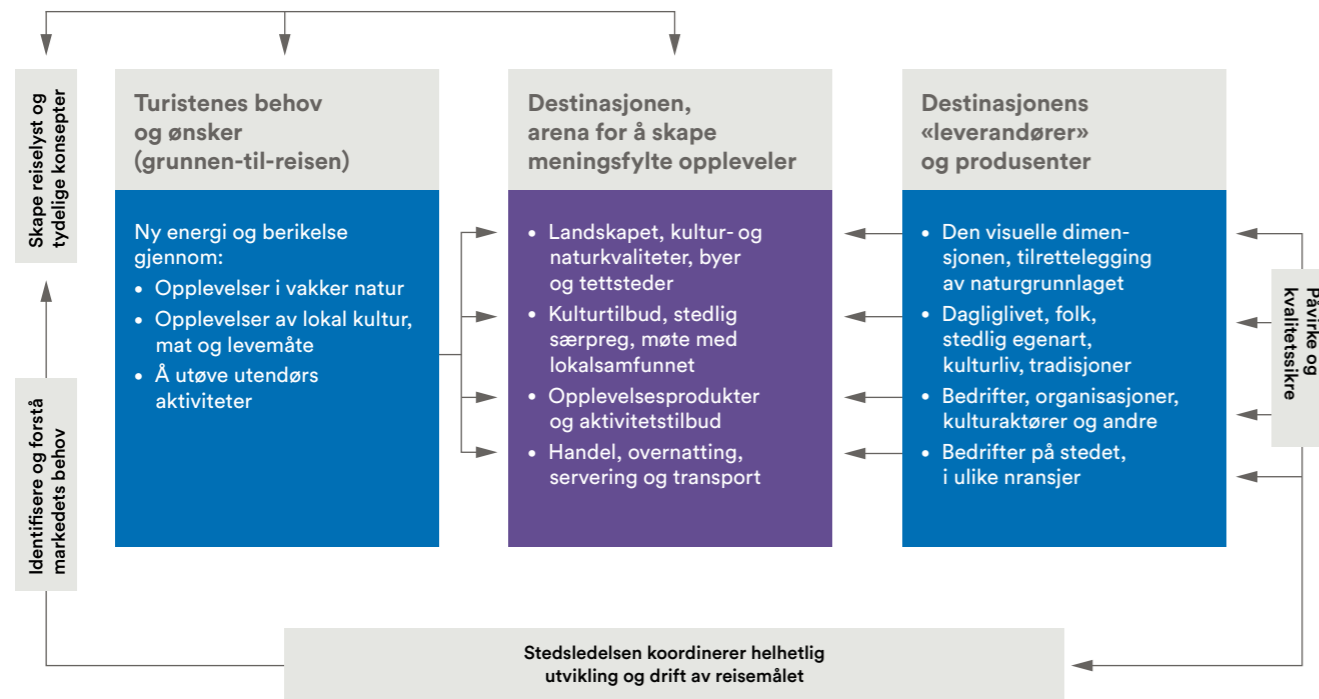


Figur 3.2 Helhetlig bilde av reisemålet.

Dette perspektivet består av tre hovedelementer:

- Den venstre boksen i figuren, *Grunnen-til-reisen (reason-to-go)-perspektivet* handler om markedsforståelsen og hva som er driverne og opplevelsesfundamentet. I figuren er Innovasjon Norges beskrivelse av beveggrunnene for å besøke Norge brukt som eksempel.
- I boksen i midten ligger det vi kan kalle *ressursfundamentet* eller det stedlige ressursgrunnlaget. Dette må kunne «omsettes» til opplembare produkter, tilbud og konsepter dersom reisemålet skal kunne møte markedets behov og framstå med reell og kommersiell attraksjonskraft. Det er med andre ord ikke nok å ha ressurser i form naturgitte forutsetninger eller god infrastruktur, det må «settes i system» og videreføres til ulike målgrupper. Det betyr også at man må skille mellom hvordan ulike målgrupper «bruker» reisemålet. Skiturister som er en uke på samme skisted, har helt andre behov og forventninger til reisemålet enn rundreiseturister som ankommer på kvelden, besøker en (kjent) severdighet på formiddagen og drar videre til neste stopp.
- I den høyre boksen ligger det som på mange måter skiller næringsutvikling innen turisme fra andre næringer, nemlig *det sammensatte leverandørbildet* og alle de komponentene som er med på å danne turistenes møte med reisemålet. Her er det viktig å se hva man skal ta for gitt (presentere «as is») og hva man skal ta mål av seg til å endre gjennom en reisemålsutviklingsprosess. Her må man også ta med det som er sagt over om mulighetsrommet, tidsperspektivet, kritiske utfordringer og omfanget av turisme på stedet. I denne boksen ligger også *innovasjonsperspektivet* i reisemålsutviklingsarbeidet.

⁷ Tall fra en analyse gjort for Distriktsenteret i 2011 om reiselivets betydning i ulike regioner, utført av Mimir AS.



Figur 3.3 Helhetlig bilde av reisemålet i et markedsutviklingsperspektiv.

Se på figur 3.2. som en «arbeidsfigur». Her kan man sette sitt eget reisemål inn og fylle inn i boksene beskrivelser av konkrete målgrupper, ressursfundamenter og leverandører for å skaffe seg en bedre oversikt over hva som henger sammen med hva på eget reisemål.

Dersom figur 3.2 settes inn i et markedsutviklingsperspektiv, må man kunne styre (og forvalte) en helhetlig utvikling av et reisemål i tråd med markedets behov. En felles strategi for utviklingen, i tråd med denne Håndboka, betyr også at man må organisere en form for stedsledelse (koordinator og pådriver) som ivaretar denne helheten, og som «eier» den strategien som er utarbeidet etter prosessen. Dette er illustrert i figur 3.3. Behovet for og innretning av stedsledelsen vil variere fra sted til sted. Figuren må sees som en forståelse av en funksjon⁸ som må organiseres på en hensiktsmessig måte. Figur 3.3 viser figuren i et markedspektiv.

3.2 Aktørenes vilje til å satse

Reisemålsarbeidet er delt i tre faser. I hver fase har man anledning til å ta beslutninger om den videre prosessen. En viktig årsak til dette er nettopp å sikre at prosessen hele tiden bygger på en definert vilje til å fortsette prosessen.

Denne viljen må bestå av:

- **Lokal vilje til å bruke tid og penger på prosessen.** Viljen må finnes både hos de private og de offentlige aktørene og må til slutt kunne bekreftes i partnerskap, forpliktende avtaler, selskapsdannelser, medeierskap, reguleringsplaner osv. I dette ligger også viljen til å ta lederskap for en slik prosess, noe som er en vesentlig suksessfaktor for å lykkes.
- **Lokal vilje til å ta konsekvensen av de valg man har tatt,** sikre ressurser til gjennomføringsfasen og bruke den strategien man utvikler som styringsverktøy.



Et helhetlig reisemål må utvikles i tråd med markedets ønsker og behov. Foto: CH - visitnorway.com

- **At man får med de viktige aktørene,** særlig de med langsiktig forankring til reisemålet, både næringsmessig, politisk og kunnskapsmessig. Mange investeringer (som for eksempel hytteområder, hotell, opplevelsesanlegg osv.) lokaliseres «en gang for alle». Derfor er det viktig med langsiktighet og helhetlige løsninger som både tar vare på naturkvaliteter, kulturgrunnlag/særpreg, miljø og fremtidige behov for stedsutvikling og vekstmuligheter for turismen på stedet.
- **Vilje til å hente inn markedskunnskap⁹** og annen relevant informasjon om trender og utviklingstrekk.

I forlengelsen av dette må man ha en god organisering av prosessen og en klar rolle- og ansvarsdeling mellom aktørene. *Prosessene må skreddersys for hvert enkelt reisemål* og ha fokus på de problemstillinger som gjelder det aktuelle reisemålet og ikke på alle generelle utfordringer.

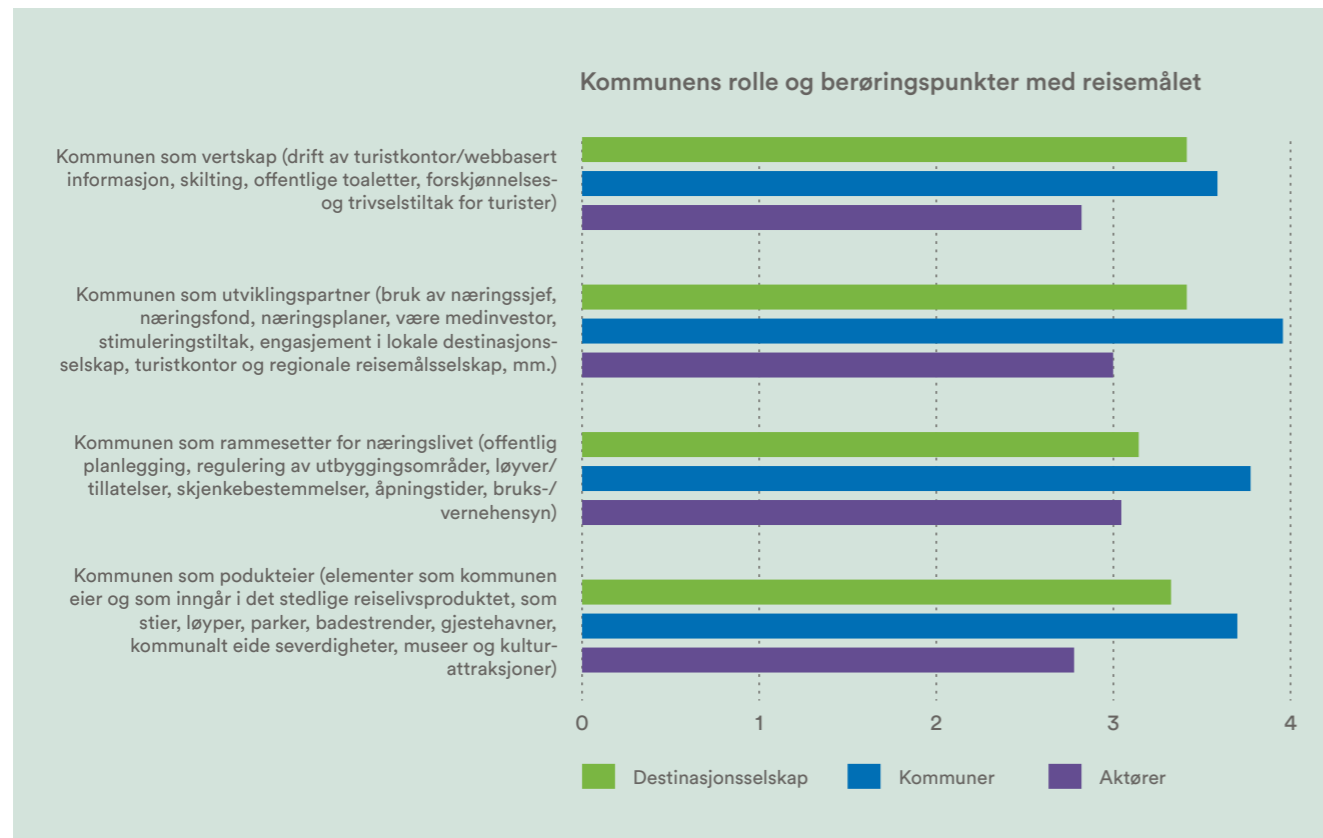
3.3 Kommunenes roller i reisemålsutviklingen

I kommuner som satser på reiseliv er **kommunen** en svært viktig aktør. Litt forenklet kan man si at kommunen får fire roller, som alle berører reiselivsmålsutvikling:

- **Rammesetter:** Gjennom kommunal planlegging, skjenkebestemmelser, politiske føringer osv.
- **Utviklingspartner:** Stimulerer næringsutvikling, oppretter og forvalter næringsfond med mer.
- **Produkteier:** Tilrettelegger gågater, turstier, badestrender osv., som også er komponenter i helhetsproduktet.
- **Koordinator:** Forvalter helheten og mange sektorer med betydning for stedets utvikling som reisemål.

8) Det pågår våren 2015 fortsatt en prosess med å reorganisere destinasjonsselskapene i Norge, og det er ukjent hvilke løsninger man her lander på. Prinsippet er likevel at denne stedsledelsen må kunne fungere for «produksjonsnivået» som er det enkelte sted/reisemålet.

9) En dansk forskningsrapport fra den danske regionen Djursland, utført av Peter Kvistgaard ved Tourism Research Unit ved Aalborg Universitet har identifisert et gap mellom hva markedet (turistene) forventer av regionen som reisemål og hva lokalsamfunnet og næringsaktørene mener må utvikles. Kvistgaard stiller i forlengelsen av det spørsmål om hvem som skal bestemme utviklingen? Markedet eller kommunens innbyggere?



Figur 3.4 Evaluering av viktigheten av kommunens engasjement i utviklingen av reiselivet, svar fra kommunene selv, reisemålselskap og næringsaktørene. Skala fra 1-5 (1=svært lavt engasjement, 5=svært høyt).

I en studie gjort i utvalgte kommuner av Mimir for Distriktsenteret i 2011, ble både kommunene selv, destinasjonsselskapene og næringsaktørene spurt om hvordan de oppfattet betydningen av de ulike rollene og berøringspunktene mellom reiselivet og kommunen. Disse berøringspunktene blir *samspillsarenaer* fordi reiselivsvirksomhet er avhengig av løsninger og samarbeid som berører kommunens ansvarsområder. Et eksempel på dette er fellesgodeproblematikken som er nærmere omtalt i kap. 6.4.6.

Studien viser også at reiselivsaktørene er svært opptatt av at kommunen er en aktiv part i utviklingen av reiselivet på stedsnivå, og at dette engasjementet dekker *hele bredden* som beskrives i figur 3.4. Denne figuren gir mange konkrete eksempler på hva som kan inngå i kommunens roller.

Samtidig er utfordringen at man ikke har en samlet organisering av beslutningene som ivaretar både det

offentlige perspektivet, innbyggernes interesser og behovet for å skape konkurransedyktige reisemål med lønnsomme bedrifter og fornøyde gjester. Derfor er det viktig å lage gode, omforente og langsiktige strategier, med *gode, konkrete løsninger* for å utvikle det stedlige reiselivet.

3.4 Ressursfundament

Det klassiske ressursfundamentet for norsk turisme i et internasjonalt perspektiv, er det vi kan kalle «gudegitte naturkvaliteter». Dette er kvaliteter som stadig gir oss kåringer i magasiner som Lonely Planet og National Geographic, utenlandske aviser, reisemagasiner og TV-programmer. Moderne turister som interesserer seg for land som Norge, er de samme som interesserer seg for lokal mat, autentiske opplevelser, lokal kultur og nasjonalt særpreg. Dette gjelder også etter hvert både skiturister og turister som ønsker temabaserte ferier

(vandring, sykling, mm.) Innovasjon Norge ønsker derfor økt fokus på opplevelser som supplerer naturen som driver (reason-to-go) og som utvider bildet av hva Norge kan by på som turistland i de internasjonale markedene.

At dette perspektivet er viktig, ble også understreket i en stor Trendrapport som ble laget i forbindelse med ITB Berlin, en av verdens største reiselivsarrangementer (ITB World Travel Trends Report 2012/2013). Her understrekes trenden med ønsket om autentiske opplevelser og nærkontakt med de lokalsamfunnene som besøkes. De tilreisende er interessert i både hverdagsliv, historie og lokalt særpreg, herunder også kulturattraksjoner, festivaler og et levende kulturliv.

Disse trendene betyr at kultur er en viktig del av ressursfundamentet og må inngå i en helhetlig utvikling av reisemålet. Særlig er dette viktig der det også ligger til rette for et samspill mellom sterke naturkvaliteter og møter med lokal kultur og autentiske omgivelser. På mange steder er det nettopp kulturen som gir grunnlag for å utvikle tilbud som skiller seg fra konkurrentene.

ITB WORLD TRAVEL TRENDS REPORT 2012/2013
prepared by IPK International on behalf of ITB Berlin
- THE WORLD'S LEADING TRAVEL TRADE SHOW®

«In the medium term, the experts believed that important changes in travel demand and supply will emerge. One trend will be that consumers will seek new and more authentic experiences, they predicted. More people would turn their backs on artificial 'travel worlds' and instead seek authentic holiday destinations and experiences with more interaction with local communities, for example. This view tied in with a presentation by Professor Dr Felizitas Romeiss-Stracke, director of the Munichbased Tourism Architecture Platform, who forecast that «physical experiences in authentic places» will become more important in the travel and tourism industry in future.»

Figur 3.5 Sitat fra ITB World Travel Trends Report 2012/2013.



Gode og ekte opplevelser, med grunnlag i lokal kultur er viktige elementer i en helhetlig opplevelse. Foto: CH - visitnorway.com

3.5 Norgesturisters interesser, behov og ønsker

Innovasjon Norge har gjennomført mange undersøkelser og deler kunnskap om alle prioriterte markeder for reiseliv under *Markedsdata* på nettsidene, se: innovasjon Norge.no/reiseliv. Turistundersøkelsen danner mye av grunnlaget for kunnskapen om norske og utenlandske turister på reise i Norge. Undersøkelsen er helårlig og landsdekkende, og både norske og utenlandske ferie-, fritids- og forretningsreisende intervjues.

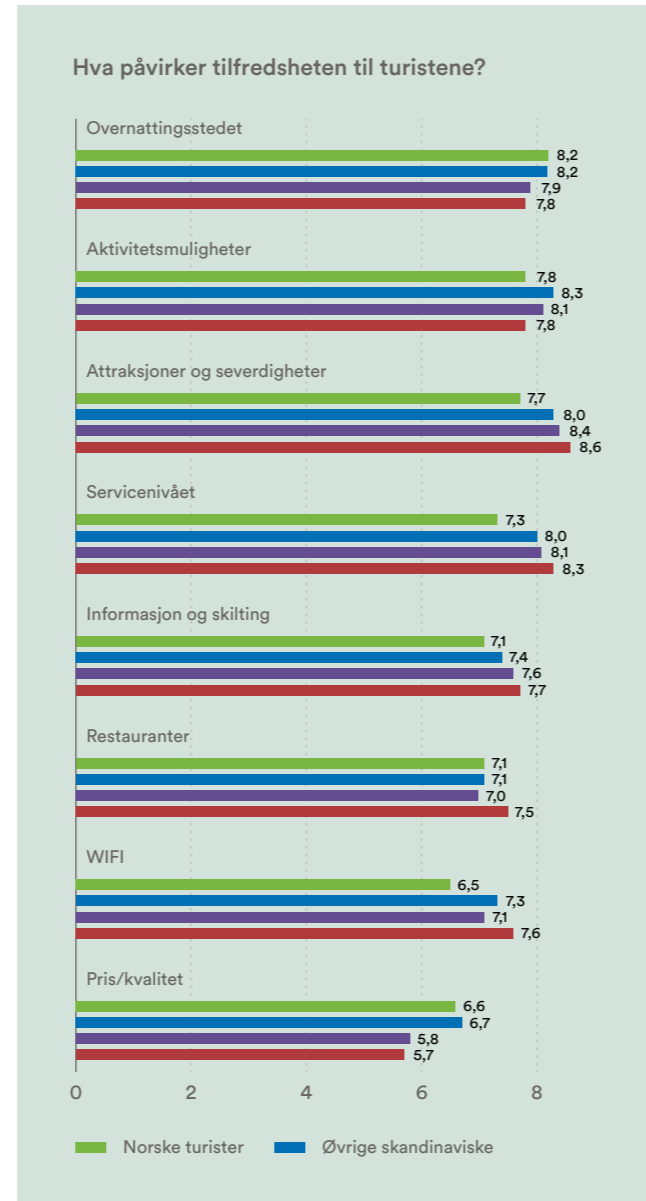
Turistundersøkelsen i siste utgave finnes tilgjengelig for nedlasting på innovasjon Norge.no/reiseliv. Her legges både hovedrapporter og spesialrapporter for eksempelvis aktive turister, rundreiseturister, vinterturister og kulturturister. I 2014 ble også en egen undersøkelse for cruiseturister gjennomført for første gang. Et dybdykk i de siste undersøkelsene anbefales for å få oversikt over turistenes forbruk, tilfredshet, interesser, behov og ønsker, både vinter, sommer og høst.

Turistundersøkelsen 2014 bekrefter at mange av turistene som besøker Norge er opptatt av natur, kultur og aktiviteter. Fordeles turistene etter hvilke aktiviteter de i hovedsak foretar seg, ser man at nærmere 70 % av de utenlandske turistene ønsker å oppleve kultur og hele 42 % av dem ønsker flere kulturelle opplevelser. For sommersesongen viser tallene at over 80 % av de utenlandske turistene ønsker å oppleve naturen. Tilsvarende tall for norske turister er 53 %. Figur 3.7 viser hvilke aktiviteter som er mest interessante for turistene.

Undersøkelsen viser også hvordan type aktiviteter og opplevelser turistene ønsker varierer med sesongene – vinter/sommer/høst. Eksempelvis ønsker vinterturistene å oppleve natur og fjell, skiaktiviteter og shopping. Sommerturistene vil oppleve fjordene og historiske steder og bygninger, samtidig som de ønsker flere aktiviteter, mer kultur, turer og sightseeing enn i andre sesonger. Interessen for lokal mat og drikke er relativt lik i alle sesonger.

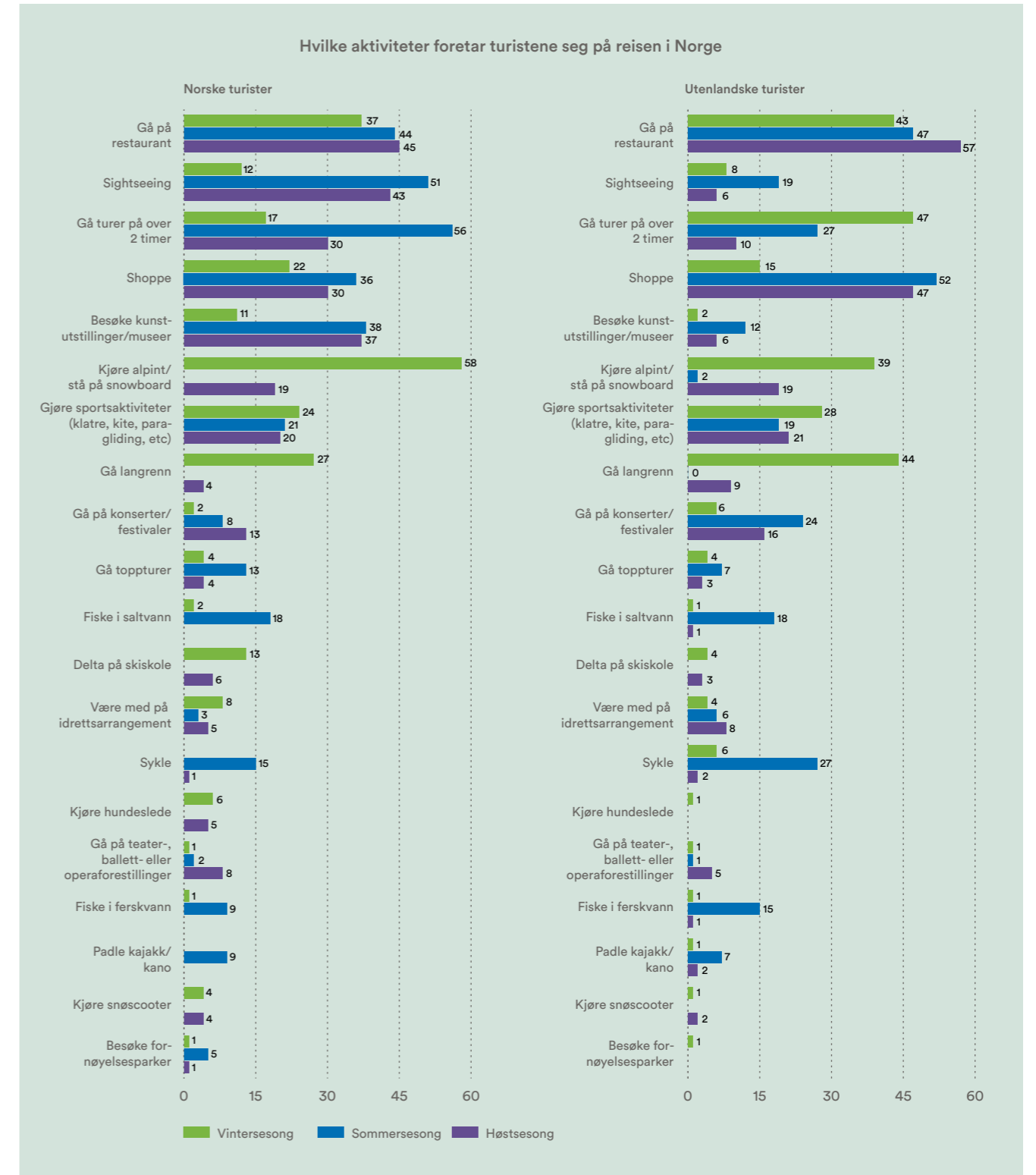
Formålet med reisen varierer også etter sesong og det totale forbruket varierer, både etter formålet med reisen og sesong.

Turistundersøkelsen fokuserer på konkrete aktiviteter, mens ITB-rapporten også berører det som kalles autentiske omgivelser, noe som ofte er et uttrykk for at man ønsker å oppleve steder «som de er» (authentic places) noe som er en viktig dimensjon i det moderne bærekraftperspektivet.



Figur 3.6 – Hva påvirker tilfredsheten til turistene? Tall i prosent.

Dette berører et av den moderne turismens største dilemmaer; man vil gjerne oppleve det ekte, autentiske og uberørte, samtidig som man ofte ønsker god service, sømløse opplegg og god tilrettelegging. Og «alle» vil til de mest spennende stedene, noe som ofte medfører en *turistifisering* av det ekte og autentiske. I et internasjonalt perspektiv anses Norge i dag som et lite *turistifisert* land, med noen unntak knyttet til våre store, naturbaserte attraksjoner. Internasjonalt bruker man begrepet



Figur 3.7 Turistundersøkelsen 2014. Hvilke aktiviteter foretar turistene seg på reisen i Norge – norske og utenlandske. Tall i prosent.

«people pollution» om dette. Det betyr at det blir så mange turister på ett sted eller ved en attraksjon at opplevelsesverdien for de besøkende reduseres. Det generelle bildet er likevel at Norge har et stort potensial for å levere autentiske og ekte opplevelser.

3.6 Arkitekturkvalitet

Arkitektur er en vesentlig del av opplevelsen av steder, attraksjoner og reiselivsbedrifter. For noen reisemål kan arkitekturen være selve attraksjonen, som stavkirkene eller andre bygde kulturminner. Noen ganger er arkitektur en del av opplevelsen, men på de fleste steder er arkitektur rammen, eller «settingen» for en opplevelse. Arkitektur er en del av de fysiske forutsetningene som kan styrke, organisere og profilere stedet og virksomheten. Arkitektoniske kvaliteter kan være helt avgjørende for et reisemål eller en bedrifts konkurransekraft. Kvalitet i denne sammenhengen omfatter da alt fra visuelle, romlige og estetiske kvaliteter, bygningsmessige egenskaper og materialuttrykk, til funksjonalitet og brukervennlighet, omgivelser og landskapskvaliteter.

Hoteller er et tydelig eksempel på hva arkitektur betyr. Man kan ofte tydelig se hvordan ulike målgrupper oppsøker miljøer, skapt av og med en særlig attraktiv arkitektur. Likevel er det fortsatt et potensial for norsk reiseliv i å utvikle kvalitet i steder, bygninger, infrastruktur og landskap. Fortsatt er det mange reiselivsaktører som baserer seg på stereotyper i stedet for egenart, eller på overfladiske signaleffekter framfor kvalitet. Det kan gi både uinteressante, visuelt støyende og dysfunksjonelle steder og bygg.



Stokkøya Sjøenter på Fosen har vunnet flere priser for sin bruk av moderne arkitektur. Foto: Tom Gustavsen

Nasjonale turistveger kan stå som et eksempel på en vellykket balanse mellom arkitektur og natur, hvor arkitekturen innleder til og forsterker naturopplevelsene, men verken overtar eller motarbeider dem.

For Nasjonale turistveger har en helhetlig strategi om mange enkeltstående, arkitektoniske grep, blitt en kraftfull synliggjøring av norsk natur og kultur. Turistvegsprosjektets internasjonale suksess og nasjonale rekkevidde bidrar til verdiskaping lokalt.

For museer og andre institusjoner med turister som viktig målgruppe, har arkitektur blitt et sterkt profileringsverktøy, samtidig som den skaper de fysiske rommene for formidling. Sårbare landskaper og fornminner bruker arkitektur både som beskyttelse av de utsatte områdene og forsterkning av opplevelsen.



Nasjonale Turistvegers bruk av moderne arkitektur forsterker naturopplevelsene langs veien. Foto: C.H. - visitnorway.com



Snøhettas besøkspaviljong på Dovrefjell laget for Norsk Villreinsenter. Foto: Diephotodesigner.de

3.7 Mat, mattradisjoner og måltidsopplevelser

Italienerne sier at de driver med turisme for *alle* sansene, og vektlegger betydningen av å kunne smake på stedet man har kommet til. De sier at italienske regioner også har dufter som henger sammen med mattradisjoner og lokale spesialiteter. Italienerne er også overbevist om at dette er noe av det som gjør dem til et av verdens best likte turistland. Turister spiser minst tre ganger hver dag, enten vi gjør mat og måltider til en del av stedets identitet og attraksjonsverdi eller ikke. I utviklingen av Norge fra et klassisk *sightseeing-land* til et *opplevelsesland*, er et møte med norsk mat og mattradisjoner, herunder kortreist mat, høykvalitets råvarer og moderne kjøkken, en dimensjon som vektlegges av mange målgrupper.

Det er mange begreper og satsinger knyttet til mat og matkultur allerede, for eksempel «new Nordic food», Arktisk Meny, Rørosmat, Rakfisk fra Valdres, Vestfoldmeny, Norwegian FoodPrints med flere. Mat er et viktig element i historiefortellingen om stedet før og nå. Det er derfor viktig å bringe *matperspektivet inn i utviklingsprosessen* og identifisere de lokale forutsetningene, aktørene og virksomhetene som kan trekkes inn i reisemålsarbeidet. Det kan både være enkeltpersoner i form av lokalmatildsjeler, bakerier, mesterkokker, restauranter, gårdsmatprodusenter og økologiske produkter. Enkelte reisemål kan også allerede ha etablerte posisjoner å spille på, som for eksempel Rørosmat, skrei og tørrfisk fra Lofoten og rakfisk fra Valdres.



Tyrrihanstunet på Kvitfjell kombinerer nytt og gammelt til en ny helhet i sine bygg. Foto: Tyrrihanstunet

I 2014 kjøpte 43 prosent flere turister lokalmat på reise i Norge sammenlignet med året før.

Lokalmat, definert som mat med lokal identitet, har ikke bare blitt viktigere for turistene, men er også en økende trend blant norske forbrukerne. Sammenlignet med veksten i mat og drikke generelt vokser det norske lokalmatmarkedet tre ganger så fort, og omsetningsveksten av lokalmat i butikk var på hele 16,5 prosent i 2014.

– Vi opplever nå en holdningsendring og en sterk trend med økt etterspørsel etter lokalmat både blant forbrukere og turister. Denne trenden må vi utnytte. Vi må jobbe for å lage attraktive, bærekraftige tilbud, utvikle samarbeidet i regionene og synliggjøre matnasjonen Norge både innenlands og utenlands, sier administrerende direktør i Innovasjon Norge, Anita Krohn Traaseth.



Foto: Espen Mills - matlangsnasjonalturistveger.no - visitnorway.com

Gjennomføring av reisemåls- utviklingsprosess i tre faser

Tidligere erfaringer fra reisemålsutviklingsprosesser har vist at god struktur og en godt forankret organisering er særlig viktig. Det anbefales å benytte Innovasjon Norges Prosjektlederprosess (PLP) som blant annet brukes i regionale omstillingsprosesser.

De sentrale elementene i Prosjektlederprosessen (PLP) er:

- En faseinndelt prosess som består av et forstudie, en planprosess og en gjennomføringsfase.
- Oppfølging og kvalitetssikring gjennom god måldefinering, tydelige beslutningspunkter og milepæler for framdrift.
- Identifisering av kritiske suksessfaktorer for å lykkes med arbeidet.
- Tydelig ansvars- og rolledeling for de involverte aktørene.

Arbeidet med reisemålsutvikling er i utgangspunktet et kontinuerlig arbeid, og de lokale aktørenes eget ansvar. Det handler om løpende lønnsom bedrifts- og næringsutvikling, og om alltid å ha de produktene det er etterspørsel etter i markedet.

Behovet for å forsterke en slik løpende utvikling av et reisemål kan komme fra ulike *drivere* og ulike *initiativtakere*. Prosessene kan være initiert av kommunene, av destinasjonsselskapet eller av sentrale næringsaktører. De kan være begrunnet i et ønske om å trekke bedre i samme retning eller som en del av en større omstilling, enten på grunn av nedgangstider eller nye muligheter som åpner seg.

Denne bredden i initiativene er i seg selv et argument for en faseinndelt prosess. Gjennom å starte med et avgrenset forstudie og en situasjonsanalyse som avklarer forutsetninger, ressursfundamentet og viljen til å gjennomføre en større reisemålsprosess, unngår man å bruke ressurser på prosesser som ikke fullføres.

4.1 De tre fasene

PLP-prosessen bygger på at arbeidet gjennomføres i tre definerte faser.

Fase 1 – Gjennomføre et forstudie

Forstudiet har fire hovedformål:

- Utarbeide en *situasjonsanalyse* for reisemålet som beskriver dagens situasjon, *peker på muligheter og klargjør utviklingspotensialet*.
- Kartlegge *spesielle (lokale) forhold*¹⁰ som har *særlig betydning* for utviklingen i årene som kommer.
- *Avklare aktørenes reelle vilje* til å jobbe videre med fase 2.
- *Definere og beskrive de viktigste hovedaktivitetene* (innsatsområder) i den videre prosessen i fase 2.

Arbeidet med forstudiet er beskrevet i kapittel 5.

Fase 2 – Strategifasen – utarbeide en langsiktig utviklingsstrategi (Masterplan¹¹)

Strategiutviklingsfasen har følgende hovedformål:

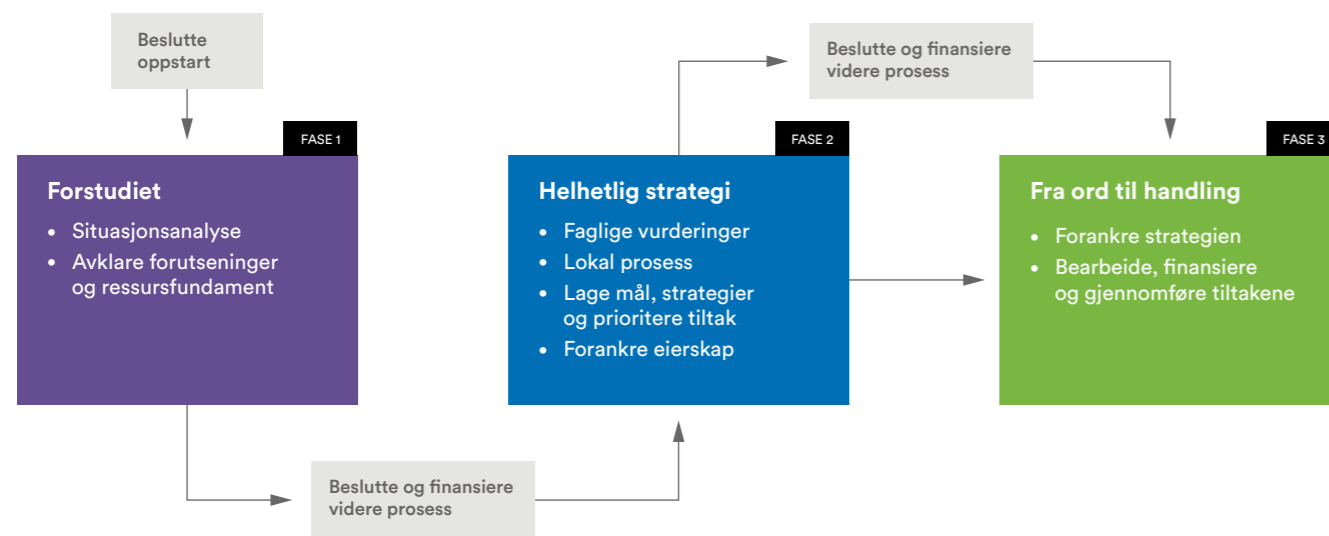
- Foreta *nærmere analyser* av reisemålets muligheter og potensial for videre utvikling.
- *Bestemme retning*¹² for reisemålets videre utvikling.
- *Definere mål og strategier*, samt prioriterte tiltak for utviklingen av reisemålet.
- *Forankre valgte strategier og tiltak*.

Arbeidet med strategiutviklingen er beskrevet i kapittel 6.

10) For eksempel en stor veiomlegging, etablering av vindmøllepark, ilandføringsanlegg eller et nytt verneområde, en nasjonal Turistveg gjennom området, oppnådd Verdensarvstatus, særlige kultur- og naturressurser, miljøpolitiske føringer, planer om store nye hytteområder eller planlagte investeringer i større reiselivsanlegg.

11) Masterplan betyr en helhetlig overordnet plan for et prosjekt, en satsning eller en planlagt utvikling og brukes i en del reisemålsprosesser for å skille dette arbeidet fra mer formell planlegging etter Planloven. Det er opp til den enkelte reisemål å avgjøre om de ønsker å bruke begrepet.

12) Med retning menes hvilket potensial for utviklingen som skal legges til grunn for prioriteringene. Forsterke dagens situasjon med større volumer på de samme produkter og markedskonsepter som nå, eller gå mot nye målgrupper på nye konsepter?



Figur 4.1 Arbeidsmodell for reisemålsutvikling i tre faser.

Fase 3 – Gjennomføring – fra ord til handling

Gjennomføringsfasens hovedformål er:

- Foreta avklaringer med kommunen.
- Gjennomføre prioriterte (felles)tiltak i tråd med strategien utarbeidet i fase 2, herunder å framskaffe finansiering og forpliktelser fra aktørene.
- Etablere en organisering som reelt evner å ta prosessen fra ord til handling.
- Etablere forpliktelser aktørene i mellom.

Arbeidet med gjennomføringsfasen «fra ord til handling» er beskrevet i kapittel 7.

Hver av de tre fasene skal sees på som selvstendige prosjektfaser. Organiseringen og finansieringen av de enkelte fasene baserer seg på denne forutsetningen.

4.1.1 Viktige beslutningspunkter i gjennomføringen

PLP-metodikken gir disse beslutningspunktene:

- **Beslutning om oppstart.** Denne beslutningen betinger at det foreligger et lokalt initiativ der sentrale næringsaktører og kommunen blir enige om å sette i gang en reisemålsutviklingsprosess. I dette ligger det at disse partene er villige til å finansiere et forstudie og sette ressurser inn i gjennomføringen (for eksempel å bruke tid på å sitte i en styringsgruppe og ta et lederskap for prosessen).
- **Beslutning om å gå videre etter gjennomført forstudie.** Når forstudiet er ferdig må eierne av forstudiet¹³ avgjøre hvordan det skal arbeides videre. Vil man gå videre og utvikle en helhetlig strategi (Masterplan)? Eller er konklusjonen at man bare tar tak i noen av problemstillingene som har utkrystallisert seg i forstudiet og jobber videre med dem uten å gå inn i de videre fasene?
- **Beslutning om oppfølging av strategien (Masterplanen) som er utarbeidet.** Fase 3, gjennomføring – fra ord til handling, må baseres på hva eierne mener er viktigst å komme i gang med, slik at de tiltakene, som man har blitt enige om i fase 2 vil ha størst betydning for utviklingen på reisemålet, blir realisert.

4.1.2 Kritiske suksessfaktorer

Basert på erfaringer, kan de kritiske suksessfaktorene summeres i følgende punkter:

- All erfaring med reisemålsutvikling, både her hjemme og i land vi kan sammenligne oss med, tilsier at man må etablere *forpliktende samarbeid* rundt utviklingen av reisemålet. I senere kapitler vil også eksempler på partnerskapsmodeller for dette bli omtalt.
- Det er en klar erfaring at *kommunene må spille en sentral rolle* i reisemålsutviklingen på steder som setter i gang en mer omfattende satsing på reiseliv. Der er samspill med kommunal planlegging og kommunalt utviklingsarbeid helt nødvendig.
- En ekstern prosjektleder kan være viktig som fasilitator og faglig ressurs inn i disse krevende prosessene. Vellykket gjennomføring krever imidlertid sterk involvering fra lokale aktører i alle fasene. Et ønsket resultat (les; planen) kan altså ikke bestilles, men må skapes i et fellesskap mellom ulike aktører som er villige til å bruke tid på å tenke langsiktig på reisemålets vegne.
- Det er grunn til å understreke betydningen av en *klar rolle- og ansvarsdeling lokalt* i slike prosesser. Lederskap til prosessen er svært viktig for å få gode beslutninger underveis og gjennomføring i fase 3. Leder av styringsgruppen og prosjektleder har de viktigste rollene.
- Både nasjonale og internasjonale erfaringer peker på betydningen av å *forsterke kunnskapen om turistenes (markedets) behov* og trender/endringer i behovene, som premissgivende for vellykket reisemålsutvikling.
- Vi lever i en tid der *opplevelsene fokuseres sterkere og i nye sammenhenger og er en betydelig driver (reason-to-go)*, samtidig som *miljø- og klimautfordringene* gir nye perspektiver på framtiden.
- Etter at et reisemål, som et resultat av arbeidet med disse 3 fasene, har etablert en struktur og en systematikk for videre arbeid, ligger det som en forutsetning at *reisemålene selv løpende viderefører prosessen* og sørger for å rullere strategien og holde fokuset på de langsiktige målene for reisemålsutviklingen.

4.2 Organisering etter prosjektlederprosessen (PLP)

I vedlegg 4 er det gitt en utførlig beskrivelse av hvordan man organiserer prosjektarbeidet i henhold til PLP. Under gjennomgås de tilpasninger som anbefales for arbeidet med reisemålsutvikling:

Prosjektansvarlig (PA):

Prosjektansvarlig har det overordnede ansvaret for at målene for arbeidet nås. Han/hun er prosjektets «styreleder». Prosjektansvarlig skal være en aktiv støttespiller for prosjektleder, ha ansvar for at avtalte ressurser blir gjort tilgjengelige og stå for kommunikasjonen med omverdenen, se også kapittel 8. Prosjektansvarlig bør være en samlendende person med sterk forankring i reiselivet på reisemålet. Dette er svært viktig særlig i fase 2 og fase 3.

Prosjektleder (PL):

De fleste prosjektene benytter en innleid rådgiver¹⁴ eller en frikjøpt lokal person som prosjektleder. Det avhenger litt av hvilken fase man er i. PL er prosjektets operative leder og rapporterer til PA. PL forbereder beslutningsunderlagene for styringsgruppen, og må ha fokus på faglige og prosjektrelaterte problemstillinger. Han/hun må evne å få fram de faglig relevante problemstillingene, holde trykket på framdriften og *må (fra før) være fortrolig med prosessorientert utviklingsarbeid*.

Styringsgruppe (SG):

Det er SG som sammen med PA fatter vedtakene i prosessen, basert på at PL presenterer faglige underlag for problemstillingene. Dette betyr at SG-møtene også blir de reelle beslutningspunkter for arbeidet. SG er det viktigste forumet for å forankre de veivalg og forslag som utarbeides i de ulike fasene. Dette synliggjøres gjennom at styringsgruppens deltakere også *signerer selve plandokumentet* ved slutten av fase 2. Dette gjøres i praksis gjennom at de signerer forordet. En eventuell dissens¹⁵ fra SG-medlemmer må også framkomme her.

¹⁴) Innovasjon Norge har liste over personer som er kurset og er godkjent som prosjektledere for reisemålsutvikling etter Håndboka.

¹⁵) På Hovden valgte to SG-medlemmer å ta dissens på grunn av det anbefalte utbyggingsforslaget for skisenteret, og begrunnet dette i egne vedlegg som følger planen.

¹³) I denne Håndboka blir de som har finansiert prosessene omtalt som eierne. Dette eierskapet må være forankret hos næringsaktørene, kommunen og andre relevante aktører på det enkelte reisemålet.

Styringsgruppede medlemmer har også en viktig rolle når det gjelder å kommunisere valgte løsninger og styringsgruppens vedtak utad til de ulike aktørmiljøene på reisemålet.

Styringsgruppen settes sammen for hver fase. Det er viktig å ha med aktører som er relevante for oppgavene som skal løses. Det betyr for eksempel aktører som:

- Har sentrale posisjoner på reisemålet.
- Representerer viktige aktører eller aktørgrupperinger, både i og utenfor kjernenæring (for eksempel innen kultur, handel, overnatting, servering, aktiviteter, opplevelseshandlere, tradisjonsmatakter, grunneiere, stedlige FoU-miljøer med mer).
- Har tillit lokalt.
- Selv har et langsiktig perspektiv på utviklingen av reisemålet.
- Vil bruke tid og krefter på en slik prosess.

Det er særlig viktig at sentrale næringsaktører er representert. Det er også viktig at man involverer og fanger opp yngre og kreative miljøer og personer på reisemålet, knyttet til opplevelser og aktiviteter, friluftslivsinteresser, festivaler, kulturliv, natur, events og utdanningsinstitusjoner.

Noen prosesser har valgt å la PA være leder av styringsgruppen, mens andre ser det som mer formålstjenlig å ha en egen (og tydelig) leder av styringsgruppen. Hva som er mest hensiktsmessig må avklares i den enkelte prosessen. I PLP-modellen er det adskilte roller.

Referansegrupper og andre lytteposter

For å sikre prosjektets forankring, er det lurt å etablere lytteposter for å høre aktører utenfor styringsgruppen. I modellen er det derfor lagt opp til åpne møter (referansegruppemøter), særlig i fase 2, der alle relevante aktører inviteres til å delta. Hensikten er at møtene skal fungere som lytteposter for styringsgruppen og prosjektledelsen. Noen steder er dette med hell gjort i form av seminarer, der man også har hatt *faglig relevante temaer*¹⁶ og eksterne foredragsholdere, i kombinasjon med presentasjoner av reisemålsutviklingsarbeidet.

¹⁶ I Lofoten brukte man bevisst innovasjon som tema for referansegruppene, i tråd med Innovasjon Norges strategi om å stimulere innovasjon i reiselivet. Se også kapittel 6.7, som omhandler dette samspeillet.

¹⁷ Diskusjoner som kommer opp i dette bildet kan ofte knyttes til synet på hvordan turismen på stedet bør utvikles og lokalsamfunnets egen styring med utviklingen. Men det kan også være en utfordring å skille mellom faglig begrunnede syn, egeninteresser og ren synsing.

I tillegg er det viktig å ha dialog med alle sentrale aktørgrupper eller aktører, gjerne tidlig i prosessen, for å få informasjon om synspunkter og tanker. Senere i arbeidet brukes lyttepostene når man presenterer forslag og vil diskutere problemstillinger med særlig betydning for en aktuell gruppering eller aktør. Det kan eksempelvis være en handelsstandsforening, et grunneierlag, en hytteeierforening, et lokallag av DNT eller en lokal klatreklubb.

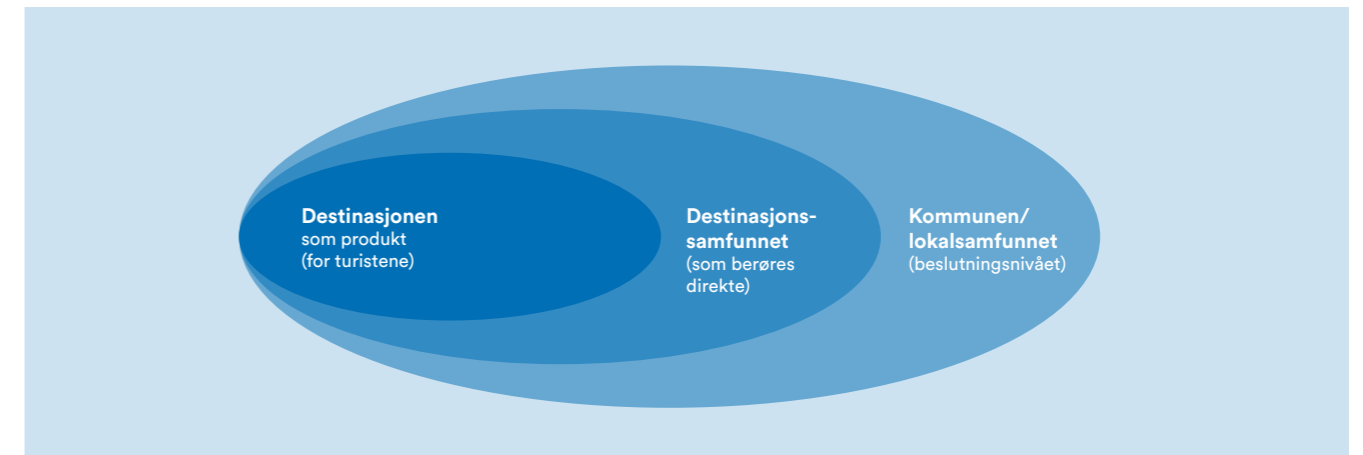
4.3 Interessentperspektivet i reisemålsarbeidet

Turistene forholder seg til reisemålet som arena for ferieopplevelser. Denne arenaen ligger i de fleste tilfeller i et lokalsamfunn der funksjonen som reisemål bare angår deler av dette lokalsamfunnet. Denne delen kan vi kalle *destinasjonssamfunnet*, dvs. de som direkte berøres av turismen på stedet både næringsmessig og samfunnsmessig. Organiseringen og forståelsen av aktørenes interesser og ståsted må ta utgangspunkt i dette. Se figur 4.2.

