



**Havfisketurismebedrifter:**

**Mulighetsanalyse og  
tiltak for  
lønnsomhetsforbedringer**

## Forord

Kaizen AS har utført denne mulighetsanalysen på oppdrag for Innovasjon Norge. Analysen er en del av et større prosjekt som har hatt som hovedmålsetting å øke kunnskapen om de økonomiske og markedsmessige forhold for virksomheter som driver med havfiske eller sjøfiske i de fem nordligste fylkene.

Resultatene av prosjektet skal kunne utnyttes av bedriftene for å forbedre egen lønnsomhet. Denne analysen inneholder derfor konkrete forslag på hva bedriftene kan gjøre på egen hånd eller i samarbeid med andre for å forbedre lønnsomheten både på kort og lang sikt.

Bergen, 1.5.2014

Rolf E. Akselsen

# Innhold

<b>Forord</b> .....	s.	2
<b>Innhold</b> .....	s.	3
<b>Sammendrag</b> .....	s.	4
<b>1. Målsetting, faglige rammer og metode</b> .....	s.	9
1.1. Prosjektets målsetting.....	s.	9
1.2. Faglige rammer og hypoteser.....	s.	9
1.3. Metode og datagrunnlag.....	s.	10
<b>2. Resultater av datainnsamlingen</b> .....	s.	12
2.1. Sekundære datakilder og andre dokumentdata.....	s.	12
2.1.1. Rapport fra oppdrag 1 "Regnskapsanalysen".....	s.	12
2.1.2. Andre relevante analyser av havfisketurisme bedrifter.....	s.	12
2.1.3. Hva kan vi lære av mer generelle analyser av suksessbedrifter?.....	s.	13
2.1.4. Hva kan trendanalyser o.l. gi av signaler om fremtiden som kan være aktuelt for havfisketurisme bedriftene?.....	s.	14
2.1.5. Utfordringer og muligheter med utgangspunkt i sekundærdata .....	s.	17
2.2. Faglig arbeidsseminar med utvalg eksperter fra bransjen.....	s.	18
2.2.1. Lønnsomhetsdefinisjonen i små familieeide bedrifter.....	s.	18
2.2.2. Markedsspesialisering, økonomisk vekst og risiko.....	s.	18
2.2.3. Behovet og mulighetene for tilnærmet helårsdrift.....	s.	19
2.2.4. Bruk av turoperatører.....	s.	20
2.2.5. Bruk av offentlige virkemidler.....	s.	20
2.2.6. Utfordringer og muligheter sett med deltakernes øyne.....	s.	21
<b>3. Bransjens hovedutfordringer og muligheter</b> .....	s.	22
<b>4. Forslag til tiltak for å bedre lønnsomheten for havfisketurismebedrifter</b> .....	s.	23
4.1. Et kompetansehevingsprogram for ledere/vertskap.....	s.	23
4.2. Utvikling av nye kostnadseffektive forretningsmodeller.....	s.	24
4.3. Fokus på fisketurister med høy betalingsvillighet.....	s.	24
4.4. Utvikling av nye produkt/markedskonsept for å tilstrebe helårsdrift.....	s.	25
4.5. Kostnadsreduksjoner gjennom bedre rutiner.....	s.	25
<b>Vedlegg: Litteraturliste, kilder o.l.</b> .....	s.	27

## Sammendrag

Hovedformålet med dette prosjektet har vært å øke kunnskapen om økonomiske og markedsmessige forhold for virksomheter som driver med havfiske i de fem nordligste fylkene slik at bedriftene kan utnytte dette i arbeidet for å bedre lønnsomheten. Dette er gjennomført gjennom to ulike oppdrag/prosjekter:

Oppdrag 1: Regnskapsanalyse av reiselivsbedrifter som har havfiske/sjøfiske som hovedaktivitet

Oppdrag 2: En mulighetsanalyse som beskriver aktuelle tiltak for bedre lønnsomhet i denne typen reiselivsbedrifter

Innovasjon Norge som oppdragsgiver ga følgende konkrete mål for hvert av disse to oppdragene:

Oppdrag 1: Målet er å fastslå lønnsomhetsvariasjoner og årsaksforhold

Oppdrag 2: Målet er å anbefale tiltak som enkeltbedrifter kan gjennomføre for å bedre lønnsomheten med basis i dokumenterte forhold fra oppdrag 1 eller fra markedsmessige registrerte trender

Dette er rapporten fra oppdrag 2: Mulighetsanalysen.

## Status og muligheter

For å få frem mest mulig fakta om utfordringer og muligheter havfiskebedriftene står ovenfor, har vi gjennomgått **Regnskapsanalysen og andre fagrappporter o.l.** Resultatene fra disse analysene kan vi oppsummere i følgende punkter:

- De gode bedriftene i denne bransjen har hatt en høyere vekst i verdiskapingen enn næringslivet generelt og andre reiselivsbedrifter spesielt
- Stor spredning i bransjen mht. lønnsomhet og de fleste bedriftene har behov for å forbedre både lønnsomhet og soliditet
- Kjennetegnene ved de lønnsomme bedriftene er markedsspesialisering, gode på andre segmenter enn fisketurisme, høyere belegg, lokalisering nær flyplass, mindre bruk av turoperatører og at de utnytter offentlige virkemidler.
- Havfiske eller sjøfiske er den største av fiskeaktivitetene og utgjør det dobbelte av potensialet i sportsfiske i elv og innsjø
- Det internasjonale fisketurismemarkedet er ikke i vekst, men Norge som reisemål har hatt vekst i disse markedene. Økte markedsandeler skyldes en kombinasjon av bedre markedsføring og salg på den ene siden og et attraktivt totalprodukt bestående av fangstmulighetene og flere kvalitative gode bedrifter på den andre.
- Viktige konkurrenter vil forsøke å ta tilbake tapte markedsandeler
- Det er et potensial i flere ulike kundegrupper. Det kan se ut som en god strategi å fokusere på de som søker selve fiskeopplevelsene og som er villig til å bruke fly som hovedtransportmiddel som viktige kundegrupper.
- En bærekraftig forvaltning av fiskeressursene vil være en klar forutsetning for suksess i fremtiden for denne bransjen
- Det ligger et potensial for ytterligere forbedringer og innovasjoner i bransjen ved å utvikle nye forretningsmodeller tilpasset den situasjonen og omgivelsene bedriftene befinner seg i. Samtidig må det fokuseres på dyp kundeinnsikt, skape unike verdier for kundene og bidra til kostnadsreduksjoner og beskyttelse av inntektsstrømmene. Her vil integrering av Internett og utnyttelse sosiale medier være viktige faktorer i forretningsmodellene.