Det er viktig at initiativtakerne på et tidlig stadium skaffer seg oversikt over de ulike aktørenes interesser og ståsteder. Noen aktører definerer seg raskt som en del av dette destinasjonssamfunnet, mens andre ser på satsing på turisme med helt andre øyne, slik parolene i figur 4.3 gir eksempler på.

All erfaring tilsier at en rekke slike paroler¹⁷ kommer opp i løpet av et slikt arbeid. Dette forsterkes av at prosessen er åpen og ingen har organisasjonsmessig instruksjonsmyndighet for hverandre. Det betyr også at begrepene makt, politikk, innflytelse, egeninteresser, posisjoner, alliansebygging og parolebærere ikke kan oversees dersom man skal nå målet om en utvikling der alle trekker i samme retning.

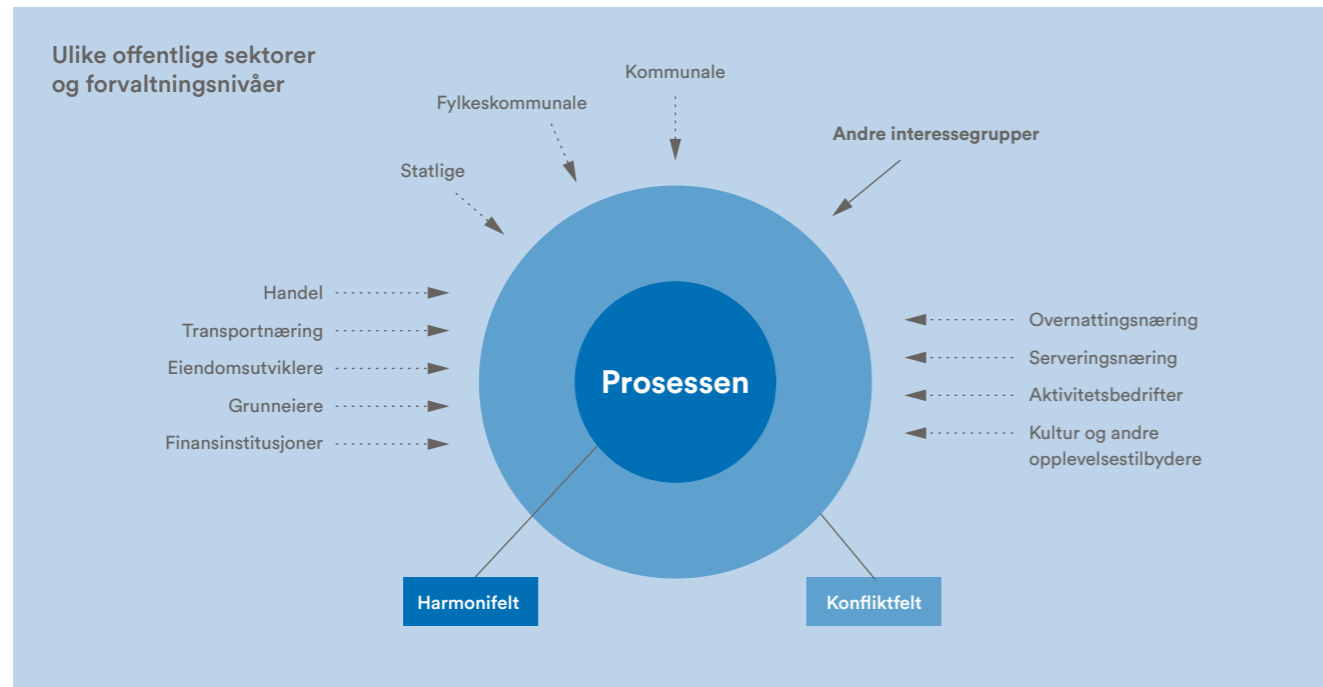
Som oftest er det enighet på reisemålet om at man må gjøre noe for å få til en bedre utvikling. Det betyr at aktørene ser at man trenger en reisemålsutviklingsprosess, at man aksepterer den innledende argumentasjonen og er relativt enig om mange ting. Det kan man kalle et *harmonifelt*. Etter hvert må man i prosessen prioritere tiltak, velge ut noen steder, konsepter, satsinger eller markeder,



Figur 4.2 Reisemålsutvikling omhandler det man kan kalle destinasjonssamfunnet.



Figur 4.3 Ulike interesser i arbeidet med reisemålsutvikling.



Figur 4.4 Aktørbildet i reisemålsutvikling.

ta i bruk nye arealer eller sette en «markagrense» for nye utbyggingsområder. Da oppstår det ofte situasjoner der interessekonflikter mellom aktørene lokalt blir tydelige og kommer til uttrykk i ulike fora, både i styringsgrupper og i ulike debatter rundt prosessen forøvrig. Ofte kan motsetningene også involvere forholdet til overordnede regionale eller statlige myndigheter. Det oppstår det man kan kalle et *konfliktfelt*. Dette er illustrert i figur 4.4.

Det er viktig at alle sentrale aktører er seg bevisst disse utfordringene, og ser betydningen av å drive prosessen framover med et *sterkt harmonifelt som kjerne*. Før eller senere kommer man inn i konfliktfeltet, dvs. situasjoner der det oppstår motsetninger eller betydelig uenighet. Det kan handle om arealbruksprioriteringer, markedsmessige valg eller hvilke aktørmiljøer som føler de blir hørt på eller ikke. Det kan være prioriteringer av utbyggingstiltak på reisemålet eller forslag som fører til omfordeling av verdier¹⁸. PA og styringsgruppen må være oppmerksom på og håndtere dette i prosessen.

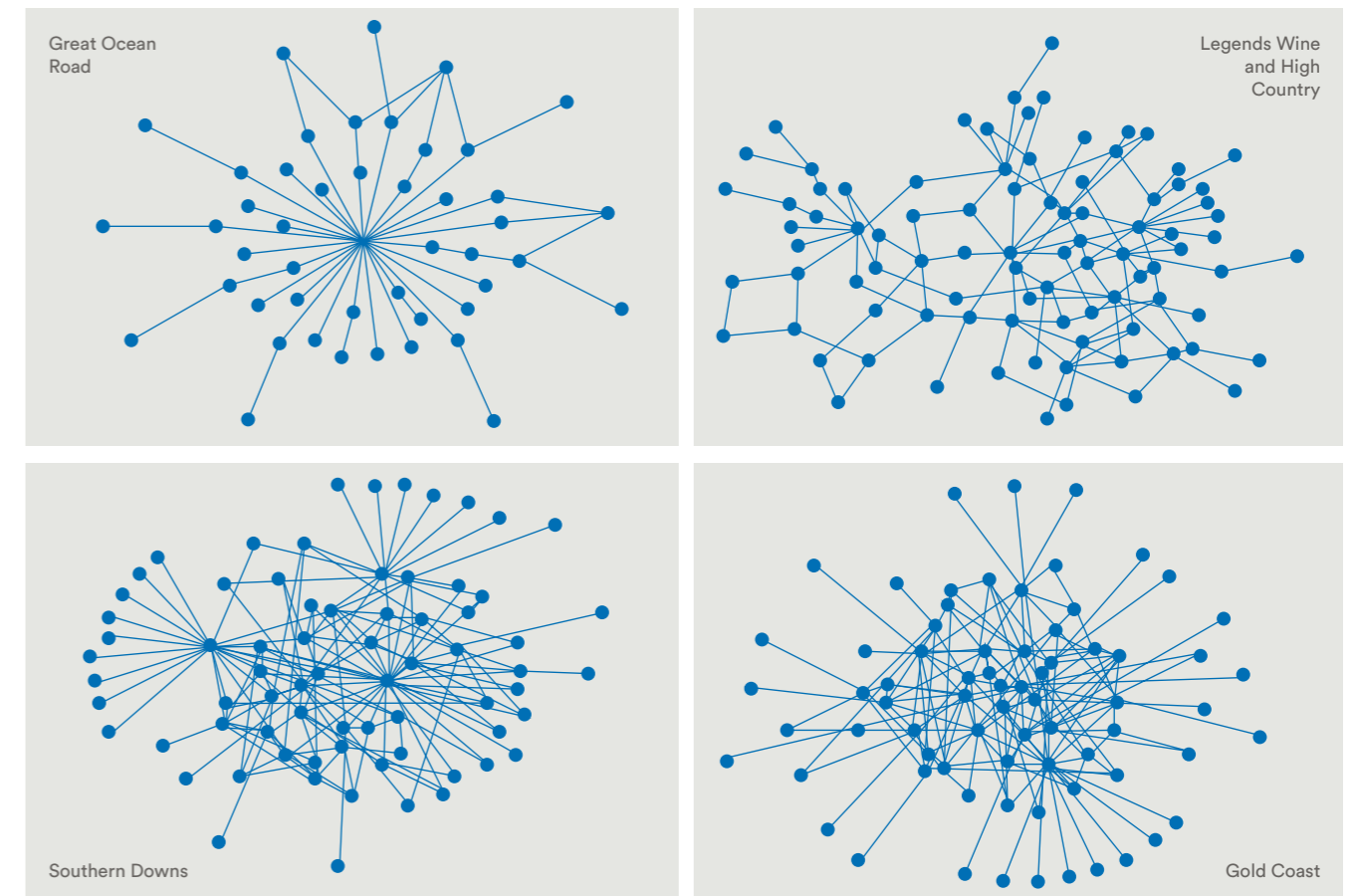
På noen reisemål stopper prosessen opp etter forstudiet. Aktørene klarer ikke å etablere et tilstrekkelig sterkt harmonifelt, og sentrale aktører ser seg da ikke tjent med en videreføring til fase 2. Dersom det ikke finnes vilje til å gå videre, er det bedre å avslutte etter fase 1 enn å videreføre en prosess som svært få har tro på at vil lykkes.

4.3.1 Nettverk er regelen, ikke unntaket

I arbeidet med å forutse hvilke posisjoner de ulike aktørene vil innta i prosessen, kan det være hensiktsmessig å foreta en enkel interessentanalyse. Det vil si at PA og PL eventuelt sammen med SG systematiserer et bilde av aktørsituasjonen på reisemålet. Formålet er å være forberedt på de diskusjoner som vil kunne komme i prosessen. I vedlegg 5 er det et eksempel på hvordan man kan gjøre en *interessentanalyse*.

I sammenheng med en interessentanalyse er det ofte lurt å danne seg et bilde av hvordan aktørene samarbeider og

¹⁸ For eksempel nye hytteområder der noen får de verdifulle tomtene på sin eiendom, mens andre bare får friområdene.



Figur 4.5 «Mapping» av relasjoner mellom aktører på ulike reisemål, eksempel fra Australia.

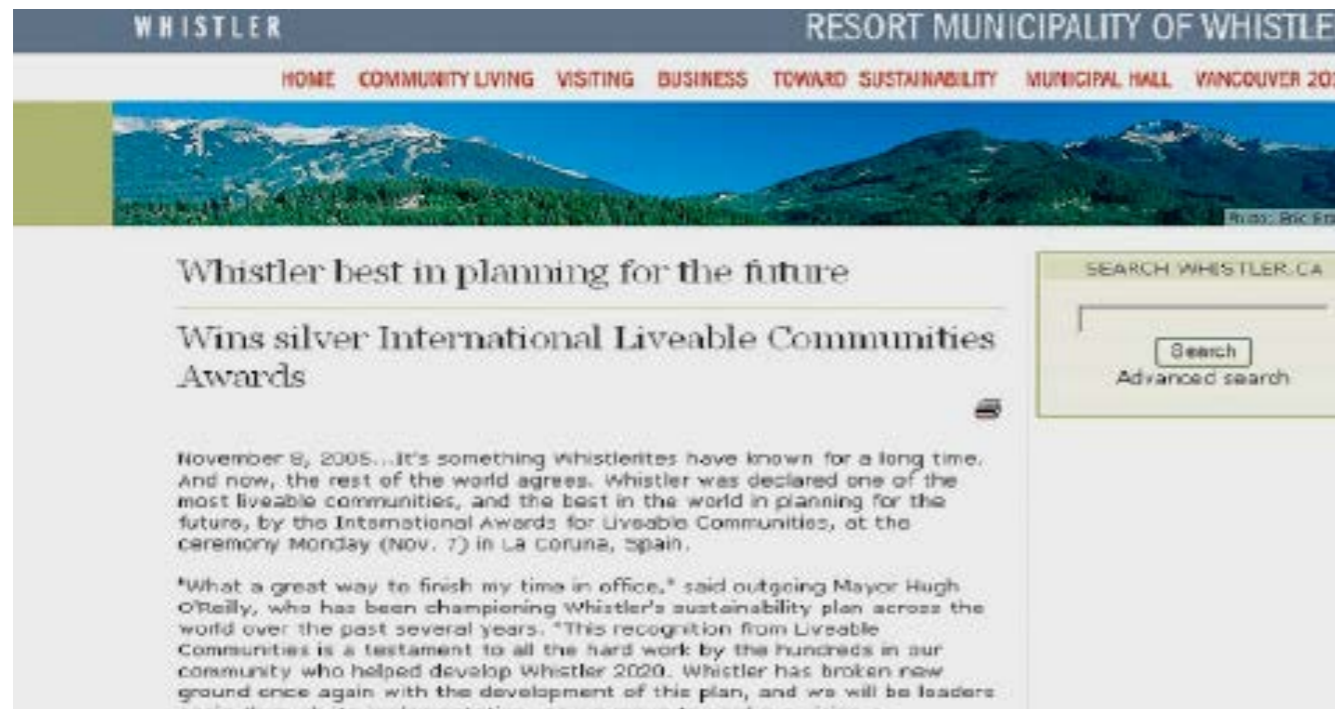
hvilke nettverk¹⁹ som finnes på reisemålet. En hypotese er at det er enklere å få til gode prosesser der *tillitsfulle nettverk og samarbeid mellom aktørene allerede er etablert*, også uformelle. Det er lett å undervurdere betydningen av nettverk som ikke er synlige og uten videre lesbare. Det er gjort flere FoU-prosjekter på såkalt «mapping» av relasjoner mellom aktørene på reisemål, også i Norge. De viser at det er langt flere relasjoner og bånd mellom aktørene enn man ser. Erfaringene er at disse ofte er mer premissgivende enn man tror, og at det er særlig viktig for prosjektleder og styringsgruppe å være oppmerksom på dette. «Mappingen» av relasjoner på ulike australske reisemål kan stå som eksemplet på den veven av relasjoner

som finnes på ulike reisemål. Poenget er å forstå hvordan slike relasjoner reelt påvirker prosess, ståsted og meninger underveis i reisemålsutviklingsarbeidet. Se figur 4.5.

4.4 Internasjonal kunnskap og inspirasjon

Allerede i 1973 presenterte den anerkjente planteoretikeren Andreas Faludi i boka «A Reader in Planning Theory» en ny skoleretning innen planlegging kalt The Science of «Muddling Through». En skoleretning som nå brukes i mange land og tar utgangspunkt i at planleggerne stiller seg ute i virkeligheten og diskuterer, forhandler, konsulterer

¹⁹ Dette kan både gjelde markedsførings samarbeid, kjeder, bedriftsnettverk, innovasjonssamarbeid, felles pakking, aktører med produkter som utfyller hverandre og mer formelle samarbeidsrelasjoner gjennom destinasjonsselskap og organisasjoner (løypekjøring, etc.). Men det kan også være familiære, politiske og foreningsbaserte nettverk og relasjoner. Disse blir ofte undervurdert i kritiske faser av prosjektene, spesielt opp mot viktige beslutninger i fase 2 (prioriteringer som får konsekvenser).



Figur 4.6 Whistler 2020 – prisvinnende planlegging for et ambisiøst reisemål.

og spiller opp ulike veivalg og løsninger i møte med aktører og parolebærere som forventes å stå opp for egne interesser. «Muddling Through» henspiller på at *veien til dels må bli til mens man går*, men uttrykket betyr også på at man skal komme ut i den andre enden med suksess.

Arbeidsmetodikken i denne Håndboka er utarbeidet i et «Muddling Through»-perspektiv. Målet er å beskrive prosesser som baserer seg på at arbeidet med reisemålsutvikling nettopp skal foregå *der ute i virkeligheten*. Det handler om å skape dialog og et resultat som eies av de lokale aktørene, og at prosessene blir tilpasset det enkelte reisemåls behov og vilje til å gjennomføre.

Det er nyttig i slike prosesser å foreta studieturer for å lære av andre. Det betyr at norske reisemål har vært både i våre naboland, Mellom-Europa, Island og helt til Canada for å lære. Og det er mye å lære, både om hvordan de vurderer

turisme som satsingsnæring og om politikktutforming både nasjonalt, regionalt og lokalt. Det er også lærdom å hente om helhetlig planlegging, kunnskapsbasert utvikling og samarbeid med FoU-sektoren, om kommersialisering, lønnsomhetstenkning, bruken av markedsanalyser som fundament for beslutninger, om nasjonalparkturisme og sesongutvikling.

Når det gjelder inspirasjon for norske reisemål i denne Håndboka, er det verd å merke seg suksesshistorien til Whistler i Canada. Reisemålet har vunnet en pris for måten de har planlagt utviklingen av sitt destinasjonssamfunn – «Whistler 2020», se figur 4.6.

Verdigrunnlaget for Whistler 2020 omhandler et helhetsperspektiv på det som i kapittel 4.3 ble omtalt som *destinasjonssamfunnet*, og forener en ambisjon om å være et suksessrikt reisemål med en bærekraftig samfunnsutvikling (success and sustainability).



Aktørenes nettverk og etablert samarbeid er nyttig å få oversikt over. Foto: CH - visitnorway.com

Dette verdigrunnlaget beskriver de slik:

- En bærekraftig samfunnsutvikling (miljømessig og økonomisk).
- Et sunt og sterkt lokalsamfunn som gir innbyggerne et rikt (hverdags)liv.
- Et godt planlagt lokalsamfunn (styrt utvikling).
- Vårt verdifulle naturgrunnlag (ta vare på natur- og kulturressurser).
- En sterk reiselivsøkonomi (langsiktighet, sunn økonomisk utvikling).
- Et trygt lokalsamfunn (for både innbyggere og gjester).
- Vi verdsetter likeverdig våre egne innbyggere, våre gjester og våre samarbeidspartnere.

Gjennomføringen av Whistler 2020 er bygd opp med tiltak rundt fem prioriterte strategier:

- Styrke destinasjonsopplevelsen for gjestene.
- Sikre økonomisk utvikling.
- Beskytte miljøet og legge en bærekraftig utvikling til grunn.
- Berike (daglig)livet i lokalsamfunnet for innbyggerne.
- Etableringen av et *partnerskap for suksess*.

Den viktigste lærdommen fra Whistler er kanskje partnerskapsregimet (partnerskap for suksess) som de har bygd opp rundt gjennomføringen av «Whistler 2020». Partnerskapsmodellen er utviklet av Whistler Kommune (politisk og administrativt), Tourism Whistler (destinasjonsselskapet), Whistler Blackcomb (Intrawest – destinasjonsoperatøren) og Whistler Chamber of Commerce (den lokale næringslivsforeningen som dekker alle næringer).

Lærdommen, både fra Canada og andre land, er at ingen av Norges konkurrenter overlater utviklingen av sine reisemål til løst funderte strategier eller vage, uforpliktende visjoner om utviklingsmuligheter. De jobber ut fra langsiktige, helhetlige strategier (Masterplaner). Og de har modeller for forpliktende samarbeid og fellesgodefinansiering som viktige verktøy for å få gjennomført prosessene helt til endes – fra ord til handling.

Fase 1 – Forstudiet – oppstart og grunnleggende avklaringer



Dette kapitlet skal:

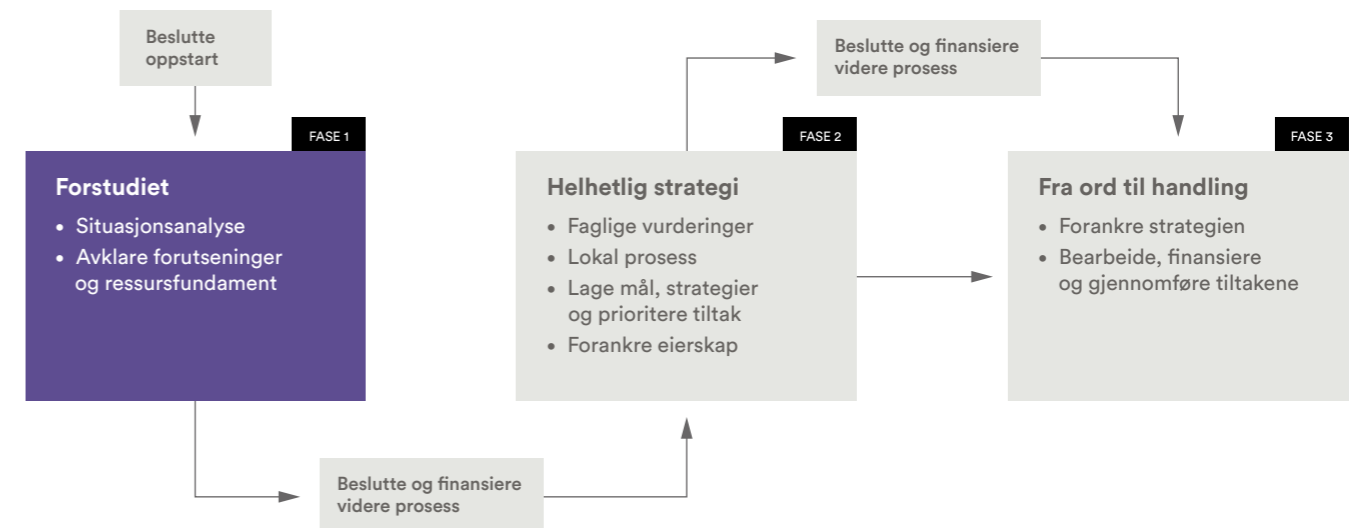
- Gi en beskrivelse av forstudiets rolle og innhold som første fase i prosessen.
- Gi en sjekkliste på hvilke problemstillinger forstudiet bør ta opp.
- Henvise til noen verktøy og modeller som kan benyttes.
- Påpeke forhold som kan være kritiske for vellykket resultat.

Forstudiet skal:

- Avklare situasjonen gjennom å beskrive eksisterende og bærende produkt/markedskoblinger for reisemålet, tallfeste hovedtrekk og tegne et bilde av dagens situasjon for reiselivsvirksomheten på reisemålet.
- Kartlegge ressurser og forutsetninger for en videre utvikling av reisemålet, gjerne beskrevet som nye framtidige konsepter og gode beskrivelser av mulighetene for en videre satsing på turisme på stedet, herunder anvendelsen av stedlige natur- og kulturressurser av ulike slag.
- Få fram en oversikt over aktuelle saker og spesielle problemstillinger, herunder viktige kommunale planer, store veiomlegginger, etablering av verneområder/nasjonalparker, aktørens egne utbyggings- eller utviklingsplaner, en nasjonal turistvei gjennom området eller andre forhold av betydning for den videre utviklingen.

5.1 Formålet med forstudiet

Formålet med forstudiet er å gi et bilde av dagens situasjon for reiselivsvirksomheten på reisemålet og foreta avklaringer når det gjelder forutsetninger og ressursfundament. Dette innebærer at det skal jobbes kunnskapsbasert og at det er reisemålenes aktører selv som vil gjennomføre prosessen. Konklusjonene i forstudiet blir derfor et viktig beslutningspunkt for det videre arbeidet.



Figur 5.1 Reisemålsutvikling i 3 faser og viktige beslutningspunkt i prosessen.

- Avklare videre prosess (det vil si for fase 2 og fase 3). Forstudiet er en prosess som skal gi aktørene en felles forståelse av hva slags turisme man har i dag, samt hvilke ressurser og muligheter man har med tanke på en videre utvikling. Det forutsetter faglige analyseverktøy og diskusjoner med ulike aktører og interessegrupper for å få til en enighet om dette.
- Forstudiet skal gi en helt konkret avklaring på om aktørene ønsker å gå videre eller ikke. I denne avklaringen ligger også eventuelle geografiske avgrensninger av reisemålet og noen grunnleggende prioriteringer for det videre arbeidet, gjerne beskrevet som selve arbeidsopplegget for neste fase (se vedlagte innholdsfortegnelse for forstudiet for Kirkenes i vedlegg 7).
- I forstudiet må man også kartlegge om det er spesielle lokale problemstillinger som må diskuteres i prosessen. (Lofoten hadde eksempelvis en debatt om en søknad om Verdensarvstatus og om boplikt og stedsutvikling i tradisjonsrike fiskevær, samt prosesser rundt tiltak i regi av Nasjonal turistveg gående parallelt med Masterplanarbeidet).

5.2 Arbeidsform og organisering

Forstudiet organiseres med en prosjektansvarlig (PA), en prosjektleder (PL) og en styringsgruppe (SG). Hvor mange styringsgruppemøter som bør avholdes, avhenger av prosessen på hvert sted. Som regel varer forstudiet i tre-seks måneder. Det er viktig å holde framdrift og månedlige møter er ofte nødvendig. Et minimum er tre arbeidsmøter for styringsgruppen i denne fasen.

For å få til en god prosess og et godt faglig resultat, er det viktig at både PA, styringsgruppens medlemmer og prosjektleder har:

- Samme *forventninger* til den fasen man skal gjennom.
- Samme oppfatning av hva som er *formålet* med forstudiet.
- Samme *forståelse av hvilke roller* den enkelte har i arbeidet.

Det er derfor viktig å gi en innføring i prosjektleder-prosessen PLP²⁰ i starten av prosessen, og sørge for at de som involveres får god innsikt i innholdet i alle tre fasene.

Et vellykket forstudie er avhengig av at PL får all relevant informasjon omkring de problemstillingene som forstudiet skal belyse. *Siling av hva som er relevant informasjon eller ikke skal gjøres av PL og PA*, og ikke av de lokale aktørene. Det er derfor viktig at PL opparbeider seg god kontakt med de sentrale aktørene på reisemålet.

Arbeidet er også avhengig av gode diskusjoner i styringsgruppen. Det er PA som har ansvar for møteledelsen. PL forbereder sakene og den faglige gjennomgangen av sakene. Han/hun er derfor helt sentral når det gjelder å tilrettelegge en strukturert faglig og kunnskapsbasert diskusjon i møtene. Det er viktig at arbeidet med forstudiet blir kjent blant aktørene på reisemålet. Det kan derfor være hensiktsmessig å ha et åpent møte for å presentere opplegget for og problemstillinger rundt en fremtidig utvikling for reisemålet. I Eidfjord ble det eksempelvis avholdt et åpent møte ved starten av forstudiet. Da fasen var avsluttet, ble også kommunens politikere invitert til en gjennomgang av forstudierapporten.

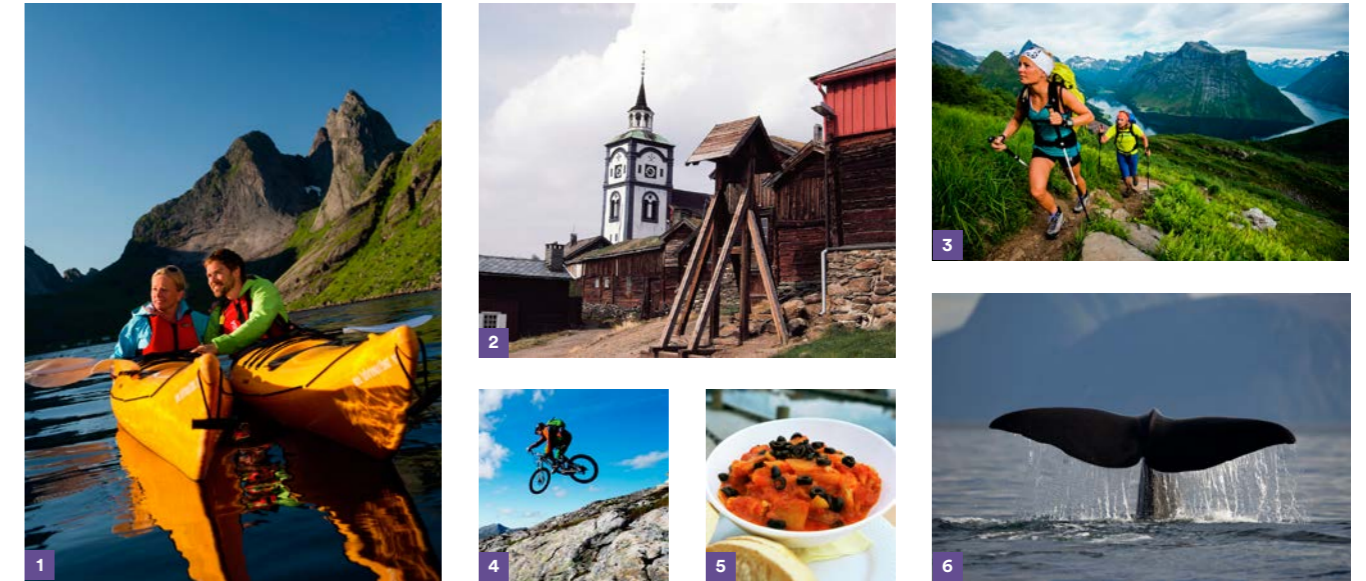
5.3 Innhold i forstudiet

Innholdet i analyser og beskrivelser må skreddersys til det enkelte reisemåls karakteristika. En typisk innholdsfortegnelse for et forstudie er:

Innledning:

- Hva har vært formålet med (mandatet til) forstudiet på dette reisemålet?
- Hvordan har arbeidet med forstudiet vært organisert, hvem har sittet i styringsgruppen, og hvordan har arbeidsopplegget vært?

20) Det finnes egne kurstilbud for opplæring i PLP. Kontakt Innovasjon Norge om mulighetene for å skolere sentrale aktører i oppstartsfasen, særlig PA, PL og medlemmer i SG. Håndboka baserer seg på at man gjør seg kjent med roller og ansvarsområder i tråd med PLP. Særlig er det viktig at prosjektleder og prosjektansvarlig gjennomgår og klargjør dette i prosjektet. Det er også en forutsetning at man bruker prosjektledere med prosesskompetanse i dette arbeidet.



Bærende produkt/markedskoblinger er en viktig del av situasjonsanalysen. Foto: bilde 1 til 5 - visitnorway.com: 1. CH, 2. Johan Berge, 3. Mattias Fredriksson, 4. Mattias Fredriksson Photography AB, 5. Terje Rakke/Nordic life, 6. Visit Vesterdalen, Marten Bril, Andøy

Status for reisemålet – en situasjonsanalyse:

- Beskriv reisemålets næringsklynge/aktørmiljø; hvilke bedrifter, attraksjoner, aktivitets- og opplevelsesprodusenter og andre relevante aktører inngår i den stedlige reiselivsvirksomheten, gjerne med en stikkordsmessig beskrivelse av aktørene og hva de driver med.
- Beskriv det stedlige ressursgrunnlaget. Hva er det som gjør stedet til et reisemål i dag? Hvilke ressurser er det som er *tatt i bruk* og som gir *reason-to-go* i dag?

Gruppér dette i **naturkvaliteter** (naturfenomen, landskap, nasjonalpark, strand og skjærgård, kjente turområder med mer), **kultur** (festivaler, kulturhistorie, kunst, museer, lokale produkter, mattradisjoner, lokale spesialiteter med mer) og andre **menneskeskapt attraksjoner** (familiepark, badeland med mer). Inngår selve **stedets visuelle kvaliteter** som en del av dette grunnlaget, eksempelvis vakre kulturlandskap, unike bygningsmiljøer, utsiktspunkter, særpregede bydeler og lignende? Andre ressurser kan være spesielle klimatiske forhold og kompetansemiljøer.

21) Datakilder: Statistikk fra SSB (ssb.no/emner/10/11), statistikknnett.com, Innovasjon Norge og andre relevante kilder.

22) Datakilder: Norge (innovasjon Norge.no), TØI (toi.no), SSB (ssb.no/emner/10/11), Vestlandsforskning (vestforsk.no), Nordlandsforskning (opplevelserinor.no), Virke, NHO Reiseliv, Hanen, destinasjonsselskapene, m.fl.

Hvilke produkt/markedskoblinger er bærende for reisemålet i dag? Hvilke markeder selges disse i og hvilke sesonger? Hva er de sentrale opplevelsene på reisemålet for dagens turister? Vet vi om de er fornøyd?

- Vurder stedets profil, produkter og markeder opp i mot nasjonale reiselivsstrategier, Merkevarer Norge og eventuelle regionale og lokale markedsstrategier. Hvordan er dagens organisering på stedsnivå og hvordan markedsføres reisemålet i dag? Vet man noe om stedets posisjon i markedets bevissthet?
- Hvordan har besøksutviklingen²¹ vært de siste fem-ti år? Gjestedøgn inndelt etter formål, sesonger, nasjonalitet, samt kapasitetsutnyttelse og omsetning. Hvordan har utviklingen vært for attraksjonene og aktivitetene på stedet de siste fem-ti årene? Gjerne inndelt i entrébetingede attraksjoner og frie (ikke-kommersielle) attraksjoner. Kan tallene brytes ned på de viktigste kategoriene av turisme på reisemålet? (Se vedlegg 7 fra Sør-Varanger hvor man har sortert den ferie- og fritidsbaserte reiselivsvirksomheten i tre hovedkategorier).



Figur 5.2 Google Earth viser hvor det tas bilder. Her fra Bleik på Andøya i Vesterålen.

- Gjør en analyse av andre stedegne forhold som tilgjengelighet, vernesituasjon, infrastruktur, og negative situasjoner. Vær også oppmerksom på hva som kan være irritasjonsmomenter (verditappere) for de besøkende, og som dermed kan redusere opplevelsesverdien. Det kan være dårlig skilting, mangelfull informasjon, manglende servicetilbud, dårlig tilrettelegging for myke trafikanter/gående, spesielle støyforhold, skjemmende bygninger, manglende sammenheng i tilbudene med mer. Slike forhold kan også avdekkes gjennom for eksempel Tripadvisor, Facebook og Instagram, samt kommentarfelt på reisemålets egne nettsider og turistkontorer. Det samme gjelder selvsagt også positive sider ved tilbud og opplevelser av dagens situasjon på reisemålet. Noen ganger kan også koordinatfestede bilder på Google eller Flickr gi nyttig informasjon om hvor turistene tar bilder og hva de tar bilder av. Det kan være en nyttig innsikt for å forstå hva tilreisende gjør på reisemålet, hvor de tar bildene sine og hva de formidler gjennom det. Se eksemplet fra Bleik på yttersiden av Andøya, et yndet stoppested, fotomotiv og en del av en Nasjonal turistvegstrækning (Se Figur 5.2.).

Markedstrender og utviklingstrekk:

- Beskrive relevante internasjonale trender for reisemålet (hvis det er et skisted – hva er trenden for skiturismen, hvis det er cruise som er dominerende – hva er trendene for cruiseturismen osv). Se også vedleggene som har mer informasjon om noen sentrale kategorier, som cruise, vandring, sykkel og fiske.
- Beskrive nasjonale trender²² som er relevante for de viktigste produkt-/markedskoblingene på reisemålet.
- Beskrive dagens markedsposisjon og markedsprioriteringer på reisemålet.

I vedlegg 8 er det et eksempel fra forstudien for **Svalbard mot 2025**, som beskriver hvordan trendene innen **wildlife watching** er relevante for Svalbards utvikling som reisemål, herunder de viktigste driverne internasjonalt for denne turismen og hvordan Svalbard kan utnytte potensialet. I samme vedlegg presenteres også overordnede trender fra en analyse fra firmaet Kairo's Future på en kortfattet og oversiktlig måte.

23) Hvis reisemålet, som eksempelvis Geiranger eller Nordkapp, er et stoppested for rundreisetrafikk som enten kommer med bil, buss eller båt, er bildet relativt oversiktlig. Men snakker vi om helårsdestinasjoner, som Geilo, som både har internasjonal skiturisme, norske hytteturisme, kurs- og konferanser, er base for fjellturister, er et stopp på veien for rundreiseturister på veg til fjordene, bygger seg opp via arrangementer som Skarverennet og samtidig vil bygge opp sykkel som temasatsning, da blir bildet langt mer komplisert og det kreves en god struktur på beskrivelsene av produktkonseptene.

Innledende strategivurderinger:

- Hvilket potensial har reisemålet for en videre utvikling, og hvilke typer turisme kan man bygge en slik utvikling på? Hva skal grunnen til å velge å reise til dette stedet være? Hvilke behov hos ulike målgrupper kan tilfredsstilles på en konkurransedyktig måte? Kan vi beskrive disse målgruppene?
- Hvilke ressurser kan og må vi ta i bruk for å få til en ønsket utvikling, i et bærekraftperspektiv? Det varierer hvor dypt man skal gå i strategidiskusjonen i forstudiet. På noen reisemål er denne diskusjonen enkel og svarene åpenbare. Andre steder er valgene mer komplisert og forutsetningene for utvikling må belyses grundigere gjennom videre kunnskapsinnhenting og avklaringer. Da er det naturlig å vente med hele strategidiskusjonen til fase 2.
- Innledende avklaringer om visjon og langsiktige mål for reisemålet. Dette må fastsettes på bakgrunn av diskusjonene i punktet over. Målene må utformes slik at de er forståelige og realistiske.

Valg av strategi for reisemålet må kunne beskrives på helårsbasis, og minimum inndeles på vinter og sommersesong, men gjerne som et *årshjul* og fordelt på viktigste målgrupper og produkter (reasons-to-come). For små reisemål med kanskje bare en eller to bærende produkt-/markedskoblinger²³ i en sesong er dette enkelt. For store helårsreisemål er dette et sammensatt bilde. Ulike interesser blant aktørene på reisemålet og betydelige avklaringsbehov når det gjelder kommunal planlegging (for eksempel avklaring for arealer til nye eller utvidede alpinanlegg eller hyttelandsbyer) gjør bildet mer komplisert. Da må strategidiskusjonene vanligvis landes i fase 2.

Avklaringer om videre prosess:

- Hva skal ambisjonsnivået være? Innledende avklaringer kan være: Et ledende norsk skisted? En reisemål som primært satser på MICE-markedet²⁴? Et attraktivt delreisemål for rundreisetrafikken om sommeren? Eller et sted for utenlandske turister uten egen bil? I tilfelle stiller dette ulike krav til hvordan vi utvikler reisemålet!

24) MICE står for møter, incentive, konferanser og events.

- Hva har man så langt vurdert som viktig for kjerneproduktet(ene) på reisemålet? Hva er det som danner attraksjonskraften? Hva er våre fortrinn i markedet? Hva er det viktigst å jobbe med på kort og på lang sikt? Kan man allerede i forstudiet beskrive stedets «mangellapp» for en videre utvikling?
- Beskriv og få fram hvor skoen trykker i dag. Hva er det man ikke får gjennomført i dagens situasjon, og hva kan eventuelt endres gjennom videre reisemålsutvikling?
- Er organiseringen, finansiering av fellesgoder og felles markedsinnsats problematisk?
- Anbefaler styringsgruppen å bringe forstudiet over i arbeidet med fase 2? I så fall, hva skal være de prioriterte innsatsområdene i dette arbeidet og hvilke problemstillinger ønsker man å fokusere på?

I forstudiet er det særlig viktig å få frem de mest sentrale problemstillingene i dag og mulighetene fremover. Like viktig er det å skape gode debatter på reisemålene rundt disse spørsmålene og å få forankret forståelsen for målene med selve arbeidet og arbeidsformen.

5.4 Omfang og arbeidsinnsats

Der ekstern prosjektleder brukes i forstudiet, settes det ofte opp en ramme på minimum 20 dagsverk for prosjektleders samlede arbeidsinnsats. I dette ligger vanligvis oppgaver som å utarbeide de faglige underlagene, gjennomføre to arbeidsseminarer med styringsgruppen, bistå PA med gjennomføringen av møter og å utarbeide en sluttrapport med anbefaling.

Den som påtar seg PA-oppgaven må regne med at det går minimum fem-ti dagsverk til møter og omtrent fem-ti dagsverk til annen oppfølging av prosessen i løpet av de tre til seks månedene arbeidet pågår. Styringsgruppens medlemmer må kunne stille på to arbeidsseminarer, delta på møtene og lese underlag. I tillegg vil disse medlemmene alltid være i en løpende dialog med sine kolleger, grupperinger som de representerer og andre aktører på reisemålet. Dette kan i sum utgjøre opp mot ti dagsverk i den perioden forstudiet pågår.

Fase 2 – Strategifasen – utarbeidelse av helhetlig strategisk plan



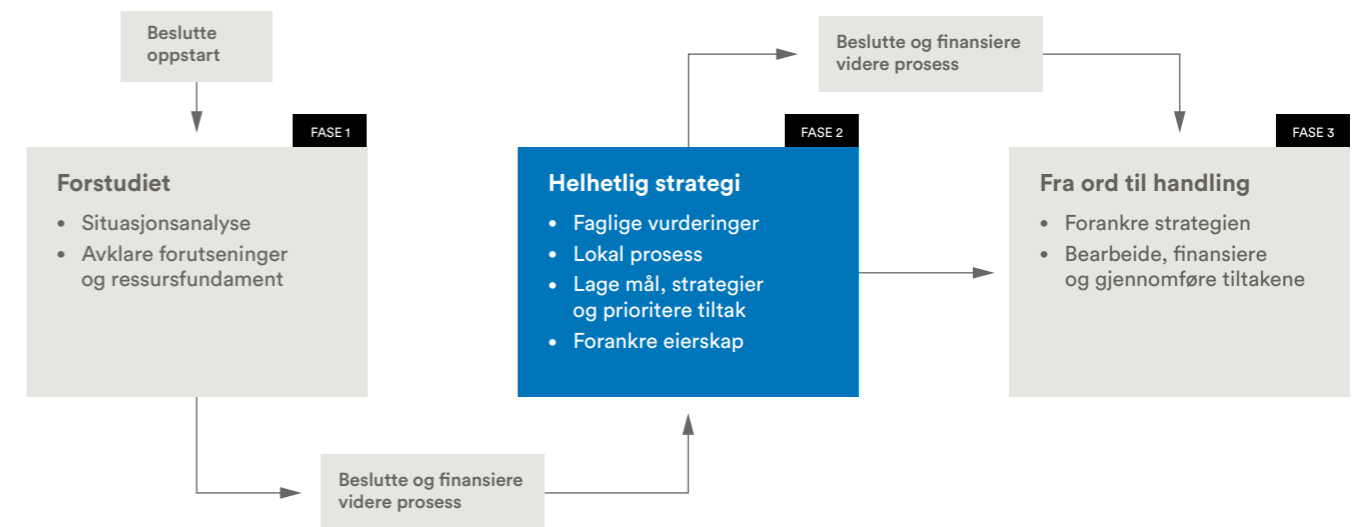
Dette kapitlet omhandler fase 2 og skal:

- Gi en generell beskrivelse av den strategiske planen som en helhet.
- Gi en *sjekkliste* for hvilke problemstillinger som bør tas opp.
- Henvise til verktøy og modeller som kan benyttes.
- Påpeke områder som kan være særlig kritiske for et vellykket resultat.
- Påpeke behovet for samspill med kommunal planlegging, forvaltning og virkemiddelapparatet.

6.1 Formålet med strategifasen

Formålet med strategifasen er:

- Å utarbeide et overordnet, strategisk dokument som beskriver et felles og langsiktig rammeverk²⁵ for utviklingen av reisemålet i et produkt-/markedsperspektiv. Strategien må baseres på en grunnleggende enighet mellom aktørene på reisemålet om visjoner, mål og strategier, samt et samspill med kommunen(e)s planlegging etter Planloven.
- Å gjennomføre en prosess som gir aktørene en felles, langsiktig, strategisk plattform for arbeidet med å utvikle reisemålet, på en lønnsom og bærekraftig²⁶ måte. Med andre ord; på en måte som tar vare på natur, kultur og miljø, styrker sosiale verdier og er økonomisk levedyktig.



Figur 6.1 Reisemålsutvikling i 3 faser og viktige beslutningspunkt i prosessen.

25) I denne Håndboka blir ordet rammeverk eller helhetlig strategi brukt om det som ofte også kalles Masterplanen. Begrepet Masterplan kommer fra en engelskspråklig begrepsbruk innen planlegging. Enkelt oversatt er en Masterplan en overordnet plan som beskriver alt man har tenkt å gjøre. Det som internasjonalt kalles en Mountain Masterplan, og som ofte er en avgrenset utviklingsplan for et alpint skiffjell og baser/utbyggingsområder i direkte tilknytning til dette, kan inngå i et helhetlig strategiplan for reisemålet. En slik Mountain Masterplan kan også utarbeides i et selvstendig planarbeid uten forankring i de helhetlige prosessene som omtales i denne Håndboka.

26) Ulike typer turisme har ulike etterspørsel og derfor også ulike effekter på lokal verdiskaping. Se også Innovasjon Norges Turistundersøkelser (innovasjon Norge.no/reiseliv) som bl.a. viser at kulturinteresserte turister har et høyere forbruk enn turister generelt på ferier i Norge. ATTA/UNWTO har dokumentert potensialet i Adventure-turismesegmentet til å være at opp til 65 % av forbruket fra turistene tilfaller den lokale økonomien om det legges til rette for det, og at denne typen turister gjennomgående blir lenger på hvert sted. For cruiseturister viser Turistundersøkelsen i 2014 at lokalt forbruk på land er betydelig også fra denne gruppen, selv om forbruket ligger litt lavere enn for landbasert turisme.

- Etablere forpliktende ordninger eller spilleregler mellom reiselivsaktørene for det arbeidet som foregår *bak scenen* på reisemålet. Eksempler er fellestiltak, strategiske satsinger, felles plattform for dialogen med omverdenen (identitet, posisjonering) og gjensidige forpliktende avtaler for å nå felles mål.

Det overordnede, helhetlige strategiske grepet skal beskrive en utvikling som:

- Sikrer den langsiktige attraksjonskraften for reisemålet og tilrettelegger for næringsmessig lønnsomhet for aktørene.
- Definerer hva som er reisemålets bærende produkt-/markedskoblinger²⁷, altså hvilke av produkt-/markedskoblinger som gjør stedet til et reisemål i dag og hvilke den videre utviklingen skal tuftes på.
- Legger langsiktige, felles, strategiske føringer for ønsket utvikling. Dette kalles det *helhetlige strategiske grepet* eller *masterplankonseptet*.
- Har som mål å optimalisere ressursbruken²⁸ for utviklingen av reisemålet (når det gjelder lønnsomhet i virksomhetene, opplevelsesverdien for gjestene, felles markedsstrategier, produkt- og opplevelsesutvikling, infrastruktur, fellesgoder med mer).

Etter å ha vedtatt en visjon og utarbeidet overordnede mål, må det utformes overordnede strategier. For å kunne forstå og beskrive framtidige markedsmuligheter og framtidige produkter, må det klarlegges hva som kan gi framtidig attraksjonskraft i markedene. Når det gjelder dagens situasjon, handler det om de *mangellappene* reisemålet har på de tilbudene man leverer. Er det aktivitetstilbudene som er mangelfulle, eller er det servicenivået? Er det en mangelfull organisering eller manglende dialog mellom reiselivsnæringen og det offentlige som hindrer utviklingen? Eller er det en manglende felles oppfatning av muligheter og markedsprioriteringer, som igjen fører til at alle bruker sine markedsmidler enkeltvis og ikke i en samlet profilering av reisemålet?

Arbeidet må fokuseres rundt de opplevelsene man *ønsker* å gi turistene på stedet, det vil si at det er produkt-/markedskoblingene enkeltvis og i sum som blir reisemålets tilbud totalt sett. Her ligger også synergien i å tenke helhetlig, slik som et kjøpesenter, som er mer enn bare et knippe enkeltbutikker under samme tak. Jo mer attraktivt kjøpesenteret som helhet er i kundens øyne og jo bedre de leverer på det du er ute etter, dess større effekt får det for enkeltbedriften i senteret. Kjøpesentrene har også en gjennomarbeidet, helhetlig regi (bak scenen) for hvordan de møter kundebehovene og bygger butikktulvet i senteret. De stiller krav til felles servicekvalitet, felles åpningstider og deltakelse i felles markeds kampanjer. Det er også et krav at alle betaler inn til fellestiltakene (fellesgodene) som tilrettelegges i regi av senteret.

Figur 6.2 illustrerer hvordan et reisemål både fungerer operativt (på scenen) og på et strategisk og administrativt nivå (bak scenen). Som på et teater vil publikums/gjestens opplevelser være svært avhengig av strategi, regi og god organisering bak scenen. Med andre ord:

Tilretteleggingen for det som skal skje på scenen (det vi leverer til gjestene), må skje bak scenen i forkant og underveis for at turistene skal kunne få dekket sine behov og ta med seg verdifulle opplevelser hjem, slik vi gjør når vi har vært på en fantastisk teateroppsetning. Erfaringsmessig fungerer dette som en pedagogisk måte å strukturere selve strategiutviklingen på, hvor man skiller mellom strategier og tiltak *på scenen* og strategier og tiltak *bak scenen*.

Formålet med en helhetlig strategi for reisemålsutvikling er å mobilisere aktørene til en samlet innsats, med et godt grep på det som skal skje både *bak scenen* og *på scenen*. Mange steder har derfor også organisert innholdet i plandokumentet med utgangspunkt i dette.

Alle studier av reisemål viser også at jo mer gjennomarbeidet reisemålet er *bak scenen*, dess mindre risiko blir den enkelte næringsaktør sittende med.

Dette omtales ofte som *forutsigbare rammebetingelser* og blir særlig viktig for en næring der investeringene er fysiske og ikke uten videre kan flyttes til et annet sted. En god reiselivsstrategi er derfor også med på å øke sannsynligheten for vellykkede investeringer, og bidrar på den måten verdiskapning for lokalsamfunnet.

6.2 Arbeidsform og organisering

Ansvarsdelingen er den samme som i forstudiet:

- En prosjektansvarlig (PA) som er øverste ansvarlig og prosessens leder.
- En styringsgruppe (SG) som er det besluttede forumet.
- En prosjektleder (PL) som er ansvarlig for faglige underlag og gjennomføring av prosessen.
- Referansegruppe(r) (RG) som lytteposter underveis.

Dersom innleid, ekstern reiselivsfaglig prosjektledelse brukes, kan man i tillegg ha en lokal, administrativ prosjektleder som bistår i den praktiske tilretteleggingen av arbeidet. Det kan godt være nye personer som har rollene som prosjektansvarlig (PA), prosjektleder (PL) og medlemmer i styringsgruppen i denne fasen.

Proessen med å utarbeide den helhetlige strategien må være åpen (transparent). Det er derfor særlig viktig å ha møter med alle relevante interessenter og aktørmiljøer på reisemålet. I saker som er av stor betydning²⁹ eller med kontroversielt innhold³⁰ må prosjektorganisasjonen ha møter med interessentene:

- Tidlig i prosessen – for å orientere seg.
- Når beslutninger om viktige veivalg/prioriteringer fattes.
- Før endelige vedtak – for å forberede aktører på hva som kan bli styringsgruppens vedtak.

Hvem som er sentrale aktører eller interessenter varierer fra reisemål til reisemål, men den næringsmessige forankringen er avgjørende. I en tid der opplevelsesdimensjonen blir stadig viktigere, er det nødvendig å få med aktører innen kultur, arrangementer, festivaler, aktiviteter, matopplevelser og andre som direkte eller indirekte blir leverandører til turistenes opplevelser

²⁹ Av og til vil det når fase 2 starter, foreligge planer om store utbygginger, gondolbaner, cruisekaier, nye store hotell, nye skianlegg, store hyttefelt eller andre satsinger som påvirker utviklingen av reisemålet vesentlig.

³⁰ Av og til ønsker (nye) interessenter å satse på helt andre målgrupper enn reisemålet tidligere har hatt, eller ønsker å gjøre investeringer som påvirker konkurranseforhold i betydelig grad, utfordrer gjeldene arealpolitikk i kommunen eller lokalbefolkningens syn på byggeskikk eller stedstilpasning.

På scenen (det vi leverer til gjestene)

Gjestene snakker om:

- Meningsfulle opplevelser.
- Atmosfæren på stedet.
- Møter med stedets kultur.
- Fantastiske måltider.
- Sosialt samvær med andre gjester.
- Hyggelige vertskap.
- God og relevant informasjon.
- At dette er verdt pengene.

Bak scenen (det vi tilrettelegger)

Aktørene snakker om:

- Strategiske planer for utviklingen.
- Lønnsomme markedsvalg.
- Markedstilpassede opplevelsestilbud.
- Infrastruktur og arealplanlegging.
- Servicekvaliteten.
- Innovasjon og nyskaping.
- Kompetansetiltak.
- Veldrevne aktørnettverk.

Figur 6.2 Reisemålsutvikling på scenen og bak scenen.

på reisemålet. En oversikt over aktuelle interessenter og aktørmiljøer finnes i figur 4.4 *Aktørbildet i reisemålsutvikling*.

Det er viktig for en god prosess at styringsgruppen har den nødvendige forankringen i alle vesentlige aktørmiljøer, at medlemmene ser verdien av prosessen og at PA utøver et tydelig lederskap. Også enkeltmedlemmene i styringsgruppen (inkl. PA) bør være aktive og fange opp signaler og bringe aktuelle diskusjoner inn i styringsgruppen. Styringsgruppens medlemmer har også en rolle i å formidle styringsgruppens vedtak og begrunnelse for disse ut til interesserte aktører på reisemålet.

²⁷ En produkt-/markedskobling kan defineres som å ha forstått målgruppenes behov og drømmer, og å ha utviklet og tilgjengeliggjort leveranser som svarer på disse. En produkt-/markedskobling kan derfor identifiseres som en eksisterende reisestrøm (et volum av personer i et marked) og konkrete produkter/opplevelser de kjøper eller benytter seg av på reisemålet. Danske skigjester på Hovden er et eksempel, britiske nordlysturister i Tromsø en annen og tsjekkiske sportsfiskere på Hitra et tredje. Det viktige i denne sammenhengen blir å kunne beskrive de koblingene som er bærende (verdiskapingsmessig) for reiselivsvirksomheten på reisemålet. Beskrivelsen må gjøres på en slik måte at dette kan operasjonaliseres i typiske kundereiser og slik avdekke gjestenes berøringspunkter med tilbudet og tjenestene på reisemålet. Se mer i om kundereiser i punkt 3.6.

²⁸ Det er viktig å huske at de aller fleste reisemål i Norge ikke er utviklet gjennom langsiktige, strategiske satsninger, men har utviklet seg basert på initiativ fra enkeltaktører, ambisiøse kommuner og ved at naturgitte attraksjoner med stor attraksjonskraft i markedet har skapt muligheter for kommersielle servicefunksjoner. Den manglende helhetstenkingen gjør at mange reisemål har sub-optimale løsninger både når det gjelder arealbruk, lokalisering av kommersielle tilbud, offentlig tilrettelegging, trafikkavviklingsproblematikk i høysesonger og vansker med innarbeiding av markedsposisjonen.

Det er samtidig viktig at styringsgruppen fatter gode, faglig funderte avgjørelser, og ikke henfaller til minste felles multiplum når diskusjonene blir kompliserte. Det må kommuniseres tydelig at alle veivalg foretas av styringsgruppen. *Prosjektleders rolle* er å utarbeide og presentere faglige beslutningsunderlag slik at styringsgruppen føler seg trygg nok til å velge fremtidige utviklingsretninger og å foreta prioriteringer. Resultatet skal være reisemålets egen strategiske plan, ikke konsulentens forslag. *Sluttdokumentets forord skal underskrives av alle medlemmene av styringsgruppa. Dette må gjøres klart for alle når arbeidet starter.* Målet er å etablere et partnerskap rundt reisemålsutvikling. (Se også kapittel 7 om fase 3 *Gjennomføring – Fra ord til handling.*)

Arbeidet i SG organiseres med utgangspunkt i Hovedaktivitetene (HA) og baseres på følgende opplegg:

- PL utreder, analyserer og utarbeider forslag (basert på underlag og analyser) med utgangspunkt i hovedaktivitetene og temaene for innholdet i Masterplanen.
- *Forslagene legges fram som saker* fra PL til møtene i styringsgruppen til diskusjon og vedtak. Vedtakene danner utgangspunkt for arbeidet med selve strategiutforming og omtalen av de enkelte temaene i den strategiske planen.
- PL fremmer i neste runde *bearbejdede strategi- og tekstforslag* for SG. Alt som skal stå i selve dokumentet skal være basert på vedtak i styringsgruppen. Etter hvert som strategiene tar form, presenteres disse noen steder for referansegruppen(e), enten samlet eller i separate fora. Bruk av referansegrupper varierer, om de benyttes og hvordan avhenger av den enkelte prosess.
- PL og PA har ansvaret for at det skrives referater fra SG-møtene, slik at fremdriften i arbeidet hele tiden forankres gjennom vedtak og referatføring.

I Narvik hadde styringsgruppen i alt sju møter over en periode på cirka ett år. I gjennomsnitt fremmet prosjektleder fem saker (problemstillinger med underlag) til hvert møte. Dokumentet som beskriver Masterplan for utviklingen av Narvik som reisemål er med andre ord forankret i 35 vedtak i styringsgruppen. Et slikt opplegg er avgjørende for arbeidet med å forankre eierskapet til prosessen hos aktørene på reisemålet.

6.3 Innhold og hovedaktiviteter

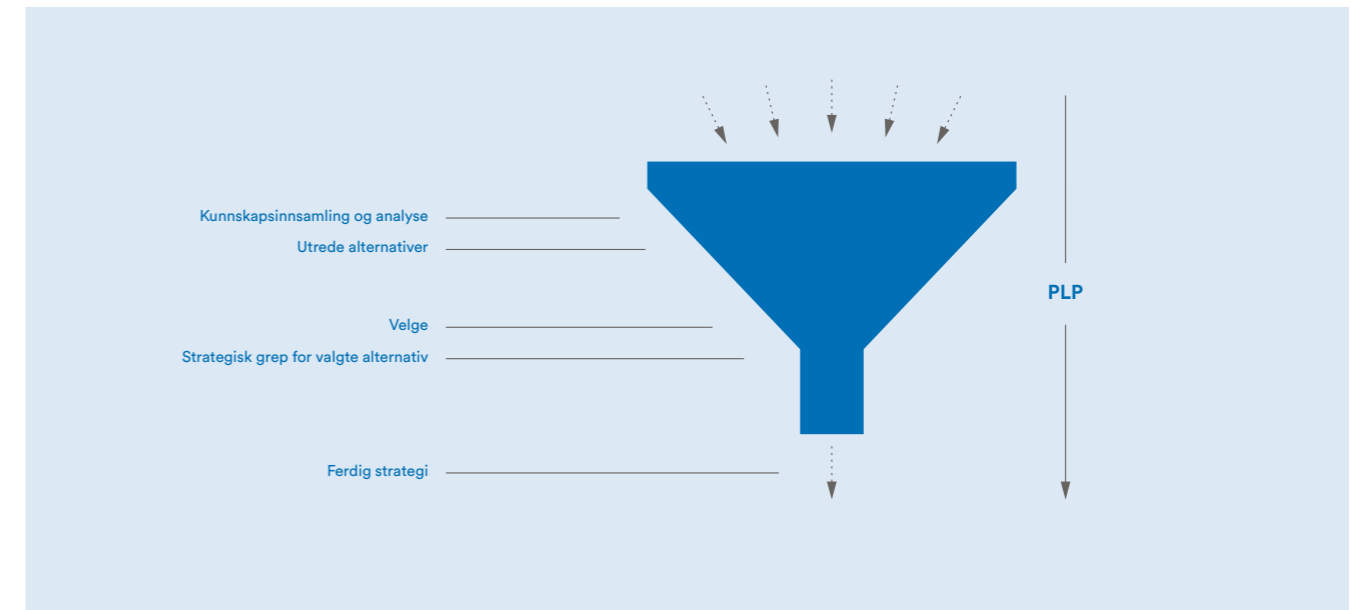
Proessen i fase 2 er mye mer forpliktende for aktørene enn arbeidet med forstudiet. Mens forstudiet belyser situasjonen i dag og mulighetene framover, skal denne prosessen vedta mål, strategier, samt prioritere innsatsområder. Fasen handler med andre ord mye mer om *beslutninger og prioriteringer*.

Arbeidet må tilpasses hvert enkelt reisemål. De forhold som i hovedsak definerer forståelsen av et reisemål i denne sammenhengen, er:

- *Volum* – det faktiske omfanget av den næringsbaserte reiselivsvirksomheten.
- *Sesongstrukturen* – er det en virksomhet som er sesongpreget eller helårig.
- *Omfang i forhold til lokalsamfunnet* – kommunen sin størrelse og reiselivsnæringens betydning i forhold til annen næringsvirksomhet på stedet.
- *Ambisjonene og ressursgrunnlaget* – forutsetningene for og viljen til å satse på å en utvikling av reisemålet.

Små reisemål, med avgrenset turisme i en kort sommersesong, bør også følge systematikken i prosessen, men kan selvsagt gjøre arbeidet enklere og mindre omfattende. Store reisemål, der næringen er helt premissgivende for sysselsetting og vekst på stedet, bør gjennomføre prosessene fullt ut og ha et langsiktig perspektiv på prosessen og tiltakene. Reisemål med tung arealproblematikk, må selvfølgelig vie dette temaet stor oppmerksomhet. Masterplanen for Bodø, en by der mye skjer, vil først og fremst handle om hvordan reiselivet i samarbeid med kommunen kan forsterke den positive utviklingen og ta ut potensialet for økt verdiskaping. Senere avsnitt viser hvordan man i praksis kan tilpasse omfanget av arbeidet til momentene over gjennom gode beskrivelser av innholdet i aktivitetene (HAene).

Fordi en slik Masterplan eller rammeverk skal være *et langsiktig styringsverktøy for utviklingen*, må den strategiske planen være overordnet og gi rom for justeringer. Forutsetninger og rammebetingelser vil endre seg over tid. Arbeidet foregår i en *traktformet modell* som starter med analyser og utredninger, og som belyser alternativer og mulige veivalg for utviklingen. Flere reisemål har benyttet scenariobeskrivelse i denne prosessen, en metode som anskueliggjør mulighetsrom, veivalg og sammenhenger. Metodikken skal gi grunnlag for å fatte beslutninger for veien videre gjennom å utarbeide flere



Figur 6.3 Reisemålsutvikling illustrert som en traktformet modell.

alternative retninger for reisemålets videre utvikling. Dette beslutningspunktet kalles å velge utviklingsretning. Utviklingsretningen legger grunnlaget for å utarbeide en konkret prosjektplan med fokusområder for reisemålets utvikling, det som omtales som det *strategiske grepet eller masterplankonseptet*. Se figur 6.3.

6.3.1 Lage prosjektplan og beskrive hovedaktiviteter

Vanligvis utarbeides en prosjektplan med hovedaktiviteter i etterkant av forstudiet. Prosjektplanen danner også *det budsjettmessige utgangspunktet* for selve arbeidet med denne fasen. I praksis blir ofte tilbudet fra et rådgivningsmiljø på prosjektlederoppdraget grunnlaget for arbeidet og budsjettet. PLP sine maler for utarbeidelse av prosjektbeskrivelser er benyttet som mal for beskrivelsen av hovedaktivitetene i denne Håndboka.

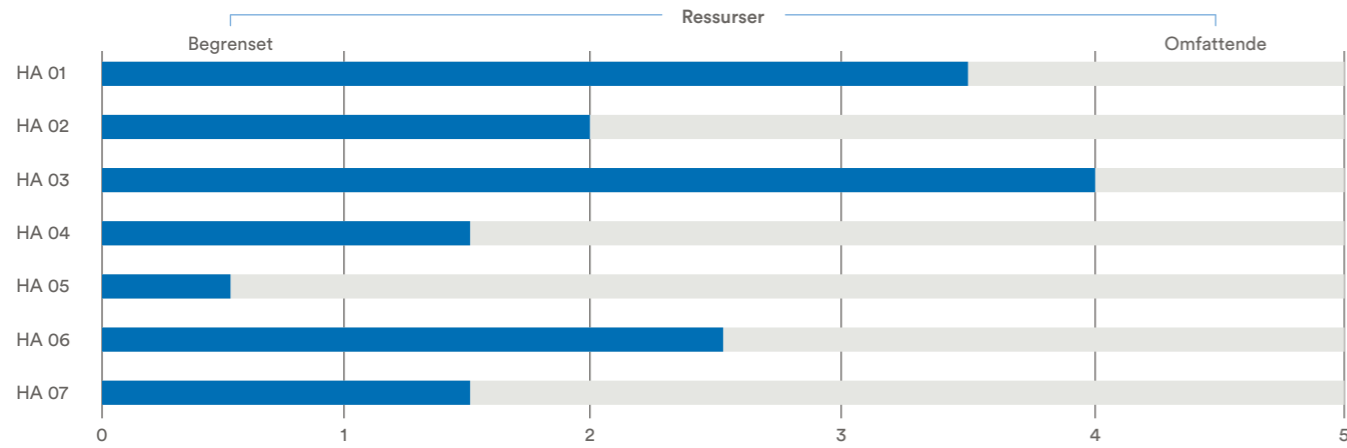
Med utgangspunkt i forstudiet er det viktig å definere problemstillinger og innhold som *Hovedaktiviteter*, begrunne dette og avklare hvor dypt ulike temaer skal belyses. Systematikken vil være den samme for store og små reisemål, men små reisemål kan ha færre hovedaktiviteter og behøver kanskje ikke like omfattende analyser av problemstillingene. Oppbyggingen av arbeidet gjennom slike hovedaktiviteter er et hjelpemiddel for

bedre prosjektstyring (PLP) og ikke en måte å lage selve plandokumentet på. Tilnærmingen til arbeidet med å definere hovedaktiviteter er:

Definere Hovedaktiviteter (HA): For eksempel utviklingsmulighetene for det alpine skikjøringstilbudet på et vintersportssted eller reisemålets muligheter for å satse på lokale mattradisjoner.

Beskrive hvilke problemstillinger som er viktige for hver HA: Eksempelvis potensialvurderinger for mer skikjøring, arealkonflikter når det gjelder valg av baseområde/nedfarer, sammenbinding av eksisterende tilbud, definere arealer for skli-inn/skli-ut-senger osv. På samme måte må det, i forbindelse med et lokalt matprosjekt, kartlegges forutsetninger, utledes ressursgrunnlag og potensial, avklares mulige aktørers interesser osv.

Beskrive omfanget av hver HA: Det vil si å beskrive hvilke analyser og vurderinger som er nødvendige for å kunne ta beslutninger og å gjøre prioriteringer for det videre arbeidet. Med utgangspunkt i en gjennomgang av disse tre punktene vil man kunne komponere en prosjektplan med en stipulert ressursbruk som skjematisk sett kan se ut som oppsettet i figur 6.4.



Figur 6.4 Hjelpeskjema for å beskrive omfang og ressursbruk for hovedaktivitetene som skal gjennomføres.

Skalaen i hjelpeskjemaet kan beskrives slik:

- **LAV 0-2:** «Dette er man i stor grad enig om» eller «dette er det enkelt å avklare».
- **HØY 4-5:** «Problemstillingen krever en grundig vurdering før vi kan foreta et valg eller gjøre en prioritering».

Erfaringene er at de viktige temaene og problemstillingene avdekkes i forstudiet, og at en slik skala er nyttig i arbeidet med å beskrive innhold og behovet for ressursinnsats (både i tid og penger) for hovedaktivitetene.

Ressursbruk har både med disponible midler til gjennomføring og med reisemålets størrelse å gjøre. Dette må vurderes for hvert enkelt reisemål, og det er vanskelig å fastsette normtall for dette. Erfaringsmessig varierer innsatsen fra noen få dagsverk («begrenset») til omfattende analyser av for eksempel en større satsing på et nytt utbyggingsområde for alpin skikjøring, der innsatsen kan ligge på over 50 dagsverk fra innleid rådgiver.

Erfaringene er at mange problemstillinger blir over- eller undervurdert ved oppstart og at det kommer inn nye momenter underveis. Noen ganger må det da defineres nye hovedaktiviteter. Det er derfor viktig at prosjektansvarlig og prosjektleder har en løpende dialog om dette, og justerer prioriteringene underveis i samråd med styringsgruppa. I praksis betyr dette også justeringer av budsjett og ressursinnsats underveis, men at totalrammen som et utgangspunkt beholdes. Det er viktig at slike justeringer avklares tidlig, fordi hovedaktivitetenes «mandat» også er styringsverktøyet for prosjektleders innsats og ressursbruk.

Vektingen av hovedaktiviteter, budsjett og ressurser henger også sammen med det som tidligere er sagt om «harmonifelt» og «konfliktfelt» i slike prosesser. Det er ofte vanskelig å beregne de ressursene som må brukes til såkalt *prosessetid* (diskusjoner, møter mm). PL, PA og SG må ofte involvere seg underveis hvis noe skjer i «konfliktfeltet». Det vil si at ulike interesser er svært uenig om en prioritering og at det tar tid å finne en god løsning. Ressurser til prosessetid kan også gjelde tiltak som krever offentlig planlegging eller kommunale beslutninger. Et eksempel på det er gitt i kap. 6.5.4 som omhandler The Alley Walk i Honningsvåg.

6.3.2 Hovedaktiviteter og helhetstenkning

Målet er et helhetlig grep for reisemålets utvikling. Det er av hensyn til dette helhetlige grepet noen hovedaktiviteter *alltid må gjennomføres*. Disse kalles for basis-HAer.

Den første basis-HA er markedsmulighetene. Det må gjøres en vurdering av potensialet som kan identifiseres lokalt, regionalt, nasjonalt og internasjonalt, samt en vurdering av eksisterende trafikkstruktur, markedsposisjon og kjøpsmotiver (reason-to-go). Dette danner grunnlaget for å beskrive utviklingsmuligheter for reisemålet i et produkt/markedspektiv. For reisemål med flere sesonger må dette gjøres pr. produkt/markedskobling.

Den neste basis-HA er overordnede produkt/markedskonsepter. Det er nødvendig med en konkretisering av hvordan mulighetene skal utnyttes for at reisemålet skal framstå med de riktige produkt/markedskonseptene for de målgruppene som prioriteres.

Hvordan dette skal beskrives må vurderes med utgangspunkt i reisemålets struktur og størrelse.

Det er viktig å skaffe seg innsikt i hva som er preferanser og behov knyttet til de ulike produkt/markeds-koblingene. Videre er det viktig å svare ærlig på hvilke produkt/markedskoblinger reisemålet reelt har forutsetninger for å utvikle konkurransekraft på og reelt sett kan bli god på. Deretter må man prioritere. Hvordan kan strategien som utvikles i så fall styrke tilbudet og reisemålets attraksjonskraft slik figur 6.5. skjematisk illustrerer? Dette kan gjøres både gjennom å forbedre eksisterende tilbud og å definere og beskrive nye tilbud og opplevelser.

I dette ligger også det langsiktige perspektivet, gjennom at det fokuseres på forhold som har betydning for den langsiktige utviklingen (for eksempel areal til framtidige utbygginger). Forhold som kan redusere irritasjonsmomenter i turistenes kundereise på stedet, må også trekkes fram. Det siste er ofte et svært undervurdert tiltaksområde på norske reisemål. Slike irritasjonsmomenter er lettere å beskrive og tydeliggjøre gjennom en kundereisemetodikk³¹. Mer informasjon om tilnæringer



Figur 6.5 Fokusområder for utvikling av stedlig attraksjonskraft i reisemålsprosesser.

31) Kundereisen brukes som begrep for en helhetlig tilnærming til kundens opplevelse av et tilbud fra planlegging- og beslutningsfasen til etter besøk. Kundereiseperspektivet skal bidra til å forbedre kundens opplevelse i alle faser og på alle nivåer av prosessen (Se kap. 2.5).

for å skaffe seg innsikt i og beslutningsgrunnlag for disse problemstillingene er beskrevet i kapittel 6.4.

En annen **basis-HA** innebærer at det må **avklares et ambisjonsnivå** for utviklingen, basert på realistiske vurderinger av utviklingsmulighetene, slik PA og SG vurderer det. Ambisjonene må nedfelles i en visjon, hovedmål for utviklingen og hovedstrategier for å nå målene.

Øya Vega, som etter at de fikk Verdensarvstatus så nye muligheter for å satse på turisme, og definerte i 2007 følgende visjon og mål:

«Vega skal gjennom et levende lokalsamfunn, sitt særpreg, en mangfoldig natur og kultur gi unike og attraktive reiselivsopplevelser. Vega skal med sin småskala turisme gi nærhet i møtet med turisten, og dette skal bli Øyas varemerke. Vega skal utvikles som et bærekraftig reisemål, der kulturarven er ivaretatt og «videreutviklet».

Under dette definerte de følgende mål: i) Vega skal være i stand til å ta i mot 20.000 turister. ii) Det skal utvikles et helhetlig og forutsigbart formidlingskonsept, der hovedaktiviteten legges til buffersonen i verdensarvområdet. iii) Vega skal være i stand til å levere aktiviteter og opplevelser hele året».

Denne visjonen og disse målene har vært styrende for utviklingen på Vega siden, og er det fremdeles. Handlingsplanene er revidert og oppdatert, mens visjon og mål fortsatt gjelder.

Et av de nye norske reisemålene, Myrkdalen (som i en første fase kalte seg Voss Fjellandsby) vant nettopp en nasjonal designpris for hvordan de nå også har omsatt sine strategier, fokusområder og ambisjoner i en moderne kommunikasjonsplattform. Myrkdalens mål er å bli Norges tredje største alpindestinasjon og Nordens beste helårsdestinasjon innen 2020. For å kunne nå målet, så de også behovet for en visuell profil og identitet som binder kundeopplevelsen sammen og skaper engasjement og eierskap til målet for utviklingen av reisemålet. Visjonen er å skape et reisemål som er moderne, men med et tydelig og troverdig lokalt særpreg, og et sted for unike opplevelser både sommer og vinter. Det er i denne sammenhengen viktig å se at designprosessen for Myrkdalen bygger på

et strategisk fundament (en Masterplan) som både er langsiktig og gjennomarbeidet, og at designprosjektet deres kunne stått som et godt eksempel i kapittel 7 – gjennomføring – fra ord til handling. Se bilde 81.

Lokale forhold vil være avgjørende for å avklare andre HA-er som det er enighet om skal prioriteres. Eksempelvis ble det på Golsfjellet gjennomført en større hytteeierundersøkelse. I Narvik valgte man å se utviklingsmulighetene for golfbanen som eget HA. Og flere vinterdestinasjoner har hatt en omfattende analyse av utviklingspotensialet i alpintilbudet som eget HA.

På Svalbard ble man i forstudiet enige om å bygge opp selve Masterplanarbeidet rundt 7 hovedaktiviteter. En av disse var å fokusere på Longyearbyen som en egen opplevelsesarena i Svalbard-opplevelsen. En annen var å igangsette arbeidet med å få Svalbard sertifisert gjennom merkeordningen Bærekraftig reisemål, omtalt i kapittel 2.3.

I vedlegg 6 er alle hovedaktivitetene for Svalbard beskrevet. I samme vedlegg er det gjengitt en rapporteringsoversikt fra PL i Masterplanarbeidet for Lofoten. Her ligger beskrivelse av valgte hovedaktiviteter, målene for det arbeidet som skal gjøres i hver hovedaktivitet og en statusrapportering fra et gitt tidspunkt. Dette gir en god konkretisering av hensikten med å bruke hovedaktiviteter i prosjektstyringen. Lofoten hadde i alt tretten hovedaktiviteter i denne prosessen, Svalbard hadde sju.

6.4 Grunnlaget for faglige vurderinger

Hvilke faglige analyser, innsikt og vurderinger som behøves i denne fasen, blir en konsekvens av hvilke problemstillinger eller temaer som trenger et gjennomarbeidet og faglig godt fundert beslutningsunderlag. Det grunnleggende for alle analyser og undersøkelser er at de gjennomføres på en måte som gir *faglig troverdighet* og at de holder som beslutningsunderlag for viktige veivalg og prioriteringer i prosessen med å utvikle strategien og tiltakene.

I vår tid, der *googling* er blitt en dagligdags aktivitet, forbrukeratferd kan kartlegges via digitale spor og informasjonstilfanget på verdensveven er uendelig, er også metodene for innovasjonsinnhenting annerledes enn for bare få år siden. Det gir muligheter for å skaffe seg kunnskap og belyse problemstillinger på nye måter og med større innsikt. Se mer om dette i punkt 6.4.4.

Samtidig har også tjenestedesign³² gjort sitt inntog i norsk reiseliv og må sees i sammenheng med det som innledningsvis ble omtalt som *opplevelsesøkonomiens logikk*. Tjenestedesign handler om å utvikle og tilpasse tilbud slik at de gir høy verdi for kunden – og for bedriften. Faget setter kundens behov i sentrum og omfatter nye metoder for å innhente bruker- og kundeinnsikt. Både på Nordkapp, i Kirkenes og på Svalbard er det benyttet tjenestedesign med tilhørende brukerstudier i reisemålsprosessen. Se mer om dette i punkt 6.4.3.

Innovasjon Norge har også de senere årene bygd opp et helhetlig system og en struktur for å innhente og bearbeide markedsdata og innsikt om turistenes adferd på ferier i Norge. Denne markeds kunnskapen vil bli referert til i de neste avsnittene. Samlet oversikt finnes på: innovasjon Norge.no/no/reiseliv/markedsdata.

6.4.1 Sekundærdataundersøkelser

Undersøkelser basert på sekundærdata innebærer å bruke forskjellige offentlige kilder til informasjon, det vil si databaser, offentlig statistikk, tilgjengelige relevante rapporter, analyser og utredninger. Hva som er aktuelt må vurderes for hver enkelt planprosess.

Eksempler på slik informasjon det kan være:

- **Segmentvurderinger:** Kartlegge eksisterende segmenter (ferie/fritid, kurs/konferanse, yrke, incentiv, cruise) basert på statistikk og markedsdata.
- **Trafikkstrømmene** i regionen (gjestedøgnstatistikk, antall fergepassasjerer, trafikktegn osv.).

- **Trender** som påvirker reiselivet, både regionalt nasjonalt og internasjonalt. Trendanalyser er aktuelt både når det gjelder forbrukeratferd, men også for strukturelle endringer³³ på aktør- og bransjenivå.
- **Detaljundersøkelser** av utviklingstrekk innen aktuelle temasatsninger, for eksempel utviklingen i etterspørselen etter spa, dykking, kulturturisme, snøbrett, cruise, vandring med mer.
- Lokale, regionale og nasjonale **merkevarestrategi(er) og strategiske satsinger på reiseliv.**
- **Effektmålinger** og ringvirkingsanalyser som sier noe om økonomisk effekt av ulike typer turister, analyser av tålegrensener, påvirkninger på miljø og lokalsamfunn.

I reisemålsprosesser kan man kort si at dette handler om å skaffe seg innsikt fra eksisterende analyser og rapporter og å sette disse inn i en relevant sammenheng for de hovedaktivitetene man arbeider med.

6.4.2 Primærdataundersøkelser

Primærdataundersøkelser er basert på primærdata framskaffet gjennom kvantitative og/eller kvalitative intervjuundersøkelser. **Eksempler på slike undersøkelser som kan gi nyttig informasjon er:**

- **Profilundersøkelser:** For å avdekke reisemålets profil i større befolkningsgrupper regionalt, nasjonalt eller internasjonalt³⁴. Undersøkelsen gir informasjon om hvordan reisemålet oppfattes i markedet, og kan gi nyttige innspill til produktutvikling, innovasjon og markedsforståelse.
- **Fokusgrupper** kan brukes til å gå i dybden på en problemstilling, for eksempel innspill til produktutvikling, oppfatning av design, arkitektur og kvalitet.
- **Vurdering av markeds potensial:** Kan gjøres for opplevelseskonsepter, feriefomer, aktivitets-produkter og reisemål i spesifikke segmenter. Se også Innovasjon Norges markedsdatabase.
- **Segmenteringsundersøkelser:** Analyserer hvilke behovssegmenter som foretrekker reisemålet, det vil si hvilke behov hos ulike målgrupper som reisemålets tilbud kan tilfredsstille.

- **Effektmålinger:** Måle effekten av markedsføringen gjennom analyser av markedets kjennskap, kunnskap, lojalitet og besøk på reisemålet.

Det vil ofte foreligge slike undersøkelser som kan gi verdifull innsikt, selv om de ikke alltid er laget for det aktuelle reisemålet. Ofte kan data som er samlet inn for sammenliknbare reisemål, andre regioner eller på et aggregert (nasjonalt) nivå, gi mye nyttig kunnskap til prosessene. Noen ganger kan det være hensiktsmessig å avklare sentrale interessenters oppfatning av dagens situasjon og deres ønsker for fremtidig utvikling.

Eksempler på slike interessentanalyser er:

- **Hytteeierundersøkelser** – for å avdekke hva hytteeierne setter pris på ved reisemålet, hva de ønsker forandret og hvordan de stiller seg til videreutvikling.
- **Innbyggerundersøkelser**³⁵ – for å kartlegge innbyggernes ønsker for lokalsamfunnet, holdninger til turisme, videre reiselivsutvikling osv.
- **Gjesteundersøkelser** – som kan omfatte følgende dimensjoner: Kjennetegn ved gjestene, hensikt med reisen (reason-to-go), transportformer, overnattingsformer, informasjonsinnhenting og booking, motiver for valg av reisemål, interesse for aktiviteter og opplevelsestilbud, gjestetilfredshet, interesse for gjenbesøk med mer.

6.4.3 Brukerinnsiktstudier

Flere reisemål har de siste årene benyttet nye metoder for å skaffe seg innsikt i hvordan gjestene reelt opplever reisemålet og tilbudene der. Det gjelder eksempelvis Nordkapp, Kirkenes og Svalbard, som har gjort brukerstudier basert på etnografisk og samfunnsvitenskapelig metode. Brukerstudiene baseres på intervjuer og observasjon mens gjesten er på reisemålet. Brukerstudiene tar hensyn til både emosjonelle, symbolske og sosiale aspekter ved oppholdet og avdekker hvordan det virker på gjestenes opplevelser. De gir derfor en bredere innsikt i hvilke omgivelser, produkter og tjenester som fungerer godt.

³²) Tjenestedesigner Stefan Moritz definerer tjenestedesign slik: Tjenestedesign bidrar til å innovere (skape nytt) eller forbedre (eksisterende) tjenester, for å gjøre dem mer nyttige, mer brukervennlige, mer ettertraktet for kunder og mer effektive for organisasjonene som leverer dem. Det er et nytt, holistisk, multifaglig og integrerende fagfelt. Stickdorn og Schneider (2011:31), Pedersen 2015

³³) Man ser i dag hvordan teknologi er en sterk driver for endring i reiselivet, selv om teknologien ikke er designet for reiselivet spesielt; betalingsløsninger, mobile enheter, raskere WiFi, interaktive kartløsninger, distribusjon gjennom sosiale medier og nye bookingtjenester. I tillegg utvikles innovative tjenester som AirBnb og Uber.

³⁴) Noen reisemål (for eksempel Narvik, Bodø, Lofoten, Rjukan og Vesterålen) har foretatt landsrepresentative intervjuundersøkelser som får fram hva ulike målgrupper assosierer med reisemålet.

³⁵) Dette ble bl.a. gjort i Risør og Bykle (Hovden) og ga verdifull informasjon som det politiske miljøet i kommunene viste stor interesse for.

Etnografiske brukerstudier gir innsikt med et annet verktøysett, som avdekker hvordan opplevelser påvirker både det *rasjonelle* og det mer *intuitive* i oss. Dette fordi man søker å fange opp folks grunnleggende behov for å skape mening i sin egen virkelighet. Studiene vil derfor også gi nyttig innsikt for å designe opplevelser som strekker seg lengre, fordi det avdekkes faktorer (og behov) som ikke blir lagt merke til av aktørene lokalt. Kunnskapen kan brukes til å *designe* skreddersyde tilbud til de ulike kundegruppene og å finne løsninger som differensierer seg tydeligere i markedet. På Nordkapp ble studien gjennomført ved hjelp av firmaet Prologue som strukturerte sin brukerinnsikt tematisk i rapporten til reisemålsaktørene. Prologues arbeidsmetodikk var å reise med turistene, observere, intervjuer, delta i aktiviteten, samt å gjennomføre analyser med utgangspunkt i en forhåndsundersøkelse og dialog med oppdragsgiver (Se figur 6.6).

Slike brukerstudier brukes særlig i sammenheng med tjenestedesignprosesser og for å kunne kartlegge kundereiser på reisemålet. Denne metoden gir også *gjestene* på reisemålet en viktig stemme inn i reisemålsarbeidet. Det er jo faktisk slik at kunder eller gjester ikke alltid vil ha de tjenestene eller de produktene en virksomhet ønsker å selge eller levere til dem. Både bedrifter og reisemål kan ha et feilaktig bilde av hvem gjesten er og hva han ønsker, og hvem nye, potensielle kunder er. Vær derfor åpen for nye måter å framskaffe innsikt på, tradisjonelle kundeundersøkelser gir ikke alltid gode nok svar. Det er her tjenestedesignbaserte innsiktsmetoder ofte rekker litt lenger eller kommer raskere fram til sentrale funn. En dypere kundeinnsikt kan gi en nyttig korreksjon av bildet aktørene har av hvordan eget reisemål oppfattes.

I Kirkenes fikk man eksempelvis gjennom en slik brukerinnsiktstudie ny kunnskap om hvor *lite* opptatt internasjonale gjester var av Kirkenes som grenseby mot Russland, og at en videre satsning på det ville hatt liten eller ingen effekt i de internasjonale markedene. Samtidig fikk man bekreftet den store interessen for kongekrabbe og at opplevelser knyttet til dette er blitt en merkevarebygger for Kirkenes de senere årene.

På Svalbard ble det avdekket at Longyearbyen i seg selv framsto som uforklart for mange av gjestene. Særlig utenlandske gjester var uforberedt på at en liten *industriby* midt i det arktiske og uberørte landskapet skulle være basen for de store naturopplevelsene de hadde sett for seg. Dette ga et viktig oppspill til en strategisk beslutning om å gjøre Longyearbyen til en *egen opplevelsesarena*, som

Innsikten presenteres under og er delt inn etter følgende tema:

- Forventninger til Nordkapp
- Bussturen til Nordkapp
- Nordkapp-platået og hallen
- Lokal stolthet: matproduksjon
- Lokal stolthet: folket
- Stedets ånd
- Samisk kultur
- Honningsvåg
- Kaien
- Naturen
- Rekreasjon
- Helhetlige fiskeaktiviteter
- Fiskeværene
- Heltefortelling
- Serveringssteder
- Vandring
- Aktiviteter for hele familien
- Skreddersøm
- Tjenestetilbyderne
- Anbefalinger

Figur 6.6 Tematisert innholdsfortegnelse for brukerstudiet på Nordkapp gjennomført som deltakende observasjon med rapportering av inntrykk og tilbakemeldinger fra dialoger med turistene.

med sitt særpreg ble en tydelig del av et totalt sett mer spennende møte med Svalbard. Når Longyearbyen skulle spille en egen rolle, måtte den også utvikle sitt eget innhold og få sin egen tydelige stemme. Dette ble videreutviklet som en viktig strategisk satsing i Masterplanen blant annet gjennom en egen designprosess for Longyearbyen.

6.4.4 Prosjektlederhjelp: Researchteknikker i en digitalisert verden

Med nye muligheter for å innhente informasjon, følger også utfordringen med å finne *troverdige* og *relevante* informasjon. Noen ganger vet man nøyaktig hva man leter etter og hvem som *eier* den innsikten man søker, og da er det ofte smart å gå rett til kilden. Andre ganger er man kanskje ute etter eksempler fra andre bedrifter eller reisemål, uten at man vet hvor man skal starte. Det kan da være nyttig å bruke Google eller en annen søkemotor for å komme i

gang. Men da er det viktig å tenke nøye gjennom hvilken formulering og hvilke søkeord som brukes. Spesielt på engelsk er det ofte mange synonymer og forskjellige måter å si mer eller mindre det samme på. Reiseliv har, som andre næringer, også en del ord, faguttrykk, forkortelser og akronymer som det er viktig å ha kjennskap til. Det er lurt å lage en systematisk tilnærming til dette hvor hvilke søkeord, søkemotorer og kilder som brukes, loggføres. Slik kartlegges og kvalitetssikres research-prosessen samtidig som man kan lære seg hva som fører fram til hva når man søker med ulike ord og ordkombinasjoner.

Nyttige kilder som er verdt å merke seg, er internasjonale og nasjonale bransjeorganisasjoner, næringsklynger, analysebyråer og NGO'er (ikke-statlige organisasjoner) med omfattende nettbaserte databaser, som eksempelvis International Congress and Convention Association (ICCA), Adventure Travel Trade Association (ATTA), World Tourism Organization (UNWTO), Norsk Gallup, Statistisk Sentralbyrå (SSB), Hanen, NHO Reiseliv, Virke, Statistikknett, TNS Gallup, Opinion og mange fler. Det finnes også flere internasjonale aktører som lager trendrapporter, arrangerer konferanser og tilbyr forskjellige former for markedsdata innen reiseliv, som PhoCusWright, EyeForTravel, Euromonitor, Trendwatch og TNOOZ. Disse er spesielt interessante for statistikk og trender.

På linje med Innovasjon Norge har reiselivsorganisasjoner i andre land (både nasjonale og regionale/lokale) mye nyttig informasjon på nettsidene sine, slik som markedsdata, egne strategier, statistikk osv. Akademiske kilder kan også være tilgjengelige gjennom søkemotorer som Google Scholar eller EBSCO Host, på hjemmesidene til universiteter/institutter, eller direkte på hjemmesidene til forlag/journaler. Annals of Tourism Research er et eksempel på en reiselivsbasert akademisk journal. Opplevelser i Nord er et eksempel på et stort forskningsprogram som har egne nettsider med mye kunnskap og innsikt lagt ut (opplevelserinord.no). Analysebyråer som Menon legger også ut gjennomførte utredningsoppdrag på sin egen hjemmeside menon.no.

Med så mye informasjon tilgjengelig på nettet er det viktig å være *kritisk til hvilke kilder man bruker og eventuelt siterer*. Forskningsartikler blir akademisk kvalitetssikret før de blir publisert og skal per definisjon være objektive, mens nyhetsartikler, markedsrapporter, intervjuer, hjemmesider,

blogger og andre kilder ofte er langt mindre kritiske og kan være upålitelige og mer subjektive. Det er viktig å legge merke til hvem som står bak det som publiseres, og ha et våkent øye for om andre aktører bruker og stoler på de samme kildene som man vurderer å bruke i prosessen. Det vil nesten alltid være prosjektlederen som må gjøre disse avveiningene.

6.4.5 Utredninger av spesielle forhold på reisemålet

På de fleste reisemål vil det være natur- eller kulturgitte forutsetninger som gir rammer og muligheter for fremtidig utvikling. Disse vil fremkomme eksempelvis gjennom ressursfundamentkartleggingen som er omtalt som et ledd i forstudiet. Enkelte steder kan det i tillegg være naturlig å gjøre egne analyser av slike spesielle forhold:

- Analyse av skikjøringspotensialet for alpint, det vil si terrenganalyser som viser potentialet for ny skikjøring, kvaliteten på dette potentialet, og fordelingen av dette på henholdsvis grønne, blå, røde eller svarte skiløyper. Kartlegging av fallinjene³⁶ i fjellet er viktig for å kunne forstå hvor framtidige traseer og baseområder enten kan eller må ligge.
- Kunnskapsinnsamling om verneområder, tålegrenser, dyreliv, kulturminner osv. som er relevant for utviklingen, herunder en dialog med de myndigheter som forvalter disse. Dette er jo ofte også viktige ressurser for utviklingen.
- Analyse av potentialet for å ta i bruk alternativ energi. Enkelte reisemål kan ha spesielle forutsetninger eller ønsker om å ta i bruk alternative energiløsninger for å styrke mål om en mer bærekraftig utvikling av reisemålet.

6.4.6 Utrede finansieringsmodeller for fellesgoder og fellestiltak

Det finnes ikke nasjonale eller overordnede føringer for hvordan finansieringsmodeller for fellesgoder skal eller bør se ut. I dag er det først og fremst vintersportsstedene som har (egenutviklede) gjennomarbeidede modeller for fellesgodefinansiering.

³⁶ Dette er undervurdert på mange reisemål, og mange steder har derfor blokkert utviklingsmuligheter med hytter, veier, boligområder osv. Man kan ikke flytte fallinjene i fjellet, men man kan bruke andre arealer til hytteområder. Derfor er slike analyser svært viktige på vintersportsstedene.



Preparerte skiløyper er en av flere viktige, kunderettede fellesgoder på reisemålene. Foto: C.H. - visitnorway.com

Kjennetegnet på et fellesgode er at godet – eller fordelene av det – ikke kan gjøres eksklusivt for den som betaler for det. Begrepet fellesgoder i reiselivet dekker en lang rekke ulike tiltak. Noen er det vi kan kalle *kunderettede*, det vil si synlige for gjesten og direkte avgjørende for kundeopplevelsen. Eksempler på kunderettede fellesgoder er løyper, stier, åpne festivaler, gratis skibusser, utkikkspunkt og andre forskjønnelsestiltak. Andre fellesgoder er det vi kaller næringsrettede, altså tiltak som har effekt bak scenen, som felles markedsføring og profilering, markedsutvikling, opplæring av personale og kvalitetsarbeid.

Behovet for finansieringsordninger for fellesgoder gjelder særlig for reisemål der fellesgodene er viktige deler av grunnen til å reise. Langrennsturister drar ikke til skisteder uten et attraktivt nett av langrensløyper som blir preparert regelmessig gjennom sesongen. Reisemålene kan i dag ikke ta betalt for et slikt gode av gjestene direkte, selv om det hver sesong koster mange hundre tusen kroner å produsere et konkurransedyktig løypenett.

Fellesgodefinansiering bør også betraktes som et verktøy for å oppnå økt *konkurranseskraft* på reisemålet. Undersøkelser viser at reiselivet bruker hoveddelen av sine midler på *hygiene faktorer*, som det er helt nødvendig å tilby. Få midler benyttes til nye og innovative tilbud som kan øke attraksjonskraften for nye kunder eller styrke sesongutviklingen, selv om det også er mulig å sette av midler til det i slike ordninger. Modeller for innsamling og fordeling av midler³⁷ til fellesgoder må være forankret hos

aktørene og må bidra til at prioriteringen av de strategisk viktige fellesgodene er basert på gjestenes behov. Prioriteringen av midlene må også være organisert på en måte som sikrer troverdighet og effektiv forvaltning.

På en skidestinasjon kan en skibuss være et viktig fellesgode, andre steder kan en festival eller stort arrangement være et fellesgode for å få til ønsket sesongutvikling. På større steder og i byene vil fellesgoder som opparbeidede badestrender, tilrettelagte turområder, sentrumsaktiviteter og festivaler bli finansiert som en del av tilbudet til lokalbefolkningen av kommunen, handelsstanden eller andre aktører. Fellesgodeutfordringen er størst for distriktsreiselivet og aller størst er den på reisemål som ligger i små kommuner med begrenset kommuneøkonomi, hvor volumet av turister er stort og lokalbefolkningen liten (som Nordkapp, Trysil, Hemsedal og Geiranger).

Når det gjelder finansiering, er prinsippet at de som har nytte av godet bør betale sin andel. De fleste fellesgoder er til glede for mange aktører. Det er derfor nyttig å gjennomføre en interessentanalyse for ulike fellesgoder. Interessentperspektivet omfatter brukere som hytteeiere, gjester i kommersielle senger, næringsaktører som tjener på tilretteleggingen og også lokalbefolkningen for goder som den har glede av. For tiltak som styrker inntektsgrunnlaget også for aktører utenfor reiselivets kjernenæring (for eksempel håndverkere, handelsstand, eiendomsutviklere og aktører i landbruk og fiskeri), bør bidrag fra disse aktørene også inngå i ordningene.

Gjennom Innovasjon Norges pilotprosjekt for frivillig fellesgodefinansiering³⁸ ble det utarbeidet en rekke skjemaer og arbeidsverktøy. For at fellesgodene skal bidra til å styrke konkurransekraften på reisemålet, er det helt nødvendig at arbeidet bygger på en god beskrivelse av situasjonen og en klar og relevant strategi. Det er samtidig viktig å jobbe kunnskapsbasert og å legge vekt på forankring hos alle interessentene som kan bidra til modellen. Figur 6.7 viser de ulike trinnene i arbeidet med å utvikle modeller for finansiering av fellesgoder.

I rapporten fra pilotprosjektet finnes inngående beskrivelser fra pilot-destinasjonene, herunder også skjemaer til bruk i dette arbeidet og forslag til avtaler som kan tilpasses den enkelte destinasjonen. Flere andre reisemål, som for eksempel Oppdal, har arbeidet med skreddersydde og stedstilpassede løsninger på sine behov for fellesgodefinansiering i reisemålsarbeidet. Erfaringsrapporten kan lastes ned fra Innovasjon Norges nettsted: innovasjon Norge.no/no/reiseliv/nyheter/sliter-med-a-fa-pa-plass-fellesgodefinansiering-for-reiselivet.

6.4.7 Utskriving av strategier og konsept

Den enkelte prosess må avgjøre hvor omfattende og detaljert selve dokumentet skal skrives ut. Dokumentet må beskrive operative strategier og prioriterte tiltak og nødvendig behov for oppfølging, som igjen danner utgangspunkt for prioriteringene og oppgavene i fase 3 – gjennomføring – fra ord til handling. De bærende produkt/markedkoblingene må komme tydelig fram og strategiene må framstå som konsistente.