Ut fra dette kan vi konkludere med følgende muligheter:

- Det er positive muligheter for fortsatt vekst og utvikling innen hav- og sjøfiske.
- For å utnytte disse mulighetene og samtidig bedre lønnsomheten i bransjen, bør man primært fokusere på en videreutvikling og forbedring av dagen bedrifter framfor å øke kapasiteten ved nyetableringer
- Dette kan bl.a. skje gjennom utvikling og testing av nye forretningsmodeller som fokuserer på selve fiskeopplevelsen, bærekraft i forhold til ressursgrunnlaget, utvikling av nye tilbud til andre segmenter, kostnadsreduksjoner ved å utnytte web en og sosiale medier.

I tillegg ble det gjennomført et **arbeidsseminar med et utvalg av eksperter/fisketurisme-aktører** både for å drøfte konklusjonene fra Regnskapsanalysen og de andre fagrapportene og for å få frem ytterligere datagrunnlag for anbefaling av tiltak for å bedre lønnsomheten.

I forhold til problemstillingen hvordan gjøre havfisketurismebedriftene mer lønnsomme trakk deltakerne fram følgende faktorer som meget viktig:

- Forutsigbare og like rammebetingelser:
  - Likebehandling av Innovasjon Norge uavhengig av hvilket fylke man er lokalisert
  - Avskrivninger på båter på minimum 20% årlig
  - Det hevdes at ressursgrunnlaget mht. tilgangen på de fleste fiskearter er meget god og vil fortsatt være det med dagens nasjonale forvaltningsregime
  - Kvoter på antall kilo fiske file må ikke reduseres. Noen mener den bør heves.
- Bedre bransjens omdømme:
  - Viktig bidrag til lokal verdiskaping i kystsamfunnene
  - Søke samarbeid gjennom en av de etablerte bransjeorganisasjonene
  - Tilfelle av fauna- og miljøkriminalitet må fordømmes av bransjen
  - Bransjen må aktivt samarbeide med forskerne for å dokumentere fangstene ved anleggene
  - Bedre dialogen både med Norges Fiskarlag og myndighetene
- Bedre konkurransevnen og lønnsomheten gjennom kostnadsreduksjoner på bedriftene:
  - Kostnader knyttet til båt og motor er et sted der det er mulig med reduksjoner spesielt knyttet til skader som kan dekkes av forsikring. Mange er i dag selvforsikret pga. høye priser. Ved å profesjonalisere inn og utsjekkingen bedre og ikke minst lære av bilutleiefirmaene mht. forsikringer, skader o.l.
  - Samarbeide mer om innkjøp av driftsmateriell knyttet til båter og motorer
  - Mer profesjonell håndtering av bensinforbruket
  - Forskuddsbetaling for renhold i hyttene/buene
- Utvikle et helt nytt konsept for distribusjon med fokus på kostnadseffektivisering, fleksible provisjonssatser, aktiv bruk av sosiale medier og Internett:
  - Eid og styrt av tilbyderne
  - Det ble antydnet en kritisk masse på 30-40 bedrifter med en samlet omsetning på vel 50 mill. kroner. Dette vil være en "kritisk masse" for å ha tilstrekkelig ressurser til å drive markedsføring og for å ha forhandlingsmakt ovenfor utenlandske turoperatører
- Begrenset behov for økt kapasitet i bransjen dersom den ikke bidrar til kvalitetshevning og økt profesjonalisering:
  - De useriøse i bransjen bør utkonkurreres og/eller fornyes
  - Det bør ikke bli for store anlegg mht. kapasitet og det må være et visst forhold mellom antall båter og antall senger/rom for eksempel 4 senger pr. båt.
  - Eventuell ny kapasitet bør også ha spesielle fortrinn til å jobbe mot andre segment enn fisketurister

## Bransjens hovedutfordringer og muligheter

Ut fra dette som er presentert og kommentert foran kan det konkluderes med følgende:

- Det er stor variasjon i lønnsomheten blant bedriftene i bransjen:
  - De beste bedriftene har en bedre lønnsomhet enn næringslivet generelt og reiselivsnæringen spesielt. De fleste bedriftene har imidlertid et sterkt behov for å bedre lønnsomheten og heve soliditeten
  - Det høye kostnadsnivået i Norge gir kostnadsulempen i de fleste markedsland som ikke gir grunn for å heve prisene. Internasjonalt forsøker store deler av reiselivsbransjen å utvikle nye kostnadseffektive forretningsmodeller.
- Det er positive muligheter for fortsatt vekst og utvikling selv om etterspørselsveksten som bransjen har opplevd de siste årene, sannsynligvis vil bremse opp:
  - I et ikke-voksende internasjonalt marked må bedriftene ta markedsandeler for å vokse. Derfor bør man være forsiktig med å stimulere til økt overnattingskapasitet dersom det ikke bidrar til kvalitetshevning, profesjonalisering i bransjen samtidig som man har dokumenterte forutsetninger for å fylle ledig kapasitet med gjester fra andre segmenter enn fisketurister.
- For å bedre lønnsomheten i bransjen ligger det muligheter gjennom å:
  - Øke inntektsgrunnlaget med mer fokus på helårsdrift. Dette må sannsynligvis skje fra andre kundegrupper enn fisketurister. Helårsdrift vil også kunne føre til flere helårsarbeidsplasser og krever økt profesjonalisering i bransjen.
  - Fokuserer mer på fisketurister med høyere betalingsvilje som f.eks. opplevelsesfiskerne og de som bruker fly som hovedtransportmiddel. Bruk av fly vil også kunne begrense omfanget av fauna- og miljøkriminalitet.
  - Utnytte mulighetene for kostnadsreduksjoner gjennom bedre rutiner og innkjøps-samarbeid.
  - Utvikle nye forretningsmodeller som gir en mer kostnadseffektiv og salgorientert distribusjonsskjede som reduserer men ikke fjerner kostnadene til provisjon.
- Næringen har et behov for å bedre sitt omdømme pga. negative presseoppslag om fauna- og miljøkriminalitet:
  - Derfor er det spesielt viktig at de seriøse aktørene i bransjen tar sterk avstand fra denne formen for kriminalitet og at man starter et aktivt samarbeid med fisketuristene og forskere for å dokumentere fangstene ved bedriftene.
  - Det er helt sentralt at kvoten på 15 kg filé ikke reduseres.

## Tiltak for lønnsomhetsforbedringer

Konklusjonene foran er at det er muligheter for å videreutvikle havfisketurismebedriftene slik at lønnsomheten blir bedre. Dette vil kreve at bedriftene hver for seg faktisk ønsker å bli bedre og at de vil prioritere både jobbing i egen virksomhet og samarbeide med andre. Dette vil ikke være noe "quick fix", men vil kreve et langsiktig og målrettet utviklingsarbeid.

For å komme raskt i gang med forbedringsarbeidet og utnytte initiativ som grupper av bedrifter allerede er i gang med, har vi foreslått følgende fem tiltak som klart vil kunne bidra til å heve lønnsomheten i havfisketurismebedriftene i de fem nordligste fylkene:

### 1. Et kompetansehevingsprogram for ledere/vertskap

For å løfte hele bransjen opp på et høyt profesjonelt nivå bør det utvikles og tilbys et program "FRAM Havfisketurisme".

Formålet er å utvikle ledere og vertskap til å bli bedre på økonomiske styring, få på plass gode rutiner i virksomheten, heve servicenivået samtidig som man fokuserer på kostnader og ikke minst hever kunnskapen om fiskeressursene og blir viktige medspillere i forvaltningen av ressursene.

Innovasjon Norge sammen med relevante forskningsmiljøer vil ha de rette ressursene til å utvikle et slikt kompetansehevingsprogram. Dette betyr at et slikt tiltak ligger innenfor dagens virkemiddelapparat.

## **2. Utvikling av nye kostnadseffektive forretningsmodeller**

Et høyt kostnadsnivå tilsier et behov for kostnadsreduksjoner på de områdene i verdikjeden der det er mulig. Bransjen kan for eksempel ikke greie seg uten salgsleddet i utenlandsmarkedet. Samtidig er det et ønske om å redusere provisjonen til salgsleddet.

Studier av mindre bedrifter i andre bransjer som har hatt suksess og er lønnsomme (f.eks. gassellebedrifter), viser at valg av forretningsmodell kan være et viktig suksesskriterium. Dette skulle tilsi at fisketurismebedriftene også burde sette fokus på innovasjon og nye forretningsmodeller ved å se på hele verdikjeden. Samlet burde dette tilsi at det er mulig å utvikle helt nye forretningsmodeller som effektiviserer hele eller deler av distribusjonssystemet. Dersom fisketurismebedriftene gjennom slik innovasjon kan beholde 10% av provisjonen som i dag går til turoperatørene, vil dette være et meget sentralt tiltak for å bedre lønnsomheten i bedriftene.

## **3. Fokus på fisketurister med høy betalingsvillighet**

Flere analyser viser at noen kundegrupper sannsynligvis har en høyere betalingsvillighet enn andre. Markedssegmentering med utgangspunkt i motiv for fisketuren er sannsynligvis viktigere i denne sammenheng enn å segmentere kun på nasjonalitet.

Konklusjonen på flere av analysene viser at det er mulig å tiltrekke seg kunder med en høyere betalingsvillighet ved fokusere på opplevelsesfiskerne i sin markedsføring. For å lykkes med dette må bedriftene velge riktige samarbeidspartnere for å nå disse kundegruppene (f.eks. turoperatører o.l.). Dette krever også et kompetent og tilstedeværende vertskap.

Bedrifter som er lokalisert i nærheten av flyplass og som kan etablere en tilfredsstillende transfer vil ha visse konkurransefortrinn til en slik satsing.

## **4. Utvikling av nye produkt/markedskonsept for å tilstrebe helårsdrift**

God kapasitetsutnyttelse på årsbasis er ofte en forutsetning for lønnsom drift. Samtidig er det ønskelig fra flere bedrifter og eiere å kunne tilby helårsarbeidsplasser eller helårsarbeid til seg selv. Mange av fisketurismebedriftene har deltatt i utviklingsprosesser eller prosjekter for å nå nye kunder med nye produkter. Dette har klart bidratt til å styrke fisketurismetilbudet ovenfor noen kundegrupper, men har i langt mindre grad bidratt til helårsdrift.

Et utvalg fisketurismebedrifter har f.eks. utviklet et konsept for bedriftsmarkedet kalt "HideAway" for å tilfredsstillere behovet for helt spesielle arrangement og møter. Dette er organisert som et bedriftsnettverksprosjekt.

Suksessen knyttet til Nordlysturismen viser at det er fullt mulig å utvikle konsept som kan bidra til mer helårsturisme. Det samme gjelder bedrifter som har utviklet konsepter knyttet til toppturer og skikjøring i løssnø. Noen av fisketurismebedriftene kan utnytte disse kundegruppene dersom de har rett kvalitet og beliggenheten er riktig.