Dette kan illustreres med noen eksempler:

- Hvis man har bestemt seg for å satse på markedssegmenter som kommer til reisemålet uten egen bil, må man også sørge for at reisemålet reelt fungerer for slike gjester. Innebærer dette en kompakt utvikling (landsby), så må det eksempelvis prioriteres arealer til det.
- Om man bestemmer seg for å bli en ledende alpinedestinasjon, så må det være en balanse i utviklingen av veinett/parkering, senger og kapasiteten i skianlegget. Da må det bli mulig å utvikle såkalte alpinattraktive senger i skli inn/skli ut-avstand til skikjøringen. Baseres en slik utvikling på en fordeling mellom varme (kommersielle) senger og kalde (private)

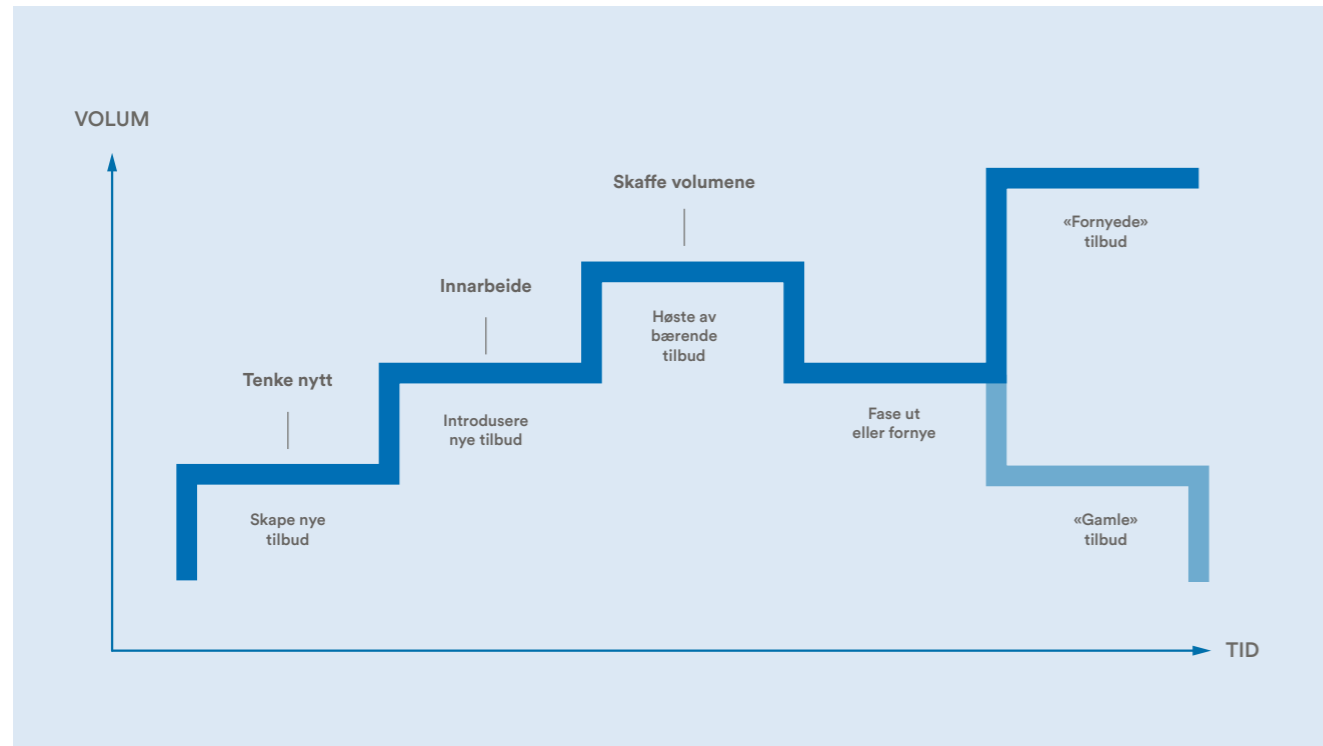
Analyse og strategi	<ul style="list-style-type: none"> • Situasjonsanalyse, muligheter, utfordringer • Strategi og tiltak
Kartlegge kritiske fellesgoder	<ul style="list-style-type: none"> • For gjestene • For næringen • Evt også for lokalbefolkningen
Budsjett, investering og drift, prioriterte fellesgoder	<ul style="list-style-type: none"> • Hva brukes i dag • Hva er optimalt
Kartlegge interessenter	<ul style="list-style-type: none"> • Næring: reiseliv, handelsstand, utbyggere mm. • Offentlige: kommune, friluftsråd mm. • Brukere: gjester, hytteeiere, lokalbefolkning mm
Utarbeide modell	<ul style="list-style-type: none"> • Finansieringsmodell, hvem skal betale? • Avtaleverk • Administrasjon, innsamling, fordeling og revisjon

Figur 6.7 Faser i arbeidet med å utvikle modeller for fellesgodefinansiering.

- senger, må disse begrepene tas på alvor. Det vil si at det ikke tillates en konvertering av varme senger til kalde senger, fordi det kan ha som konsekvens at skitilbudet bygges ut samtidig som det tilrettelegges for en reduksjon i antallet kommersielle senger som tilbys skimarkedet. Resultatet kan da bli større sesongsvingninger for skisenteret og totalt sett lavere kommersiell aktivitet på reisemålet.
- Bestemmer man seg for å bygge en posisjon på kvalitet framfor volum, må man sørge for å etablere «virkemidler» på reisemålet som stimulerer kvalitetsutvikling og søke å unngå at lave priser blir det viktigste budskapet til markedet i konkurransen om gjestene.
 - Dersom målet er å bli et helårig reisemål, må dette være tuftet på en mulighet for å utvikle en attraksjonskraft og et tilbud som reelt sett kan trekke gjester også i perioder av året der det til nå ikke har vært trafikk.

³⁷ Mange aktører i reiselivet ønsker at norske kommuner skal få hjemmel til å innføre en lovbasert ordning for innsamling av midler til fellesgoder, slik man har i mange andre land (kurtax eller citytax). Prinsippene er også viktige i land der man har slike ordninger.

³⁸ Erfaringsprosjekt – pilotprosjekt frivillig fellesgodefinansiering 2013.



Figur 6.8 Innovasjon og livssyklusperspektiver på reisemålsutviklingen på produktkonseptnivå.

I tillegg er det viktig å prioritere utviklingen av produkt/markedskoblinger i et livssyklusperspektiv, med tids- og volumakser. Arbeid med innovasjon og produktutvikling er en kontinuerlig prosess som vist i figur 6.8. Dette må være en del av reisemålsutviklingsprosessen. Som påpekt innledningsvis i Håndboka er reiselivet inne i en tid med store endringsprosesser. Da blir det ekstra viktig å se utviklingen på reisemålet opp mot en slik livssyklusurve.

Fase 2 i prosessen – strategifasen – skal stå seg over tid, gi en tydelig utviklingsretning og beskrive et overordnet strategisk grep på en måte som alle forstår og ser rekkevidden av.

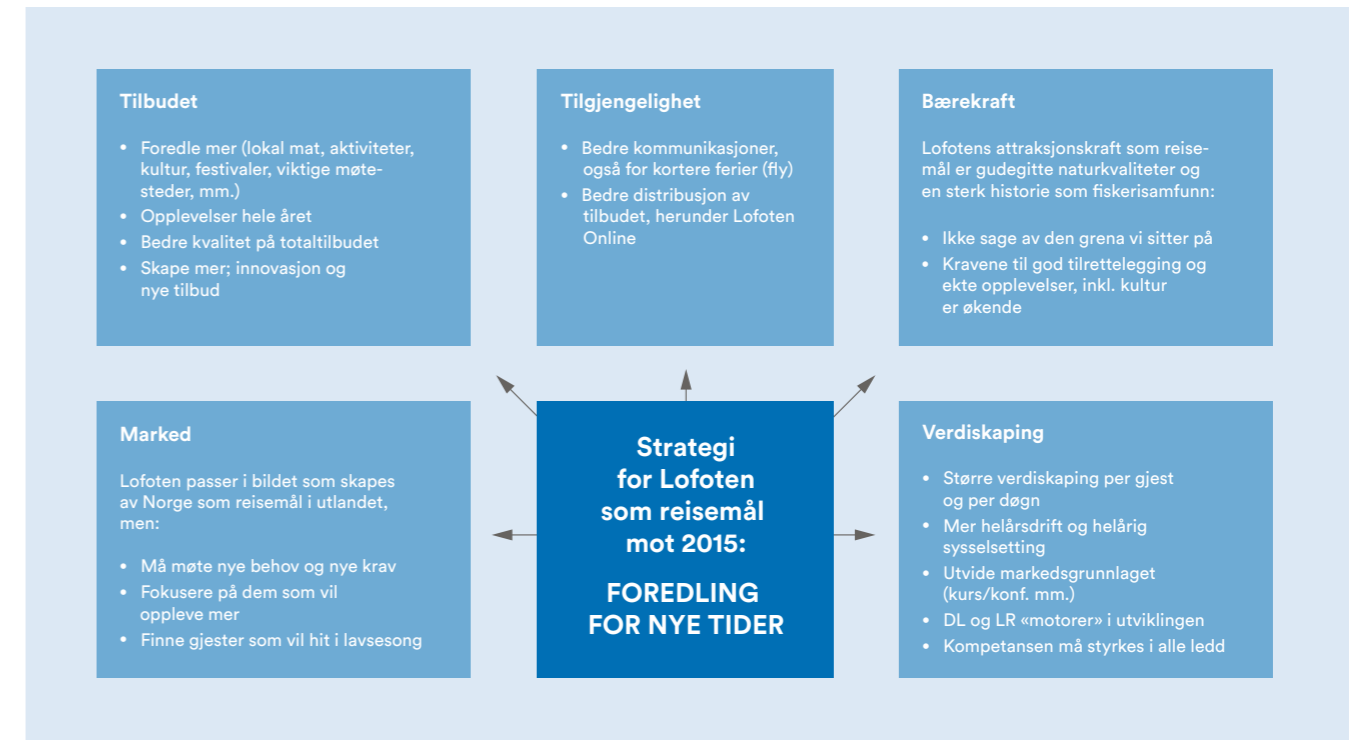
Lofoten oppsummerte (i 2006) sitt helhetlige grep i en oppsummeringsfigur (figur 6.9) Det overordnede fokuset i strategien var *foredling for nye tider*. Sesongutvikling som grunnlag for en mer helårig næringsvirksomhet ble vurdert som den mest kritiske utfordringen for bedre lønnsomhet og større verdiskapning. I dette lå også behovet for å flytte Lofotens image fra sightseeingbaserte møter med spektakulær natur, til å bygge produkter og posisjon på kultur, mat, opplevelser og nye konsepter. Dette er fortsatt



Typisk Svalbardopplevelse. Foto: Marcela Cardenas - www.nordnorge.com

den gjeldende strategien i Lofoten etter 2015. Hvert år har det blitt dokumentert at sesongutviklingen er på riktig veg og at stadig flere bedrifter er helårsåpne.

På Svalbard ble den nye Masterplanen for Svalbard som reisemål mot 2025, ferdig i 2015. Her har man også hatt behov for å kunne vise helheten i planen på en oversiktlig måte, og har gjort det i en figur som også brukes som et sammendrag for planen – figur 6.10. Tiltaksplanen for fase 3 – gjennomføring – fra ord til handling kommer i tillegg.



Figur 6.9 Beskrivelse av det helhetlige grepet for utviklingen av Lofoten som reisemål.



Figur 6.10 Beskrivelse av det helhetlige grepet for utviklingen av Svalbard som reisemål mot 2025.

6.5 Planlegging etter plan- og bygningsloven

Planlegging etter plan- og bygningsloven er et utviklingsverktøy som legger rammer for samfunnsutvikling og arealbruk. I 2009 trådte det i kraft en ny plan- og bygningslov. Lovens formål er å fremme bærekraftig utvikling til beste for den enkelte, samfunnet og framtidige generasjoner.

Planleggingen etter plan- og bygningsloven skal³⁹:

- Sette mål for den fysiske, miljømessige, økonomiske, sosiale og kulturelle utviklingen i kommuner og regioner, avklare samfunnsmessige behov og oppgaver og angi hvordan oppgavene kan løses.
- Sikre jordressursene, kvaliteter i landskapet og vern av verdifulle landskap og kulturmiljøer.
- Sikre naturgrunnlaget for samisk kultur, næringsutøvelse og samfunnsliv.
- Legge til rette for verdiskaping og næringsutvikling.
- Legge til rette for god forming av bygde omgivelser, gode bomiljøer og gode oppvekst- og levekår i alle deler av landet.
- Fremme befolkningens helse og motvirke sosiale helseforskjeller, samt bidra til å forebygge kriminalitet.
- Ta klimahensyn gjennom løsninger for energiforsyning og transport.
- Fremme samfunnssikkerhet ved å forebygge risiko for tap av liv, skade på helse, miljø og viktig infrastruktur, materielle verdier osv.

Planleggingen etter plan- og bygningsloven har følgelig stor betydning for reiselivet. Samtidig har reiselivet mange steder stor innvirkning på planleggingen, spesielt for steder og i kommuner der reiselivet og reiselivets ringvirkninger utgjør en viktig del av næringsgrunnlaget.

Plan- og bygningsloven er en demokrati-lov. Ansvar for planlegging og vedtak av planer etter loven er lagt til Kongen (regjeringen), fylkestingene og kommunestyrene. Alle planer vedtas av kommunestyre og fylkesting dersom staten ikke ser behov for å vedta en statlig plan, noe som er sjelden. Vedtatte planer etter plan- og bygningsloven skal etter loven være et felles grunnlag for kommunal, regional, statlig og privat virksomhet i planområdet.

Kommunene legger viktige rammer for reisemålsutviklingen gjennom planer for samfunnsutvikling og arealbruk. Vellykket reisemålsutvikling krever derfor en god integrasjon med kommunens planlegging etter plan- og bygningsloven.

Det nye kommunestyret skal innen det første året etter kommunevalget vedta kommunal planstrategi. Der tas det stilling til hvilke planer som skal utarbeides i valgperioden og om kommuneplanen skal revideres. Reiselivet kan gi innspill til kommunens arbeid med kommunal planstrategi dersom det er behov for å utarbeide egne planer knyttet til reiselivsutvikling, eller det er behov for å revidere kommuneplanen for å bedre reiselivets rammevilkår lokalt.

Kommunens arealplanlegging er viktig for reiselivet. Den er rettslig bindende og skjer gjennom kommuneplanens arealdel, kommunedelplaner, områderegulering og detaljregulering. Alle arealplaner varsles ved oppstart og legges ut til høring og offentlig ettersyn. Det er viktig å være spesielt oppmerksom på kommunens arealplanlegging, den kan legge viktige føringer for reiselivet.

Mange kommuner tar en aktiv tilretteleggingsrolle for næringsutvikling og reiselivet spesielt. Det legges også føringer for kommunal tjenesteyting og tiltak som kan ha betydning for reiselivet i den årlige rulleringen av kommunens økonomiplan med handlingsdel.

I likhet med kommunenes planstrategi skal fylkestingene utarbeide en regional planstrategi det første året etter valget. Her tas det stilling til hvilke regionale planer som skal utarbeides i valgperioden. Flere fylker har arbeidet med regionale reiselivsplaner eller andre regionale planer som berører reiselivet. Regionale planer legger føringer for den kommunale planleggingen.

6.5.1 Reiselivet i stedsutviklingen

Når det gjelder den stedsspesifikke planleggingen etter plan- og bygningsloven har reiselivet to svært ulike roller:

- Reiselivsutvikling som finner sted i byer og tettsteder der reiselivet er en av mange aktører/interessenter. For eksempel Bodø, Risør, Kristiansand og Svolvær.
- Helhetlig utvikling av konsentrerte reisemål der reiselivet utgjør hovednæringsaktøren på stedet. For eksempel Hovden, Geilo, Hemsedal og Flåm.

Reisemål der reiselivsvirksomheten er hovedvirksomheten (for eksempel på en del fjelldestinasjoner) kan enten være det man kan kalle *reisemål med spredt eierskap* med mange uavhengige næringsaktører eller såkalte *eierintegrerte reisemål* der det er et selskap eller konsern som er hovedaktøren (Trysil, Kvittfjell, Hafjell og Hemsedal). På noen norske reisemål er det selve tettstedet i kommunen som er selve destinasjonen (Geilo, Vrådal eller Oppdal). Andre steder har man eierintegrerte destinasjoner som er bygd opp med turisme som formål (Hafjell, Kvittfjell og Hovden).

I de fleste byer og tettsteder i Norge må reiselivet selv, på linje med andre aktører og interesser, sørge for at forhold som berører reiselivet, kommer inn i planprosessene. På større konsentrerte reisemål (der reiselivet er hovednæringsvirksomheten) kan ikke planleggingen etter

plan- og bygningsloven gjennomføres uten innspill fra reiselivet. Det er viktig å merke seg denne forskjellen. Ofte *glemmer* reiselivets aktører å involvere seg i planprosesser som angår reisemålets fremtid.

Det er viktig å presisere at på mange reisemål utgjør også grunneiere en viktig del av reiselivet sammen med utbyggere og kommersielle bedrifter. Reiselivet og grunneierne må arbeide sammen med kommunen mot felles mål, særlig der også utbygging av private hytter er en del av reisemålets strategi.

I figur 6.12 er det gitt en momentliste over forhold som reiselivet bør være oppmerksom på i den stedsspesifikke planleggingen etter plan- og bygningsloven.

6.5.2 Reiselivets egen planlegging og planleggingen etter plan- og bygningsloven

Planlegging etter plan- og bygningsloven skiller seg fra reiselivsaktørens arbeid med reisemålsutvikling på flere områder. De viktigste er det helhetlige samfunns-perspektivet, kravene til medvirkning/offentlighet og at planene vedtas av politiske organer. Kommunal arealplanlegging er prosesser med lovbestemte krav til samråd og medvirkning.

Reisemålsutvikling og destinasjonsplanlegging omfatter reiselivets egne utviklingsstrategier der marked, konsepter, organisering, finansiering og gjennomføring står sentralt. Arbeidet styres og vedtas av aktørene selv og forankres gjennom intensjoner og avtaler eller partnerskap.

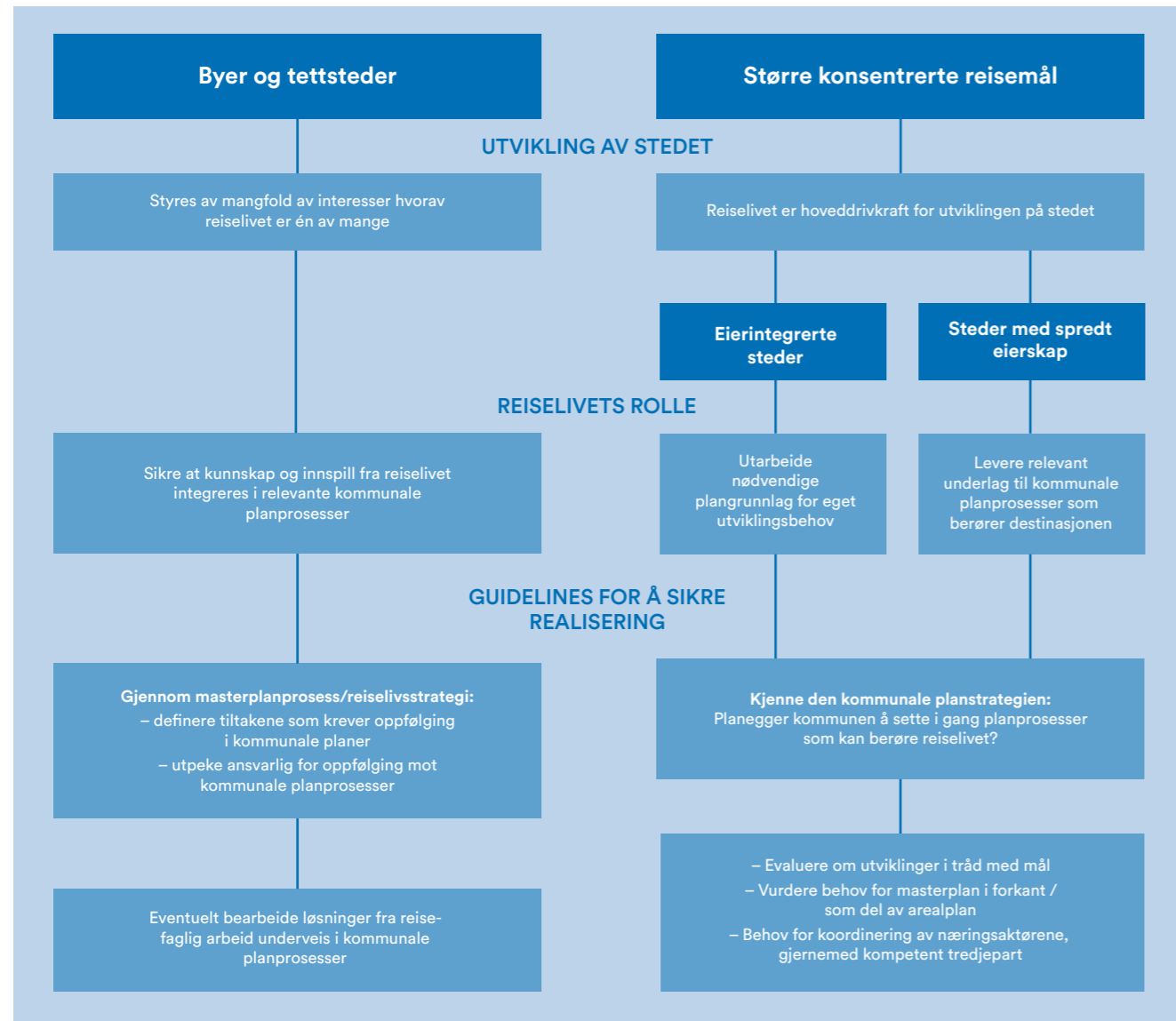
Det er viktig at reiselivets egen planlegging har et avklart forhold til kommunens arealplanlegging spesielt. Det er flere måter å gjøre dette på. Det viktigste er at det tidlig gjøres en avklaring med kommunen om hvordan dette kan gjøres på en best mulig måte.

I kommunale planprosesser med ulike interesser, hvorav reiselivet er én, har man behov for å synliggjøre mulige løsninger for utvikling. Dette er viktig grunnlag for de formelle planprosessene etter plan- og bygningsloven. Her blir de ulike interessene avveid og avklart. Ulike interesser bruker ulike navn på utviklingen av sine grunnlag, men de har samme hensikt; analysere et område for å klargjøre utviklingspotensial og foreslå løsninger. Innenfor by- og tettstedsplanleggingen er for eksempel mulighetsstudier mye brukt til dette.

Nivå	Retningslinjer – programmer	Midlertidig båndlegging	Rettslig bindende arealplaner
Nasjonalt	<ul style="list-style-type: none"> Nasjonale forventninger Statlige planretningslinjer 	<ul style="list-style-type: none"> Statlig planbestemmelse 	<ul style="list-style-type: none"> Statlig planbestemmelse
Regionalt	<ul style="list-style-type: none"> Regional planstrategi Regionale planer 	<ul style="list-style-type: none"> Regional planbestemmelse 	
Lokalt	<ul style="list-style-type: none"> Kommunal planstrategi Kommuneplanens samfunnsdel 		<ul style="list-style-type: none"> Kommuneplanens arealandel Områdereguleringsplan Detaljreguleringsplan

Figur 6.11 Planverktøyene i plan- og bygningsloven.

³⁹) § 3-1 i plan- og bygningsloven.



Figur 6.12 Momentliste knyttet til forholdet mellom reiselivsutvikling og planleggingen etter plan- og bygningsloven i byer og tettsteder der reiselivet er en av mange aktører, og der reiselivet er en hovedaktør.

Både masterplaner og mulighetsstudier har derved samme formål, men ulik metodikk. Hva som blir de endelige løsningene, fastsettes i de formelle planprosessene etter plan- og bygningsloven. Det er viktig å avstemme arbeidet med reisemålsutvikling /masterplan /mulighetsstudie med kommunens planarbeid, slik at det gjøres på et hensiktsmessig tidspunkt; enten før kommunens planarbeid starter opp, ved oppstart av planarbeidet eller som en integrert del av kommunes arbeid med utredninger og

planløsninger. Hva som er den beste løsningen for det enkelte reisemålet, må avklares i nært samarbeid med kommunen før masterplanarbeidet starter opp.

Alle planprosesser etter plan- og bygningsloven gjennomløper tre hovedfaser: Planoppstart og planprogram, utredning og utvikling av planløsninger og planforslag/planbehandling. Reiselivets egen reisemålsutviklingsprosess kan skje før kommunens

planprosesser starter opp, som en del av planoppstart og planprogram eller som en del av arbeidet med utredninger og utvikling av planløsninger.

Behovet for samordning av planprosesser etter plan- og bygningsloven og reisemålsprosessene må vurderes som en egen problemstilling i forstudien, og vil i stor grad variere med om reisemålet er et skisted, et fiskevær i Nord-Norge eller en bygdeby på Vestlandet, jfr. prinsippet om å skreddersy prosessene til det enkelte reisemål.

Erfaringsmessig er dette særlig aktuelt på vintersportssteder og typiske turiststeder ved kysten der også strandlinjeproblematikken (*100-meters beltet*) kommer inn. Man ser det også der en viktig strategi er fortetting (*landsbykonsept*) av reisemålene og tilrettelegging for målgrupper som kommer uten egen bil (*krever gangavstand mellom tilbudene*). Og i forlengelsen av dette, de såkalte skli inn /skli ut løsningene for alpingjestene, som nå også brukes for langrennsløyper og turstier (*kort vei fra seng til terreng*).

Dette betyr at:

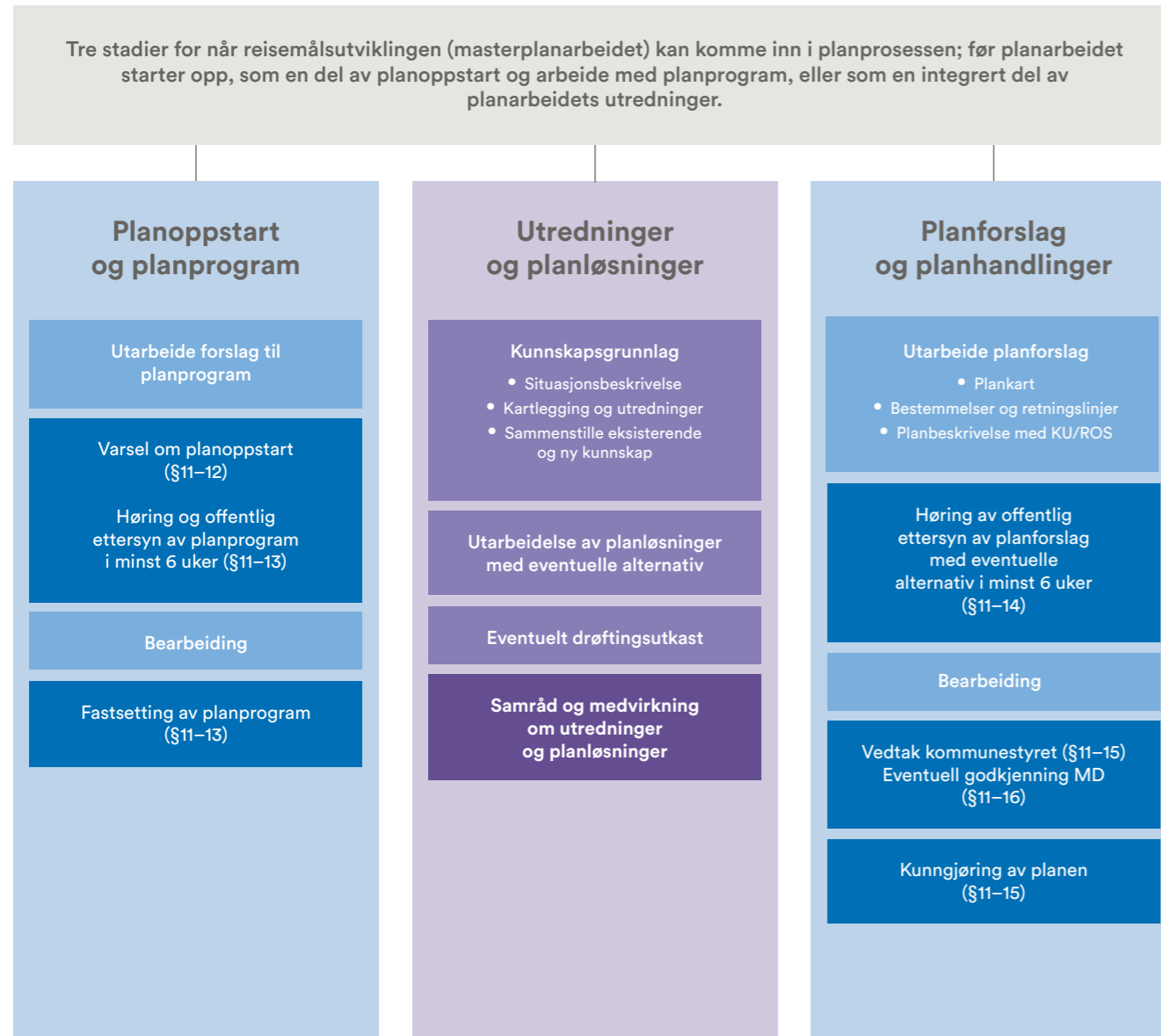
- Prosessen må ha en avklart oppfatning av hvordan samordningen med kommunal planlegging skal gjennomføres, særlig når det gjelder arealplanplanleggingen.
- Valg av modell for samordning må tilpasses
 - Reisemålenes egenskaper og utfordringer.
 - Hvilke planutfordringer reisemålsutviklingen vil utløse.
 - Kommunens plansituasjon ved oppstart av en reisemålsutviklingsprosess.

For mange reisemål er det en viktig problemstilling å sikre tilstrekkelig kommersiell overnattingskapasitet (varme senger) og at denne kapasiteten kan utvikles i områder med god sentralitet og attraksjonskraft. Denne type areal er en knapp ressurs de fleste steder. Planloven er et viktig verktøy for å sikre arealer til og tilrettelegge for varme senger. Det er utarbeidet en rapport om hvordan planloven kan brukes til å sikre en robust arealpolitikk for kalde og varme senger⁴⁰.

	Kommunal arealplanlegging (Kommuneplannivå)	Masterplan reisemål
Styring	Formannskap, kommuneplanutvalg eller annet politisk organ	PA og Styringsgruppe der næringsliv og andre aktørmiljøer er representert
Varsling av planarbeidet	Ja	Nei
Deltagelse allmennhet befolkning	Ja	Nei
Samråd med offentlige myndigheter	Ja	Ja
Vurderinger av miljø- og ressurs hensyn	Ja	Ja
Konsept og markeds vurderinger	I liten grad	Ja
Fellesløsninger og f.eks. partnerskap eller grunneiersamarbeid	Varierende	Ja – tungt vektlagt
Høring og offentlig ettersyn	Ja	Nei
Tidshorisont for planarbeidet	Minimum et til to år	Kan gjennomføres raskt
Vedtak	Kommunestyret – rettslig bindende	Underskrives av styringsgruppen – førende

Figur 6.13 Karakteristika ved kommunal arealplanlegging etter plan- og bygningsloven og masterplan for reisemålsutvikling.

40) Asplan Viak AS 2013, Arealpolitikk for varme og kalde senger på reisemål.



Figur 6.14 Alternativer for samspill mellom reisemålsutvikling og kommunens planprosesser.

6.5.3 Plan- og bygningslovens virkemidler for gjennomføring

Planleggingen etter plan- og bygningsloven kan direkte og indirekte være et virkemiddel for å sikre gjennomføring av viktige elementer i reisemålsutviklingen på reisemål der arealbruk er særlig viktig.

De viktigste virkemidlene for å sikre ønsket gjennomføring er:

- Arealbruksløsninger og bestemmelser i rettslig bindende arealplaner som understøtter reisemålsutviklingen.
- Strategiske (areal)planvedtak på kommuneplannivå der kommunen legger en politikk for helhetlig utvikling, som for eksempel forutsetter at det gjennomføres tiltak og etableres samarbeidsløsninger og finansieringsmodeller for fellestiltak som stier, løyper, rasteplasser, badeområder osv.
- Bruk av utbyggingsavtaler.

En utbyggingsavtale er en avtale mellom kommunen og grunneier/utbygger om gjennomføring av kommunal arealplan. Bruk av utbyggingsavtaler er regulert i plan- og bygningslovens kapittel 17. Bestemmelsene angir hva en utbyggingsavtale er, samt innhold og prosesskrav.

I reiselivssammenheng vil det være naturlig at det gjennom utbyggingsavtaler drøftes finansiering av:

- Vei, parkering, vann og avløp.
- Gangveier, turveier, skiløyper/skibruer/kulverter og opparbeiding av grøntområder som kan knyttes til arealplanen.
- Andre kvalitetstiltak knyttet til gjennomføring av kommunal arealplan (reguleringsplan) for reiselivsutbygging.

Utvikling og drift av konsentrerte reisemål som i stor grad baserer seg på tilgangen til frie goder (langrenn, vandring, sykkel mm.), krever samarbeid mellom grunneiere, utbyggere og reiselivsbedriftene på stedet. Erfaringer viser at det er viktig at næringsaktørene inngår samarbeidsløsninger for å få til ønsket finansiering og drift av viktige fellestiltak (eksempelvis et godt løypetilbud for langrenn). Dette kan ikke løses av kommunen med bruk av plan- og bygningslovens virkemidler alene.

6.5.4 Hva kreves for å gjennomføre tiltak – eksempel The Alleywalk i Honningsvåg

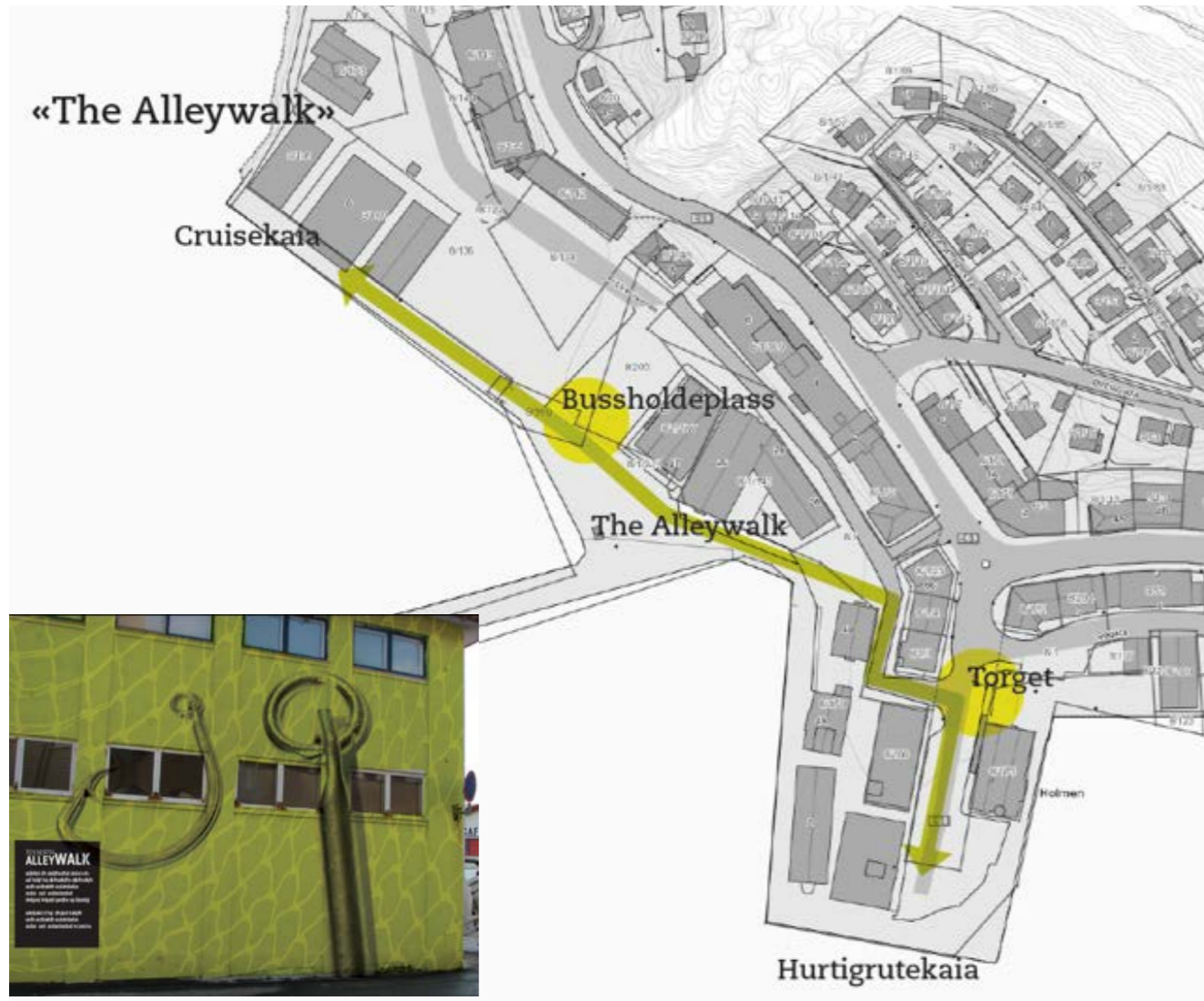
I Honningsvåg er det foreslått å forbedre ankomstsituasjonen for cruise- og hurtigrutepassasjerer. Det er også et forslag om å skape en sammenheng mellom kai og bussholdeplass for dem som skal til Nordkapp og samtidig presentere stedets historie. Forslagene er nærmere beskrevet og visualisert i figur 6.15.

For å kunne realisere et prosjekt som *The Alleywalk*, må det identifiseres hva de ulike tiltakene krever av formelle avklaringer og tillatelser etter plan- og bygningsloven og hvor det er nødvendig å gjøre avtaler med grunneiere.

Dette forslaget er tatt med i Håndboka for å vise hva som skal til for å kunne gjennomføre denne typen tiltak i praksis, sett fra et *fra ord til handling*-perspektiv. For å etablere eller endre fysiske strukturer og elementer/bygninger, som eksempelvis opprusting av gaterom, etablering av gang- og sykkelvei, torg, bygninger og liknende, kan det være nødvendig at det utarbeides en reguleringsplan.

En reguleringsplanprosess vil også kunne være en viktig arena for å få satt tiltaket på den offentlige dagsordenen, og å legge grunnlag for nødvendige avtaler for gjennomføring, herunder utbyggingsavtale med kommunen. I de fleste situasjoner vil det beste være at reguleringsplanen utarbeides av kommunen i samarbeid med private, der de private kan være med å finansiere planarbeidet. Men en detaljreguleringsplan kan også utarbeides og sendes inn til behandling av private selv.

Skilting og eventuell annen tilrettelegging for å kanalisere ferdsel over privat eiendom, vil kreve tillatelse fra grunneier. Det samme vil ønske om utsmykning på fasader. Noen kommuner har egne retningslinjer for skilt- og reklameinnretninger som slike tiltak også må vurderes opp mot.



The Alleywalk – historiefortelling i bakgatene

Bakgatene som benyttes for å forbinde indre havn i Honningsvåg og Hurtigrutekaia med bussholdeplassen og cruisekaia, er i dårlig forfatning. Gatene er det første møtet med Nordkapp og Honningsvåg for alle reisende som kommer sjøveien. For å ruste opp denne viktige passasjen og gi de reisende et godt førsteinntrykk, er det mulig å ta på alvor at de reisende faktisk går i bakgatene. Passasjen kan gis et navn og en rolle som historieforteller: Honningsvåg som et levende firskerisamfunn. Bakgatene kan dermed bli til noe å være stolt av – til og med en attraksjon i seg selv.

Figur 6.15 Illustrasjon for the Alleywalk, et forslag til tiltak i Masterplanen for Nordkapp (2014).

6.6 Arealbruk og tilrettelegging

Erfaringene fra etablerte reisemål der de naturbaserte opplevelseskvalitetene er grunnlaget både for turisme, hyttebygging, bostedskvaliteter og friluftsliv, er at den kommunale planleggingen må ta et helhetlig grep om utviklingen. Dette er nødvendig for å sikre både gjesteopplevelser, miljø og lokalsamfunn. I tillegg kommer eventuelle verneperspektiv.

Bruk av tydelige avgrensninger mellom områder, såkalt soning, slik figur 6.16 viser, er viktig for å skape forutsigbarhet og tydelige rammer. For det kommersielle reiselivet kan en «utflytende» lokal hyttepolitikk være et problem, fordi det privatiserer og skaper økende fysisk avstand mellom kjerneområdet og naturkvalitetene (jfr. prinsippet om kort vei fra seng til terreng). Manglende lokal enighet om arealer for nyetableringer i kjerneområdene kan skape press på kommersielle etableringer på mindre ønskelige arealer.

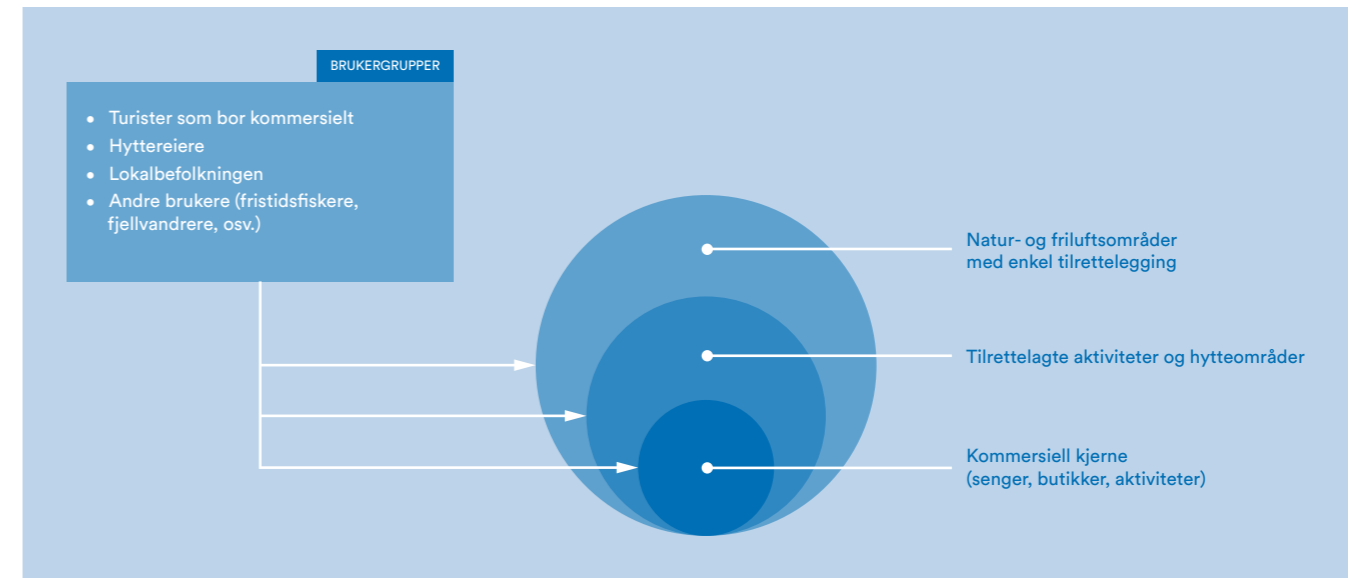
I tillegg ser man også tendenser til at hytteområder legges tett inntil etablerte naturattraksjoner og at landskapsrommet rundt attraksjonene innskrenkes slik at turistenes opplevelse reduseres. Et helhetsperspektiv er viktig også for å kunne gjøre en bedre vurdering av behovet for en bærekraftig utvikling slik at man ikke «sager av grenen man sitter på». Det er opplevelsen av naturkvalitetene som

er fundamentet for norsk turistnæring også i et langsiktig perspektiv.

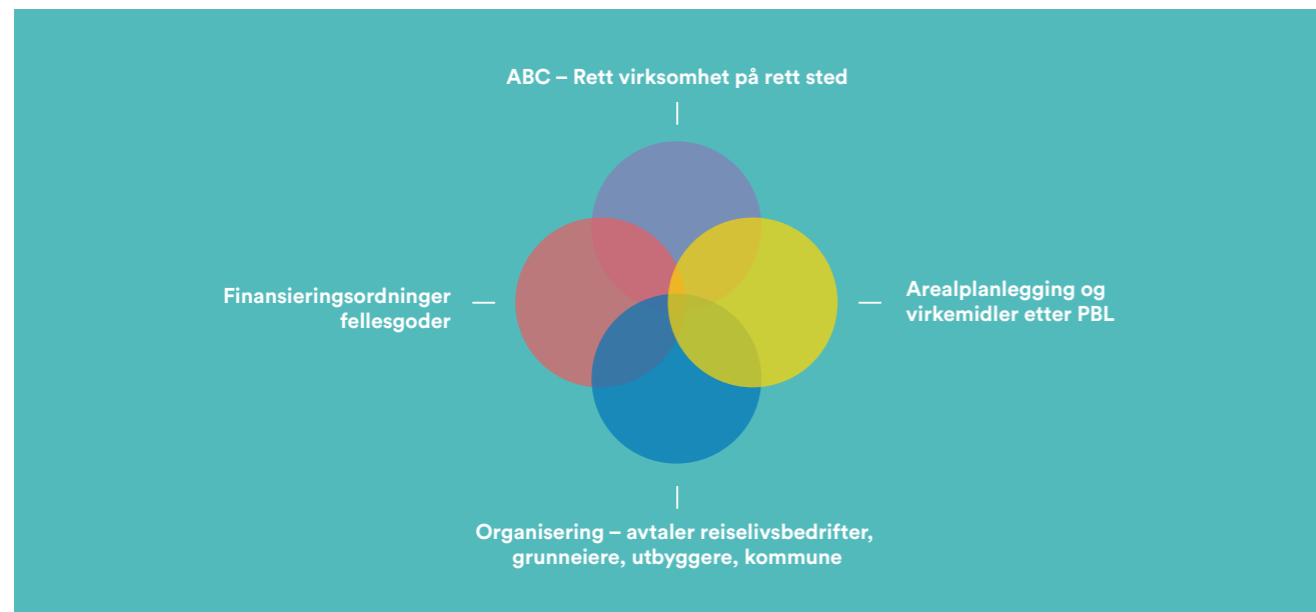
Det er ikke lenger slik at brukergruppene kan skilles fra hverandre. De ulike gruppene er i stor grad brukere av de samme kvalitetene og tilbudene på reisemålene, selv om de velger ulike boalternativer og benytter både private og kommersielle innkvarteringsformer.

Behovet for en slik samordning mellom utviklingen av turistnæring, hytteutbygging og tilrettelegging for rekreasjon og friluftsliv understrekes også av Miljø- og klimadepartementet. Selv om en kommune har vært involvert i arbeidet med reisemålsutvikling i større eller mindre grad, bør prioriteringene følges opp i kommuneplanleggingen. I en slik prosess danner helhetlige reiselivsstrategier et viktig og nyttig innspill, men departementet understreker at det er viktig at aktørene forstår at det ikke er gitt at reiselivets ønsker blir fulgt opp i den kommunale planleggingen. Det understrekes at det bør være et mål å få til et så godt samspill mellom kommunene og næringslivet at utviklingen av reisemålene kan skje i en samlet prosess, knyttet til kommuneplanleggingen.

For kommuner der disse problemstillingene er særlig relevante, er det mulig å hente ytterligere kunnskap om sammenhengene i en rapport som er utarbeidet av Asplan Viak AS for Innovativ Fjellturisme. Denne planmodellen



Figur 6.16 Sammenhengen i bruken av friluftsområder, utvikling av hytte- og aktivitetsområder og det stedlige reiselivsproduktet.



Figur 6.17 Helhetsperspektivet i planmodellen utarbeidet for Innovativ Fjellturisme.

fokuserer på betydningen av å se sammenhenger og helhetlige løsninger, og forutsetter at lokalisering og arealbruk bygger opp under reisemålets attraksjonskraft. Modellen forutsetter også at dette er samordnet med arealplanlegging etter plan- og bygningsloven, finansieringsordninger for fellesgoder og hvordan partene på reisemålet er organisert. Planlegging og utvikling av fjellturisme er en krevende og sammensatt oppgave som krever stor kompetansebredde og velfungerende offentlig-privat samarbeid. Reiselivsbedriftene, grunneierne, utbyggere, kommunen og i noen sammenhenger også staten er viktige parter i dette samarbeidet.

I modellen legges det til grunn at det kan systematiseres og beskrives sammenhenger mellom et reisemåls nåsituasjon og tiltak og/eller lokaliseringsbeslutninger og bruk av arealer som styrker eller svekker reisemålets attraksjonskraft.

Følgende temaer og variabler er vurdert som viktige i analysene av disse sammenhengene:

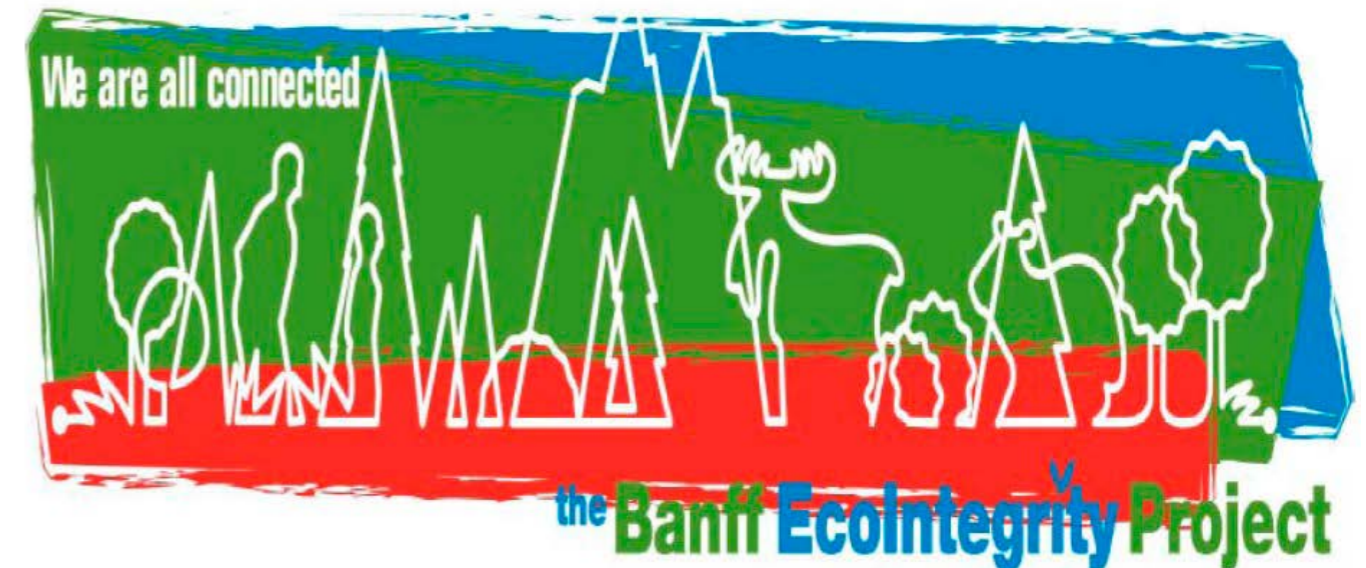
- Sentralitet og tilgjengelighet – inndeling etter viktighet i A, B og C-områder.
- Grønne strukturer som er viktige for reisemålets attraksjonskraft – Grønne A-områder.
- Stedegne egenskaper – for eksempel sol og utsikt.