## **5. Kostnadsreduksjoner gjennom bedre rutiner**

Erfaringer fra mange av de gode bedriftene i bransjen viser at det er mulig å redusere kostnadene med vel 10% med gode rutiner. Noe av dette vil bli fokusert gjennom et

eventuelt skreddersydd FRAM-program. Følgende konkrete tiltak er foreslått:

- Kostnader knyttet til båt og motor er et sted der det er mulig med reduksjoner spesielt knyttet til skader som kan dekkes av forsikring. Mange er i dag selvforsikret pga. høye priser.
- Mer profesjonell håndtering av bensinforbruket ved slutten av oppholdet vil gjøre at man får dekket langt mer av kostnadene knyttet til forbruket
- Gjøre renhold i hyttene/buene til en fast del av pakken man betaler for.
- Sette fokus på kontinuerlig forbedring ved hele tiden å lete etter muligheter for kostnadsreduksjoner og besparelser – summen av alle de små reduksjonene kan bli store



# 1. Målsetting, faglige rammer og metode

## 1.1. Prosjektets målsettinger

Hovedformålet med dette prosjektet er å øke kunnskapen om økonomiske og markedsmessige forhold for virksomheter som driver med havfiske<sup>1</sup> i de fem nordligste fylkene slik at bedriftene kan utnytte dette i arbeidet for å bedre lønnsomheten. Dette er gjennomført gjennom to ulike oppdrag/prosjekter:

- Oppdrag 1: Regnskapsanalyse av reiselivsbedrifter som har havfiske/sjøfiske som hovedaktivitet
- Oppdrag 2: En mulighetsanalyse som beskriver aktuelle tiltak for bedre lønnsomhet i denne typen reiselivsbedrifter

Innovasjon Norge som oppdragsgiver ga følgende **konkrete mål** for hvert av disse to oppdragene:

- Oppdrag 1: Målet er å fastslå lønnsomhetsvariasjoner og årsaksforhold
- Oppdrag 2: Målet er å anbefale tiltak som enkeltbedrifter kan gjennomføre for å bedre lønnsomheten med basis i dokumenterte forhold fra oppdrag 1 eller fra markedsmessige registrerte trender

Dette betyr at rapporten og kunnskapen fra oppdrag 1 "Regnskapsanalysen" skal være et viktig faglig grunnlag for oppdrag 2 "Mulighetsanalysen". Denne rapporten som gjelder oppdrag 2 "Mulighetsanalysen", har derfor med noen av hovedkonklusjonene fra oppdrag 1 (se pkt. 2.1).

Oppdragsgiver definerte følgende **kravspesifikasjoner** for oppdrag 2 "Mulighetsanalysen":

- Nasjonale og internasjonale erfaringer og trender legges til grunn. Dette kan suppleres med rapporten fra oppdrag 1. Anbefalingene skal også klargjøre hvilke forutsetninger, krav og investeringer som er nødvendige for å gjennomføre anbefalte tiltak.

## 1.2. Faglig rammer og hypoteser

Formålet tilsa at de faglige rammene for dette oppdraget "Mulighetsanalysen" skal ha fokus på muligheter og anbefaling av tiltak for enkeltbedrifter for å bedre lønnsomheten.

I tillegg til statusvurderingene og eventuelle suksesskriterier fra rapporten for oppdrag 1 "Regnskapsanalysen" skulle dokumenterte nasjonale og internasjonale trender og erfaringer legges til grunn for anbefalte tiltak. Fra oppdrag 1 fikk vi ikke kunnskap om forretningsmodellene til de beste bedriftene.

I forhold til trender o.l. er det i stor grad være markedsmuligheter og etterspørselsforhold som står i fokus. Tiltakene vil da kunne fokusere både på markedsføring, distribusjon og kvalitetshevning.

Hvilke forutsetninger, krav og nødvendige investeringer som ligger til grunn for anbefalingene skulle klargjøres. Dette siste var viktig slik at foreslåtte tiltak blir vurdert i forhold hva som er realistisk med utgangspunkt i konkurransesituasjonen og faktisk disponible ressurser.

---

<sup>1</sup> NHO Reiseliv benytter følgende definisjon på en sjøfisketurismebedrift: "En fisketurismebedrift tilbyr tilrettelegging for fiske, ikke faller innenfor definisjonen. Vi legger også denne definisjonen til grunn i "Mulighetsanalysen"

## 1.3. Metode og datagrunnlag

---

Dette oppdraget har basert seg på et kvalitativ forskningsdesign basert på dokumentanalyse med innhenting av sekundærdata. I tillegg ble det gjennomført et arbeidsseminar med et utvalg av eksperter/fisketurismeaktører for å få frem ytterligere datagrunnlag for anbefalingene av tiltak. I de neste punktene skal datainnsamlingsfasen og analysefasen kort beskrives.

### 1.3.1. Datainnsamlingsfasen

Sekundære kilder og annen dokumentdata vil alltid være viktig for denne typen analyser. Å fremskaffe relevant informasjon og kunnskap skal skje gjennom søk i nasjonale og internasjonale databaser, forskningsrapporter, fagrapporter o.l. Rapporten og kunnskapsbasen fra oppdrag 1 "Regnskapsanalysen" har vært en meget viktig sekundær kilde.

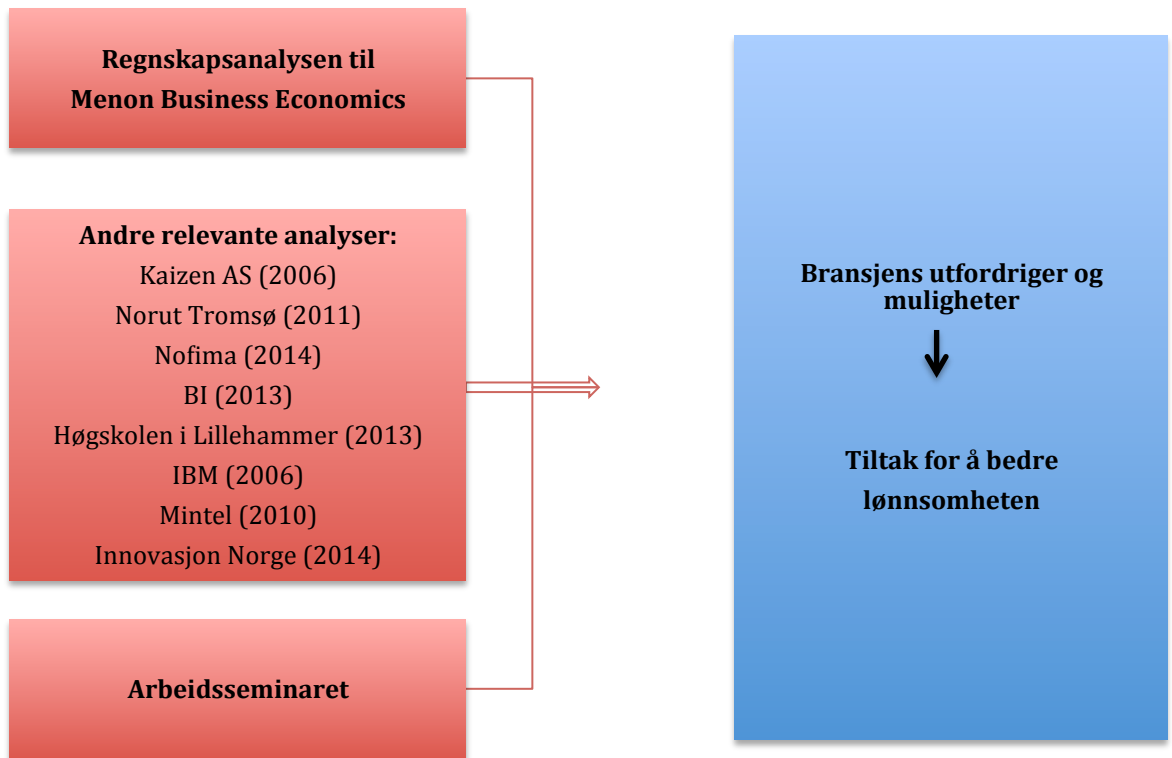
Arbeidsseminaret med et utvalg av eksperter for å drøftet resultatene fra Oppdrag 1 pluss oppdatert informasjon om markedsforhold og trender og for å få idéer og forslag til konkrete tiltak for å videreutvikle fisketurismebedriftene slik at lønnsomheten bedres.

### 1.3.2. Analysefasen

Resultatene fra den sekundære kilder og annen dokumentdata pluss "ekspertintervjuene", skal analyseres i forhold til målsettingen med oppdraget – konkrete forslag til bedriftene for å bedre lønnsomheten der fokuset både kan være på inntektssiden, kostnadssiden og selve forretningsmodellen.

Resultater og konklusjoner skal til slutt i denne analysedelen også sjekkes for validitet og reliabilitet. Dette handler om konklusjonenes og resultatenes gyldighet og pålitelighet. Dette er viktig da forslagene skal baseres på dokumenterte data samt vurderinger av forutsetninger, krav og nødvendige investeringer i forhold realistiske vurderinger av konkurransesituasjonen og ressurstilgangen.

Proessen for å komme fram til forslag på tiltak for å bedre lønnsomheten i bransjen er vist i figuren på neste side.



## 2. Resultater av datainnsamlingen

### 2.1. Sekundære datakilder og andre dokumentdata

#### 2.1.1. Rapporten fra oppdrag 1 "Regnskapsanalysen"

Rapporten til Menon Business Economics "Havfisketurisme – en lønnsom vekstnislje" (publ.nr. 35/2013)<sup>2</sup> fra oktober 2013 er et viktig fakta og kunnskapsbidrag til denne Mulighetsanalysen.

Menon Business Economics har analysert de økonomiske forholdene til 27 utvalgte reiselivsbedrifter innenfor segmentet havfisketurisme for finne årsaker til hvorfor noen gjør det bedre enn andre. I tillegg har de sammenlignet lønnsomheten hos disse bedriftene i forhold til lignende bedrifter innen reiselivsnæringen og næringslivet generelt. Bedriftene ble plukket ut av Innovasjon Norge (oppdragsgiver) på bakgrunn av antatt representativitet og inkluderer bedrifter fra de fem nordligste fylkene. Dette utvalget av bedrifter i forhold til totalt antall slike bedrifter, er for lite til at man kan oppnå statistisk signifikante resultater i analysen. Resultatene blir derfor av kvalitativ art og Menon tolker dette som "tendenser".

Hovedkonklusjonene fra analysen:

- De utvalgte bedriftene hadde en høyere vekst i verdiskapingen enn næringslivet generelt og andre reiselivsbedrifter spesielt
- Positive muligheter for vekst og utvikling innen havfiske/sjøfiske

Hva kjennetegner disse lønnsomme bedriftene? Menon har her trukket frem syv ulike hypoteser for å beskrive sammenhengene eller årsakene til god lønnsomheten:

1. Markedsspesialisering ved å satse på et geografisk marked
2. Kunder fra land med økonomisk vekst gir større etterspørselsvekst
3. Andre inntektskilder enn kun fisketurister
4. Mindre bruk av turoperatører
5. Lokalisering nær flyplass
6. Høyt belegg gir høy arbeidskraftproduktivitet
7. Mer offentlig støtte gjennom bruk av ulike virkemidler

#### 2.1.2. Andre relevante analyser av havfisketurisme bedrifter

**Kaizen AS**<sup>3</sup> gjennomført en analyse av norske fisketurismebedrifter i 2006 med fokus på økonomiske forhold, kundegrupper og lønnsomhet. Analysen omfatter 47 fisketurismebedrifter mht. lønnsomhet og 30 bedrifter mht. markeder og kunder. Det ble lagt ned et stort arbeid i å justere de offisielle regnskapene for å gjøre tallene sammenlignbare. Driftsavkastningen – resultat før alle leie og kapitalkostnader – var det sentrale lønnsomhets-begrepet som ble benyttet.