Med sentralitet og tilgjengelighet menes hvor god tilgang områdene har til transport-løsninger, service, aktiviteter, natur- og friluftsområder. Dette er også med på å definere områdenes funksjon – om det er sentralområder eller spredt utbygde/ikke utbygde områder. De grønne A-områdene er naturområder, grøntstruktur, kulturlandskap, vassdrag og spesielle terrengformer som har stor betydning for reisemålets attraktivitet, stedsidentitet og gjestenes opplevelser. ABC-analysene baserer seg på tilgjengelig digitalisert arealinformasjon og bruk av terrengmodeller og geografiske informasjonssystemer. Se figur 6.17.

6.7 Innovasjon og kompetanseheving

I denne fasen kan det være gunstig å styrke prosessen med å stimulere det stedlige reiselivsmiljøet til kompetanse og nyskaping. I Lofoten ble dette gjort ved to heldagsseminarer. Seminarene satte fokus både på viktige problemstillinger i Masterplanarbeidet og ga faglig påfyll for aktørene, samtidig som det ble vist eksempler på innovative prosjekter fra andre regioner.

Det er derfor viktig at PA og PL også oppretter en dialog med Innovasjon Norge, aktuelle fylkeskommuner og virkemiddelapparatet for øvrig med tanke på samspill



Figur 6.18 Kanadierne har mye å lære oss om partnerskap mellom vernemyndigheter, turistsektoren, næringsutvikling og lokalsamfunn.

med andre relevante virkemidler og tilskuddsordninger, eksempelvis rettet mot kompetanseheving, i arbeidet med reisemålsutvikling. Seminarene i Lofoten ble arrangert i samarbeid med Nordland Fylkeskommune.

Innovasjon Norges kan også være en samarbeidspartner som kan forsterke arbeidet i reisemålsprosessen.

Innovasjon Norge har fem tjenesteområder (innovasjon Norge.no/reiseliv):

- *Finansiering* – tilskudd, stipend, lån og garantier.
- *Kompetanse* – kurs og andre kompetanseutviklingstiltak.
- *Nettverk* – ARENA-programmet, samarbeid med utekontorene mm.
- *Profilering* – markedsføring og profilering i samarbeid med reiselivsnæringen.
- *Rådgivning* – markedsinformasjon, internasjonalisering, analyser.

Innovasjon Norges kompetansetilbud omfatter en rekke ulike kurs. Eksempler på disse er kurs i pakking, distribusjon og salg, utvikling av bærekraftig reiseliv, opplevelsesutvikling, kurs i internasjonal markedsføring, kurs i bruk av internett og sosiale medier, kokkekurs og vertskapskurs. Slike kurs kan inngå som elementer eller parallelle løp med reisemålsprosessen.

Se full oversikt over kurstilbudene på: innovasjon Norge.no/no/reiseliv/kompetansetilbud.

Godt planlagte studieturer til relevante og sammenlignbare reisemål har vist seg å være viktig, både for å samle ny kunnskap og samtidig utvikle nettverk mellom aktørene på reisemålet, men også for å skape felles referansepunkter og erfaringer til selve strategiarbeidet. Slike studieturer bør fange opp gode eksempler på nyskaping og inngå i arbeidet med å stimulere til innovasjon og produktutvikling som en del av reisemålsutviklingen.

Det vanligste er å dra til andre vest-europeiske land med liknende ressursgrunnlag, produktportefølje og markedsstruktur som det aktuelle reisemålet. Det er viktig å identifisere overføringsverdier i planleggingsfasen, og å lage et innhold som har i seg et faglig opplegg som involverer deltakerne *både før* (forberede, velge ut) *under* (aktivisere, reflektere) og *etter* (oppsummere, trekke ut lærdom).

Opplegg og gjennomføring av en studietur kan sammen med kompetansehevingstiltak for øvrig bakes inn som en egen hovedaktivitet (HA) i gjennomføringen av fase 3 og gis et eget budsjett.

Fase 3 – Gjennomføring

– fra ord til handling

Dette kapitlet omhandler fase 3 – Gjennomføring fra ord til handling – og skal:

- Gi en beskrivelse av innholdet i fasen.
- Vise alternativer for organisering av denne fasen.
- Gi en omtale av de viktigste temaene som må berøres i prosessen med å realisere strategien.

Kapitlet beskriver hvordan man kan tilrettelegge for gjennomføringen av de tiltakene og prioriteringene som er beskrevet i fase 2. Derfor kalles fasen *gjennomføring – fra ord til handling*. Som tidligere påpekt, er dette en selvstendig fase som må organiseres og finansieres selvstendig, slik som de to første fasene. Det er viktig å merke seg at det erfaringsmessig kan ta tid å få rigget fase tre, da denne fasen må finansieres på to nivåer – både prosessledelse og gjennomføring av tiltak.

I denne fasen skal følgende oppgaver gjennomføres:

- Forankring av strategien (Masterplanen) hos kommune(r) og i kommunale planverk.
- Gjennomføring av de prioriterte tiltakene som ble vedtatt i arbeidet med fase 2.

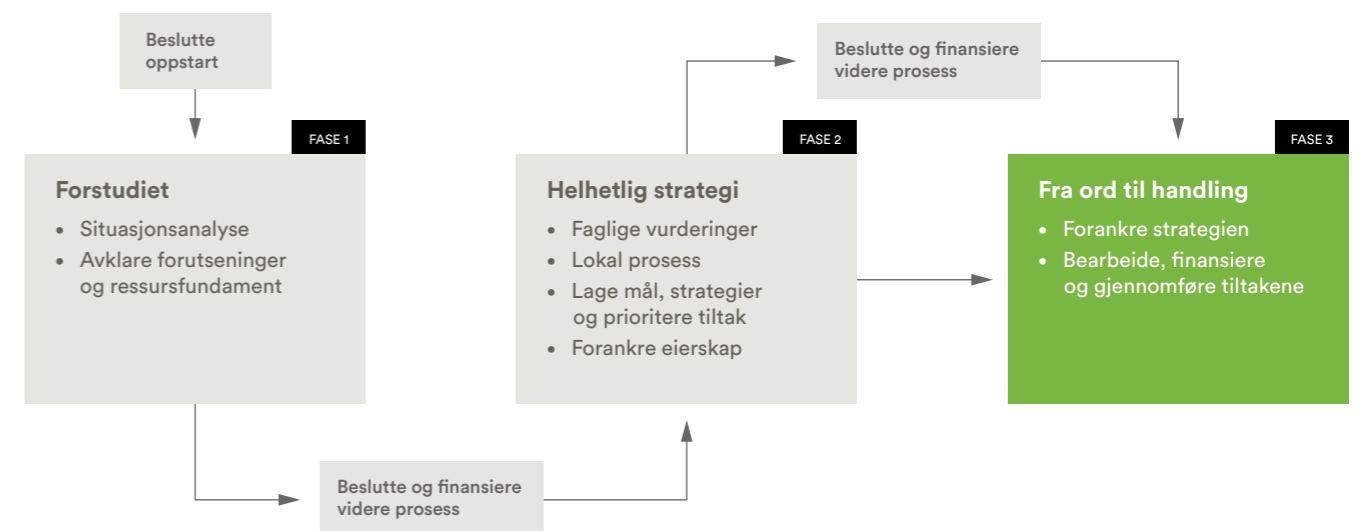
- Iverksette ulike ordninger eller organisatoriske grep knyttet til finansiering av fellesgoder, stedsledelse (destinasjonsselskap) eller infrastruktur.
- Organisering og oppfølging av en revideringsprosess for selve innholdet i planen etter fase 3.

7.1 Organisering og prosess

Denne fasen organiseres, som de to foregående, etter PLP, med prosjektansvarlig, prosjektleder og en styringsgruppe. I en overgangsperiode fra fase 2 er det vanlig å beholde PA og hele eller en kjerne av sentrale personer fra SG i fase 2. Dette henger sammen med behovet for kontinuitet og eventuelle søknadsprosesser for finansiering av fase 3.

Det er vanlig at denne (overgangs)organiseringen tar seg av de oppgavene som er beskrevet i punkt 7.2. altså forankring av selve strategien (Masterplanen) hos kommune(er) og andre offentlige instanser (kan være regionråd, fylkeskommune og/eller Innovasjon Norge regionalt).

Selve forankringsrunden vil også kunne gi viktig kunnskap om hensiktsmessig organisering av det videre arbeidet



Figur 7.1 Reismålsutvikling i 3 faser og viktige beslutningspunkt i prosessen.

med fase 3. I arbeidet med Masterplan for Bodø pekte styringsgruppen ut en arbeidsgruppe som skulle fungere som overgangsorganisering. Arbeidsgruppens mandat var klart avgrenset til å forberede arbeidet med fase 3.

Nedenfor gjengis vedtaket styringsgruppen for Masterplan Bodø fattet i siste møte i fase 2 (gjort i desember 2014):

- Styringsgruppen stiller seg kollektivt bak det framlagte strategi-dokumentet og anbefaler at prosjektet tas videre inn i fase 3 *Fra ord til handling*.
- Styringsgruppen ønsker at VisitBodø tar rollen som prosjekteier også i fase 3.
- Styringsgruppen ønsker videre at VisitBodø leder arbeidet med å etablere fase 3, og peker ut en arbeidsgruppe som skal bistå VisitBodø arbeidet. Viktige oppgaver er forankring av masterplanen, samt forberede fase 3 gjennom prioritering av tiltak, avklare organisering og søke finansiering. Arbeidsgruppen skal fungere inntil styringsgruppe for fase 3 er etablert.
- Styringsgruppen tar sikte på at finansieringen er på plass i løpet av 1. kvartal, slik at arbeidet i fase 3 kan starte våren 2015.

Den endelige organiseringen i denne fasen avhenger først og fremst av omfanget på de problemstillingene som er omtalt over og hvor ressurskrevende det vil være å få prioriterte tiltak finansiert og realisert. Hvis noe eksempelvis krever endringer i reguleringsplaner eller medvirkning fra en tredjepart (for eksempel en grunneier eller eiendomsbesitter), medfører det i seg selv helt andre beslutningsprosesser enn det å legge om markedsføringen av en skuldresesong. Dette gjelder både gjennomføringen av prioriterte tiltak og eventuell iverksetting av finansieringsordninger for fellesgoder.

Se også omtalen av slike problemstillinger i kapittel 3 om tidsperspektiv og mulighetsrom. Her omtales også betydningen av å vurdere hva som bare kan endres *i et langsiktig perspektiv* og hva som kan endres og realiseres *i et mer kortsiktig perspektiv*. Se i den sammenheng også kapittel 6.5.4 om *The Alley Walk* i Honningsvåg og prosessen som må gjennomføres for å kunne realisere et slikt tiltak. Det er alltid viktig å danne seg et bilde av disse perspektivene når organiseringen av denne fasen skal på plass.

7.1.1 Organisasjonsmessig forankring

I denne fasen er det viktig at tiltakene som skal gjennomføres, forankres godt hos alle involverte aktørmiljøer, og nær gjennomføringen (eksempelvis Destinasjon Lofoten, Nordkapp Reiseliv eller VisitBodø).

Samtidig er det en tydelig erfaring at kommunene spiller en nøkkelrolle som koordinerende ledd på reisemålene, og at dette er en posisjon som også næringsaktørene verdsetter (se også figur 3.3). Dette bildet er særlig klart der reisemålene er små og har begrensede ressurser fra næringsaktørene. På vintersportssteder og fjelldestinasjoner er samspillet med kommunal arealplanlegging særlig viktig. Disse reisemålene har også et betydelig lokalt samordningsbehov fordi gjestene ofte har lang oppholdstid, se også figur 7.2.

Noen steder samordnes næringsutvikling for alle typer næringer i lokale (eller regionale) næringselskap og både kommune og næring kjøper tjenester knyttet til planlegging, utvikling og innovasjonsprosjekter.

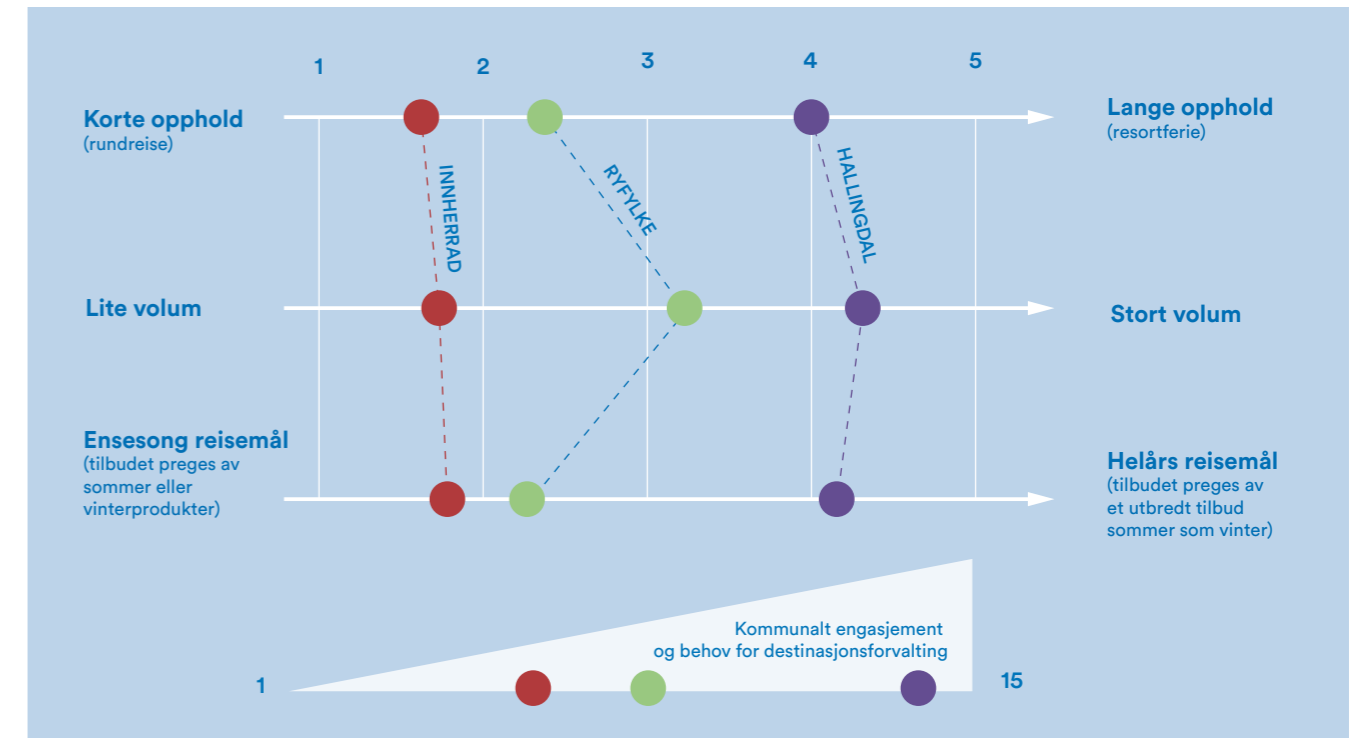
Dette gir, litt forenklet, tre ulike forankringsmuligheter for fase 3 – gjennomføring – fra ord til handling:

1. Destinasjonsselskap.
2. Kommunens administrasjon.
3. Lokalt eller regionalt næringselskap.

Det er vanskelig å gi en generell anbefaling om hva som er den beste løsningen. Det vil variere med hva de aktuelle organisasjonene har av ressurser og kompetanse, om det er et stort eller lite reisemål og hvilke tiltak som er viktigst å få realisert. Erfaringene fra de senere årene er som tidligere nevnt at kommunene spiller en viktig rolle for utviklingen av reiselivet på mange reisemål, og en forankring av fase 3 i en kommuneadministrasjon kan være et godt alternativ for mange reisemål.

Det er derfor viktig at man tar en grundig debatt om de alternativene som foreligger og vurderer fordeler og ulemper ved de ulike alternativene. Valg av organisasjonsmessig forankring er et av de mest kritiske valgene i hele prosessen, ettersom det også handler om hvilket fagmiljøet en lokal (ansatt eller engasjert) prosjektleder skal jobbe ut fra.

Derfor ble eksempelvis fase 3 på Sør-Helgeland organisert med en egen engasjert prosjektleder i Sør-Helgeland



Figur 7.2 Illustrasjon av sammenhengen mellom det stedlige reiselivets karakter, behovet for et kommunalt engasjement og en innsiktsbasert forvaltning av det stedlige reiselivsproduktet.

Regionråd. For Lofoten var det naturlig å legge dette til Destinasjon Lofoten AS, et selskap der næringsaktørene er hovedeiere. Hvis fase 3 organiseres gjennom andre aktører enn destinasjonsselskapet, er det viktig at man etablerer et godt samarbeid med destinasjonsselskapet fra start av, da mange av tiltakene i denne fasen vil avhenge av deres involvering og medvirkning for å bli gjennomført (for eksempel tiltak innen markedsutvikling og fellesgodefinansiering).

Erfaringer tilsier at man på litt større reisemål trenger en lokal prosjektleder i fase 3, som både kan være pådriver, koordinator og faglig ankerfeste for helheten og for tiltakene i handlingsplanen. PL bør være kontinuerlig tilgjengelig over tid, for eksempel ansatt i 50-100 % stilling i ett til to år.

Ressursbehovet for denne fasen vil avhenge av omfang, type prosjekter, finansiering, hvem som går inn i arbeidsgruppene for ulike tiltak og i hvilken grad prosjektleder selv gjør jobben med å igangsette realisering av tiltakene.

For å få til en god prosess er det viktig at prosjektansvarlig (PA) og sentrale personer i styringsgruppen (SG) fra fase 2, blir med over i denne fasen. PA i fase 3 må fortsatt være en samlende person på reisemålet, helst fra næringen selv. Igjen understrekes betydningen av at *et tydelig lederskap av prosessen* videreføres. Erfaringene viser at overgangen mellom fase 2 og til den viktige fra gjennomføringsfasen er særlig kritisk for å opprettholde kontinuitet i prosessen.

7.1.2 Organisering av større (selvstendige) prioriterte tiltak

Der hvor fase 2 avsluttes med at SG og PA ser behovet for å få problemstillinger i strategien *ytterligere bearbeidet* med tanke på å få et godt grunnlag for realisering av tiltak, er det også nødvendig å organisere videreføringen av enkelttiltakene i tråd med PLP. Dersom dette er prosjekter som baserer seg på en gjennomføring i regi av fellesskapet, er det særlig viktig at aktørene på reisemålet engasjeres i den videre prosessen. På Geilo gjaldt dette en samlet utvikling av sti- og løypenettet, kompetanseutvikling for

aktørene og et løft for hele sentrumsutviklingen (som det for øvrig tok flere år å få realisert, men som var strategisk svært viktig).

Slike større tiltak må derfor, ved behov, ha en egen PA og en egen styringsgruppe. Ofte må de også samspilles med andre prosesser, for eksempel med kommunal planlegging. Masterplanen for Oppdal er et eksempel på at man i fase 3 jobber med å realisere flere omfattende tiltak som har behov for egne organiseringer for å bli realisert (eksempelvis tiltak for bærekraftig reisemål, areal for verdifulle fjellopplevelser, fellesgodefinansiering og en fornyet satsning på vandring, sykkel og ski).

7.2 Forankring hos kommunen

Som omtalt i kapittel 3.3 har kommunen fire ulike roller som berører reisemålsutviklingen. Kommunen er:

- *Rammesetter* – Kommunal planlegging, skjenkebestemmelser, politiske føringer osv.
- *Utviklingspartner* – Stimulere næringsutvikling, bruk av Næringsfond mm.
- *Produkteier* – Gågater, turstier, badestrender osv som også er komponenter i helhetsproduktet.
- *Koordinator* – forvalter helheten og flere sektorer med betydning for stedets utvikling som reisemål.

I samspelet mellom kommunen og reiselivsaktørene om reisemålsutviklingen, blir det særdeles viktig at kommunen ser hvilke roller den utøver når og i hvilke sammenhenger.

Når det gjelder kommunen som rammesetter, er langsiktighet et viktig aspekt. Investeringer i reiselivsbygg er i stor grad investeringer i «produksjonsbygg» som ikke kan flyttes. Derfor blir langsiktige rammebetingelser svært viktige. Kommunes rolle som produkteier betyr at kommunene eier produkter og tilbud som er med på å forme turistenes opplevelser. Kommunen må derfor avstemme sitt eierskap opp mot de standarder og kvalitetsmål man blir enige om på reisemålet. Dette gjelder også tilretteleggingstiltak, renovasjon, vertskapsfunksjoner, arrangementer og annet.

Det er svært viktig at det i fase 3 sikres at disse fire rollene blir forstått både politisk og administrativt i kommunene. Dette understrekes igjen i dette kapitlet, fordi det handler om reisemålets mulighet for å kunne komme fra ord til handling. Erfaringer tilsier at dette ikke er innsikt eller

kunnskap som ligger i kommunene fra før. Det må derfor jobbes med å skape forståelse for kommunens roller dersom en ønsket satsing på turisme på reisemålet skal bli realisert. I Buskerud og på Sør-Helgeland har det i dette perspektivet blitt gjennomført et eget opplæringsprogram («hvordan fungerer reiselivet») tilrettelagt for administrasjon og politikere. Formålet har vært å bidra til bedre beslutninger i det viktige og premissgivende samspillet mellom reiselivet og kommunene.

Det er store forskjeller på hvordan utviklingen av reiselivet lokalt organiseres rundt om i landet. Det har også sammenheng med hvilke behov som kommunene faktisk har, både for kompetanse og for å være involvert.

Det er fire dimensjoner som står sentralt for å forstå disse behovene:

- Det første er *strukturen* på reisemålet. Er det et reisemål som primært er forankret i rundreiser og turister med kort oppholdstid, er det ofte enklere å utvikle reisemålet (*turister kommer, ser hovedattraksjonen(e), spiser, sover og reiser videre dagen etter*). I andre ender er resortferier, hvor turistene er på samme sted en uke og vil ha en meny av aktiviteter, opplevelser og tilbud hele uken.
- Det andre er *volumet* på reiselivet på stedet. Jo større volum, dess større behov for å jobbe strukturert og langsiktig, og dess flere av kommunes roller blir viktige. Det samme gjelder forholdet til lokalsamfunnets ve og vel og til dimensjoner som bærekraft, tålegrenser, fellesgoder og næringens egentyngde som aktør og premissgiver for utviklingen.
- Det tredje er *sesong versus helårig reiseliv*. Sommerturisme fra det norske markedet varer like lenge som skoleferien, omtrent 2-3 måneder i året, mens mange fjelldestinasjoner tilbyr produkter hele året og selger alle årstidene, også til internasjonale markeder. Det gir et langt større behov for å håndtere reisemålet i flere settinger og kommunene involveres på flere plan.
- Den fjerde dimensjonen er ambisjonen – *dersom reiseliv er en satsing i kommunen må det være en klar forståelse av hva det betyr for kommunen, både politisk og administrativt*. Og i forlengelsen av denne forståelsen også en innarbeiding av tiltak i planer, budsjetter, investeringer og prioriteringer over tid.

I figur 7.2. er disse sammenhengene vist i et helhetlig bilde. Jo mer oppholdsturisme og jo større volum og helårsturisme det er på reisemålet, dess større blir behovet for at kommunen ivaretar sine roller i gjennomføringsfasen

«fra ord til handling» i reisemålsutviklingen. Figur 7.2. viser det skjematisk som en glideskala, der hver av disse dimensjonene er med på å klargjøre behovet for kommunens engasjement (se trekanten i figurens nedre del).

I vedlegg 9 er noen av de koordineringsfunksjonene kommunen har når det gjelder å gjennomføre en vedtatt strategi for reisemålsutvikling på vintersportssteder, vist i en egen oversikt.

7.2.1 Prinsippvedtak om strategien (Masterplanen) i kommunen

Når fase 2 er ferdig, er det vanlig at styringsgruppen oversender det ferdig undertegnede dokumentet til kommunen, og ber om at kommunestyret gjør et prinsippvedtak. Dette er en viktig forankring av det arbeidet som er gjort i fase 2. På Hovden ble oversendelsen av planen gjort med en anmodning at følgende vedtak ble fattet:

«Bykle Kommunestyre finner at den framlagte Masterplan for Hovden gir et godt grunnlag for en utvikling av Hovden som reisemål og at den samsvarer med kommunens egne målsettinger for reiselivsutviklingen. Kommunestyret slutter seg derfor til planens hovedtrekk, og anbefaler at den legges til grunn for framtidig planlegging og behandling av saker som berører utviklingen av Hovden og Midtregionen som reisemål. Kommunestyret vil også legge Masterplanen til grunn for revidering av Kommuneplanen for Bykle og der arbeidet med denne planene berører Hovden og Midt-regionen.»

I forlengelsen av dette får dokumentet status som et helhetlig innspill som benyttes i kommunens revisjon av kommuneplan og kommunedelplaner. Det blir behandlet som et samordnet og gjennomarbeidet innspill fra reiselivsnæringen, og man unngår uavhengige uttalelser og innspill fra enkeltaktører, noe som har vært den mest vanlige måten å spille inn til de offentlige planprosessene. Et slikt prinsippvedtak må også forstås slik at kommunen, skal «konsultere» strategien/Masterplanen når den saksbehandler enkeltsaker som har med reiseliv å gjøre, som eksempelvis saker tilknyttet hyttebygging. Men det kan også gjelde grep rundt byutvikling eller sjøfrontsatsinger. På Sør-Helgeland var prosjektleder aktivt med i arbeidsgrupper under revidering av kommuneplanens samfunnsdel. Dette for å komme i inngrep med pågående prosesser og synliggjøre hvordan en utvikling som både gavner lokalsamfunnet, attraktiviteten til stedet og reiselivet kan skapes.

Dette er illustrert med et eksempel fra Brønnøysund:

En fortsatt sentrumsplassing av det nye Brønnøysundregister-bygget, med over 500 ansatte, vil ha stor betydning for byutvikling og byliv i Brønnøysund. Masterplanen «Sør-Helgeland 2020» hadde «Brønnøysund som nav» i strategien sin, og gikk i dialog både med kommunen og Brønnøysund-registrene når det gjaldt det planlagte nybygget. Målet var å skape forståelse for at et slikt bygg kan ha en betydelig samspillseffekt med utviklingen av Brønnøysund som et attraktivt reisemål. Helt konkret ble dette satt i sammenheng med oppbyggingen av et Explorers House (nå Essobrygga) i sentrum, som skal bli et nav for kommersielle aktiviteter, informasjon og utflukter i et samspill med øyriket rundt. Rett i nærheten legger også Hurtigruten til, og her går hurtigbåten til Vega med sin verdensarv. Statsbygg, som skal bygge for Brønnøysundregistrene har kommentert mulighetene slik i 2014:

Prosjekt «Øyriket» sikter mot å utvikle seg til en kjent norsk destinasjon som skal romme unike og opplevelsesbaserte tjenester og produkter for sykkel- og kajakkinteresserte. Essobrygga, ca 400 meter sør for nybygget, planlegges som sentralt mottakspunkt. Prosjektstatus i kommunen er noe uklar, men nybyggets plassering og bidrag til byutvikling, vurderes å passe godt med prosjektet «Øyriket» på Essobrygga. Sammen kan disse to prosjektene utgjøre en sydlig og en nordlig node, som i samspill kan styrke en aktivisering av kaifronten og sentrumsområdet mellom nodene.»

7.2.2 Forholdet til kommunal planlegging generelt

Som vist i punkt 6.5.2, kan fase 2 forholde seg enten trinnvis eller integrert til kommunal planlegging. Hvordan dette gjøres, må avklares for det enkelte reisemål. Erfaringene hittil er at de fleste velger å legge en trinnvis løsning til grunn.

Det ble eksempelvis gjort på Golsfjellet, der hele kommuneplanforslaget for selve Golsfjellet ble satt «på vent» for politisk behandling, i påvente av at fase 2 i reisemålsutviklingsprosessen ble ferdig. Narvik kommune vedtok å sette i gang et reguleringsarbeid for Narvikfjellet etter at reisemålsprosessen tidlig i fase 2 hadde utarbeidet et anbefalt forslag for den langsiktige utviklingen i skifjellet. Dette skjedde mens de øvrige prosessene i fase 2 pågikk. I praksis betydde det at kommunen var klar for politisk

behandling av et reguleringsforslag for Narvikfjellet i tråd med rammeverkets anbefalinger samtidig med at fase 2 var ferdig. Oppdal kommune har lagt intensjonene i Masterplanen for Oppdal (fra 2014) til grunn for arbeidet med ny arealplan for Oppdal.

7.3 Arbeidet med hvert tiltak

Det vil være stor forskjell på hvor lang vei det er fra et tiltak beskrives i plandokumentet i fase 2 til det kan realiseres eller «spaden stikkes i jorda». Det kan skilles mellom fem ulike typer tiltak, som kan ha ulike behov for oppfølging:

Som påpekt innledningsvis i kapitlet, er det viktig at tiltakene sorteres i henhold til denne oversikten i utarbeidelsen av handlingsplanen, noe som gir en god oversikt over hva som skal til for å få dem realisert i praksis. Neste avsnitt gir en systematikk for dette.

7.3.1 Sortering og kartlegging av oppfølgingsbehov

Ved å bruke systematikken fra Prosjektlederprosessen (PLP) kan status for alle prioriterte forslag vurderes gjennom å se på omtalen i dokumentet utarbeidet i fase 2 som en form

for «forprosjekt» for tiltaket. Spørsmålet man må stille seg er:

- Har vi et godt nok beslutningsunderlag for tiltaket allerede? Eller må vi innhente mer informasjon og klarlegge flere forhold? Med andre ord, må vi gjennom en ytterligere bearbeiding av tiltaket før man kan si endelig ja eller nei til realisering?
- Er det behov for en arbeidsgruppe for gjennomføringen, eller kan det gjøres direkte av en eller flere involverte aktører? Behøves det mere ressurser for å komme videre med en realisering?
- Erfaringsmessig blir det, hvis man involverer nye personer i større delprosjekter, spørsmål om mandatet for det arbeidet som skal gjøres for de foreslåtte tiltakene. Hvem skal bestemme mandatet og hvordan kan man følge opp at mandatet overholdes?

Tiltakene som er beskrevet i plandokumentet er å betrakte som noe man har besluttet å gå videre med. Ingen prosjektgrupper må gis anledning til å ta opp igjen diskusjonen om hvorvidt man trenger tiltaket eller ikke, eller se helt andre løsninger/vinklinger enn hva som er skrevet og ment allerede. Alle mandat for eventuelle arbeidsgrupper vedtas av SG for fase 3 og PL følger opp gruppene på dette punktet. Mandatene legges også til

Type tiltak	Organisering	Kommentar
Tiltak innenfor ansvarsfeltet for enkeltaktører eller enkeltbedrifter	Dialog mellom PA/SG og aktøren om realiseringen av tiltaket	Forutsetter at aktørene selv tar tak i tiltaket; for eksempel videreutvikling av et eksisterende produkt på stedet
Tiltak som går på organisering, finansieringsordninger etc. for aktørene seg imellom	Etablere prosjektgruppe som konkretiserer og sørger for å etablere ordningen(e)	Gjelder ordninger som aktørene selv må gjennomføre frivillig eller som partnerskap
Tiltak som går på utviklingen av fellesgoder på destinasjonen	Etablere prosjektgruppe som konkretiserer og sørger for å legge fram en løsning for aktøren på destinasjonen	Klargjør ev. finansieringsmodell for investering, avtaler med kommune, reguleringsforhold, etc.
Markedsutviklingsprosjekter, nye konsepter mot markedet	Stedsadministrasjonen i samarbeid med de aktørene som berøres direkte. Dialog med PA/SG om tiltaket.	Kan eksempelvis være oppbyggingen av Rallarveien/Ofofbanen som markedskonsept.
Tiltak som retter seg mot kommunale rammebetingelser eller areal- og reguleringsmessige forhold	PA/SG fremmer sakene overfor kommune og andre offentlige myndigheter	Kan være både sikring av friområder og løype-korridorer eller nye utbyggingsområder.

Figur 7.3 Strukturering av tiltak for gjennomføring i fase 3.

grunn for rapportering som gruppene gjør til PA. Det kan være hensiktsmessig å skolere prosjektgruppens medlemmer på prosjektarbeid etter PLP for å få på plass en forståelse av hvordan det må arbeides.

PA og SG for Fase 3 har et særlig ansvar for å ta tak i tiltak som ikke utvikler seg etter mandatet og hensikten. Ledetråden i dette er at fasen heter *gjennomføring – fra ord til handling*, der målet er realisering og iverksetting.

7.3.2 Prioritering av tiltak og oppfølging

Innledningsvis i fase 3 er det viktig at PA foretar en prioritering av hvilke tiltak som skal følges opp først i denne fasen. Dette bør basere seg på de sorteringskriteriene som er nevnt over og kunne ut i et kortfattet strateginotat for denne oppfølgingen. Det viser seg ofte at ikke alle tiltak lar seg finansiere i en samlet «pakke» for fase 3, og da er det også viktig å sortere og prioritere tiltakene som følge av det.

7.3.3 Kartlegging av mulige finansieringskilder

Som vist i dette kapitlet, står reisemålene overfor tiltak av svært ulik karakter. Dermed foreligger det gjerne også tiltak som vil kunne få støtte, enten til en videre bearbeiding eller til realisering, gjennom ulike virkemiddelordninger. Dette må kartlegges ved inngangen til fase 3 og ansvaret ligger på PA og PL. Dialog om dette må startes allerede mens fase 2 går mot slutten. Innovasjon Norge har vært involvert i mange slike prosesser og sitter på betydelig erfaring fra prosesser på store og små reisemål over hele landet. Bruk kundekontaktene til denne dialogen.

De mest aktuelle finansieringskildene er:

- **Innovasjon Norge regionalt** – dersom man gjennomfører prosessen i 3 trinn og har fått støtte til de 2 første fasene vil det normalt også bli gitt støtte til fase 3.
- **Fylkeskommunene** – Reisemålsutvikling vil vanligvis kunne støttes med regionale utviklingsmidler der dette er en del av fylkeskommunens virkemidler.
- **Regionråd** – Reisemålsutvikling støttes også ofte med utviklingsmidler som disponeres interkommunale ordninger, ofte regionråd. Dette må sees i sammenheng med hvor stort det geografiske området for strategien (Masterplanen) er.

- **Kommunene** – Dette må også sees i sammenheng med rollene (omtalt i 6.2) og typen tiltak (omtalt i 6.3) og organiseringen av fase 3.
- **Næringsaktørene** – forventes å delta der det er relevant og der de har egne interesser.
- **Fond, stiftelser osv.** – Både banker og forsikringsselskaper har allmenntilgjengelige fond og det finnes gjerne stiftelser som kan støtte tiltak relatert til f.eks. kultur, tilrettelegging for fysisk aktivitet (som eksempelvis opparbeiding og merking av stisystemer), oppgradering av offentlige rom med kunst mm.

7.4 Kontinuitet i prosessen

All erfaring med reisemålsutvikling viser at overgangen fra fase 2 til fase 3 er kritisk for å opprettholde et *momentum* i prosessen og unngå at motivasjon og forankring forvitrer. Det påhviler PA/SG for fase 2 et særlig ansvar for å sørge for at de prosessene som er omtalt i for fase 3, blir satt i gang. Fase 2 avsluttes vanligvis med at det endelige plandokumentet underskrives. I tillegg må det utarbeides et opplegg (et strateginotat) for hvordan fase 3 skal gjennomføres. I Narvik startet denne diskusjonen ca. tre måneder før fase 2 ble ferdigstilt, slik at aktørene ble motivert til å tenke videre og ikke se på fase 2 som en avslutning av prosessen.

Erfaringsmessig kan behov for viktige avklaringer virke handlingslammende på iverksettingen av fase 3. På Golsfjellet skulle hele Masterplankonseptet innarbeides i kommuneplanen, og det tok ni måneder. Mange ville i den perioden «sitte litt på gjerdet» og se hvordan det gikk før de engasjerte seg videre. På Hovden har saken om hvorvidt det ble mulig å utvide skisenteret til en ny fjellside i bygda Breive vært gjennom lange prosesser både formelt (regulering, vernespørsmål, Riksantikvar osv.) og lokalpolitisk (vurdering av ekspropriasjon). Dette medførte en litt avventende holdning i noen miljøer lokalt.

Så langt er erfaringene at det trengs en lokalt operativ prosjektleder til å holde tak i de tiltakene som settes i gang. En slik operativ prosjektleder blir også et daglig bindeledd på reisemålet, altså et kontaktpunkt både for aktørene i prosessen og mellom prosessen og omgivelsene (presse, politisk miljø, andre næringer og lokalsamfunnet generelt).

Noen ganger har det vist seg hensiktsmessig å jobbe fram en egen mellomfasefinansiering slik at prosjektleder for fase 2 kan bistå PA og SG i prosessen med å få fase 3 finansiert og igangsatt.

7.4.1 Vurder tiltak med stor symbolverdi

På et tidlig stadium i fase 3 er det viktig å vise resultater. Da kan det være et smart grep å se etter prosjekter som er enkle å realisere og som vil ha stor symbolverdi for prosessen videre innenfor de prioriteringene som er gjort. Det er på dette stadiet i arbeidet at eventuelle kritikere vil si at «denne planen går rett i skuffen», mens PA/SG, det vil si eierne, har et stort behov for å vise at den går fra ord til handling. Jo bredere symbolverdi, dess bedre. Det vil si at lokalsamfunnet generelt, det politiske miljøet og andre ser at alle involverte aktører igangsetter og får til det de har sagt de skal få til.

7.5 Revideringer og justeringer

Reisemålsutvikling er en evig prosess. Både eksterne rammebetingelser og markedsutviklingen påvirker de lokale forutsetningene for næringsutvikling innen reiseliv og turisme. Det er viktig å anerkjenne nødvendigheten på destinasjonsnivå av å revidere eller justere et slikt plandokument når tiden er moden.

Dette vil ikke være en fast rullering slik det er i mer formelle planprosesser, men et utgangspunkt kan likevel være at problemstillingen tas opp hvert tredje år og at det gjennomføres en kort prosess for å avklare om det er behov for en revidering av hovedstrategiene eller bare mindre justeringer.

Behovet for å sette i verk nye tiltak i regi av fellesskapet må også diskuteres etter at fase 3 er gjennomført en første gang. Dersom stemningen på reisemålet tilsier at ting bør tas opp til diskusjon, bør det gjøres uavhengig av om det passer med en 3-års syklus eller ikke.

7.6 Partnerskapsregime – en alternativ organisasjonsmodell

Det er grunn til å la seg inspirere av partnerskapet fjelldestinasjonen Whistler i Canada har bygd opp rundt gjennomføringen av sin strategi «Whistler 2020».

Men hittil har det vist seg vanskelig å etablere tilsvarende partnerskap i Norge. Erfaringene fra Whistler og andre reisemål i andre land er imidlertid så gode at slike modeller bør vurderes av flere norske reisemål. Viljen til å bygge opp slike partnerskap må forankres både i kommunen (politisk og administrativt), i reiselivsnæringen (destinasjonsselskapet), hos eventuelle destinasjonseiere (som Skistar) og aktørmiljøet ellers.

Et partnerskapsregime betinger at fase 2 er gjennomført og at vedtatte mål og strategier er vedtatt og at slike partnerskap av alle involverte ses som *et verktøy for å gjennomføre prosessen fra ord til handling*. Kommunen er en helt sentral aktør i gjennomføringen av Whistlers strategi om *Partnerskap for suksess*. Slik vil det være i Norge også.

Et partnerskap om reisemålsutvikling kan beskrives slik:

- En overordnet enighet om å forplikte seg til at man som aktør vil jobbe for realiseringen av den langsiktige visjonen og målene for utviklingen (nedfelt i strategien/ Masterplanen).
- Partene tiltrer selve partnerskapsregimet gjennom å akseptere et sett *partnerskapsprinsipper*.
- Konkrete og bindende avtaler mellom kommunen, næringsaktørene, kultursektoren, regionale myndigheter og relevante aktører rundt sentrale strategier og tiltak for å nå målene.

Prinsipperklæringen som danner fundamentet, underskrives av kommunen (som også må vedta å tiltre partnerskapet gjennom et politisk vedtak) og næringsaktører, utbyggere, grunneiere og handelsbedrifter.

Erklæringen kan inneholde følgende «spilleregler»:

- **Åpenhet** – Kommuniser tydelig og åpent med partnerne om forventninger og mål, samt bidra til å etablere gjensidig forståelse for stedets framtid som reisemål.
- **Tillit** – Handle med integritet og ærlighet og respektere alle interessers syn rundt utviklingen.
- **Ansvar** – Ta ansvar for beslutninger i egne virksomheter/prosjekter og for resultatene av beslutningene.
- **Samarbeid** – Sørg for *tilstrekkelige ressurser* slik at målsetningene for reisemålets utvikling på en effektiv måte oppnås.

- **Utvikling** – Sammen fokusere på nytenkning, kontinuerlige forbedringer og en felles løpende læringsprosess for å nå målene for utviklingen.
- **Implementering** – Overholde prinsippene i egne virksomheter og for egne beslutninger over tid.

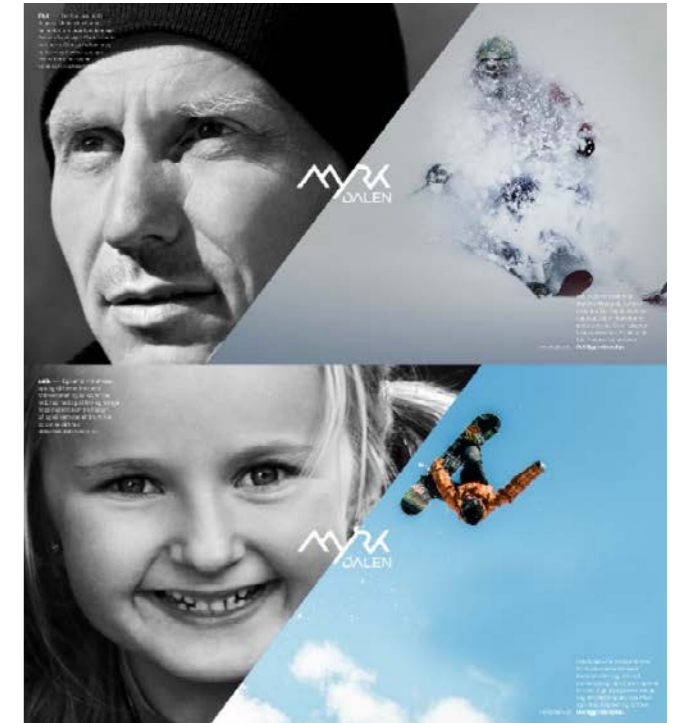
Slike partnerskap vil kunne gjøre helt konkrete avtaler på ulike områder. De ulike aktørene tiltrer avtaler som er relevante for seg og sin virksomhet.

Her er eksempel på avtaler fra et reisemål som arbeider med modellen:

- Avtale mellom kommune og destinasjonsselskap – om vertskapsfunksjoner, utviklingsmidler gjennom næringsfond, profileringstiltak, om felles nettportal og annet.
- Avtale mellom destinasjonsselskapet og reiselivsvirksomhetene – «fra medlem til partner», finansiering for fellesgoder og markedsbidrag mm.
- Avtale mellom destinasjonsselskapet og nærings- og organisasjonsliv for øvrig – om deltakelse i felles utviklingsprosjekter, arrangementer, markedsbidrag, sponsorkonsepter mm.
- Avtale mellom «tur- og løypenettetselskapet» og kommunen, reiselivet, hytteeiere og utbyggere om utbygging og drift av det sti- og løypenettet som brukes både av turister, hytteeiere og lokalbefolkningen.
- Avtale mellom kommune og utbyggere/gårdeiere om sentrumsutvikling gjennom bruk av utbyggingsavtaler rundt realiseringen av et oppgradert sentrum og en ny gatebruksplan.
- Avtale mellom kommunen og utbyggere om forutsigbarhet i saksbehandlingstid i plan og byggesaker.
- Avtale om kommunedelplanen ang. helhetlige grep for utviklingen som lokalsamfunn og attraktivt reisemål
- Avtale om markedsamarbeid med andre reisemål og eksterne aktører.

Kjernen i partnerskapsregimet er at alle partnere må inngå i de konkrete avtalene som partnerskapet bygger opp. Målet er langsiktighet, forutsigbarhet og en vinn-vinn-situasjon for alle. Jo mer omfattende partnerskapet blir, dess mer rettferdig blir det og dess vanskeligere blir det for aktører å stå utenfor som gratispassasjerer.

De sentrale aktørene i partnerskapet har ansvaret for å utarbeide innholdet i avtalene, prioritere innsatsområder og avveie hva som er fornuftig og realistisk. Denne gruppa av sentrale aktører må utgå fra styringsgruppa i



Myrkdalen har vunnet designpris for sin kommunikasjonsplattform. Foto: Kyrre Wangen: 1. Sverre F. Hjørnevik, 2. Smith Optics - Silvano Zeiter

fase 3 – *gjennomføring fra ord til handling* – og må ha med seg alle de viktige aktørmiljøene på reisemålet (også det politiske lederskapet).

Å etablere et slikt partnerskapsregime er i seg selv en prosess som tar tid. Det handler om å utvikle og å konkretisere samarbeidsviljen på reisemålet, noe som bryter med mange norske tradisjoner i så måte (for eksempel viljen til langsiktige forpliktelser). Erfaringen er at det etter hvert også er nødvendig å ha en dedikert person i kommunen som jobber med å etablere og å følge opp avtaleområdene. Dette er en prosess over år som følger realiseringen av visjon og mål i det plandokumentet (Masterplanen) som er utarbeidet i fase 2. Slike partnerskapsregimer er best egnet for reisemål av en viss størrelse og/eller der turismen er viktig på stedet og det er omfattende planer for utviklingen.

Partnerskap vil også kunne virke *risikoaवलastende* gjennom å skape en bedre forutsigbarhet for investeringer i nye anlegg og tilbud, i seg selv et innsalgsargument overfor næringsaktørene.

Kommunikasjon



Oppstart av denne type prosesser skaper interesse i omgivelsene, både i mediene, blant aktører på reisemålet og i regionen rundt. De generelle erfaringene er at alle parter er tjent med en åpen prosess der informasjon om arbeidet gjøres kjent for omgivelsene. Særlig er dette viktig lokalt. Flere reisemål har lagt ut informasjon om arbeidet og resultatene av dette løpende på sine nettsider. Det er også vanlig at pressen inviteres til de åpne referansegruppemøtene som de fleste reisemål velger å ha underveis i prosessen, særlig i fase 2.

Det er alltid nyttig å reflektere over kommunikasjonens betydning i slike prosesser. Det handler om å tenke gjennom hvilke arenaer kommunikasjonen vil foregå på (i avisa, i åpne møter, i sosiale medier osv.), hvilke roller og posisjoner de ulike aktørene vil få i slike sammenhenger (hvem snakker på vegne av hvem), hvilke historier om arbeidet som ønskes formidlet (hva er de vi prøver å få til med reisemålet vårt), hvem som skal ha regien på kommunikasjonen og om den skal dramatiseres langs en tidsakse (når ønsker man debatt og oppslag om hva).

8.1 Løpende informasjon om arbeidet

Styringsgruppen (SG) sammen med prosjektansvarlig (PA) må så tidlig som mulig avklare *hvem som uttaler seg offentlig* på vegne av arbeidet som settes i gang. Vanligvis blir man enig om at PA har denne rollen, og at dersom andre skal uttale seg offentlig skal det være avklart med PA. Ut over en mer generell interesse for arbeidet, er det særlig i forbindelse med *viktige beslutninger om veivalg og prioriteringer* at mediene blir interessert. PA må gjøre en løpende vurdering av de situasjonene som oppstår og diskutere hvordan ulike saker skal håndteres. Det er gjerne i forbindelse med vedtak om prioriteringer at det «går politikk» i sakene, og dermed kan mange av de parolene som ble omtalt i kapittel 3 komme opp.

Det vil alltid komme situasjoner der begrepet «work in progress» er nødvendig å benytte, der det ikke er ønske om å offentliggjøre eller distribuere forslag eller løsninger før de er ferdig diskutert eller avklart i styringsgruppen. Det påhviler alle involverte (PA, PL, SG) å gjøre fornuftige

vurderinger rundt slike problemstillinger. Dette både fordi det er snakk om åpne prosesser, men også fordi det er snakk om beslutninger som involverer prioriteringer av midler og forretningsmessige forhold for enkeltaktører.