Hovedkonklusjonene fra denne analysen er:

- Meget stor spredning i lønnsomheten blant bedriftene

<sup>2</sup> Enger, A, Iversen, E. K, og Iversen, L (2013) "Havfisketurisme – en lønnsom vekstnislje", Menon publikasjon nr. 35/2013

<sup>3</sup> Løvfall, L og Akselsen, R. E (2006) "Analyse av norske fisketurismebedrifter 2005 – økonomiske forhold, sesongstruktur og kapasitetsutnyttelse", en forstudie

- 2 av 3 bedrifter har behov for lønnsomhetsforbedringer
- 3 av 4 bedrifter har behov for å styrke egenkapitalen
- De mindre bedriftene var mer lønnsomme og hadde en høyere soliditet enn de store bedriftene

Kjennetegnene for de lønnsomme bedriftene ble fremsatt i følgende hypoteser:

1. De har en ledelse som med høy kompetanse og et drifts- og markedskonsept som fokuserer på å tilby fiskeopplevelser og ikke mest mulig fisk ("matauk")
2. Opplevelsesfokuset gir besøkende med en høyere betalingsvilje

Nofima, Havforskningsinstituttet og Norut har gjennomført flere analyser av både sjøfisketurismen og mer generelt kystturismen. Mye av fokuset har vært å kartlegge omfanget på denne formen for turisme i forhold til verdiskaping, ringvirkninger og ikke minst bærekraft.

I forhold til Mulighetsanalysen vil kunnskap om kundegrupper o.l. være interessant. **Norut Tromsø**<sup>4</sup> har gjennom sitt verdiskapingsprosjekt kartlagt turistenes adferd og forbruk. Dette er en representativ undersøkelse som gir et godt utgangspunkt for å vurdere omfanget på bransjen og hvem som utgjør gjestegrunnlaget for bedriftene.

Hovedkonklusjonene mht. fisketuristenes forbruk var:

- Det er sammenheng mellom forbruket og bruk av ulike transportmiddel
  - De som reiser med fly bruker dobbelt så mye som de som reiser med egen bil
  - De bruker 2,7 ganger så mye på mat og servering
  - De bruker 3,5 ganger så mye på fiskeutstyr
- Det er sammenheng mellom forbruket og hvem som utgjør reisefølge
  - Familier har et høyere forbruk pr. person enn "gutta på tur" - spesielt utenfor fisketurismebedriftene (klær og annen shopping)
  - "Gutta på tur" bruker mer på fiskeutstyr, båtleie o.l.

Disse to analysene antyder at følgende kundegrupper bør prioriteres:

- De som primært søker fiskeopplevelser og benytter fly som hovedtransportmiddel
- Familiegrupper der noen i reisefølge også søker andre typer opplevelser enn fiske.

### 2.1.3. Hva kan man lære av mer generelle analyser av suksessbedrifter?

Vi vil her trekke fram to ulike studier av gaselebedrifter (definert som suksessbedrifter). Den første er utført av en forskergruppe<sup>5</sup> fra BI, NTNU og UiS/IRIS og konkludere med følgende tre distinkte forretningsmodeller:

- En samarbeidsorientert forretningsmodell som fokuserer på samspillet med forskningsinstitusjoner og offentlige virksomheter som vekst- og verdidriver
- En effektivitetsorientert forretningsmodell som fremhever effektivitet og konkurranseevne som kjernen bak suksessen
- En markedsorientert forretningsmodell som baserer seg på evnen til å finne attraktive markedsmuligheter som vekst og verdidriver.

<sup>4</sup> Borch, T., Moilanen, M. Og Olsen, F (2011) "Sjøfisketurisme i Norge – Debatter, regulering, struktur og ringvirkninger", Rapport 1/2011, Norut Tromsø

<sup>5</sup> Midttun, A., Blomgren, A., Fet, A. M., Iakovleva, T, Wenstøp, F., Staurem, E. Og Toporowaska, E. (2013) "CSR, Innovation and Value Creation in Rapidly Growing Norwegian SMEs", Research Report, Centre for Corporate Responsibility, BI 2013

Ingen av disse forretningsmodellene var klar bedre enn de andre når det gjelder verdiskaping. Innovasjonsengasjementet var sterkt hos gaseller med samarbeidsorienterte og konkurranseorienterte forretningsmodeller. De med sterk markedsorientering satser mindre på innovasjon. Dette siste kan ha sammenheng med at de er i høstingsfasen der suksess skapes gjennom evnen til å høste av vellykkede produkter i markedet framfor å utvikle nye. En av anbefalingene fra denne studien er at det er bedre å finne frem til den riktige modellen for den enkelte situasjonen og forretningsidé enn å finne frem til en felles vinneroppskrift for alle.

Den andre studien er en masteroppgave<sup>6</sup> fra Høgskolen i Lillehammer som forklarer forretningsmodellenes betydning for suksess. Hovedkonklusjonen er at forretningsmodellene er fundert i følgende:

- Dyp kundeinnsikt og en god forståelse av de "jobber" som kunden(e) må få utført/levert
- Har unike momenter som reduserer kostnadene og/eller øker verdien
- Skaper unike verdier for kunden(e)
- Tydelig logikk for hvordan det kapres verdier samtidig som de besitter barrierer som beskytter inntektsstrømmene

En annen studie<sup>7</sup> av innovasjon viser at de bedriftene som jobbet med forretningsmodellinnovasjon hadde størst vekst i driftsavkastningen og langt større enn de som fokuserte på produkt-, tjeneste- og prosessinnovasjon.