8.1.1 Fortellingen om hva man skal få til sammen

Det kan ofte være effektivt å skrive en fortelling om reisemålsprosessen som gjør det enklere for alle å forstå hva som er målet med arbeidet og hvorfor dette er viktig. Her følger en liten oppskrift på hvordan en slik fortelling kan komponeres og hva den kan inneholde:

Vårt reisemål er attraktivt og har klart seg bra på mange områder. Vi er likevel sikre på at potensialet er betydelig større enn det vi har tatt ut så langt (*Hvorfor?*). Samtidig truer dessverre også noen mørke skyer i horisonten (*Hvilke?*). Vi har derfor sett på oss selv med et kritisk blikk og erkjent at vi har noen utfordringer som vi må ta tak i for å komme videre. (*Hvilke?*) I tett dialog med markedet har vi blitt enige om hvilke muligheter vi skal utvikle og realisere (*Hvilke?*). I fellesskap skal vi sikre en sterkere konkurransekraft for reisemålet vårt (*Hvordan?*). I løpet av de neste årene (*Når?*) skal vi med dette kunne operere på et nytt verdiskapingsnivå (*Visjon og mål?*). Denne reisen foretar vi i fellesskap, og når vi når målet vi har satt oss, vil vi se på det som et trinn i en kontinuerlig utviklingsprosess – med godt rom for nytenking. Slik vil vi også bygge en god vekstkultur over tid.

8.1.2 Bruk av digitale og sosiale medier

På Oppdal har man lagt hele sin plan ut på et eget nettsted (masterplan.oppdal.com) og på den måten gjort det enkelt for alle å få innsyn i de prosesser, prioriteringer og planer som er utviklet i prosessen. I en slik sammenheng kan også fortellingen om hva som skal oppnås, presenteres (se punkt 8.1.1.).

Både Oppdal, Sør-Helgeland, Bodø og Rauma (gjennom næringssselskapet Nordveggen AS) har tatt i bruk sosiale medier, det vil si Facebook, for å skape dialog og


Reiselivkunnskap.no

Dagens reiselivsnyheter ▼ Ta kontakt / send tips

Nordkapp valgt til nasjonal designpilot

18.10.2012 278 klikk utvalgt sak

Nordkapp går nye veier for å befeste sin posisjon som Nordens viktigste reisemål. Reisemålet får nå hjelp til sin omfattende fornyelsesprosess av noen av landets fremste designere gjennom status som nasjonal designpilot i Norsk Designråd.



Reiselivssjef Åsne Lill Barstad og ordfører Kristina Hansen. Foto: Sverre Joakimsen

Trangt Nåløye

Design Pilot er et nasjonalt program ledet Norsk Designråd, en organisasjon som fremmer bruk av design som strategisk verktøy for å oppnå større konkurranseevne og lønnsomhet i norsk industri og næringsliv.

Utvalgte saker

- Oslo Lufthavn mest punktlig i Europa 08/10/2015
- Rekordmange nordmenn bestiller skiferie 08/10/2015
- Norske alpinanlegg lanserer "fnugg" 08/10/2015
- Trysil med i nasjonalt utviklingsprosjekt for terrengsykling 05/10/2015
- Segmenteringsmodell gir nye muligheter og kunnskap om nordlysturismen 04/10/2015
- Åpner nye ladestasjoner i Trysil og Hemsedal 02/10/2015
- Vekst i cruisetrafikken også i 2015 28/09/2015
- Eksporterer nordnorsk kunnskap om opplevelsesturisme 24/09/2015

Figur 8.1 Eksempel på formidling av gode nyheter fra reisemålsprosessen på Nordkapp.

engasjement og formidle informasjon om og øke innsikten i sine prosesser. Erfaringene fra Sør-Helgeland er at hvis dette skal ha effekt, så gjelder de samme reglene her som for all annen bruk av sosiale medier til slike formål; det må følges opp, være gjennomarbeidet og vurdert som formålstjenlig. Det betyr også at det må settes av tidsressurser dersom man eksempelvis ønsker en egen FB-gruppe for reisemålsarbeidet. Oppdal sin Facebook-side har ca. 630 følgere og den brukes aktivt i prosessen (som i 2015 er i fase 3). Andre prosjekter har opprettet en egen prosjekt-blogg.

Ofte vil det være slik at de fleste sentrale parter i slike prosesser allerede har etablert tilstedeværelse på ulike sosiale medier. Men dersom destinasjonsselskap, næringssselskap eller kommune har gode og interaktive

nettsider kan det vurderes om det er formålstjenlig å benytte disse. For øvrig er det viktig å sikre at kommunikasjonen og diskusjonene foregår i kanaler hvor innspill og kommentarer fanges opp og kan følges opp videre, enten det er facebook, Twitter, blogger eller andre relevante medier.

Det er også viktig å etablere gode relasjoner til lokale nyhetsformidlere. Disse treffer ofte en lokal målgruppe, både annet næringsliv, politikere og andre som kan komme i inngrep med prosessen man er i gang med. Da Nordkapp, som en del av reisemålsutviklingen, fikk innvilget søknaden om å få gjennomføre en Designrevet Innovasjonspilot, sendte de ut en pressemelding som blant annet ble gjengitt på Radio Nordkapp sine nettsider og på reiselivkunnskap.no.

8.2 Presentasjon av resultater og plandokumenter

De fleste reisemålene har valgt å publisere plandokumentene (Masterplanene) sine, og begrunnet dette med at jo bedre omgivelsene er informert, dess lettere blir forankringsprosessen. Modellen for reisemålsutvikling som beskrives i denne Håndboka har som ambisjon å fagliggjøre utviklingen av norske reisemål. De evalueringer som er gjort så langt tyder på at man lykkes med det. Slik sett er offentliggjøringen av det som gjøres og de resultatene som legges fram også bidrag til en verdifull kompetanseheving i aktørmiljøene på reisemålene, i det politiske miljøet og i kommunenes administrative ledelse.

Men det innebærer også at *konkurrentene kan skaffe seg innsyn* i de planer reisemålet har. Erfaringene på dette området er at utviklingen av reisemål alltid vil være åpne prosesser hvor det er mulig å skaffe seg innsyn. I et konkurranseperspektiv handler det ikke så mye om å vite hva andre sier de skal gjøre, *det handler om å gjennomføre* det man selv har planlagt.

Hvem eier reisemålsprosessen videre?

Selv når de tre fasene som beskrives i denne Håndboka er gjennomført, er det helt vesentlig at prosessen fortsetter. Det må fortsatt være en synlig eier av arbeidet, og et apparat rundt som framstår som «nervesenteret» i utviklingen. Normalt vil dette være ledelsen i destinasjonsselskapet eller tilsvarende apparat.



For å lykkes med reisemålsutvikling må planer gjennomføres og prosessen fortsette ut over fasene i denne Håndboka. Foto: Anne Olsen-Ryum, Hasvik - nordnorge.com

Litteraturliste

Anderson, Ch. (2008). *The longer long tail: why the future of business is selling less of more*. New York: Hyperion. Revidert og oppdatert versjon.

Markedsanalyser, A. (2006). *Konsept-test internasjonale markeder, utført for Innovativ Fjellturisme*

Asplan Viak AS. (2007). *Ny planmodell for utvikling av fjellturisme, med Rauland og Geilo som case, utført for Innovativ Fjellturisme*

Banff National Park, pc.gc.ca/pn-np/ab/banff/index_e.asp

Baadsvik, K. & Daugstad, K. (2003). *Kulturminner og kulturmiljøer som grunnlag for verdiskaping*. NINA oppdragsmelding 783, NINA, Trondheim

Bitner, M.J., Ostrom, A.L. et al. (2008). *Service blueprinting: a practical technique for service innovation*. California Management Review 50.3 (66).

Boswijk, A., Peelen, E. & Olthof, S. (2012). *Economy of Experiences*. Amsterdam: The European Centre for the Experience and Transformation Economy.

Bruvoll, A.G., Dypdahl, H., Rasmussen, I., & Strøm, S. (2011): *Nye Norge, forutsetninger for en ny næringspolitikk*. Vista Analyse AS: Rapport 2011/14.

Button, A. (2004). *De Kunsten å reise*. Damm Forlag

Bærenholdt, J. & Sundbø, J. (2007) *Oppløvsøkonomi – produksjon, forbrug, kultur*.

Bærenholdt, O.J., Haldrup, M., Larsen J. & Urry, J. (2008). *Performing Tourist Places*. Roskilde: Roskilde Universitet.

Christensen, C.M. & Overdorf, M. (2000). *Meeting the Challenge of Disruptive Change*. Harvard Business Review, March-April 2000.

Clatworthy, S. (2011). *Service innovation through touch-points: Development of an innovation toolkit for the first stages of new service development*. International Journal of Design, 5(2), s 15–28.

Clatworthy, S. (2012). *Bridging the Gap Between Brand Strategy and Customer Experience*. Managing Service Quality, 22(2), s 108–127.

Crandell, Ch. (2013). *The always connected customer has killed marketing finally*. forbes.com

Dagestad, S. (2014). *Innovasjon i praksis. Veien til den andre siden*. Oslo: Innoco

Eide, D. & Mossberg, L. (2013). *Towards more intertwined innovation types: innovation through experience design focusing on customer interactions*. I Sundbo og Sørensen (red): *Handbook on the Experience Economy*. Cheltenham: Edward Elgar

Enger, A., Sandvik, K., Jakobsen, E.W., Iversen E.K & Loe J. (2014). *Norsk reiselivsnæring 2025. En scenarionalyse*. Rapport fra Menon Business Economics.

Flagestad, A. (2002). *Strategic success and organisational structure in winter sport destinations. A multiple stakeholder approach to measuring organisational performance in Scandinavian and Swiss case studies*. Etour.

Forrester Research (2013): *The Rise Of The Customer Life-Cycle Marketing Systems*. Rapport og artikkel. app.compendium.com

Govers, R. & Go, F. (2009): *Place Branding. Glocal, Virtual and Physical Identities Constructed, Imagined and Experienced*. Hampshire: Palgrave Macmillan.

Hansen, A. H. (2014). *Memorable moments. Consumer immersion in nature-based tourist experiences*. Bodø: Universitetet i Nordland, doktorgradsavhandling.

Inskoop, E. (1991). *Tourism Planning. An integrated and Sustainable Development Approach*. New York.

Jacobsen, J., Steen Kr. & Viken, A. (2008). *Turisme: fenomen og næring*. Oslo: Gyldendal Akademisk

JAMK University of Applied Sciences, (2013). *Service Design Tool Kit (for tourism)*. sdt.fi. Finland.

Jantzen, Ch., Vetner M. & Bouchet, J. (2011). *Oppløvsdesign*. København: Samfundslitteratur.

Kobro, L.U., Vareide, K., Haukeland P.L. & Jervan, B. (2013). *Duett eller duell? Reiseliv og lokalsamfunnsutvikling*. Telemarksforskning: TF-rapport nr. 319.

Lapland Centre of Expertise (2009–2011). *The Experience Pyramid*. Publikasjoner og modeller basert på verktøyet.

Lee, K., Chung, K.W. & Nam, K.Y. (2013). *Orchestrating Designable Touchpoints for Service Businesses*. Design Management Review 24(3), s. 14–21.

Miettinen, S., Koivisto, M. (2009). *Designing Services with Innovative Methods*. Helsinki: University of Art and Design, Helsinki. ISBN: 978-952-5018-42-4

Mossberg, L. (2007). *A marketing approach to the tourist experience*. Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism, 7 (1), s 59–74

Morgan, N., Pritchard, A. & Pride, R. (2002). *Destination branding. Creating the unique destination proposition*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Neumeier, M. (2006). *The Brand Gap. How to bridge the distance between business strategy and decision*. Berkely: AIGA

Tourism and recreation research and education Centre (2004). *Tourism Planning Toolkit, for local government*. New Zealand

Nordin, S. *Tourism Clustering and Innovation*. ETour Rapport U 2003:14.

Nordin, S. *Tourism of Tomorrow*. ETour – U 2005:27 etour.se

Norsk Design og Arkitektursenter: Arkitektur og byutvikling. doga.no/arkitektur

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, New Jersey: Wiley.

Owyang, J. (2013). *The Collaborative Economy*. Altimeter Research Theme. slideshare.net/altimeter/the-collaborative-economy

Pedersen, A.J. (2012). *Oppløvsøkonomi. Kunsten å designe opplevelser*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk

Pedersen, A.J. (2015). *Oppløvsbasert verdiskaping*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk

Pine II, B. Gilmore, Joe & J.H. (1999). *The Experience Economy*. Boston: Harvard Business School Press.

Pine II, B. Gilmore, Joe & J.H. (2007). *Authenticity. What Consumers Really Want*. Boston: Harvard Business School Press

Prebensen, N.K., Woo, E., Chen, K., Uysal, M. (2013) *Motivation and Involvement as Antecedents of the Perceived Value of the Destination Experience*. Journal of Travel Research 52(2), s 253–264.

Prebensen, N.K. (2014). *Facilitating for enhanced experience value*. I Handbook of Research on Innovation in Tourism Industries. Cheltenham: Edward Elgar.

Rae, J. (2014). *What is the Real Value of Design?* Design Management Review, 24:4, dmi.org/review.

Simonson, I. & Rosen, E. (2014). *Absolute Value*. New York: Harper business Press

Statens Vegvesen: Nasjonale Turistveger, turistveg.no

Stickdorn, M. & Schneider, J. (2011). *This is Service Design Thinking*. New Jersey: John Wiley and Sons.

Sundbo, J. (2007). *Innovation in the experience economy – A taxonomy of innovation in organisations*. The Service Industries Journal 29(4), s 431–455.

Sundbo, J., Sørensen, F. & Fuglesang, L. (2013). *Innovation in the experience sector*. I Sundbo og Sørensen (red): *Handbook on the Experience Economy*. Cheltenham: Edward Elgar.

Swarbrooke, J. (1995) *The development & management of visitor attractions*.

Tarssanen, S. & Kylänen, M. (2007). *A Theoretical Model for Producing Experiences A Touristic Perspective*. i Articles on Experiences 2. Mika Kylänen (red). Rovaniemi: University of Lapland Press.

Vareide, K. & Nygaard, M.O. (2014). *Regionalt samspill og vekst. I lys av attraktivitetsmodellen*. Telemarksforskning: notat nr 27, 2014.

Wheeler, A. (2013). *Designing Brand Identity (4. opplag)*. New Jersey: John Wiley and Sons.

(2005) *Whistler 2020; Moving Toward a Sustainable Future, overordnet strategidokument for reiselivsutviklingen*. Underlag og delrapporter, se: whistler.ca

Wittemann, Åse PT (1999). *Landskapets budskap*. i Jacobsen & Viken (red.) *Turisme, Stedet i en bevegelig verden*. Oslo: Universitetsforlaget

Innovasjon Norge: Diverse rapporter, se: innovasjon Norge.no/reiseliv

Vedlegg 1

Stedet som reisemål – et stedsutviklings-spørsmål

Kilde: Lars Kobro, Telemarksforskning og Norsk Design- og Arkitektursenter.

Alle norske steder kan sies å ha en grad av egne natur- og kulturgitte forutsetninger for å satse på reiseliv. Vellykket reiselivsutvikling skjer med utgangspunkt i kunnskap om markedets behov, forståelse av stedlig ressursgrunnlag, bærekraftperspektivet og hvordan disse forutsetningene kan skape lokal næringsvirksomhet. I den sammenheng er det viktig å se de næringsmessige interessene opp mot at de samme stedene (reisemålene) også er lokalsamfunn. God reisemålsutvikling må balansere alle disse perspektivene.



Brotorvet Kjøpesenter ved Stathelle er omdiskutert når det gjelder forhold til samspill med stedlig byggeskikk. Foto: Ivan Brody

41) TF-rapport 319:2013

Det sies ofte at det som er bra for tilreisende er også bra for lokalbefolkningen – og omvendt. Ofte er det slik, ikke alltid. Norske lokalaviser har i løpet av en sommer- eller vintersesong nesten alltid oppslag om konflikter mellom ulike interesser. Ikke sjeldent står reiselivets og ulike interesser for lokalbefolkningen på hver sin side. Senere i Håndboka vil dette bli omtalt som fanebærere (stakeholders), og det er selvsagt legitimt å være uenig.

Den beste testen på om et lokalsamfunn er attraktivt er flyttebalansen – kommer folk flyttende til stedet, og blir de i så fall boende? Når det gjelder reiselivsattraktivitet er målestokken annerledes; Kommer det gjester, og kommer de tilbake? Det er et naturlig spørsmål å stille om den saken. Mimir AS og Telemarksforskning gjennomførte på oppdrag av Distriktsenteret en studie av sammenhenger mellom det å lykkes på begge frontene – både som bosted og reisemål. Det viser seg at det ikke er så lett å lykkes i begge de to divisjonene som man skulle tro. Det burde ikke være så vanskelig, dersom det som er bra for egen befolkning, automatisk er godt for de tilreisende og omvendt. Å få det til, krever imidlertid kløkt. I Rapporten «Duett eller Duell?, Reiseliv og lokalsamfunnsutvikling»⁴¹ presenteres åtte råd for hvordan man utvikler gode reisemål og lokalsamfunn i sammenheng.

Noe av kompleksiteten i stedlig reisemålsutvikling er møtet mellom helt ulike fagområder, både bedriftsøkonomi, markedsforståelse, samferdsel, offentlig planlegging, arkitektur, naturkunnskap, næringsutvikling, sosiologi og landskapsanalyse. Og i tillegg ulike behov og interesser hos innbyggere, eiendomsbesittere, næringsaktører, interesseorganisasjoner og politikere. For reiselivsutviklingen er kommunale prioriteringer innen stedsutvikling, næringsutvikling, kollektivtilbud osv. vesentlig.

Reisemålsutvikling hører også sammen med kommunale prioriteringer, by- og stedsutvikling og med næringsutvikling for øvrig; Handel og servicenæringenes lokalisering og organisering er viktig, kollektivtilbudet kan være avgjørende for å oppnå ønskede publikumstall på en attraksjon, og riktig beliggenhet avgjørende for antall gjestedøgn på stedets overnattingsbedrifter. Kulturminner og stedlig egenart kan svekkes av «brautende» turisttilbud og reklameskilt på en kai. Og naturopplevelser og rekreasjonskvaliteter kan forringes av dårlig planlagt hytteutbygging, men forsterkes av gode stisystemer og tilrettelagte utsiktspunkt.

Lite gjennomtenkte valg i steds- og byutvikling kan ødelegge et sted, og dermed også stedet som attraktivt reisemål. Derfor må også planleggere og politikere ha forståelse for hva som gjør steder til attraktive reisemål når det tas beslutninger om by- og stedsutvikling, transport- og arealplanlegging, regulering og byggesaksbehandling. I dette perspektivet er samarbeid mellom kommune, politiske krefter, reiselivsaktører og øvrige næringer, helt avgjørende for et reisemåls attraktivitet over tid. Eiendomsutviklerne må vite at de gjennom både lokalisering av funksjoner og utforming av bygninger kan styrke eller ødelegge et steds attraktivitet, og med det øke eller senke verdiskapingen og markedsverdien i området.

Reiselivsaktørene må i praksis alltid samarbeide med andre næringer om å utvikle den stedlige verdiskapingen. Det handler om å skape synergier, utnytte stedets potensial og utvikle dette sammen med kommunen (se også punkt 1.5). Da kan det for eksempel bli et felles prosjekt å styrke sentrum med både boliger, handel og andre arbeidsplasser (se eksemplet om Brønnøysundregistrens i punkt 7.2.1), sikre natur- og kulturmiljøer, utvikle gode offentlige rom, etablere service- og kulturnæringer eller tilrettelegge for å tilby lokale matvarer og produkter i et godt ivaretatt landbrukslandskap.



Juvet Landskapshotell trekkes ofte frem som et godt eksempel på tilpasning til lokale forhold. Foto: Norsk Design- og Arkitektursenter

Turister har også ulike behov i ulike situasjoner. Noen ganger oppsøker turistene en avsidesliggende attraksjon eller et uberørt landskap, og trenger ikke mer enn det de selv har med seg. Men som regel reiser de til et sted eller en by med flere attraksjoner og tilbud. For å gi en god opplevelse må stedet eller byen fungere som en helhetlig «setting» med lokale kvaliteter og særpreg, og ikke bare i form av enkeltstående reiselivsbedrifter. Går du i land fra Hurtigruta håper du å finne et levende sentrum med butikker og kafeer. Og du blir skuffet hvis gatene er mennesketomme og alt er stengt unntatt kiosken fordi alle som bor i småbyen er i sin egen hage eller på et kjøpesenter ved innfartsveien. Leter du etter stedegne kvaliteter, og stedet du kom til ligner på alle andre, reiser du kanskje videre. Opplever du bydeler som drukner i trafikk eller bærer tydelige preg av manglende tilrettelegging for tilreisende, betyr det mye for helhetsinntrykket.

Forholdet til kommunal planlegging er omtalt nærmere i kapittel 6 og forholdene som er påpekt over kan også sees i forhold til Telemarksforskningens *stedsattraktivitetsmodell*. I denne modellen er man særlig opptatt av å forstå hva som kan påvirkes lokalt, og hva som er en del av større samfunnsmessige «strukturer» og rammebetingelser, herunder knutepunktsfunksjoner, regionaløkonomiske forhold og ressursmessige forutsetninger for ulike næringer.

Åtte råd for samspillet mellom lokalsamfunnsutvikling og reisemålsutvikling

Det sies ofte at det som er bra for tilreisende er også bra for lokalbefolkningen – og omvendt. Ofte er det slik, men ikke alltid. Norske lokalaviser har i løpet av en sommer- eller vintersesong ofte oppslag om konflikter mellom ulike interesser, med reiselivsaktører og ulike interesser for lokalbefolkningen på hver sin side.

Den beste testen på om et lokalsamfunn er attraktivt for lokalsamfunnet er flyttebalansen – kommer folk flyttende til stedet, og blir de i så fall boende? Når det gjelder reiselivsattraktivitet er målestokken annerledes; Kommer det gjester, og kommer de tilbake? Det er et naturlig spørsmål å stille om den saken. Mimir AS og Telemarksforskning gjennomførte på oppdrag av Distriktsenteret en studie av sammenheng mellom det å lykkes på begge frontene – både som bosted og besøksmål. Det viser seg at å få det til, krever kløkt. Her presenteres derfor åtte råd for hvordan man utvikler gode reisemål og lokalsamfunn i sammenheng. Rådene er ekstrahert av funnene i rapporten «Duett eller Duett? Reiseliv og lokalsamfunnsutvikling, TF-rapport 319:2013.» Se denne for en mer omfattende dokumentasjon og begrunnelse av rådene.

1 Det første rådet handler om noe selvsagt, men likevel så sentralt at det må understrekes. Det er at det er folk som skaper steder! Både lokalsamfunn og reisemål skapes av menneskers vilje, evner, kunnskap, holdninger og samspill. Det er ikke skoler, hoteller, skiheiser, kulturhus, jernbane eller bruer som skaper steder. Det er folk. Som planleggere, politikere, produsenter, vertskap, konsumenter, gjester, og et utall andre roller. Løft blikket fra din brikke, som helt sikkert er veldig viktig, og se: Det er noen andre brikker der, og sannelig; det er noen som holder tak i dem også! Både reiselivs-kvaliteter og lokalsamfunnselementer skapes i et stort kollektiv – stedets stamme! Ofte agerer ulike næringer, sektorer og nabolag som selvstendige stammer. Det skaper dårlige betingelser for å utvikle et sted som er godt lokalsamfunn og reisemål i sammenheng.

2 Det bringer oss til råd to som handler om å oppdage, respektere og utnytte kvalitetene som ligger i «Den brede verdiskapingen». Det finnes sosiale verdier på et sted, det finnes kulturelle, miljømessige og naturligvis økonomiske. De stedene er heldige som har representanter som innser at også andre verdier enn det de

selv framhever som de viktigste, er betydningsfulle. Målet må være å ikke bare motvillig akseptere andre verdier, men å aktivt fremme dem. Det er de stedene som utvikler seg innenfor en kontekst av allment akseptert, og aktivt utviklet, bred verdiskaping som har best forutsetninger for å lykkes.

3 Den brede verdiskapingen må imidlertid ha et mål og målet må sette med utgangspunkt i kunnskap om hvor du er. Er målet langt unna, krever det stor innsats, en annen innsats kanskje? Det kreves systematisk kvalifisert kunnskap om hva som er dagens situasjon og helst et tydelig bilde av hva som har ført dere dit; gjestedøgnutvikling, flyttestatistikk, demografisk profil, bransjeprofiler, pendling, pluss, pluss. En bredest mulig profil av stedets styrker og utfordringer er nødvendig slik at målsettinger ikke plukkes ut av lufta eller lysten. SMARTE mål er: Spesifikke, Målbare, bredt Akseptert, Realistiske og Tidfestet. Den som enten ikke vet hvor han skal, eller har mål som gjør det mulig å fastslå om han er på vei mot å nå det, vil sannsynligvis bevege seg mye langsommere framover, enn den som har et tydelig mål for øye.

4 Det fjerde rådet bringer oss ned på bakken igjen, nesten bokstavelig talt. Det er nødvendig å ha en «stedlig fintfølelse». Mange stedlige strategier bygger på såkalt «best praksis», fordi man har hørt om andre, eller besøkt andre som har lyktes godt. Da er det en fare for at lokale særpreg overses. Ingen steder er like, hvorfor skal de da utvikles mer og mer etter samme lest? Finn ut av hva som er deres steds unike «personlighet». Det er imidlertid kort vei fra å være særegen, som betyr unik, til å bare være sær. Sære reisemål eller bosteder som ikke evner å kombinere sine særpreg med åpenhet og nysgjerrighet utad, tiltrekker ingen.

5 Fornuftig «soning» av stedets arealer er det femte og mest «tekniske» rådet. Det handler om fornuftig plassering av ulike formål. Stedets omsorgsboliger og nattklubber bør ikke ligge i samme gate – vi har sett det skje! Hyttefolkets båtplasser utvides inn på lokalbefolkningens favorittstrand, boligfeltetablering veves inn i hyttefelt, slik at stedet skifter karakter, og den romantiske hyttedømmen ødelegges av doble garasjer og villaarkitektur. Planlegging utføres av planleggere, men det er viktig med bred brukerforståelse og medvirkning i slike prosesser. Når brukerkonflikter først har oppstått er de langt vanskeligere å løse enn om de hadde vært forebygget i planleggingen.

Vedlegg 2

Bærekraftige reisemål

Kilde: Innovasjon Norge.

«Norge – et bærekraftig reisemål» ble en nasjonal målsetting for reiselivet i 2007/2008, og bærekraft som verdiperspektiv ble lagt til grunn for norsk reiselivsutvikling. Gjennom innovasjon, utvikling og kvalitetsheving er målet at aktørene skal ta et helhetlig ansvar for det ressursfundamentet reiselivet i Norge baserer seg på; lokalsamfunn, naturen, kulturen, de som jobber i næringen og våre gjester.

Begrepet bærekraftig utvikling (*sustainable development*) ble i Brundtland-rapporten av 1987 definert som «en utvikling som imøtekommer behovene til dagens generasjon uten å redusere mulighetene for kommende generasjoner til å dekke sine behov». Felles for alle de utfordringene som omtales her er at dagens situasjon truer miljøets, økonomiens og samfunnets totale bærekraft. Fra en situasjon der et større fokus på bærekraft kom som en politisk og næringsmessig styrt utviklingsretning for reiselivet, ser man nå at markedet tydelig etterspør produkter og reisemål med en bærekraftig profil.

Enkelte snakker om «den sjettede bølgen» i industriell utvikling.⁴² Alle de store teknologiske omveltningene så langt har ført til en enorm økning i bruk av energi og materialer, med en påfølgende økt belastning for miljøet. Vinnerne i den neste bølgen vil være de næringene og bedriftene som satser på bærekraft og en redusert belastning for omgivelsene. Slike satsinger forutsetter økt kompetanse, nye teknologier, økt innsikt i komplekse sammenhenger og evnen til å få gjort mer med mye mindre ressursbruk.

6 Det sjettede rådet vi kan trekke ut, er å bygge bevisste strategier for å utnytte fellesgoder som grunnlag for kommersielle goder – og omvendt. En kyststi har i utgangspunktet fri ferdsel, men under arrangementet «Jentene på Kyststien» betaler hundrevis av jenter penger for å gå den, sammen. Hotellet i alpinbakken er naturligvis en markedsaktør, men når det arrangerer påskeskirenn med gratis pølser, saft og kakao til barna, så bygger de goodwill i lokalsamfunnet som de senere har nytte av. Rause og smarte initiativer i grenseflatene mellom frie og kommersielle goder, gir olje til det finstemte maskineriet som man er avhengig av for å skape gode lokalsamfunn og reisemål i samspill.

7 Råd syv og åtte er mer konsekvenser av de seks foregående, enn at de representerer noe helt nytt. Det første er å minne om behovet for profesjonalisering i alle ledd. Mange reisemål utvikles ut fra de beste intensjoner, men kunnskapen som ligger bak intensjonene preges mer av håp og synsing enn forskning og faglig solid kunnskap. Særlig reiselivsutviklingen er mange steder preget av at skyhøye ambisjoner møtes med beskjedne ressurser, både med hensyn til kapasitet og kompetanse. Det beste er om kommunens planfaglige miljø er gode på reiseliv, og at reiselivets aktører er gode på planlegging.

8 Det siste rådet oppsummerer egentlig alle de foregående. Duett eller duell-rapporten opererer med en setning som ikke akkurat flyter lett, men den er så meningsmettet at vi tar sjansen: Det er nødvendig å skape stedlige kompetente og komplementære, tillitsfulle nettverk. Lokale nettverk er viktig – på tvers. De må vite hva de driver med, de må være sammensatt av folk som kan ulike ting, og derfor må de bygges av tillit. Det er kvintessensen av alle de åtte rådene.

Utfordringene representerer med andre ord voksende markeder og med det; nye muligheter for norsk næringsliv. Det er ingen tvil om at norsk næringsliv sitter på noe av den kompetansen vi trenger for å møte disse utfordringene, men det krever både vilje og evne til samspill på tvers av bransjer og næringer.

Innhold og ramme for bærekraft i reiselivet

Ambisjonen om økt bærekraft i norsk reiseliv skapte et behov for et felles rammeverk og forståelse av hva dette innebærer. Begrepet brukes på mange ulike vis og i noe ulik kontekst, og det var derfor viktig å finne en felles utgangspunkt for arbeidet. Innovasjon Norge har forankret sitt arbeid i 10 prinsipper for et bærekraftig reiseliv som bygger på internasjonal forståelse og UNWTO sin definisjon.

Prinsippene forutsetter at verdiskaping skal skje i en helhet mellom følgende områder:

- Miljømessig langsiktig forvaltning av natur- og kulturressursene slik at disse ikke forringes som følge av reiselivsaktiviteten. Dette inkluderer også en reell utslippsreduksjon.
- Sosial sunn utvikling med gode arbeidsforhold og bidrag til å skape attraktive lokalsamfunn der folk gjerne vil bo og bosette seg.
- Økonomisk sunn utvikling med et langsiktig perspektiv som gir en robust lokal økonomi – bygget på klima-/ miljømessig og sosial ansvarlighet.

Prinsippene illustrerer at all verdiskaping i reiselivet må ta hensyn til reiselivets påvirkning på omgivelsene og forvaltning av ressursgrunnlaget. Bærekraft er ikke en reiselivsnisje eller eget temaområde, men beskriver et felles verdigrunnlag og arbeidsmål for all sunn langsiktig reiselivsutvikling. De 10 prinsippene er utformet slik:

Bevaring av natur, kultur og miljø

- 1. Kulturell rikdom:** Å respektere, videreutvikle og fremheve lokalsamfunnets historiske kulturarv, autentiske kultur, tradisjoner og særpreg.
- 2. Landskapets fysiske og visuelle integritet:** Å bevare og videreutvikle landskapskvalitet, både for by og bygd, slik at landskapets fysiske og visuelle integritet ikke degraderes.

- 3. Biologisk mangfold:** Å støtte bevaringen av naturområder, dyreliv og habitater, og minimere ødeleggelse av disse.
- 4. Rent miljø og ressuseffektivitet:** Å minimere reiselivsbedrifters og turistenes forurensning av luft, vann og land (inkludert støy), samt minimere deres genererte avfall og forbruk av knappe og ikke-fornybare ressurser.

Styrking av sosiale verdier

- 5. Lokal livskvalitet og sosiale verdier:** Å bevare og styrke livskvaliteten i lokalsamfunnet, inkludert sosiale strukturer, tilgang til ressurser, fasiliteter og fellesgoder for alle, samt unngå enhver form for sosial degradering og utnyttning.
- 6. Lokal kontroll og engasjement:** Å engasjere og gi kraft til lokalsamfunnet og lokale interessenter med hensyn til planlegging, beslutningstaking og utvikling av lokalt reiseliv.
- 7. Jobbkvalitet for reiselivsansatte:** Å styrke kvaliteten på reiselivsjobber (direkte og indirekte), inkludert lønnsnivå og arbeidsforhold uten diskriminering ut fra kjønn, rase, funksjonshemninger eller andre faktorer.
- 8. Gjestetilfredshet og trygghet; opplevelseskvalitet:** Å sørge for trygge, tilfredsstillende og berikende opplevelser for alle turister uavhengig av kjønn, rase, funksjonshemninger eller andre faktorer.

Økonomisk levedyktighet

- 9. Økonomisk levedyktige og konkurransedyktige reiselivsdestinasjoner gjennom lokal verdiskaping:** Å sikre levedyktigheten og konkurransedyktigheten til reiselivsdestinasjoner i et langsiktig perspektiv, gjennom å maksimere reiselivets verdiskaping i lokalsamfunnet, inkludert hva turistene legger igjen av verdier lokalt.
- 10. Økonomisk levedyktige og konkurransedyktige reiselivsbedrifter:** Å sikre levedyktigheten og konkurransedyktigheten til reiselivsbedrifter i et langsiktig perspektiv.

Å etterleve prinsippene kan oppleves som omfattende. Samtidig gir helheten et bakteppe for sentrale strategidiskusjoner på et reisemål og i reisemålsutviklingsprosesser. Innovasjon Norge har derfor også utviklet en egen merkeordning som gjør det lettere å operasjonalisere arbeidet med bærekraft. Merkeordningen er et tilbud til norske reisemål som ønsker å ta et ansvar for reiselivets negative påvirkning på omgivelsene,

42) von Weizsäcker, E., Hargroves, K., Smith, M., Desha, C. and Stasinopoulos, P. (2009). Factor 5: Transforming the Global Economy through 80% Increase in Resource Productivity, Earthscan, UK and Droemer, Germany. Se også makingitmagazine.net/?p=152

og som ønsker å utnytte potensialet som ligger i å jobbe for økt bærekraft. Merking forutsetter at reisemålet tar vare på natur, kultur og miljø, styrker sosiale verdier og er økonomisk levedyktig. Merket for Bærekraftig reisemål er et kvalitetsmerke for reisemål i Norge. Merket bygger på en standard som setter tydelige krav til reisemålets evne til bærekraftig virksomhet og utvikling.

For et reisemål vil resultatet av strategiske og operative grep for økt bærekraft bety kvalitetsheving på tilbudene og vertskapsfunksjonen, samt gi ny input til den lokale utviklingen. Effekten av tiltakene må ha et klart fokus på å redusere reiselivets negative fotavtrykk, samtidig som bruk av natur og kultur ikke forringer dette ressursfundamentet.

Bærekraftsperspektivet har to ulike roller å spille i utviklingen på reisemålet:

Bærekraft som hygienefaktor

Undersøkelser viser at turister som oppfatter at Norge har et rikt tilbud av bærekraftige produkter, også er dem som i størst grad ønsker å reise til Norge (Optima 2013). Vi vet at Norge har et solid omdømme internasjonalt når det gjelder begrepet bærekraft og norske reisemål må klare å levere på de forventningene dette skaper. En internasjonal måling av styrken i ulike nasjonale merkevarer (tourism brands) rangerer Norge som nummer to på miljøfaktorer. Likevel er veien til å formidle uheldige erfaringer kort også her, og gjestens totale inntrykk, opplevelse av innhold og umiddelbare vurdering spres raskt. Tomme løfter om klima- og miljøansvar blir raskt avdekket, og en lavere standard på avfallshåndtering enn hva gjesten er vant til hjemmefra kan eksempelvis gi en negativ opplevelse. Miljøansvar oppfattes nå av de fleste som en hygienefaktor som må være på plass, mens klimatilak i form av konkrete utslippsreduksjoner fremdeles kan overraske gjestene positivt. Uansett må reisemålet til enhver tid fremstå konsistent og transparent på området. I Norge er miljøsertifiseringer brukt for å sikre at man foretar systematiske forbedringer. Tiltakene som ligger innenfor en miljøsertifisering gir også til dels store innsparinger for bedriftene, og alle de store hotellkjedene i Norge har valgt å sertifisere sine hoteller. Innen kurs- og konferansemarkedet er dette nå ofte en forutsetning for å få avtaler med offentlige etater eller miljøbevisste bedrifter.

Bærekraft og innovasjon

Utvikling av en grønnere økonomi der dagens, og ikke minst morgendagens teknologi kan bidra til å løse utfordringer gjelder også for reiselivet. Reiselivet er fortsatt omtalt som en næring som i relativt liten grad initierer og anvender FoU-basert kunnskap i sitt utviklingsarbeid. Nye transportløsninger, teknologi som utnytter matavfall og annet avfall til energiproduksjon, mobile løsninger for informasjon, innovative markeds- og opplevelseskonsepter, frivillig arbeid i ferien og delingsøkonomi er eksempler på innovasjoner med bærekraftperspektiver og med reiselivet som viktig bruker eller initiativtaker. Reisemål som ønsker å finne nye løsninger utfordres til verdiskapende samarbeid og nettverk også utenfor næringen, også til miljøer som kan bidra med FoU-basert kunnskap.

Bærekraft som grunnlag for autentiske opplevelser

Autentiske opplevelser er en sterk driver i moderne turisme. Reisemål som involverer befolkningen og hvor mange tar del i verdiskapingen lokalt vil også stå sterkere i å tilby gjestene opplevelser som presenterer ekte natur, kultur og lokalsamfunn. Slik fremmes også kvalitet og troverdighet for innholdet i det man tilbyr. Lokalsamfunn der verdiskapingen i reiselivet er godt integrert kan også i større grad oppleve at turismen ikke underminerer deres egen «sense of place», men at denne utvikler seg slik at reisemålet først og fremst er et godt sted å bo – da blir det også et godt sted å besøke.

Sammenheng med Merkevarestrategien for Norge

Merkevarestrategien «Norway – Powered by Nature» danner grunnlaget for hvordan Norge ønsker å fremstå overfor et internasjonalt publikum. I forlengelsen av det blir det norsk reiselivs rolle å utvikle autentiske opplevelser som bygger på et ansvarlig forhold til natur, kultur, egne ansatte og lokalsamfunn. Trendene er klare; Norgesturisten er opptatt av lokal kultur, lokal mat, kulturopplevelser og av å komme nær lokalsamfunnene de besøker. Innovasjon Norge jobber med å legge til rette for at verdiskapingen i reiselivet skjer på en bærekraftig måte og at bærekraft utvikles som et sentralt konkurransefortrinn for norsk reiseliv. Oppmerksomheten rundt temaet er stor både nasjonalt og internasjonalt, og merkeordningen «Bærekraftig reisemål» tilbys derfor til reisemål som ønsker å jobbe langsiktig og strategisk med bærekraft.

Vedlegg 3

Hvorfor en nasjonal merkevare?

Kilde: Innovasjon Norge.

Innovasjon Norge skal som nasjonalt virkemiddelapparat bidra til økt verdiskaping i reiselivet. Den overordnede strategien for arbeidet med dette er å rette virkemidlene i to retninger:

- Øke kjennskapen til, kunnskapen om og attraktiviteten til Norge som reisemål i de prioriterte markedene.
- Bidra til at destinasjoner og næringsaktører tilbyr produkter og opplevelser i tråd med turistenes behov og ferieønsker og understøtte dette med merkevaren Norge.

Til grunn for denne prioriteringen ligger at kunnskap om markedets behov er grunnlaget for vellykket reisemåls- og produktutvikling. Innovasjon Norges utgangspunkt er at gjennom å tilby det turistene ønsker, produsert på en bærekraftig måte, kan Norge utvikle et lønnsomt og fremtidsrettet reiseliv.

Den nasjonale merkevarestrategien er et viktig innsatsområde i arbeidet med å styrke verdiskapingen i norsk reiseliv. *Merkevaren Norge* er slik sett et «felleseie» for hele reiselivsnæringen og gir en felles plattform for å styrke næringens forutsetninger for å lykkes. Reisemål som markedsfører seg i tråd med den nasjonale strategien og utvikler produkter basert på behovene til strategiens målgrupper, vil få viktig drahjelp fra den nasjonale merkevarebyggingen.

Merkevaren Norge som strategisk verktøy skal først og fremst gi inspirasjon og retningslinjer for hvordan Norge som reisemål skal utvikles, markedsføres og selges som turistdestinasjon. En destinasjons (les: Norge) merkevare-plattform referer til en destinasjons identitet. Det er det som gjør en destinasjon karakteristisk og minneverdig. Den differensierer et land eller destinasjon fra alle andre

destinasjoner og er grunnlaget for destinasjonens konkurransekraft. *Norges merkevare* er essensen av Norge som turistdestinasjon – verdier, merkevareløfte og salgsargumenter. Måten Norge blir presentert på kan variere avhengig av hvilke målgrupper man ønsker å henvende seg til, men merkevarens kjerneverdier og salgsargumenter, som noens personlighet, er alltid den samme. Merkevarestrategien skal ligge til grunn for alle aktiviteter i tilknytning til merkevaren Norge – produkt- og destinasjonsutvikling, distribusjon, salg og markedsføring. Selve merkevare-plattform skal også være en guide for alle som jobber med å utvikle eller selge Norge som reiselivsdestinasjon for å forsikre at vi alltid lever opp til merkevareløftet.

Merkevaren Norge er slik sett et fellesgode både for å effektivisere markedskommunikasjonen (alle bruker samme budskap) og gir en felles plattform for å styrke næringens verdiskaping (utvikler seg i samme retning). Et konsistent markedsbudskap om Norge som ferieland har aldri vært viktigere enn nå. Konkurransen om kundene er sterkere enn noen gang og målgruppen eksponeres for flere kommersielle budskap enn tidligere.

Markedsorientert utvikling

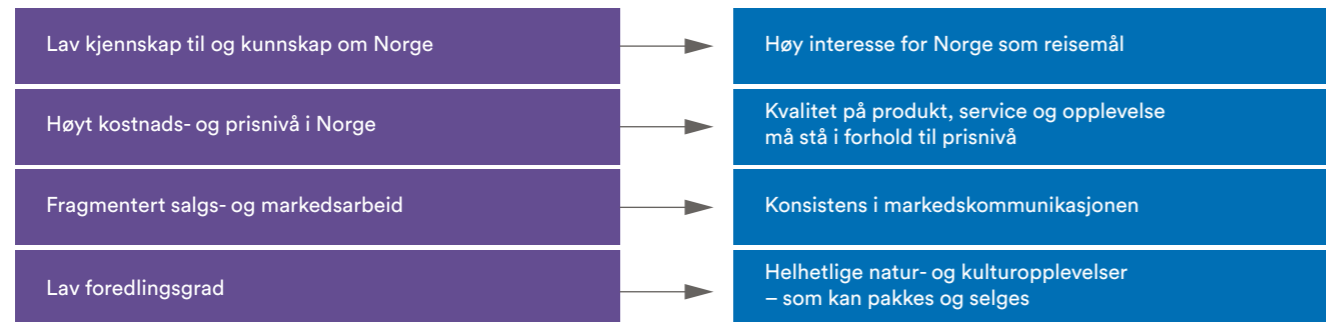
Kunnskap om markedets behov er grunnlaget for vellykket destinasjons- og produktutvikling. Bare gjennom å tilby det turistene vil ha, produsert på en bærekraftig måte, kan Norge utvikle et levedyktig reiseliv.

Innovasjon Norge har utarbeidet et «bilde» av hvor utfordringene og mulighetene for en videre utvikling av turismen i Norge ligger, bl.a. basert på vårt utgangspunkt som høykostland og en relativt sett svak markedsposisjon som ferieland internasjonalt. Målet er økt kommersialisering av ressursfundamentet og økt verdiskaping for aktørene og reisemålene.

Oppfatningen av Norge som reisemål

Omfattende markedsundersøkelser⁴³ i Norges prioriterte markeder viser at forventningene til en Norgesferie først og fremst er muligheten til å utforske nye og interessante steder, samt utvide sin horisont. De har likevel ikke en klar og entydig oppfatning av hva Norge som reisemål kan tilby. Derfor er det avgjørende at Norge som reisemål utvikler en tydeligere posisjon i målgruppens bevissthet, uavhengig av hvilke opplevelser som løftes frem.

⁴³) Kilde: innovasjon Norge.no/no/Reiseliv/Markedsdata/malgruppestudier



Figur 2.1 Utfordringer og muligheter før økt verdiskaping i dagens markedssituasjon

Andelen turister som har vært i Norge er lav sammenlignet med våre naboland – og dette gjelder også for andel gjenbesøk. Derimot kommer Norge høyt opp på turistenes liste over vurderte reisemål (står på mange «ønskelister»). Dette viser at det finnes et uforløst potensial for Norge. Felles for alle ferier uansett reisemål og de reisendes nasjonalitet, er at ferien må være et brudd med hverdagen, det må være noe nytt og spennende og den må ha en sosial dimensjon. Norge leverer, etter målgruppens oppfatning, i stor grad på de to første dimensjonene, men ikke i like stor grad på det sosiale.

Sammenfattet kan man si at Norge oppfattes som et unikt, annerledes og miljøvennlig reisemål, men også som et dyrt reisemål og lite sosialt reisemål.

Undersøkelsene bekrefter at Norges sterkeste konkurransefortrinn er den spektakulære naturen. Utfordringer med det norske reiselivsproduktet er likevel at Norge i for stor grad blir sett på som dyrt, kaldt og isolert. I tillegg er kunnskapen om Norge liten og mange er usikre på hva de kan se og oppleve i Norge. Det strategiske grepet for å møte dette og gjøre oss relevante for våre turister er å utdype assosiasjonene til Norge fra; *Bare natur til natur, kultur og mat. Fra isolasjon til sosial. Fra passiv til aktiv. Fra dyrt til ubetalelig.* Det neste avsnittet beskriver hvorfor og hvordan Norge kan levere på dette, og hvordan det er nedfelt i merkevarestrategien.

Merkevaren Norge

Merkevaren Norge består av fire **troverdige, relevante** og unike områder som tilsammen bygger opp om en turistopplevelse som skaper varige minner.

Utgangspunktet for merkevarebyggingen av Norge som ferieland er at Norge er en attraktiv destinasjon med et unikt spekter av kvaliteter. Vi har **spektakulær natur, en lang kyst og mange naturskatter.**

Foruten det vakre landskapet er det rike forekomsten av **gode råvarer og lokalprodusert mat**, naturbaserte aktiviteter fra havflate til fjelltopp og ikke minst en blomstrende kultur. *Merkevaren Norge* sitt løfte til turisten er: **Verdens mest dramatiske og attraktive fjord- og kystopplevelse.**

Norges målgruppe – Hvem er den typiske Norgesturisten?

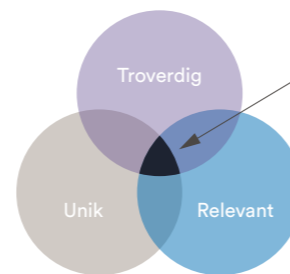
Norges målgruppe er «utforskere». Deres hovedmotivasjon er en nysgjerrighet for å utforske nye og unike territorier – natur, kultur, lokalsamfunn, mat og tradisjoner. De ønsker også å samle nye krefter og utvide horisonten, og de har ofte høyere utdanning, er erfarne reisende, digitale og reiser som regel uten barn.

Merkevareverdier

Merkevareverdier er det som skal skape grunnlaget for all kommunikasjon og adferd.

For markedsføringen av Norge er disse verdiene fundamentet:

- **Frisk** – Friskt, velgjørende, sunt, rent, uberørt, forfriskende, kjølig, vitalt, levende, maritimt
- **Ekte** – Naturlig, autentisk, genuint, ærlig, upretensjøs, røft



- **Eventyrlysten** – Overraskende, nysgjerrig, spennende, aktivt, uoppdaget, variert
- **Raus** – Uformelt, åpent, liberalt, direkte, likeverdig

Merkevarestrategi

Merkevaren Norge skal alltid bygge på disse strategiske momentene:

- **Bygge opp om Norges kvaliteter** – Inkludere kultur, historie, mennesker og samfunn og gi turistene en rikere og mer mangefasettert opplevelse som strekker seg utover naturen alene.
- **Gjenspeile merkevareverdiene** – Være i tråd med merkevareverdiene. All kommunikasjon skal ha som siktemål å engasjere forbrukeren ved å gi et innblikk i norske verdier.
- **Fremme tilgjengelighet** – Infrastruktur, produkter og tjenester som gjør ting enklere for turisten – ikke for langt unna, ikke vanskelig å komme seg til, enkelt å planlegge, bestille, utforske og kombinere med.
- **Kommunisere aktiv deltakelse** – Produkter og tjenester som åpner for samhandling og deltakelse.
- **Prioritere spektakulære fjorder, kystområder og naturfenomen i profileringen** – De spektakulære fjordene, kystområdene og naturfenomenene.

Merkevarekommunikasjon

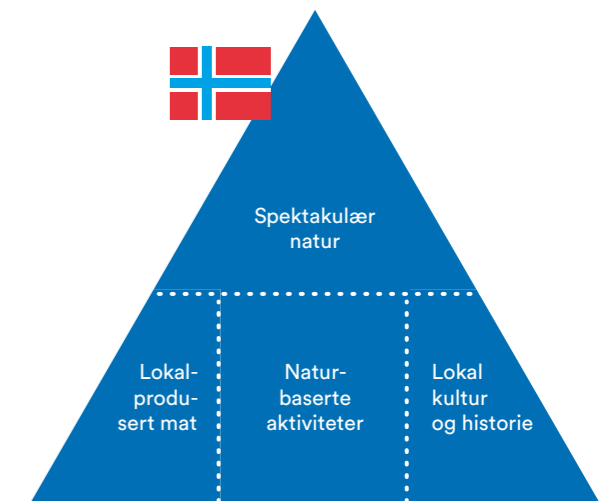
Merkevaren Norge har en klar og konsekvent stil og tone, og denne preger all kommunikasjon:

- Friskt og uformelt – med en vri eller dybde som engasjerer
- Utgangspunkt i turistens perspektiv, ønsker og behov – ikke egen organisasjon eller geografi.
- Bruke teksten som en mulighet til å formidle merkevareverdiene, ikke bare beskrive et emne eller bilde – gå utover det selvsagte.

Mer informasjon om merkevaren Norge finner du på; brandnorway.visitnorway.org.

Innovasjon Norge er i gang med et arbeid som er kalt «norsk kolleksjon», som på en klarere måte skal uttrykke innholdet i merkevaren Norge og finne gode eksempler på reiselivsprodukter som står fram som «merkevaren Norge i praksis.»

44) innovasjon norge.no/no/reiseliv/markedsdata



Figur 2.2 Merkevareplattform for Norge som ferieland, Innovasjon Norge.

Merkevaren Norge og reisemålsutvikling lokalt

Merkevaren Norge bygger på 4 områder som til sammen skaper varige minner; natur, aktiviteter, kultur og mat. Forrige avsnitt viste hvordan Innovasjon Norge løste dette på nasjonalt plan. Naturen er diamanter i det norske reiselivsproduktet, samtidig som vi trenger å gi Norge større dybde og klangbunn ved å løfte frem aktiviteter, kultur og mat. Norge har en sterk posisjon for spektakulær natur og naturbaserte aktiviteter, men en svakere posisjon for lokal kultur og historie, og lokalprodusert mat. Samtidig viser Turistundersøkelsen⁴⁴ at det er innenfor kultur og matopplevelser forbruket er høyest.

Som påpekt i kapittel 1 er konkurransen om turistene blitt mye tøffere, og de reisende mer kravstore. Skal vi greie å begeistre, må vi innfri forventinger og litt til. Dagens reisende vil dessuten oppleve mer enn ett magisk øyeblikk i løpet av ferien. Hvordan de fire salgargumentene spisses og vektas kan variere fra sted til sted, men det er viktig at alle disse fire salgargumentene er med for å vise frem og tilby et fullspekket reisemål som kan tilfredsstille behovene til dagens turister.

Derfor er det viktig at man i reisemålsutvikling ser på det vi kalte *ressursfundamentet* i kap. 2.4., på hvordan dette henger sammen med *merkevaren Norge* og hva som skiller reisemålet fra andre. Dette bør være noe som både er *relevant* for turistene, oppleves som *troverdig* og som er *unikt* for stedet.

Vedlegg 4

Generelt om Prosjektleder-prosessen (PLP)

Kilde: Innovasjon Norge.

En fullstendig beskrivelse av PLP finnes i en egen brosjyre som fås hos Innovasjon Norge. Sentrale elementer er faseinndelt utvikling gjennom forstudie, forprosjekt og hovedprosjekt. Oppfølging og kvalitetssikring gjennom måldefinering, beslutningspunkter, milepæler og identifiserte kritiske suksessfaktorer. En tydelig ansvars- og rolledeling der de sentrale personene er prosjektansvarlig (PA) og prosjektleder (PL).

- **Fase 1:** Forstudiet skal være en situasjons- og mulighetsanalyse som skal avklare om ideen har et interessant potensial. Det foretas en overordnet analyse av kritiske faktorer som f.eks. markedsbegrep, ressurstilgang m.m. Gjennom forstudiet avklares om helt grunnleggende forutsetninger for videreføring er til stede.
- **Fase 2:** Forprosjektet gjennomføres hvis forstudie har vist et realistisk potensial. Det skal utrede mulighetene mer og skal gi tydelige anbefalinger for om ideen bør gjennomføres, utsettes eller avsluttes. I forprosjektet skjer det en videreutvikling av forretningsideen gjennom analyser av marked, teknologi, produksjonsøkonomi osv.
- **Fase 3:** I hovedprosjektet gjennomføres prosjektet fra plan til drift.

Hver fase behandles som et eget prosjekt. Dette betyr at det etter hver fase skal tas stilling til om man skal gå videre gjennom etablering av en ny prosjektorganisasjon. Dette sikrer at prosjekter som ikke skal videreføres avsluttes uten for stor ressursbruk. Et hovedpunkt er derfor at det er like legitimt å avslutte et prosjekt underveis som å gjennomføre alle faser.

Å merkevarebygge et enkelt reisemål byr alltid på utfordringer. Et sted eller en by er gjerne så mye for så mange, og den identiteten som kjennes riktig og sann for innbyggerne, er ikke nødvendigvis så relevant for tilreisende turister. De siste årene har dessuten *reason-to-go* (grunnen til å reise et bestemt sted) i stor grad flyttet seg fra stedsnivå til opplevelsesnivå. Dagens turister reiser altså til et reisemål primært på grunn av opplevelsestilbudet de finner der. Derfor hjelper det lite å posisjonere et reisemål ut fra stedets identitet dersom denne posisjonen ikke kan konverteres til opplevelser som gjestene vil ha. Posisjonen må altså kunne operasjonaliseres av aktørene på reisemålet for å gi kommersiell effekt. De samme mekanismene gjelder for merkevaren Norge. Jo bedre vi lykkes med å konvertere den nasjonale merkevaren til opplevelser og tjenestetilbud på de lokale reisemålene, jo mer konsistent vil Norge framstå som reisemål. Derfor henger også lokal produkt- og opplevelsesutvikling tett sammen med den nasjonale merkevarebyggingen. *Merkevarer bygges ikke bare ovenfra, men minst like mye nedenfra fordi det er innholdet og leveransene som i praksis skaper den reelle merkeverdien.* Merkevarer utvikler seg altså i spenningsfeltet mellom det vi lover og det vi holder, og de måles alltid ut fra kundens opplevelse av kommunikasjon og leveranse. *Merkevaren Norge* er altså ikke det vi som eiere sier at den er, men hva alle andre mener at den er. Derfor trenger man kontinuerlig dialog med gjestene på reisemålet, for å vite og forstå hva de tenker og sier om det de opplever på stedet.

Når man i reisemålsprosessen skal diskutere posisjon og merkevarebygging, og dit kommer man som oftest, er det viktig å stille seg følgende spørsmål:

- Har reisemålet potensial og ressurser til å bygge en egen merkevare eller vil det være mer hensiktsmessig å koble seg på en eksisterende merkevare på regionalt eller nasjonalt nivå?
- Hva er reisemålets sterkeste «reason-to-go» og hvilke produkter er knyttet til disse? Er disse differensierende nok til å posisjonere reisemålet i forhold til konkurrerende reisemål? Hvis ikke, hvordan kan man tilføre tilbudet og leveransene på din destinasjon en differensierende dimensjon?
- Hvordan kan du sørge for at ditt reisemål leverer best mulig på og får størst mulig effekt av *merkevaren Norge*?

Dette er spørsmål som vil bli videre berørt i ulike sammenhenger i Håndboka.

Organisering

I PLP legges vekt på at prosjekter skal organiseres *tilstrekkelig for å nå sine mål*. Overorganisering gjør gjennomføring mer komplisert og er ikke hensiktsmessig.

PLP-verktøyet skal altså tilpasses prosjektet. To funksjoner er imidlertid obligatoriske;

Prosjektansvarlig (PA)

Prosjektansvarlig har det overordnede ansvaret for at mandatet nås. Han/hun er prosjektets styreformann. Prosjektansvarlig skal være en aktiv støttespiller for prosjektleder og har ansvar for at avtalte ressurser blir gjort tilgjengelige.

Prosjektleder (PL)

Prosjektleder har det operative ansvaret for prosjektet. Han/hun er «daglig leder» og skal drive prosjektet. Alle andre involverte er ansvarlige ovenfor ham.

De andre rollene er:

Styringsgruppe (SG)

Styringsgruppa er rådgivende for prosjektansvarlig og støttespiller for prosjektansvarlig og prosjektleder. Den etableres etter ønske fra prosjektansvarlig eller oppdragsgiver.

Referansegruppa (RG)

Prosjektet kan ha en eller flere referansegrupper med en rådgivende funksjon. Antall møter og møteform legges opp ut i fra hva som er hensiktsmessig.

Prosjektgruppe (PG) og delprosjektgruppe

Delprosjektgrupper kan dannes underveis i arbeidet for å utføre konkrete prosjektoppgaver.

Tilpasninger i reisemålsarbeidet og Håndboka

Styringsgruppen

Styringsgruppen ansvarliggjøres i større grad og er den som fatter vedtak i prosessen. Rådgivernes rolle er å presentere faglige underlag som gir styringsgruppen beslutningsunderlag for sine valg. Vedtakene fattes på styringsgruppemøtene og nedfelles i referater. Dette betyr at styringsgruppemøtene blir viktige beslutningspunkt. Styringsgruppens deltakere signerer planen ved prosjektslutt i hver fase. Styringsgruppens medlemmer har også mange ganger en viktig rolle når det gjelder

å begrunne vedtak utad. Leder av styringsgruppen er vanligvis prosjektansvarlig (PA), som også er ansvarlig for at mandatet nås. Hvem som sitter i styringsgruppen er avhengig av hva prosjektet omfatter.

Dette gjør at man kan skifte ut medlemmer i hver fase om det er hensiktsmessig.

Det viktige er å ha med aktører som:

- Er riktige med tanke på oppgaven som skal løses.
- Har en sentral posisjon på reisemålet.
- Som representerer viktige aktører / aktørgrupperinger.
- Som har tillit og oppslutning lokalt.
- Som selv har et langsiktig perspektiv på utviklingen av reisemålet.
- Som vil bruke tid og krefter på en slik prosess.

Det er særlig viktig at sentrale næringsaktører i reiselivet er representert, men også at man ser dette i et opplevelsesnæringsperspektiv og ikke tenker for smalt.

Referansegrupper og andre lytteposter

For å sikre prosjektets forankring på reisemålet er det hensiktsmessig å etablere lytteposter mot aktører utenfor styringsgruppen. I modellen er det derfor lagt opp til åpne møter (referansegruppemøter) der alle relevante aktører inviteres til å delta. Hensikten er at møtene skal fungere som en lyttepost for styringsgruppen og prosjektledelsen. Deltakerantallet gjør at graden av diskusjon ofte begrenses. Fordi møtene er åpne er de allikevel svært viktige fora i prosessen. Erfaringene fra ulike destinasjoner er at 50-80 personer møter på slike presentasjoner, enten vi snakker om store eller små destinasjoner.

I tillegg er det viktig å ha dialog med alle sentrale aktørgrupper eller aktører på destinasjonen. Start denne så tidlig så mulig og ha gjerne egne møter med disse aktørene i løpet av prosessen. Ofte er det hensiktsmessig med ett møte tidlig. Dette for å få informasjon om synspunkter og tanker, før man presenterer forslag til konsepter og prioriteringer som konsekvenser for den aktuelle gruppering eller aktør.

Kommunens rolle

Se også kapittel 5.6. om en trinnvis eller samordnet prosess når det gjelder behovet for kommunal planlegging, og kap. 5 om kommunens ulike roller. Det er i forstudiet

hensiktsmessig å ha kommunale representanter (administrasjon og/eller politikere) i styringsgruppen. Noen kommuner foretrekker likevel at de kommunale aktørene har observatørstatus for ikke å bli forpliktet i denne fasen. Kommunene må selv få avgjøre sin tilslutningsform, men viktig at kommunen definerer seg som en aktør i prosessen med reisemålsutvikling, i første omgang på forstudienivå. Generelt er erfaringen at kontakt mellom aktørene er viktig.

Innovasjon Norge

Ønsker vanligvis at representanten skal være observatør i styringsgruppen, med tale og forlagsrett.

Andre offentlige aktører

Andre offentlige aktører som fylkeskommune, Fylkesmannens miljøvern- og eller landbruksavdeling kan være sentrale premisseleverandører og må også involveres i arbeidet ved behov. I de fleste tilfeller er det hensiktsmessig at dette skjer i form av egne møter.

Erfaringer

De forskjellige aktørene må være klar over sin rolle. Det må legges stor vekt på å gå gjennom ansvarsdelingen innledningsvis. Egne PLP-kurs eller innføringsforedrag kan være hensiktsmessig.

PA og styringsgruppemedlemmer har et stort ansvar for å bringe signaler fra aktører på reisemålet inn i til diskusjon i styringsgruppen, forklare og forsvare styringsgruppens vedtak utad. Vedtak må kommuniseres på en måte som gjør at begrunnelser blir forklart og forstått, særlig der det er foretatt viktige prioriteringer.

Referansegrupper kan være både store åpne «allmøter» eller møter med en eller flere aktører som representerer særinteresser. Referansegruppene må brukes på mest mulig hensiktsmessighet vis.

Prosjektleder må ha fokus på faglige problemstillinger og kan ikke gå inn i utenforliggende konflikter eller uenigheter på reisemålet. Dette er PA og styringsgruppen sitt ansvarsområde.

Vedlegg 5

Interessent-analyse

Kilde: Lars Kobro, Telemarksforskning og Bård Jervan, Mimir AS.

Interessenter kan defineres som alle aktører (individer eller grupper) som kan påvirke eller bli påvirket av en organisasjons måloppnåelse. Det vil alltid kunne være slik at noen, også sentrale aktører kan komme til å motsette seg det utviklingsarbeidet som er i gang. Det er altså viktig for PA at man har identifisert og tenkt på hvordan man vil håndtere de interessentene som omgir prosessen.

Eksempler på interessenter som kan bli sentrale i en reisemålsprosess er:

- Lokalbefolkningen.
- Grunneiere.
- Næringsaktørene i reiselivet på stedet.
- Andre lokale aktører innen næring, kultur, friluftsliv, sport/idrett, frivillige organisasjoner, etc.
- Eiere av private hytter.
- Andre gjester og besøkende (turistene).
- Kommunen – både politikere og administrasjon.
- Fylkeskommunen – både politikere og administrasjon.
- Offentlige aktører som Fylkesmannen og Statens Vegvesen.
- Nabokommuner.
- Verneinteresser – både natur og kultur.
- Banker og andre finansieringsinstitusjoner.
- Investormiljøer.
- Lokale regionale utviklingsselskaper.
- Kompetanse- og rådgivermiljøer.
- Journalister, presse, media.

Hensikten med en slik kartlegging er først og fremst å skaffe seg en oversikt over situasjonen, og om mulig være pro-aktiv når man ser at man beveger seg i retning av det som er kalt «konfliktfelt» i kapittel 3. Det påhviler særlig PA og PL å være så forutseende som mulig når det gjelder dette. Erfaringene er at det alltid dukker

opp situasjoner i reisemålsprosessene der man beveger seg inn i «konfliktfeltet». Det er derfor all grunn til å lage seg en (intern) kortfattet interessentanalyse i dette arbeidet.

Aktørene (parolebærerne) vil ha delvis sammenfallende, delvis kryssende interesser. For å kartlegge de ulike interessentene og deres holdninger til prosessen kan man utarbeide et kart over viktige interesser og stikkord om hvordan de vil påvirkes av reisemålsarbeidet. Typiske eksempler er kommersielle interesser, egen arbeidsplass eller næringsvirksomhet, påvirkning av bostedskvaliteter, oppvekstvilkår, forhold rundt kulturminner/vern, arealbruk og grunneierinteresser, naturområder og miljøvern, prestisje, personlige politiske interesser, syn på samfunnsutvikling og vekst. Naturlig nok er det umulig for en reisemålsprosess å forholde seg til alle disse aktørenes interesser, og det er heller ikke målet. Det kan derfor være viktig å gruppere aktørene og vurdere grupper med utgangspunkt i modellen nedenfor. Gjennom å bruke en slik modell som vist under kan man få frem et bilde av hvem som er de sentrale aktørgrupperingene hvor stor betydning de kan ha for arbeidet. Dette vil gjøre det *enklere å forberede* de diskusjoner og konflikter som eventuelt kan oppstå.

Kategori A er preget av lav gjensidig avhengighet.

Her finner vi parolebærere (stakeholdere) som har få eller ingen muligheter til å utøve direkte innflytelse. Deres strategi, dersom de har noen, vil være å påvirke prosessens måloppnåelse gjennom andre aktører. Dette vil skje ved å holde tilbake eller positivt tilføre planen de ressursene de besitter.

Kategori B er preget av lav innflytelse.

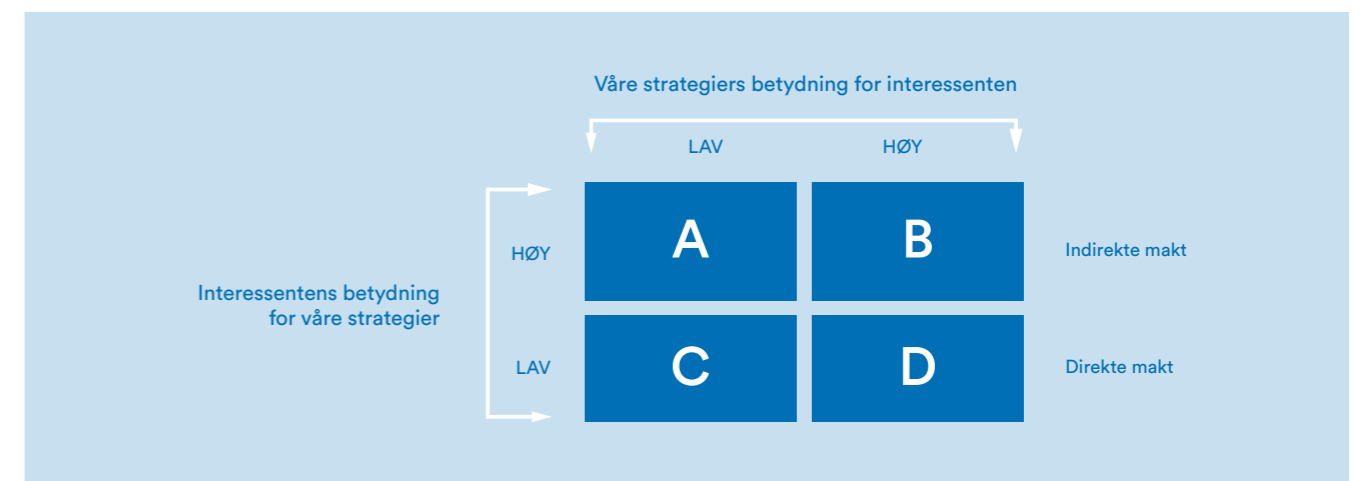
Her finner vi aktører som selv vil kunne bli vesentlig påvirket av prosessen, men som selv har liten innflytelse. Disse vil forsøke å komme «innenfor» planen ved å inngå allianser med aktører som planen er mer avhengig av.

Kategori C er preget av stor innflytelse.

Her finner vi aktører som selv ikke står i noe avhengighetsforhold til reisemålsprosessen, men som *disponerer ressurser som er nødvendig for måloppnåelsen*. Direkte obstruksjon er et mulig virkemiddel for disse aktørene, – enten ved at de bevisst er i mot utviklingen eller ved at de mer passivt lar være å forholde seg til arbeidet med sine (betydningsfulle) ressurser fordi de simpelthen mangler interesse eller andre incentiver. Denne posisjonen kan karakteriseres som «dødens» posisjon for PA/SG og prosessen. Utfordringen ligger i å etablere «motstrategier» for å komme ut av en slik posisjon.

Kategori D er preget av høy gjensidig avhengighet.

Her finner vi ofte de mer formelle alliansene. Aktøren og prosjektorganisasjonen har stor gjensidig nytte av hverandre. Selv om aktører i denne posisjonen vil kunne utøve direkte makt, så vil denne ofte utøves i forståelse med, eller i direkte samarbeid med PA/SG og PL, nettopp fordi avhengigheten er gjensidig. Det er imidlertid verdt å merke seg at aktører i denne posisjonen fra tid til annen vil benytte seg av mer sublim maktanvendelse. Dersom de ønsker å motvirke strategiene, uten selv å bli utsatt for sanksjoner, vil de kunne skjule maktanvendelsen sin i andre posisjoner og eksempelvis spille denne ut sammen med aktører i posisjon C.



Eksempler på hovedaktiviteter fra Svalbard og Lofoten

Kilde: Ann Jorid Pedersen og Bård Jervan, Mimir AS.

Hovedaktivitet 01: Etablere felles visjon og målhierarki for reisemålet

Forstudiet konkluderte med at det er avgjørende at det blir jobbet med felles ambisjoner og mål for utviklingen, og følgende mål ble formulert:

Å utvikle Svalbard til et attraktivt og bærekraftig (herunder lønnsomt) reisemål med helårlig tjeneste- og opplevelsesproduksjon, og med transportløsninger som fremmer vekst og tilfører regionen gjester gjennom hele året.

Forutsetningene for å nå et slikt mål er at aktørene lokalt har vilje til et felles, langsiktig løft. I dette tiltaket skal aktørene bli enige om en endelig utviklingsretning, peke på de produkt-, kompetanse- og infrastrukturtiltak som er sentrale eller kritiske, og tilrettelegge for inngåelse av forpliktende avtaler som sikrer gjennomføringsevnen.

Hovedaktivitet 02: Dagens kundereiser og framtidige markedsmuligheter.

For å bedre forstå de ulike segmentenes kundereise på Svalbard og gjestenes ønsker og referanser knyttet til reisemålet, vil prosjektet bruke en tjenstedesigner / design researcher for å kartlegge ulike målgruppers behov, kjøps- og bevegelsesmønstre. Dette skal danne grunnlag for å forstå mer av Svalbards markedsmuligheter og ta temperaturen på hvordan reisemålet oppleves i dag og hvordan gjestene foretrekker å oppleve det. Sammen med annen relevant markedskunnskap skal resultater fra dette arbeidet inngå i beslutningsgrunnlaget for de strategiske valgene i masterplanen.

Hovedaktivitet 03: Differensiere hhv Svalbard som reisemål og svalbards produktportefølje

Gjennom denne aktiviteten skal prosjektet komme opp med anbefalinger for differensiering av Svalbard som reisemål, noe som skal gi føringer for det videre arbeidet med markedsposisjonering. Men først og fremst skal man forsøke å finne en løsning for å differensiere produktporteføljen og leveransen av lokale reiselivstjenester (eks servering, transport mm) og opplevelser (eks scooterturer mm). Dette skal gjøres ved å organisere Svalbards reiselivsleveranser og opplevelsestilbud i et mer fleksibelt og sammensatt system, blant annet ved å se på varighet, vanskelighetsgrad, geografi, innhold, serviceløsninger, tilgjengelighet og naturlig nok ved å nyansere prisingen. Dette tiltaket er også ment å styrke sesongutviklingen.

Hovedaktivitet 04: styrke sesongutviklingen gjennom konseptualisering

I aktiviteten vil det jobbes fram en modell for en mer effektiv sesongutvikling på Svalbard, basert på konseptualisering av reisemålets ulike sesonger. Aktiviteten skal også avklare prinsipper for innhold, kommunikasjon og leveranse til ulike målgrupper innenfor hvert sesongkonsept. Dette skal igjen kunne gi føringer til aktørene for framtidig produktutvikling. Dette punktet vil sammen med HA 01 og 02 danne grunnlaget for å prioritere de øvrige innsatsområdene i planen.

Hovedaktivitet 05: Styrke Longyearbyen som opplevelsesarena

Her vil aktiviteten ta initiativ til og medvirke i tiltak som kan heve opplevelsen av Longyearbyen som opplevelsesarena og attraktivt, fungerende base gjennom hele året. Dette kan for eksempel handle om å etablere nye helårsattraksjoner, å øke opplevelsesnivået på utvalgte steder gjennom estetiske og funksjonelle oppgraderinger, dvs å gjøre Longyearbyen generelt bedre tilrettelagt for besøkende. I tiltaket vil man ha fokus på å avdekke de ulike målgruppenes behov og å se på mulige løsninger for å dekke disse. I denne prosessen blir det viktig med lokal mobilisering og medvirkning fra både innbyggere og næringsliv og å koordinere innsatsen med eksisterende stedsutviklingsprosjekter i Longyearbyen. Denne aktiviteten skal bidra til å styrke Longyearbyens attraksjonskraft i et helårsperspektiv, ikke minst for individuelt reisende. Den vil også henge sammen med målsettingen bak hovedaktivitet 1, 2 og 3.

Hovedaktivitet 06: Etablere forutsigbare juridiske rammebetingelser

I denne aktiviteten blir det viktig å få en oversikt over de totale juridiske rammebetingelsene reiselivsnæringen på Svalbard opererer innenfor, og få avklart retningslinjer for kommunikasjon, endringer og forhandlinger som både de kommersielle aktørene og de lokale myndighetene kan forholde seg profesjonelt til. Tiltaket er ment å styrke den lokale samhandlingen og på litt lengre sikt etablere mer forutsigbare rammebetingelser for reiselivet. Samtidig vil man i dette tiltaket se på hvordan man i fellesskap kan bidra til en større lokal verdiskaping og en bedre kontroll på den ikke-lokale reiselivsvirksomheten på Svalbard gjennom tydelige retningslinjer og god kommunikasjon.

Hovedaktivitet 07: Styrke samarbeidskultur, kompetanse og inspirasjon

Det vil legges opp til at bedriftene kan besøke hverandre for å bygge kunnskap og skape sterkere relasjoner mellom aktørene. Slike bedriftsbesøk gjelder naturlig nok også for ansatte i forvaltningen og tiliggende bransjer som har interesse av reiselivsutviklingen. Det vil videre organiseres en studietur for å lære av andre reisemål som ligner på Svalbard og som har lyktes med strategisk samarbeid og omstillinger. For styringsgruppa er dette ment å være inspirerende, det kan styrke nettverket både mellom medlemmene i styringsgruppa og besøksstedet. I tillegg skal det være kompetansehevende. Håndboka anbefaler et slikt tiltak med bakgrunn i gode erfaringer med studieturer og dialog med andre reisemål. Under dette punktet skal man også se på nye muligheter for felles systemutvikling (og drift) med tanke på booking-, salgs- og vertskapsløsninger og ikke minst en framtidig bærekraftsertifisering av reisemålet.

Eksempel på Prosjektleders rapportering til Styringsgruppa, fra Lofoten

STATUS – MASTERPLANEN pr. HOVEDAKTIVITET I PROSJEKTPLANEN pr. 21.12.05, fra PL til PA og SG

HA 01 – Marked: Dagens gjestestruktur og framtidige markedsmuligheter

Mål: Få fram et overordnet bilde av Lofotens markedsmuligheter. Skal være et beslutningsunderlag for å kunne gjøre et overordnet veivalg for Lofotens overordnede markedsvalg.

Status: Delrapport foreligger.

HA 02 – Overordnet veiva Ig «Hvem er de primære målgruppene for Lofoten?»

Mål: Gjennomføre en prosess der aktørene i Lofoten blir enig om primære målgrupper for Lofoten som reisemål. Forholdet mellom volum og kvalitet er eksempelvis en dimensjon, likeså forholdet mellom store volum/kort oppholdstid og færre ankomster/lengre opphold.

Status: Hovedtrekkene i et bilde av en strategisk utviklingsretning er etablert, beslutning i slutten av januar.

HA 03 – Ambisjonsnivå for utviklingen

Mål: Gjennomføre en prosess i forlengelse av punktene over er det viktig at man legger et gjennomtenkt, ønsket og realistisk ambisjonsnivå til grunn for Masterplanen (se også volumbetragtningene i scenariebeskrivelsene). Det handler også om bærekraft, tålegrenser og om ikke å sage av grena man sitter på (ref. også Lofotundersøkelsen om hvor turistifisert man skal la Lofoten bli). Har også sammenheng med kvalitet kontra volum.

Status: Hovedtrekkene i et bilde av en strategisk utviklingsretning er etablert, beslutning tas i slutten av januar.

HA 04 – Organisering

Mål: All erfaring viser at man i løpet av Masterplanarbeidet må ha en grunnleggende avklaring når det gjelder organiseringen av reiselivet, og funksjonene som «motorer» og pådriver i fase 3 – (fra ord til handling). I praksis betyr det at man må ha en langsiktig enighet om destinasjonsselskapets rolle, mandat/virkeområde og finansiering.

Status: Ikke påbegynt.

HA 05 – Kompetanse og kvalitet i overleveringen – «Lofoten Kompetanse»

Mål: Utarbeide et kompetansekonsept for Lofoten for å kunne tilby relevante utdanningstilbud (reiselivsfag, markedsføring, høyskoleutdanning, osv.) til og kortere kurs som skal styrke overleveringen av produktet (servicekurs, lokalkunnskap, etc) **Status:** ikke påbegynt.

HA 06 – Avstemme forholdet til kommuneplanleggingen og annen regional planlegging

Mål: Gjennomføre en dialog pr. kommune (møter, befaringer, diskusjoner) for å få til et samspill mellom Masterplanen og kommunenes egen planlegging. Finne samarbeidsform, avklare prosess og samhandling, avklare hvordan innspill og forslag i Masterplanen skal håndteres og implementeres i kommunale planer, særlig kommuneplanarbeidet.

Status: Innledende dialog etablert, følges opp med møter pr. kommune i uke 4, 2006. Fokus vil være samspill med Kommuneplanarbeidet og oppfølging av seminaret om turisme og fritidsboliger i fiskeværene, avholdt 3. november.

HA 07 – Lofotens sjel og identitet

Mål: Identifisere, beskrive og karakterisere hva som kjennetegner Lofotens identitet som reisemål, som er de verdiene og elementene som er viktigst å ta vare på i utviklingen.

Status: Imageundersøkelse (intervjuundersøkelse) ble utført i sept. 2004, og resultatene foreligger og er publisert. Neste trinn er å identifisere 10 mulige «kontaktpunkter» med Lofotens identitet (steder, kulturminner, attraksjoner, festivaler, etc.) Dialog med Kulturminneplanen og Verdiskapning på kulturminner om dette er etablert.

HA 08 – Konsepter for fremtidens turisme, med integrering av fritidsbebyggelse;

Mål: Arrangere et seminar som overfører erfaringene fra andre deler av landet. Et slik seminar bør anholdes allerede vinteren 2005. Har nøye sammenheng med HA03, HA06 og HA07 – genuine lokalsamfunn eller klisjeer? Felles strategi i alle kommunene?

Status: Seminar avholdt i Svolvær den 3. november. Foredrag ligger ute på www.lofotradet.no. Følges opp videre gjennom de andre aktivitetene.

HA 09 – Helårsturisme og sesongutfordringer,

Mål: Forstudien har påpekt sesongstrukturen som en av de viktigste utfordringene for en videre utvikling, og det blir viktig at Masterplanen har gode strategier for hvordan man kan styrke Lofoten som reisemål hele året.

Status: Informasjonsinnsamling pågår. Studietur til Island var en del av dette. Samspill med prosjektet Lofoten Vinter. Sees også i sammenheng med strategisk utviklingsretning HA 03.

HA 10 – Infrastrukturens betydning for turismen

Mål: Få fram et bilde av de samferdselsmessige utfordringene og endringene Lofoten står overfor, herunder endringer i inn- og utreisestrukturen som følge av LOFAST og nye flyplassalternativer. Herunder også kommunikasjonene til Værøy og Røst.

Status: Informasjonsinnsamling pågår, egen gruppe etablert, innspill til Lofotrådets arbeid ferdigstilles i januar. Legges fram for SG til beslutning i uke 4. Prioritert arbeid i januar.

HA 11 – Analysere reiselivets betydning for andre næringer og handelsnæringen spesielt

Mål: Gjennomføre en avgrenset Handelsanalyse og kartlegging av samspillet mellom turismen og økonomien i andre næringer for å klargjøre hvilke næringer som reelt tjener på turismen i Lofoten.

Status: Samordnes med undersøkelser i regi av Nordland FK (TØI utfører), og Cruiseundersøkelsen (foreligger ved årsskiftet) og andre eksisterende analyser (Nordlandsforskning).

HA 12 – Samarbeidskonsepter ift. Kultur- og fiskerisektoren

Mål: Avklare hvordan dette kan settes i system, både på produktsiden og når det gjelder samspill rundt organisering, sysselsetting og felles sesongproblematikk. For Værøy og Røst påpekes samspillet mellom turisme og fiskerisektoren som særlig viktig.

Status: ikke påbegynt

HA 13 – Studietur for SG og andre relevante aktører

Mål: Studietur for å lære av andre reisemål som ligner på Lofoten og som har lyktes med utviklingen på samme forutsetninger.

Status: Studietur til Island gjennomført og evaluert høsten 2005. Oppsummering fra turen skal foreligge vinteren 2005. Hovedaktivitetene har som formål å skaffe fram beslutningsunderlag for de mål, strategier, prioriteringer etc. som legges til grunn for selve Masterplanen (fase 2) og i fase 3 – fra ord til handling. Beslutningene vil bli tatt løpende på SG-møtene i første halvdel av 2006.

Vedlegg 7

Innholdsfortegnelse fra Sør-Varanger (2013/2014)

Kilde: Ann Jorid Pedersen. Mimir AS.

I.	Forord	
II.	Styringsgruppas signaturer	
III.	Sammendrag	
1.0	Forstudiets formål	
1.1	Datainnsamling og metode	
1.2	Organisering	
2.0	Om Sør-Varanger	
2.1	Bruken av navnene Kirkenes og Sør-Varanger	
2.2	Sør-Varanger kommune	
2.2	Kommunens historie og status	
2.2.1	Historie	
2.2.2	Barentsbyen Kirkenes og grensekommunen Sør-Varanger	
2.2.3	Gruvebyen Kirkenes	
2.3	Det stedlige ressursgrunnlaget	
2.3.1.	Naturressurser	
2.3.2	Kulturressurser	
2.4	Attraksjoner i Sør-Varanger	
2.4.1	Attraksjoner i Kirkenes	
2.4.2	Attraksjoner i Bjørnevatn	
2.4.3	Attraksjoner i Neiden	
2.4.4	Attraksjoner i Bugøynes	
2.4.5	Attraksjoner i Grense Jakobselv	
2.4.6	Severdigheter i Pasvikdalen	
2.5	Dagens infrastruktur	
2.5.1	Sjøveien / Kirkenes havn	
2.5.2	Landeveien	
2.5.3	Luftveien / fly	
2.5.4	Jernbane	
2.6	Nye investeringer i infrastruktur	
2.6.3	Prosjekter med betydning for reiselivssatsningen	
3.0	Sør-Varanger som reisemål	
3.1	Attraksjonskraft og kommersiell reiselivsvirksomhet i Sør-Varanger	
3.1.1	Typer av attraksjonskraft	
3.1.2	Besøksgrunner for Sør-Varanger i dag	
3.2	Kartlegging av reiselivsvirksomheten	
3.2.1	Tre hovedkategorier	
3.2.2	Forklaring av modellen for reiselivsvirksomhet i Sør-Varanger	
3.2.3	Kategori 1: (Cruise- og) hurtigrutebaserte tjenester	
3.2.4	Kategori 2: natur- og kulturbasert nisjeturisme	
3.2.5	Kategori 3: Arrangementsturisme	
3.2.6	Presisering:	
3.3	Overnatting	
3.3.1	Kapasitet og type anlegg	
3.4	Overnattingsstatistikk	
3.4.1	Samlet overnatting fordelt på regioner i Nord Norge	
3.4.2	Samlet kommersielt marked etter nasjonalitet og type i Finnmark	
3.4.3	Hotellmarkedet i Sør-Varanger/Tana etter nasjonalitet	
3.4.4	Hotellformål Sør-Varanger i årene 2000-2011	
3.4.5	Overnattingsstatistikk camping-/ Hytte , Sør-Varanger / Vadsø	
3.5	Utvikling i Hurtigrutetrafikken	
3.5.1	Utvikling i anløp og passasjerer	
3.5.2	Utvikling i hvv vinter- og sommertrafikk	
3.5.3	Gjesteprofil: Et bilde av aldersfordelingen	
3.6	Besøksutvikling ved hovedattraksjonene i kirkenes	
3.7	Trafikkbildet oppsummert	
3.7.1	Nisjeturismen øker, særlig vintersegmentene	
3.7.2	Opplevelsesturisme som identitetsbærer for Sør-Varanger	
4.0	Analyse av nå-situasjonen	
4.1	Reisemålets aktører og organisering	
4.1.1	En klynge av reiselivsaktører	
4.1.2	Vurdering av aktørsituasjonen	
4.1.3	Vurdering av Sør-Varanger Kommune	
4.1.4	Vurdering av infrastrukturen	
4.1.5	Vurdering av den øvrige situasjonen	
4.1.6	Vurdering av ressurser for videre utvikling	
4.2	Regionens utviklingsaktører	
4.3	Kompetanse og innovasjon	
4.4	Reisestrømmer og volumer	
4.4.1	Generelt om reisestrømmer	
4.4.2	Rundreiseturisme	
4.4.3	Gjennomreiseturisme	
4.4.4	Baseferieturisme	
4.4.5	Resortturisme	
5.0	Organisering	
5.1	Reisemålets funksjoner arbeidsoppgaver, rolle og funksjoner	
5.2	Kommunens rolle og funksjon på reisemålet	
5.3	Lokal vertskapsfunksjon	

5.4	Lokal infrastruktur	8.1	Styrker
5.5	En mulig rolle- og ansvarsfordeling	8.2	Muligheter
6.0	Bærekraftig reiseliv	8.3	Svakheter
6.1	Definisjon av begrepet bærekraftig reiseliv	8.4	Trusler
6.2	Bærekraftig reiseliv i Norge generelt og i Sør-Varanger spesielt	8.5	Hovedutfordringer oppsummert
7.0	Markedstrender og relevante utviklingstrekk	9.0	Forslag til overordnet strategi
7.1	Overordnede tendenser	9.1	Videre behandling og bearbeiding av strategien
7.2	Sentrale trender og markedsforhold	9.2	Strategien i et nøtteskall
7.3	Merkevaren Sør-Varanger	9.3	Visjon
7.3.1	Dagens merkevareposisjon	9.4	Organisering av reisemålet
7.3.2	Lokal mat som konkurransefaktor	9.5	Gjøre sentrum mer attraktiv og sør-Varangers identitet mer synlig
7.3.3	Trender og endringer i markedet	9.6	Arealplanlegging for framtida
7.3.4	Sør-Varangers markedsposisjon i framtida?	9.7	Bærekraft, kompetanse og innovasjon
7.4	Sør-Varangers konkurransefortrinn i dag	9.8	Konseptualisering og synlighet
7.5	Leverandør av nisjeturisme	9.9	Tilrettelegging for tre typer turisme
7.6	Leverandør av prioriterte produktkonsepter	10.0	Anbefalinger og videre framdrift
7.7	Motivasjonsklynger og markedskonsepter	10.1	Anbefaling fra styringsgruppa
7.7.1	Innovasjon Norges motivasjonsklynger	10.2	Prosessens struktur, fra fase 1 til fase 2
7.7.2	Markedskonsept A: Vandring i naturen	10.3	Politisk behandling
7.7.3	Markedskonsept B: Rekreasjon og avslapning i naturen	10.4	Kunsten å styre utviklingen selv
7.7.4	Markedskonsept C: Aktive naturopplevelser	10.5	Forutsetninger for igangsetting av fase 2.
7.7.5	Markedskonsept D: Vinter og snø	10.6	Foreslått tiltaksplan for fase 2
7.7.6	Markedskonsept E: Lokal kultur og historie	10.7	Økonomi og finansiering
7.8	Nettverksutvikling og arbeid i klynger	11.0	Litteraturliste og kilder
8.0	Styringsgruppas SWOTANALYSE	12.0	Møteoversikt

Vedlegg 8

Utdrag om markeds- trender fra Masterplan for Svalbard

Kilde: Kilde: Ann Jorid Pedersen, Mimir AS.

Trend	Anslått konsekvens for norsk reiseliv
Globalisering – verden blir mindre	Norske reisemål blir mer utsatt for internasjonal konkurranse, fordi nære og fjerne reisemål fremstår som likeverdige alternativer. Forholdet mellom pris og kvalitet er sentralt. Utvikling av sterkere og mer profesjonelle klynger blir viktig.
Homo Sapiens blir Homo Zappiens	Forbrukerne er mer erfarne og kunnskapsrike. De «zapper» mellom ulike roller og tilbud, og har kunnskap og teknologi til å velge på øverste hylle. Noen ganger ønsker de å la carte, andre ganger ferdige pakker. De fremstår altså som mer uforutsigbare, krevende og lite lojale. Behov, og ikke demografi, styrer etterspørselen. Norsk reiseliv må møte dette med mer kunnskap om kundene/segmentene og mer skreddersøm i det som tilbys.
Overskudd på informasjon	Informasjonsmengden gjør at forbrukerne stenger ute eller overser informasjon som oppfattes som unødvendig. Bruk av fyrstårn, opinionsledere og presse er viktige virkemidler for å få oppmerksomhet. Målgruppetilpasning både av produkt (skreddersydde produkter – med add- on-muligheter for å tilfredsstille «zappiens»), fokus på relevans både i produkt og kommunikasjon er viktig. Timing og bruk av sosiale medier har betydning for å få oppmerksomhet og troverdighet.
Fra underholdning til opplevelse og transformasjon	Ønske om holistiske opplevelser, gjerne med interaksjon og «wow»-faktor. Norge har potensial for å utvikle autentiske og intense opplevelser som fører til varig endring (transformasjon). Kundetilpasning (for eksempel tilpasning av budskap eller vanskelighetsgrad) gir følelse av unikheter og dermed også høyere betalingsvilje. Naturlig nok særlig viktig for attraksjoner, aktiviteter og andre som ønsker å levere opplevelser.
Tidsklemme	Særlig for mennesker fra storbyer og/eller de som opplever at grensen mellom jobb og fritid er presset. Økt betalingsvilje for tilbud som anses som tidseffektive og tilgjengelige. Behovet for «effektiv» avslapning øker. Norge kan møte dette pga natur og ro. Stadig mindre toleranse for forsinkelser og upresise leveranser. Henger nøye sammen med Homo Zappiens og «body and soul».
Endringer i sosiale strukturer	Økt andel av eldre med god helse, økonomi og fritid. Potensial knyttet til helsetilbud og helseprodukter, light-varianter av andre tilbud. Flere kvinner enn menn i målgruppen. I Europa finner en allerede hoteller og operatører som har spesialtilpasset sine tilbud til 50+. Spørsmålet er om de gamle vil sette standarden eller om de unge fortsatt vil være trendsettere? Fører også til utfordringer knyttet til rekruttering pga mangel på arbeidskraft.
Raskere teknologisk utvikling	Raskere teknologisk utvikling, for eksempel hurtigtog som konkurrerer ut fly på kortere og mellomlange distanser, tryggere biler, mer miljøvennlig bensin. Verden krymper – alle reisemål er tilgjengelige for alle. Gir muligheter for helt nye markeder, men også mer intensiv konkurranse. Miljøhensyn blir viktigere i valg av transportmiddel, og muliggjøres gjennom teknologisk utvikling.
Økt miljøfokus	Økt fokus på turismens effekt på miljøet. Turister ønsker tilbud som gir bedre samvittighet, men ser ikke ut til å være villige til å betale mer eller gi avkall på komfort. Norske aktører bør betrakte miljøfokus som en driver til utvikling og innovasjon. Norge kan ta en ledende posisjon i utvikling av grønn turisme.

7.2 Sentrale trender og markedsforhold

På oppdrag av Innovasjon Norge utarbeidet Kairos Future i 2008 en trendanalyse. I denne pekes det på 10 relevante trender for norsk reiseliv⁴⁵ og konsekvenser av disse.

45) Kairos future peker også på betydningen av grunnleggende rammebetingelser som kostnader knyttet til skatter, avgifter, reguleringer, naturkatastrofer, politisk ustabilitet, kriger med mer.

Trend	Anslått konsekvens for norsk reiseliv
Økt innovasjonstakt	Behov for kontinuerlig produktutvikling og innovasjon. Også nødvendig med stadig fornyelse når det gjelder markedskommunikasjon og markedsføring.
Kropp og sjel (kalt Body and soul i rapporten)	Økt oppmerksomhet på helse sett i et holistisk perspektiv. Spaturisme (også for menn og familier), helseturisme, forebygging, velvære, filosofi, alternativ. I hjemmemarkedet kan norske aktører tilby vanlige spaprodukter etc. For å få appell internasjonalt må Norge finne sin form for «body and soul»-turisme for eksempel knyttet til norske tradisjoner som vandring. Utfordringen er konseptualisering og tilrettelegging.

Tabell: Oppsummering trender, Kairos Future AB.

7.3 Wild life turisme som internasjonalt markedskonsept

Villmarksturismen på Svalbard kan forstås innenfor rammen av den internasjonale wildliferismen, til tross for at den nok befinner seg i et øvre og kanskje ekstremt sjukt. Fordi wild life tourism er et så kjent og utbredt begrep internasjonalt, kan det være aktuelt for Svalbard å se nærmere på dette store og sterkt økende markedskonseptet for å tiltrekke seg flere internasjonale gjester.

Reiselivet internasjonalt vokser 4-5 % årlig (WTO 2011) og interessen for såkalt «wildlife tourism» antas å øke tilsvarende. Den internasjonale økoturismeorganisasjonen TIES anslår at 20-40 % av alle internasjonale reisende er interessert i «wildlife watching», en aktivitet som omfatter alt fra å se på dyr som lever i dyrehager eller andre tilrettelagte områder til å se etter dyr som lever fritt i sine naturlige omgivelser. Wildlife tourism er ofte en del av nasjonalparkturismen og er viktig for sysselsetting og omsetning i mange regioner. Undersøkelser fra Australia og New Zealand på slutten av 90-tallet⁴⁶ viser at turistene i større grad ønsker å se dyr i naturlige omgivelser fremfor i dyreparker og tilrettelagte områder. Andre viktige faktorer for opplevelsen var at gruppene var små og at guiden/operatøren ga dem opplevelsen av å respektere dyrene og ikke bare ha økonomiske formål med sin virksomhet. Undersøkelser viser også at naturguiding gir gjestene både

kunnskap, minner og følelsesmessige opplevelser. En av de mer omfattende undersøkelsene^{47 48} viser også en klar sammenheng mellom mengden kunnskap gjesten mente å ha tilegnet seg og den overordnede tilfredsheten med «the wildlife experience». I den samme undersøkelsen ble respondentene bedt om å rangere de 3 viktigste faktorene for deres «wildlife experience» blant 13 alternativer. Tabellen til høyre illustrerer rangeringen etter hva som ble regnet som de viktigste faktorene. Svalbard har potensial til å levere godt på de aller fleste av disse parametrene.

Mens det tidligere var et tydeligere skille mellom de som drev kommersiell turisme på dyreliv (reservat/dyrehager og lignende) og dyreliv i beskyttede områder, har det kommersielle reiselivet i økende grad beveget seg inn på arenaer som tidligere var forbeholdt forvaltningsmyndighetene. Det har også skjedd en holdningsendring innen forvaltningen. Kommersielle aktører som tradisjonelt har blitt betraktet som en trussel for sårbart dyreliv er i økende grad også sett som en mulighet for økt bevisstgjøring, kunnskapsbygging og formidling. Dette er bakgrunnen for utsagnet «wildlife pays, wildlife stays», som er et mantra i flere nasjonalparker og «wildlife-attraksjoner» av sårbart art. Her ligger det også en mulighet for Svalbard til å utvikle en mer bevisst og verdibasert utnyttelse av dyrelivet, ikke minst arter som isbjørn, polarrev og hval som mange mennesker engasjerer seg i. Kanskje kan også de lokale dinosaurskjelettene løftes fram som en del av bildet i en slik sammenheng.

Skal man si noe generelt om internasjonal wildliferisme, synes det viktigste fellestrekket å være at de kommersielle opplevelsene er basert på *det unike* og på *formidling*. I denne sammenhengen innebærer det gjerne unike attraksjoner i form av sjelden art eller spesielle funn. Det kan også være snakk om mindre sjeldne dyr, men da dyr som vanligvis er vanskelig tilgjengelig. Det er ellers et gjennomgående fokus på formidling av natur/kultur/historie knyttet til dyret/området/kulturen.

For øvrig har den nyere wildliferismen fokus på bærekraft, særlig gjennom formidling av natur og kulturverdier og bruk av forskning for å tilrettelegge reiselivet på en god måte. Etterspørselen på opplevelsestilbudene påvirkes av tilrettelegging og/eller begrensninger. Enkelte steder er det operatørene, eierne eller forvaltningsmyndighetene som begrenser antall besøkende pga sårbarhet. Dette er tilfelle for blant annet brunbjørnen i Alaska og fjellgorillaen i Rwanda. Besøkstallene på de ulike sentrene varierer mye. Noen attraksjoner har imidlertid betydelige besøkstall.