Ut fra dette kan vi si at det vil være viktig å fokusere på innovasjon knyttet til utvikling av nye forretningsmodeller og finne den rette for den enkelte bedrift tilpasset den situasjonen og omgivelsene den befinner seg i. Samtidig må det fokuseres på dyp kundeinnsikt, skape unike verdier for kundene og bidra til kostnadsreduksjoner og beskyttelse av inntektsstrømmene.

#### **2.1.4. Hva kan markeds- og trendanalyser o.l. gi av signaler om fremtiden som kan være aktuelt for havfisketurismebedriftene?**

Gjennom en omfattende søkeprosess har det ikke vært mulig å få tilgang til nyere markeds- og trendanalyser med spesielt fokus på havfiske/sjøfiske. Derfor har vi tatt utgangspunkt i analyser av fisketurisme generelt og mer generelle trendstudier for å kunne vurdere de fremtidige markedsmulighetene for havfiske/sjøfiske bedriftene.

En analyse fra WTO<sup>8</sup> om naturbaserte aktiviteter som gjennomføres under utlandsferier viser at fiske er en relativt beskjeden aktivitet sammenlignet med vandring, sykling, padling og dykking. Totalt var det henholdsvis 4%, 3% og 7% av tyskerne, nederlenderne og franskmennene som hadde **sportsorientert** ferie i utlandet som oppga fiske som en av de utførte aktivitetene. Det finnes også andre analyser av noen viktige markedsland i Europa som viser hvor man fisker og hva man fisker<sup>9</sup> når man er på utenlandsferie. Denne konkrete analysen viser ikke bare sportsfiskeferie, men **fiske som aktivitet** i forbindelse med andre ferieformer. Resultatene viser at 5% av tyskerne, 9% av britene og 3% av franskmennene hadde fisket under sin utenlandsferie. Dette bekrefter at fiske i forbindelse med utenlandsferier er en interesse for en liten andel i viktige markedsland. Selv om denne analysen er gammel (2001), viser den interessante tall for

---

<sup>6</sup> Hansen, V. D. (2012) "Hvordan kan forretningsmodellen forklare suksessbedrifter+ En casestudie av 4 gasselbedrifter", Master i Innovasjon og næringsutvikling, Høgskolen i Lillehammer våren 2012

<sup>7</sup> IBM Global Business Services (2006) "Expanding The Innovation Horizon: The Global CEO Study", IBM

<sup>8</sup> Norsk Skogeierforbund og Norges Bondelag (2008) "Markedskunnskap om naturbaserte opplevelser", Oslo

<sup>9</sup> Marine Institute: "Overseas Angling Tourism – An overview of the potential market from Britain, France and Germany", Dublin

som beskriver størrelsen på de ulike fiskeformene – hav/sjø-fiske, sportsfiske i elv og innsjø samt annet fiske (meite, coarse o.l.). Tallene nedenfor viser at hav/sjøfiske er den største av fiskeaktivitetene og utgjør om lag det dobbelte av sportsfiske i elv og innsjø både blant tyskere, briter og franskmenn når de er på utenlandsferie.

Aktivitet	Tyskland	Storbritannia	Frankrike
All fiske i utlandet	5%	9%	3%
Hav/sjøfiske	4%	5%	2%
Sportsfiske i elv og innsjø	2%	3%	1%
Annet fiske (coarse, meiting o.l.)	1%	4%	1%

Det er primært nabolandene disse reiser for å fiske. Britene reiser i stor grad til Irland, mens tyskerne reiser til Danmark og Norge. Franskmennene reiser i hovedsak til Spania, Østerrike og Irland. Hele 60% av britene som driver med hav/sjø-fiske gjør dette fra land. Resten gjør det fra båt. Hele 80% av tyskerne som fisket i utlandet drev med hav/sjøfiske. Nesten alle gjorde dette fra båt. Blant franskmennene er det primært de mer dedikerte sportsfiskerne som fisker i utlandet, mens blant de andre nasjonalitetene er de mer sammensatt med et stort innslag av den vanlige aktivitetsturisten. En del tyskerne oppgir også at mest mulig fiske eller ("matauk") også er et viktig motiv.

Denne undersøkelsen viser også at det er bare blant tyskerne at Norge nevnes som reisemål for fiske. Hele 18% oppgir at de har fisket i forbindelse med en Norgesferie og at 20% har til hensikt å fiske i forbindelse med Norgesferie i framtiden. Når markedsandelen er så høy, kan vi vel konkludere med at Norge har opparbeidet seg en merkevare blant tyske fisketurister.

En gjesteundersøkelse blant fisketurister i Lyngen <sup>10</sup> har forsøkt å segmentere fisketuristene etter motivet for reisen. Resultatene viser at respondentene oppga flere motiv (2,2 i gjennomsnitt). De ulike motivene fikk følgende skår:

- Størrelsen på fisken (troféet): 54%
- Mangfoldet av arter: 44%
- Dyrke kameratskapet: 42%
- Spesielle arter: 28%
- Tur med familien: 23%
- Mengden fisk ("matauk"): 21%
- Annet: 3%

Gjennom en faktoranalyse kunne de segmenteres i følgende tre grupper rangert etter størrelse på segmentet:

1. De som fokuserer på størrelse, mangfoldet og kameratskapet
2. De som fokuserer på familiesamvær og rekreasjon
3. De som fokuserer på mengden fisk eller "matauket"

Det er som tidligere nevnt begrensede analyser spesielt av trenden innen fisketurisme. Mintel har i sin analyse i 2010 "Fishing tourism International" <sup>11</sup> konkludert med at det er en klar nedadgående etterspørsel - men den går sakte. Årsaken forklares mer med endring av livstil og knappheten på tid enn endring i demografiske forhold.