Features of Wildlife Tourism	% of Sample listing as 1 of 3 most important features
Seeing ildlife in the their natural environment	67
Seeing wildlife behaving naturally	36
Seeing rare, unique or unusual wildlife	33
Being able to get close to wildlife	30
An untouched natural environment	26
Large variety of wildlife	26
Availability of knowledgeable guides/staff	20
Interesting information about ildlife	18
Large number of wildlife	13
A pleasant environment	12
Wildlife areeasy to see	10
Feeling life	8
Being able to touch/handle wildlife	7

46) Pearce and Wilson (1995), Ryan (1998), Schänzel and McIntosh (2000).

47) Moscardo&Saltzer 2005.

48) Undersøkelse gjennomført av Moscardo og Saltzer i perioden oktober 2000 – desember 2002 fra 4 915 respondenter, henholdsvis besøkende/deltakere i wildlife toursim aktiviteter i Australia og New Zealand. Australske besøkende sto for 49% av respondentene, mens andre internasjonale besøkende primært kom fra Europa og nord Amerika. Aldersgruppen var 15-97 år, med en gjennomsnittsalder på 43 år.

Vedlegg 9

Kommunens roller og virkemidler

Kilde: Rapporten Erik Plathe, Asplan Viak.

Kommunene har flere viktige roller gjennom koordinering av organisatoriske tiltak, og bruk av juridiske og økonomiske virkemidler. Det er viktig at dette koordineringsansvaret er klart plassert i kommunens organisasjon. Kommunenes engasjement må tilpasses situasjonen på reisemålene, men vil når det gjelder helhetlig utvikling omfatte:

- **Sikre sammenheng mellom arealplanvedtak og finansieringsordninger.** Det må være sammenheng mellom arealplanvedtak som legger til rette for utbygging og tilsutning til finansieringsordninger som utviklingspartene (grunneiere, utbyggere, reiselivsbedriftene og kommunen) blir enige om. Nye kommuneplanvedtak som tilrettelegger for utbygging må følges av (komme etter) at utviklingspartene har sluttet seg til finansieringsordningene.
- **Bruk av utbyggingsavtaler** som er samordnet med andre finansieringsordninger. Det er kommunen som legger forutsetninger for og forhandler utbyggingsavtaler. Forutsetningene for bruk av utbyggingsavtaler legges i kommunestyrets vedtak etter §64. Bruk av utbyggingsavtaler for reisemålet må være samordnet med andre finansieringsordninger.
- **Områdeplanlegging og fordeling av kostnader** Kommunen kan etter endring i planog bygningsloven og jordskifteloven som trådte i kraft 01.01.2007 i bestemmelse til reguleringsplan eller bebyggelsesplan stille krav om fordeling av arealverdier og kostnader ved ulike felles tiltak innenfor planområdet i henhold til jordskiftelovens § 2. Dette er et kraftfullt virkemiddel der jordskifteloven og jordskifteverkets kompetanse trer inn om partene selv ikke blir enige. Det er lite erfaring med bruk av denne bestemmelse foreløpig, men den kan være relevant i reiselivsområder.

- **Mekler mellom partene om finansieringsordninger.** Det kan være krevende å få på plass avtaler mellom grunneiere, utbyggere og reiselivsbedriftene om finansierings-ordninger. Kommunen har en nøytral rolle i gjennom sin rolle som planmyndighet og forvalter og kan bidra til å mekle fram løsninger mellom partene.
- **Forskuttering av felles infrastrukturtiltak.** I mange reiselivsområder må det til store investeringer i felles anlegg for vei, parkering, vann og avløp, skibruer/kulverter der flere grunneiere, utbyggere, reiselivsbedrifter og ev. kommunen selv må bidra i finansieringen. I områder med for eksempel mange små utviklere kan det være vanskelig å få noen som kan gjennomføre utbygging av tiltakene. For å få til gjennomføring kan det være nødvendig at kommunen går inn, alene eller sammen med noen av partene og fullfinansierer anleggene, og deretter påtar seg ansvar for å kreve inn og forvalte utbyggerbidrag til planfestsatt infrastruktur. Rekkefølgebestemmelser og utbyggingsavtale vil være viktige virkemidler for kommunen for å kreve inn bidrag. Et slikt kommunalt engasjement vil innebære en viss økonomisk risiko.
- **Avtalepart for å sikre rettigheter til løypekjøring.** For å kunne gjøre tilrettelegging av stier, sykkelstier, og turskiløyper kreves tillatelse fra grunneier. Det samme gjelder kjøring med prepareringsmaskiner for turskiløyper. Sti- og løypenettet må forankres i en sti- og løypeplan og knyttes inn som en del av kommuneplanens arealdel. Normalt bør avtaler om preparering gjøres mellom det selskapet/den organisasjonen som står for driften av sti- og løypesystemet og grunneierne. I noen situasjoner ligger det ikke til rette for dette. Da kan det være en løsning at kommunen går inn som avtalepart med grunneierne for en kortere eller lengre periode.

Vedlegg 10

Beskrivelser av tema-satsingene i regi av Innovasjon Norge

Kilde: Innovasjon Norge.

Sykkel

Det er flere former for sykling og sykkelferier.

Disse kan deles disse inn i tre hovedgrupper, alle med sine særtrekk:

- Tursykling (landevei og grus).
- Terrengsykling.
- Townhillsykling.

Hvilke komponenter en sykkelferie inneholder varierer noe avhengig av sykkelformen, men består som regel av overnatting, transport (til og fra) og selve syklingen. Syklingen kan være basert på et fast anlegg (som en Bike Park), kortere eller lengre turer på naturlige stier, eller være en sykkelrute over en lengre strekning. I sistnevnte tilfelle kan det være nødvendig å ha transport av bagasje og utstyr mellom stoppestedene. Guider kan også være en del av en sykkelferie, samt utleie av sykler. Det finnes flere turoperatører som spesialisere seg på sykkelferier, den siste tiden har dette utviklet seg spesielt innenfor terrengsykling. Også når det gjelder overnatting har flere aktører begynt å spesialisere seg. Hotellkjeden Cube i alpene har spesiallaget infrastruktur og egne guider til sykling og andre aktiviteter, mens norske Canvas-hotel retter seg utelukkende mot stisyklister. I Europa har de fleste storbyene nå sykler til utleie, og flere destinasjoner har jobbet strategisk mot dette markedet lenge, for eksempel Italia, Sveits og Scotland. En voksende trend er fjell- og skidestinasjoner som tilpasser seg terrengsyklister for å fylle barmarksesongen. Med å tilpasse heisene og tilrettelegge stier, kan de bruke eksisterende infrastruktur (hotell, restauranter, transport osv.) hele året uten at det krever større investeringer. En viktig del av utviklingen av disse destinasjonene bygger også på bruk av arrangementer, festivaler og konkurranser

som en driver for utviklingen og til markedsføring av destinasjonen. Trysil er et godt eksempel her, de skal investere til sammen 25 millioner for å tilrettelegge destinasjonen for sykkelopplevelser. Det bygges stier og infrastruktur med skilting, merking og kart for å tilrettelegge for syklistene.

Et godt eksempel på et norsk sykkelprodukt, uten tvil det mest kjente, er Rallarvegen. En nasjonal sykkelrute som strekker seg fra Haugastøl til Myrdal (med noen varianter av ruten). De fleste starter turen på Haugastøl og overnatter én eller to netter underveis på vei ned. Mat og andre tilbud er tilgjengelig langs veien. Sykkelturisme er tilgjengelig flere steder, og syklene kan sendes med toget tilbake etter endt tur. Den mest populære sesongen strekker seg fra medio juli til medio september. I denne perioden er det ca. 25.000 syklistene som sykler Rallarvegen. 70 % av turene finner sted i helgene, og bidrar med vel 16.000 kommersielle gjestedøgn totalt sett. 95 % av gjestedøgnene er nordmenn, og syklistene legger igjen vel 40 mill. kroner i løpet av sesongen (STIN, 2014).

Hvem er kunden?

Flere motiver er gjennomgående for ulike kategorier sykkelturnister, som vist på modellen nedenfor.

Markedsdata fra Syklist Velkommen (2014) om norske syklistene (?) viser at internasjonalt er ca. 45 % av sykkelturnister på ukedag, 25 % på helgedag. 60 % er sykling inntil 30 km pr. dag i kulturlandskapet, 17 % terrengsykkel/ mountainbiking. Sykkelturnistene finner man primært i de øvre inntektsgrupper. Sykkelturnistene ønsker gjerne å kjøpe tilleggstjenester som bagasjetransport, sykkelvedlikehold og turbeskrivelser. Det er også økende bruk av elektriske sykler. Adventure Travel Trade Association (ATTA) sin sykkelundersøkelse (2014) dekker det amerikanske og europeiske markedet og viser at populære sykkelturnistene er: Rekreasjon – på asfalt (35 %), Rundturer – uten guide (16 %), Rekreasjon – på grus (14 %), Terrengsykkel – primært på mark/vei (13 %) og Terrengsykkel – primært på sti (7 %). De mest populære overnattingsformene på sykkelturnister er: Hotell – 3-4 stjerner (38 %), Hotell – 2-3 stjerner (26 %), Hotell – 4-5 stjerner (17 %), Hotell – 1-2 stjerner (7 %), Camping (7 %), Luksus telt (4 %). Innovasjon Norges Turistundersøkelse fra 2014 viser at 20% av de fysiske aktive utenlandske turistene planla å sykle i løpet av sin Norgesferie. Tilsvarende tall for norske, fysiske aktive turnister var 34%.

Norge. Sommeren 2009 ble det gjennomført en undersøkelse av nordmenns bruk av sykkel i ferie/fritidssammenheng (TNS Gallup og Kaizen AS); Omlag 500.000 nordmenn brukte sykkel i forbindelse med feriereiser i Norge de siste tre årene. Disse feriereisene sto for nesten 1 mill. overnattinger i egne feriehus og kommersielle bedrifter. Hele 1,9 mill. nordmenn svarer at de er interessert i sykling på framtidige ferier. Dette viser at det er et potensial på nesten en tredobling i dette markedet. Vel 60 % av dette er såkalt basesykling med utgangspunkt i samme sted. Nyere tall fra Syklist Velkommen (2014) viser at om lag 62 % av befolkningen i Norge over 17 år benyttet sykkel i 2013. En større andel menn enn kvinner – 65 % mot 59 % bruker sykkel i Norge. De fleste brukere er i aldersgruppen 30-44 år (71 %). Bruken øker med utdanningsnivå og inntektsnivå.

Tyskland er ett av Norges viktigste reiselivsmarked og tyskere sykler som aldri før, også i ferien. Sykkelferier i Tyskland sto for omkring 9,2 milliarder euro og 22 millioner kommersielle overnattingdøgn i 2012 (Innovasjon Norge, 2015). Selv om hjemmemarkedet er viktigst for tysk sykkelturisme, legger stadig flere sykkelferier til utlandet. Det tyske markedet består stort sett av middelinntektsgrupper, spesielt syd i Tyskland, 33-55 år. 40 % booket gjennom turoperatør, 48 % ukeseferier, 37 % to uker. Anbefalinger fra andre er deres viktigste informasjonskilde (STIN, 2014).

Nederland. Sykling er blant de mest populære fritidsaktivitetene i Nederland. Norge er fortsatt en relativt ukjent sykkeldestinasjon, men potensialet for sykling er stort i dette markedet. Nederland er det tredje av Innovasjon Norges prioriterte markedsland for sykkelsetningen. Nederlandske sykkelentusiaster organiserer mye på egenhånd, men det er vekst i bookingen i attraktive pakker.

Sverige. Sykling har de siste syv årene vokst til å bli en av de store folkesportene i Sverige og sykling er på vei til å bli en av de ferieaktivitetene som har flest tilhengere i vårt naboland. Også Sverige er et prioritert marked for Innovasjon Norges sykkelsetning (Innovasjon Norge, 2015).

Storbritannia. Dette er ikke et prioritert marked i Innovasjon Norges sykkelsetning, men anses allikevel som et viktig markedsland. Det britiske sykkelmarkedet består for det meste av høye inntektsgrupper, i alder 50+. Natur og utforskning av nye steder/regioner er driverne. De ønsker at turoperatøren forbereder kart, rutebeskrivelser, overnatting, bagasjetransport, men foretrekker å sykle uten guide (STIN, 2014).

Møtet med reisemålet

På lik linje med vandring, kan man dele sykkelferier i to reisemønstre: base og rundreise. Et baseprodukt har utgangspunkt i et reisemål eller overnattingsted der syklisten kan gjøre forskjellige turer hver dag med

utgangspunkt i destinasjonen og/eller benytter et aktivitetsanlegg. Et eksempel på en slik destinasjon i Norge er Trysil, med Trysil Bike Arena, et aktivitetsanlegg med opparbeidede stier, som også benytter aplinanlegget og naturlige stier ellers i området. Baseprodukter inkluderer blant annet tematurer, naturopplevelser, trening, stisykling (single-track), downhill, bmx, etc. Et rundreiseprodukt innebærer at turisten sykler fra et sted til et annet og får bagasjen fraktet til neste stoppested. De skifter ofte overnattingsted flere ganger. De veksler gjerne mellom korte og lange turer, og kan ha flere opplevelser og andre aktiviteter underveis. Eksempler på slike ruter er nasjonale og regionale sykkelruter, men få av disse er pakket og tilrettelagt med bagasjetransport, overnatting, mat osv pr i dag. Et norsk eksempel på en slik pakke er operatøren Goosebumps Travel (GT) som tilbyr overnatting, mat og guidede turer langs Atlanterhavsveien (GT, 2015)

Volum, utvikling og satsning på tema

Internasjonalt har sykkelturisme hatt stor vekst de siste 10 årene, og terrengsykling spesielt. Andelen terrengsyklister i befolkningen er ca. 4 % både i USA, Canada og Europa (STIN, 2014). Etterspørselen etter aktivitetsferier i Europa er voksende, og sykkelferier er en av de raskest voksende ferieformene. Mange destinasjoner og aktører tilrettelegger for sykkelturisme. Norge har så langt bare fått en begrenset andel av denne utviklingen. Innovasjon Norge har siden 2013 hatt sykkelturisme som en temasatsning, og jobber strategisk med produktutvikling og markedsføring mot spesielt det tyske, svenske, danske og nederlandske markedet. I tillegg har Stiftelsen Sykkelturisme siden 1998 jobbet med å utvikle Norge som sykkelferie destinasjon. Sentralt i deres satsning er konseptet «Syklist Velkommen» som er en merkeordning for bedrifter og destinasjoner som har tilrettelagt spesielt sykkelrute og/eller har skiltede sykkelruter for dagsturer i sin umiddelbare nærhet slik at syklistene skal finne spesielt kvalitetssikrede overnattings- og serveringsbedrifter langs rutene som markedsføres. Det finnes tilsvarende/søsterorganisasjoner som Stiftelsen Sykkelturisme i andre land.

Særtrekk ved sykkelturisme

Utfordringer for sykkelturisme i Norge inkluderer blant annet:

- Flere pakkede, tilrettelagte, kvalitetssikrede tilbud som gjør at utenlandske turoperatører vil satse.
- Skilting på offentlig veg.
- Gode turbeskrivelser med kart – både digitalt og analogt.

- Bærekraftig bruk av naturlige stier, og enkel tilrettelegging (klopping, broer, drenering o.l.) av stier.
- Gode ordninger for bagasjetransport.
- Sykkelrelaterte tilpasninger på hoteller og overnattingssteder. Sykkelvask, sikker oppbevaring av sykkel, vask av sykkelklær er noe som må på plass.
- Tilrettelegging for å bringe egen sykkel med på ferie. Transport av sykler på offentlig kommunikasjon.
- Profesjonell sykkelutleie.
- Organisering av rutene.
- Guiding – kvalifiserte / sertifiserte guider.
- Få frem suksesshistoriene for å skape entusiasme til videre satsing.
- Økt kompetanse – spesielt om marked og distribusjon.
- Gjøre de kvalitetssikrede tilbudene mer tilgjengelig for kjøperne.

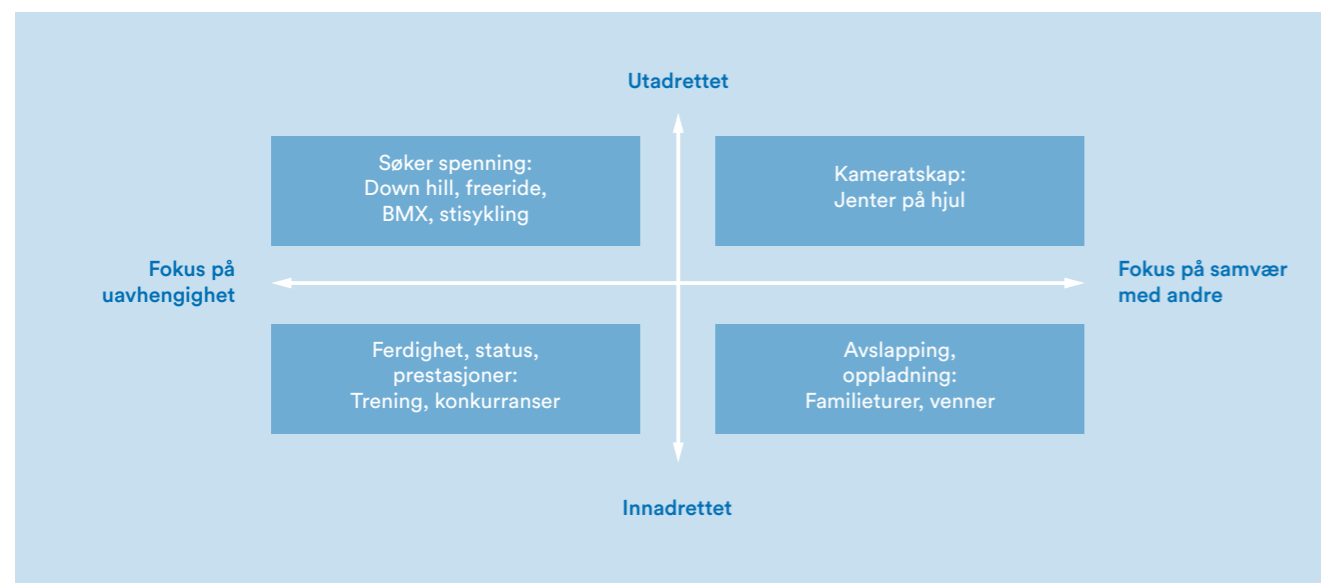
For mer informasjon om sykkelturisme se:

- Innovasjon Norge.no/reiseliv
- Cyclingnorway.no
- Ecf.com
- Imba.com
- Adventuretravel.biz

Vandring

Vandring er en aktivitet som øker både i etterspørsel og tilbud i mange markeder. Tilbudet i Norge er også godt, og vandring og fiske er de to vanligste produktene som tilbys fra norske, naturbaserte reiselivsaktører (NMBU 2014). I følge en rapport fra WTO (2014) er fjellvandring ansett som den mest robuste ferieformen i økonomiske nedgangstider, fordi gjestene gjerne blir lengre på destinasjonen. Gjестene bruker mindre penger per dag sammenlignet med andre turister, men bidrar allikevel sterkt til den lokale økonomien. Dette viser også resultatene fra Innovasjon Norges Turistundersøkelse (2014). Et fellestrekk på tvers av markedene er at den «kravstore forbrukeren» vi har sett i andre målgrupper også vokser frem blant vandrerne. Nå settes det høyere krav til turen generelt og komfort spesielt. Dette gjelder overnattingsstedene, service, mat og drikke. God, lokal mat etterspørres, det tas som en selvfølge at man kan få vin til maten og stadig flere vil at andre skal frakte bagasjen frem til neste overnattingssted. Når vandreturisten er på ferie, er det vandringen som er i fokus. De fleste har med seg det utstyret de trenger til turen. Andre aktiviteter er ikke veldig viktig, men et visst tilbud av andre aktiviteter kan være et konkurransefortrinn ved dårlig vær eller lengre opphold på en destinasjon.

Vandring organiseres ofte som individuelle reiser, men



Kilde: Akselsen, Rolf (2014) Stiftelsen Sykkelturisme

for mange utenlandske vandrere er det tryggest og vanligst å kjøpe ferdige pakker fra turoperatører. Det er mange turoperatører i Europa, og mange har Norge på programmet. Fortsatt er det en tøff konkurranse og mange operatører velger Norge bort til fordel for andre destinasjoner. Ift. sesongfordeling, er det på sommeren tilbudet er klart størst, etterfulgt av høsten. Det er brevandring og fjellturer som er de produktene flest tilbyr på sommeren. På høsten er det fjellturer og fotturer med og uten guide som har det bredeste tilbudet. På våren er det toppturer og fjellturer som flest tilbyr. På vinteren er det toppturer som er det klart viktigste produktet.

Hvem er kunden?

Vandreturister kommer til Norge fra mange land og har ulike krav og behov. Norske vandrere er det største markedet, men også det vanskeligste å tjene penger på. Mange vandrer i forbindelse med opphold på hytta eller på besøk hos venner og familie.

Danske vandrere er personer med høyere utdanning og høyere inntekt enn gjennomsnittet. Mange har vært på vandreferie før, og reiser gjerne på vandreferie en gang i året. Det er en økt etterspørsel etter toppturer, der det er mulig å nå flere fjelltopper i løpet av et opphold på destinasjonen. Kommer ofte med egen bil.

Franske vandrere er hovedsaklig i aldersgruppen 40-60 år og har høyere utdanning. De fleste vil ha relativt enkle fotturer; verken for lange eller krevende. En trend er etterspørsel etter høyere komfort på overnatting. Kjøper helst pakketurer / guidede turer med gode beskrivelser av turprogram og vanskelighetsgrad. De fleste av de reisende bestiller enkeltvis (også noen mindre grupper) som blir satt sammen til grupper på 10-20 personer.

Nederlandske vandrere. Den nederlandske vandrorganisasjonen Wandelplatform LAW anslår at så mange som 6 millioner nederlendere vandrer regelmessig og ca 330.000 av disse reiser på flere dagers turer til utlandet. De vandrer helst med partner eller venner og hovedgruppen er i alderen 50-65 år med høy utdanning. 50% av nederlenderne kommer til Norge med bil. Hovedgrunnene for vandreferier er å slappe av, og utforske naturen og få god helse. Vandring i Norge ses på som en «once in a lifetime experience» for mange nederlandske vandrere. Det er mange turoperatører, vandremagasiner og nettsteder som spesialiserer seg på vandring, og Norge kommer høyt på listen over prefererte destinasjoner (6. plass i følge en

undersøkelse gjort for Innovasjon Norge i 2012).

Britiske vandrere. Norge er for mange briter en «once in a lifetime experience». Briter på vandretur gjør gjerne andre aktiviteter i tillegg, som sykling, kulturopplevelser, breturer og mat-opplevelser (gjerner matlaging).

Møtet med reisemålet

Vi kan dele vandreproduktet i to hovedtyper: base og rundreise. Et baseprodukt har utgangspunkt i et overnattingssted der vandrerne kan gjøre forskjellige turer hver dag derfra. Et rundreiseprodukt innebærer at vandrerne går fra et sted til et annet og bærer bagasjen med seg eller, aller helst, får den fraktet til neste stoppested. Norske vandrere og norsk friluftstradisjon innebærer å bære sin egen bagasje på ryggen, mens utenlandske vandrere ofte etterspør mulighet for å få bagasjen fraktet mellom stoppesteder.

Overnatting: Vandreturistene ønsker generelt relativt høy komfort, men ikke nødvendigvis høy standard på overnattingen. De ønsker gjerne å oppleve det autentiske norske i en hytte eller et hotell. Tidligere var de fornøyd med sovesal, men i dag er ofte eget rom etterspurt. Hvis produktet er «hytte-til-hytte» er vandrerne gjerne fornøyd med hyttestandarden, så lenge de er godt informert om det på forhånd. Det oppleves ofte som positivt å møte nordmenn på tur og på hyttene.

Mat: Lokal mat er etterspurt og det oppleves økt etterspørsel etter tradisjonell, ekte norsk mat. Det er også en økt betalingsvilje for god lokal norsk mat.

Transport: Det er viktig med god infrastruktur for å nå frem til reisemålet. Godt tilbud med offentlig kommunikasjon buss / tog og nærhet til flyplass er alltid en fordel. God kommunikasjon på destinasjonen er også viktig. Bagasjetransport er viktig i de tilfeller man tilbyr vandring som rundtur og ikke som base.

Stier/løyper: I Norge er det Den Norske Turistforening (DNT) som er den sentrale tilrettelegger og aktør for den norske vandreren. Med et merket rutenett på over 20.000 kilometer med stier, er det et fantastisk grunnlag også for utenlandske vandrere. Et godt utvalg av skiltede og graderte ruter og stier er kjernen i produktet, sammen med gode kart og informasjonsskilt. Informasjon om lokale forhold, for eksempel om værforhold, er essensielt for å holde turistene godt oppdatert. Det er også viktig å

informere godt om farer eller spesielle steder der man bør ta hensyn til egen sikkerhet, og om flotte steder for god utsikt eller annen attraksjon underveis. Innovasjon Norge har sammen med flere samarbeidspartnere utarbeidet en sikkerhetsbrosjyre for friluftsliv i fjellet, både sommer og vinter. Denne er tilgjengelig på visitnorway, og på Innovasjon Norges nettside, smat på turistkontorer og hos reiselivsaktører.

Toppturer og andre attraktive turmål kan med fordel tilbys gjennom «topp ti» eller andre konsepter. Bruk av turbok på topper og turkort med avkrysning/registrering når man har nådd målet er attraktivt, og kan øke verdien av vandreproduktet også for lokale turinteresserte.

Merkehåndboka (merkehandboka.no) skal følges ved skilting og gradering av turløyper. Gode skilt og riktig gradering er viktig for at vandrerne skal kunne legge ut på turer de har forutsetning for å klare, og at de skal finne veien til turmålet. Her er det viktig at reiselivet samarbeider godt med lokale lag og foreninger innenfor friluftsliv og folkehelse, slik at man kan få et helhetlig og omforent tilbud for alle på destinasjonen. Turskiltprosjektet (turskiltprosjektet.no) er et nasjonalt skilt- og merkeprosjekt der Gjensidigestiftelsen og fylkeskommunene i ellesskap gir økonomisk støtte til merking, skilting og informasjonstiltak knyttet til turruter.

Guider: Kompetente guider bør være tilgjengelig for booking, spesielt ved gruppeturer. Det er høy betalingsvilje for guider på pakketurer, men guiden må være kompetent og snakke språket som foretrekkes av kundene. Turoperatører bruker gode guider, sammen med lokalkunnskap, som et viktig salgsargument. Det er imidlertid en utfordring at guidetjenester for individuelle reisende, eller der guide ikke er inkludert i pakkeprisen, ofte oppleves som for dyrt.

Volum, utvikling og satsning på tema

Det finnes ingen landsdekkende statistikk som viser antall vandrere på ferie i Norge.

Norge er fortsatt ikke veldig godt kjent som vandredestinasjon, selv om flere og flere får øynene opp for det landet har å by på. Sesongen er relativt kort og vi har et høyt prisnivå. Turoperatørene er opptatt av at det utvikles flere pakker og et større mangfold av vandreruter. Det må også etableres gode løsninger for bagasjetransport mellom naturlige stoppesteder langs rutene. Denne utfordringen

gjelder også for sykkelturisme, så her kan man med fordel dra fordel av å samarbeide på tvers av aktiviteter. Merkede ruter og stier må markedsføres og beskrives slik at vandrerne får vite om dem og får lyst til å bruke dem.

Flere land i Europa tilbyr spennende og godt utviklede vandreopplevelser, og har lavt prisnivå og stabilt gode værforhold. Italia, Sveits, Østerrike og Spania er viktige konkurrenter.

Vandring er også en av de viktigste temasatsingene til Innovasjon Norge, både nasjonalt og internasjonalt. De har seks prioriterte markeder, men mer fokus på segmentet «Vandrere» enn på markedene. IN tilbyr også produktutvikling gjennom deres generelle tjenester: kompetanse, rådgivning, nettverk og finansiering.

Særtrekk ved temaet

For å lykkes med vandring som reiselivsprodukt er det en fordel å ha et variert landskap med muligheter for å gå forskjellige turer hver dag. Turer av ulik vanskelighetsgrad og varighet er sentralt. Norge er kjent for fantastisk natur og landskap, men det er for mange vandrere (spesielt briter) viktig at turene pakkes i en kontekst med historie og kulturelle opplevelser.

Kundene ønsker seg ofte en tur litt utenom det vanlige, og gjerne langs ruter hvor de ikke treffer mange andre grupper. Skal vi lykkes med å tiltrekke oss nye grupper av turister, må vi tilpasse oss kravet fra utenlandske turisterturoperatører, og tilby bagasjetransport.

Utenlandske turoperatører synes ofte det kan være vanskelig å pakke turer til Norge med riktig pris i forhold til kvalitet. Store avstander for å nå endelig destinasjon nevnes også som en utfordring, nederlendere for eksempel, vil ikke bruke mer enn en dag på reise fra hjem til sluttdestinasjon.

Sikkerhet er viktig. God turinformasjon med beskrivelse av lengde på tur i km og tid, samt en enkel pakkediste med hva man bør ha med seg på tur, samt hva man bør kle seg i, bør være tilgjengelig.

Fiske

Fiske er en av de største fritidsaktivitetene på verdensbasis. Norge rangeres høyt som en attraktiv fiskedestinasjon i flere land. Spektakulær natur, godt tilrettelagte produkter, en lang kystlinje, stor fisk og mye fisk samt et mangfold av fiskearter bidrar til nettopp det. Tilbudet av fisketurisme i Norge er stort, og fiske er et av de vanligste produktene som tilbys fra norske naturbaserte reiselivsaktører (NMBU 2014). Sjøfisketurisme er det raskest voksende segmentet innen naturbasert reiseliv, i følge Nofima (2014). I følge Turistundersøkelsen (2014) er fiske en viktig aktivitet for turister i Norge. Gjestene bruker mindre penger per dag sammenlignet med andre turister, men bidrar allikevel sterkt til den lokale økonomien fordi gjestene gjerne blir lengre på destinasjonen.

Fisket og fiskeopplevelsene er det viktigste for fisketuristene. De fleste har med seg det fiskeutstyret de trenger til turen, men det er viktig å ha et utvalg av stenger og annet utstyr for salg eller leie. Det er viktig å presisere betydningen av å utøve et sikkert fisketilbud, og at vær og vindforhold bør regulere hvor eller om fiske kan utøves. Innovasjon Norge har sammen med relevante samarbeidspartnere utviklet en sikkerhetsbrosjyre for friluftsliv på sjøen. Denne er tilgjengelig på visitnorway og på Innovasjon Norges nettside, i tillegg til turistkontorer og reiselivsbedrifter. Det er ikke vanlig å ha guidede fisketurer på sjøen i Norge i dag. Det kan imidlertid være et godt tilbud som kan øke omsetningen og forlenge sesongen, og det finnes bedrifter som lykkes med dette i dag.

Fiskereisene organiseres ofte som individuelle reiser, men for mange utenlandske fiskere er det tryggest og vanligst å kjøpe ferdige pakker fra turoperatører. Det er potensial i ulike kundegrupper, og nye undersøkelser viser at det kan være en god strategi å fokusere på de som kommer for selve fiskeopplevelsene, og som er villige til å bruke fly som hovedtransport.

Fisket i hav, sjø og fjorder er gratis, og krever ingen avgift eller registrering. Utenlandske fiskere kan kun bruke håndholdt utstyr. Fiskereglene sier at utenlandske fiskere kun kan ta 15 kilo filet og en trofefisk med seg over grensen. De fleste følger dette kravet, men det rapporteres stadig om smugling på grenseovergangene. Dette, sammen med konflikten mellom oppdrett og villaks, er i ferd med å skade Norges omdømme som fiskedestinasjon. En bærekraftig forvaltning av fiskeressursene vil være en klar forutsetning for suksess i fremtiden for denne bransjen.

Sesongen for fiskeferier er fra mars til oktober, med hovedsesong juni, juli og august.

Hvem er kunden?

Fisketurister kommer til Norge fra mange land og har ulike krav og behov.

Russland. Fiskeferie i Norge er blitt populært i Russland. Hvert år opplever vi en økning i antall russiske pengesterke fisketurister som besøker Norge.

Tyskland. Norge er fortsatt den viktigste feriedestinasjonen for tyske sportsfiskere, som teller rundt fire millioner fiskere. Tyske turoperatører som selger fiskeprodukter melder om gode bookingtall for Norge, – og de er stadig på jakt etter nye, norske produkter.

Nederland har rundt to millioner sportsfiskere og fising er blant de mest populære fritidsaktivitetene. Mange reiser utenlands for å utøve hobbyen sin.

Sverige. En engasjert og kvalitetsbevisst målgruppe, som prioriterer hobbyen sin høyt. Fiske er en av ferieaktivitetene med flest tilhengere og hele 42 prosent av befolkningen oppgir å ha fiske som interesse.

Møtet med reisemålet

Fiskeproduktet i Norge består primært av overnatting i hytte/rorbu/hotell og båtutleie. Mens det er vanlig i mange andre land å ta med fisketurister ut på charterbåt med skipper/guide, er det i Norge vanligst å leie båt og dra ut på fiske på egen hånd. Dette kan være en utfordring i forhold til sikkerhet og sikker ferdsel på sjøen.

Overnatting: Det organiserte turistfisket består av bedrifter som driver profesjonell fisketurisme, utleiebyråer som leier ut hytte og båter, samt turoperatører. Det uorganiserte turistfisket er basert på de som reiser rundt i bil, bor på campingplasser og som fisker som en del av ferien. Fisketuristene ønsker generelt relativt høy komfort, men ikke nødvendigvis høy standard på overnattingen. De ønsker gjerne å oppleve det autentiske norske i en hytte eller en rorbu, tett ved sjøen.

Mat: Selvushold er vanlig. Lokal mat er etterspurt og det oppleves økt etterspørsel etter tradisjonell, ekte norsk mat. Det er også en økt betalingsvilje for god lokal norsk mat.

Transport: Mange fisketurister kommer til Norge med egen bil, men det blir stadig vanligere å komme med fly.

Jo lenger nord i landet vi kommer, jo vanligere er det at de reisende kommer med fly. Det er viktig med god infrastruktur for å nå frem til reisemålet. Godt tilbud med offentlig kommunikasjon buss / tog og nærhet til flyplass er alltid en fordel. God kommunikasjon på destinasjonen er også viktig.

Andre aktiviteter: Fisketuristene vil gjerne ha mulighet til å gjøre andre aktiviteter under oppholdet. Et godt utvalg av skilte turruter og stier, sammen med gode kart og informasjonsskilt, er viktig for vandreopplevelser. Sykler for leie kan også være et godt tilbud. Det er viktig å ha gode beskrivelser av ruter og turer. Oversikt over attraksjoner, steder for fuglekikking eller andre spesielle utsiktspunkter kan være av stor verdi. Matkurs og lærdom om hvordan man tar vare på fisken og utnytter den i spennende matretter kan være et spennende ekstratilbud som øker gjestens opplevelsestilfredshet.

Sikkerhet: Fisketurisme må alltid utvikles med de nødvendige hensyn til sikkerhet i forhold til farvann og værforhold på stedet.

Volum, utvikling og satsning på fiske

Tall fra 2005 (TØI) viser at det kommer omlag om 300.000-350.000 fisketurister til Norge pr år, senere tall finnes ikke. NORUT sin undersøkelse fra 2011 viser at ca 70% av fisketuristene reiser som «gutta på tur», mens 30% reiser med familie.

Familier på fiskeferie har høyere forbruk enn «gutta på tur» (NORUT). Grupper som reiser uten kvinner har høyere forbruk på sportsutstyr, mens grupper som reiser med kvinner har høyere forbruk på klær. Turistene bruker mindre på båt og drivstoff når de reiser med barn (færre og kortere turer på sjøen?). Turistundersøkelsen (2014) viser at utenlandske fisketurister har et lavt døgnforbruk pr person, men at totalforbruket for reisefølget er over gjennomsnittet for aktive utenlandske turister.

Fisketuristene er opptatt av at forholdet mellom pris og opplevd kvalitet er riktig. Dersom vi skal lykkes med å få flere fisketurister hit, er det viktig at produktene holder høy standard og at kvaliteten på hele leveransen er god. Det betyr at vi utvikler bærekraftig turistfiske, der fokuset på ressursen er i sentrum. Flere land i Europa tilbyr fiskeopplevelser, og har lavt prisnivå. Irland, Island, Skottland og noen land rundt Middelhavet er viktige konkurrenter. Utenfor Europa er Afrika og Sør- og mellom Amerika etterspurt.

Fiske er en av de viktigste temasatsingene til Innovasjon Norge, både nasjonalt og internasjonalt. De har fire prioriterte markeder, men mer fokus på segmentet «fisketurister» enn på markedene. IN tilbyr også produktutvikling gjennom deres generelle tjenester: kompetanse, rådgivning, nettverk og finansiering.

Særtrekk ved fisketurismen

For å lykkes med fiske som reiselivsprodukt er det en fordel å ha god tilgang til godt fiske, et godt utvalg av båter og overnattingsenheter rett ved vannet. Kjølrom/fryserom og fasiliteter til å behandle fangsten er viktig. Et variert landskap med muligheter for å gå turer er fint. God informasjon om fiskeplasser er nyttig..

Utenlandske turoperatører synes ofte det kan være vanskelig å pakke turer til Norge med riktig pris i forhold til kvalitet. Vårt høye prisnivå er utfordrende, men må ses på som en mulighet og ikke en begrensning. Store avstander for å nå endelig destinasjon nevnes også som en utfordring, mange vil ikke bruke mer enn en dag på reise fra hjem til sluttdestinasjon.

Utfordringer

- Utenlandske operatører kan drive fisketurisme i Norge på egen hånd, med egne båter og avtaler med hytteutleiere. Kan utfordre det norske, autentiske produktet.
- Sikkerhet ved ferdsel på sjøen. For mange omkommer hvert år på sjøen under fiske.
- Norges omdømme som fiskedestinasjon er i ferd med å svekkes. 15-kilos grensen for utførsel av fisk gjør at «fang-og-slipp» (catch and release) blir løsningen for mange fisketurister. Det er behov for å øke fokuset på en bærekraftig utnyttelse av fiskeressursen.
- Kvalitetssikring av fisketurismebedrifter.
- Det er behov for økt kunnskap om bedriftene og fisketuristene.

Anbefalt lesestoff: www.innovasjon norge.no/no/reiseliv/utgivelser-fra-oss/publikasjoner-og-rapporter/rapporter-fisketurisme

Beskrivelse av cruisenæringen

Kilde: Innovasjon Norge.

Cruise som ferieform

Cruise er en raskt voksende global ferieform med ca. 22 millioner årlige gjester (2014). Ferieformen har også økt mye til Norge og er blitt et segment som er viktig for mange bedrifter langs norskekysten. Cruise omfatter både små luksus- og ekspedisjonsskip til store flytende hoteller med tusenvis av gjester om bord. På en cruiseferie er reiseruten fastsatt med eksakte tidspunkter, og det er enkelt for den reisende å planlegge sine aktiviteter og ønskede opplevelser. Reiserutene blir av rederiet bestemt lang tid i forveien, ofte 2-3 år i forkant. Cruisepassasjerene er normalt i land i begrenset tid. Det vanlige er at skipene kommer inn til en destinasjon på morgenen og seiler igjen på ettermiddag/kveld. Det er i løpet av dette tidsrommet vi på destinasjonen har mulighet til å skape omsetning.

En cruiseferierende bor og spiser primært om bord på skipet og benytter dagene i land til enten organiserte utflukter, eller de opplever destinasjonene på egenhånd. Cruiseindustrien er dermed spesielt viktig for bedrifter innenfor attraksjons- og opplevelsessektoren, men også for bedrifter som kan tilby for eksempel lunsj på heldagsutflukter.

Hvem er cruisekunden?

De ulike rederiene som opererer i Norge har mange ulike målgrupper. Rederiene kan være både nasjonale varemerker (for eksempel AIDA & Pullmantur Cruises) som primært arbeider mot en nasjonalitet og ulike målgrupper der, eller internasjonale varemerker der kunden har en mer internasjonal sammensetning. (for eksempel Royal Caribbean International & Norwegian Cruise Line). Cruisekundene er blitt yngre ettersom skipene er blitt mer moderne og med aktiviteter og underholdning som attraherer alt fra småbarnsfamilier til eldre par.

Dette stiller dermed krav om at også det landbaserte produktet kontinuerlig må tilpasses kundegruppene, slik at vi sikrer maksimal verdiskapning fra disse reisende. Dette kan gjøres gjennom et stort og variert tilbud, slik at en størst andel av cruise gjestene kan finne tilbud som dekker deres ønsker og behov.

Turistundersøkelsen Cruise fra 2014 viser at:

- Cruise gjestene til Norge er i gjennomsnitt 58 år.
- De cruise gjestene som gjør kulturelle aktiviteter legger igjen mest penger.
- Kundene bestiller Norgescruiset lang tid i forkant av reisen, de aller fleste mer enn 3 måneder før reisen foretas. 2 av 3 cruise gjester er i Norge for første gang.
- Reisetillegget er mindre enn på landbasert ferie. Som oftest er det par som reiser på cruise til Norge.
- Sør Europeiske kunder er de som oftest har med barn på cruise.
- Cruiseturistene er meget fornøyd med Norgesoppholdet og vil i stor grad anbefale Norge som feriedestinasjon til andre.
- Attraksjoner og severdigheter er viktig for cruise kundene
- Cruiseturistene kommer gjerne tilbake til Norge. Først og fremst på et nytt cruise, men også på landbasert sommer og vinterferie.
- Å oppleve fjordene, besøke historiske steder/bygninger, oppleve naturen og å dra på sightseeing er foretrukne aktiviteter.
- Cruiseturister er i betydelig større grad enn landbaserte gjester interessert i shopping.

Cruise & økonomi

Cruisenæringen bidrar med store summer i inntekter i form av offentlige avgifter, mens det relatert til verdiskapning lokalt er gjort en del undersøkelser med ulike resultater. Cruise genererer ulike typer inntekter. Kort karakteriserer vi de slik:

- Avgifter og vederlag til havner, kystverket & NOx fondet.
- Cruisepassasjerenes og de ansattes (mannskapets) forbruk under besøket i havn.
- Skipets kjøp av varer og tjenester fra lokale leverandører.

I tillegg finnes det nasjonalt også en rekke leverandører innenfor IT, Skipsdesign, og øvrig leverandørindustri som har omsetning fra cruiseindustrien. Tall fra 2013 viser at avgifter/vederlag i Norge fra cruise utgjør 286 mill. årlig. Turistundersøkelsen 2014 – Cruise som SSB utførte på oppdrag fra Innovasjon Norge viser at totalt direkte forbruk

fra cruiseturister som tilfaller norsk næring beløper seg til 2,3 milliarder, dvs. i snitt kr. 860,- per per ilandstiging/passasjer. Forbruk pr. cruise i Norge er kr. 3.945 per gjest, og hver gjest besøker i gjennomsnitt 4,5 havner. CLIA's (Cruise Line International Association) rapport for 2014 sier at cruiseindustriens totale «bidrag/ omsetning» til Norge er på 606 millioner Euro for 2013.

Cruise & Miljø

Cruiseindustrien arbeider kontinuerlig med forbedring av skipene i en mer miljøriktig retning. Skipene medfører i dag forurensing i form av utslipp av eksos, spillvann samt annet avfall. 1. jan 2015 ble ECA - Emission Control Area innført i Norge i området sør for 62 breddegrad (sør for Ålesund) og vil der kun tillate skip med mindre enn 0,1 % svovelutslipp å ferdes. Det betyr i praksis et tungoljeforbud i dette området, noe som er positivt for miljøet.

Det er viktig at de destinasjoner som arbeider og/eller som ønsker å arbeide med cruise er inneforstått med at dette primært er et volumprodukt som innebærer mange mennesker på samme tid på destinasjonen. For å skape gode opplevelser for de besøkende fra cruise i tillegg til landbaserte gjester og fastboende, er det derfor viktig at det er god dialog rundt hvor mange gjester reisemålet er i stand til å håndtere godt på samme tid. Innovasjon Norges 10 prinsipper for et bærekraftig reiseliv er gode retningslinjer for å ivareta både de miljømessige, sosiale og økonomiske aspektene relatert til cruiseturismen.

Cruiseturistenes møte med reisemålet

Reiseruten til et cruiseskip som besøker Norge er ofte planlagt årevis i forveien og er basert på en kombinasjon av rederienes lønnsomhet og deres kunders etterspørsel etter spesifikke destinasjoner/regioner. En reiserute har som regel minst ett, og ofte flere, unike og kjente reisemål som gjør det lettere å markedsføre og selge nettopp den aktuelle reiseruten. Eksempler på slike destinasjoner/regioner i Norge kan være Oslo, Bergen, Geiranger, Nordkapp og Spitsbergen. Dette er alle godt kjente steder og kan dermed brukes som «høydepunkter» på en reiserute. Som destinasjon kan man enten være Port of call (havn som skipet besøker på reiseruten) eller Turnaround port (havn der skipet starter/slutter og bytter passasjerer). De fleste norske havner er «Port of call» og har dermed kunden på besøk i et begrenset tidsrom, normalt på dagtid. De aller fleste skip som besøker Norge starter og slutter i Danmark, Tyskland, Nederland eller Storbritannia.

Kundereisen på reisemålet

Reisende på cruise har begrenset tid på destinasjonen og velger derfor ofte å dra på enten:

- Halvdagsutflykt (3-5 timer) arrangert av turoperatør/rederiet.
- Heldagsutflykt (5-9 timer) arrangert av turoperatør/rederiet.
- Går i land på egenhånd uten konkrete planer.
- Går i land på egenhånd med konkrete planer.
- Et fåtall gjester er om bord og går ikke i land på destinasjonen.

Tradisjonelt har en høy andel av cruise gjestene forhåndskjøpt utflukter om bord. Stadig flere ønsker nå å kjøpe utflukten på stedet eller individuelt via internett før eller under reisen. Salg av utflukter er viktig for rederiene og redusert salg om bord kan medføre at rederier prioriterer anløpssteder der de står for salget av utfluktene, fordi det er mest lønnsomt.

Rederiene etterspør stadig nye utflukter for både gamle og nye kundegrupper om bord. De fleste bruker en agent til å håndtere sitt utfluktsprogram i land og de er ansvarlig for:

- Å sette sammen et egnet og variert utfluktsprogram som selges via rederiet om bord.
- Kapasitet – tilstrekkelig buss- og transportkapasitet til å dekke behovet.
- Guider – tilstrekkelig antall guider som snakker det relevante språket.

Attraksjoner

For rederiene er det veldig viktig at infrastruktur i havn, bussoppstillingsplasser, toaletter etc. er best mulig tilrettelagt slik at det er enkelt for gjesten å komme seg fra skipet til utfluktsbuss, alternativ til bysentrum og at dette er merket godt dersom kunden ønsker å dra dit på egenhånd. Dette innebærer behov for nok busser og guider med riktige språkferdigheter og kunnskap, så vel som kapasitet i form av utflukstilbud og variasjon på dette. Man trenger nødvendigvis ikke være en cruisehavn for å få besøk av cruiseturister. For destinasjoner i rimelig avstand til en cruisehavn er det mulig å tilrettelegge produkter som kan benyttes av cruiseturister.

Volum og utvikling

Norge har siden begynnelsen av 2000 tallet hatt en økning i antall cruiseturister og en markant økning i perioden 2010-2013. De seneste årene har det stabilisert seg på et nivå mellom 2,5 og 3 millioner dagsturister. I antall passasjerer utgjør dette ca. 600.000-700.000 som i gjennomsnitt besøker ca. 4,5 ulike havner på sitt Norgesbesøk. De største markedene for cruise til Norge er Tyskland og UK. Dette er naturlig da dette er store cruisemarkeder, men også det faktum at de fleste cruise til Norge starter i disse landene.

Innovasjon Norge arbeider med cruise på ulike områder. Noen av disse områdene er:

- Utvikling av salgbare opplevelser på land tilpasset cruiseturister og andre som besøker destinasjonen.
- Utvikling av kompetansetjenester for ansatte i reiselivsnæringen med vektlegging av bærekraftig utvikling av cruiseturismen i Norge.
- Langsiktig målsetting om å få flere av cruiseskipene som ferdes i norske farvann til å bruke norske havner som snu havn.
- Stimulering av leverandørindustrien til tettere samarbeid med cruiserederiene for å utvikle norsk mattilbud ombord. Målet med Innovasjon Norges arbeid i cruisemarkedet er økt verdiskaping for norsk landbasert næring.

Særtrekk ved cruise

Cruise er en ferieform som i Norge har vokst litt på siden av det øvrige reiselivet og blitt et stort segment i det internasjonale markedet av turister som ferierer i Norge. De store volumene er det som ofte skaper diskusjoner lokalt. Små steder som får besøk av tusenvis av turister i et begrenset tidsrom må være rigget til å kunne håndtere det for alle involverte.

En del steder er der diskusjoner mellom tilhengere og motstandere av ferieformen. Diskusjonene går spesielt på miljø (både utslipp fra skip og antall mennesker «People Pollution») i tillegg til diskusjoner på hvorvidt man tjener penger på cruiseturistene.

Det eksisterer forskjellige internasjonale, nasjonale og lokale nettverk som arbeider med cruise. De viktigste er:

Cruise Norway: cruise-norway.no
 Cruise Europe: cruiseeurope.com
 Cruise Baltic (For havner i Oslofjord regionen): cruisebaltic.com

I tillegg finnes det en rekke regionale og lokale nettverk som arbeider med cruise og som legger opp til samarbeid mellom bedrifter på lokalt nivå.