Dersom konklusjonen er at etterspørselstrenden i det internasjonale fisketurismemarkedet er synkende samtidig som det antas at både etterspørselen og antall profesjonelle tilbydere har økt

<sup>10</sup> Akselsen, R. E. og Siljan I. (2006): Gjesteundersøkelse: Lyngen Sommeren 2005, Kaizen AS

<sup>11</sup> Mintel (2010): Fishing tourism International, London

i Norge<sup>12</sup>, har Norge tatt markedsandeler i viktige markedsland. Selv om kapasiteten hadde vært konstant<sup>13</sup>, har Norge tatt markedsandeler i et fallende totalmarked. Dette indikerer igjen at Norge sin attraktivitet som reisemål har økt i dette markedet. Dette kan ha sammenheng både med god tilgang på fisk og bedre markedsføring og salg for å gjøre tilbudene tilgjengelig i markedene. Investeringene i nye anlegg har sannsynligvis også ført til høyere kvalitet. Det vil si at god tilgang på fisk, Norges unike kystsoner og bedre anlegg har gitt landet en høy konkurranseevne i forhold til konkurrentene.

Konklusjonene basert på disse rapportene er at:

- I forhold til andre friluftaktiviteter utgjør de som fisker i forbindelse med utlandsferier en liten andel. Sett ut fra Norge som reisemål, utgjør denne lille andelen tross alt et stort volum i antall turister.
- Hav- eller sjøfiske er den største av fiskeaktivitetene og utgjør det dobbelte av sportsfiske i elv og innsjø. I det tyske markedssegmentet har Norge en spesielt sterk stilling.
- Fisketuristene er ikke en enhetlig målgruppe når man ser på motivet for å fiske. Det er et stort potensial innenfor sportsfiskere som ikke er opptatt å fange størst mulig mengde fisk
- Internasjonalt er etterspørselen etter fisketurisme opplevelser ikke voksende. Den viser en nedadgående trend. Primært som følge av knappheten på tid.
- Veksten som har vært i Norge den senere tid innen hav- eller sjøfiske indikerer at Norge i dette bildet har forbedret sin konkurranseevne og tatt markedsandeler. Dette er vel også at dette er en av de få segmentene der Norge har greid å øke sin markedsandel internasjonalt.

Fisketurismen vil som andre deler av turismen, påvirkes av generelle trender. Da vi ikke har funnet noen spesielle analyser av trender og fremtidsbilder for hav- og sjøfisketurismen, kan vi derfor se til mer generelle trendanalyser. Det finnes det mange kunnskapskilder om trender. Innovasjon Norge<sup>14</sup> har samlet og bearbeidet mye av dette for å formidle dette til sine samarbeidspartnere. Fra "Trender og Utviklingstrekk som påvirker reiselivet" kan vi trekke fram viktige vurderinger av klima, data og teknologi og ikke minst verdier som vil kunne påvirke fisketurismen i fremtiden:

- Klimaendringene som følge av global oppvarming kan gi tilgang på nye fiskearter i de nordlige farvann, men også risiko for at noen av de eksisterende forsvinner
- Bruk av Internett og sosiale medier<sup>15</sup> som kommunikasjonsform vil stadig forsterkes og gir store muligheter for å nå flere, men samtidig øker også sårbarheten for å bli avslørt (TripAdvisor o.l.) dersom man ikke leverer som forventet
- De potensielle kundene vil bli enda mer reisevante og kravene til kvalitet øker – begrepet "value for money" vil ikke bli mindre aktuelt
- Tiden som et knapphetsgode kan bety økt potensial i nærmarkedene eller fra kundegrupper som velger å bruke fly
- Økt interesse for adventure eller opplevelsesbaserte ferier kan gi økt potensial blant "opplevelsesfiskerne", f.eks. nordlysopplevelser og skikjøring/toppturer
- Miljø- og naturvern fokuset vil ikke bli redusert i fremtiden og en satsing på synlig bærekraftig fisketurisme kan være lønnsomt.

Hva med de internasjonale konkurrentene? To sentrale konkurrenter som fiskereisemål er Danmark og Irland som begge jobber aktivt med å videreutvikle sine fisketurismetilbud.

---

<sup>12</sup> Borch, T og Svorken, M (2014): Lønnsomhet i nordnorske aktivitetsturismebedrifter, Nofima rapport 28/2014

<sup>13</sup> Holmgren, H. (2012): The Value Chain of Marine Fishing Tourism and its modes of coordination – The case of Finnmark, Regional Innovation Policies 7. Intn. Seminar, Porto 2012

<sup>14</sup> Hoem, S. O. og Helgebostad, M (2014) "Trender og Utviklingstrekk som påvirker reiselivet", Innovasjon Norge, januar 2014

<sup>15</sup> "21 Social Media Predictions for 2013" From the Pros I Social media Examiner



Danskene<sup>16</sup> har nå vedtatt en nasjonal strategi for utvikling av reiselivet der kyst og naturturisme som inkluderer sportsfiske, er et av hoved-satsingsområdene i tillegg til storby- og forretningsturismesatsingen. I Irland<sup>17</sup> har den nasjonale turistutviklingsmyndigheten med fisketurismeinteressentene laget en helt ny nasjonal strategi for utvikling av fisketurismen. Selv om fisketurismetilbudene i disse landene ikke direkte kan sammenlignes med de norske, er det viktige signaler når man skal vurdere konkurranseforholdene i fremtiden.

Dette betyr at to av Norges viktigste konkurrenter har som mål å heve sin konkurranseevne for å stå bedre rustet til å ta tilbake tapte markedsandeler. Vi må tolke dette som at konkurransen knyttet til hav- og sjøfisketurismen ikke vil bli mindre i fremtiden og at de norske bedriftene kontinuerlig må forbedre seg.

### **2.1.5. utfordringer og muligheter med utgangspunkt i sekundærdata**

Foran har vi gjennomgått resultatene fra andre fagrapporter o.l. for å få frem mest mulig fakta om utfordringer og muligheter havfiskebedriftene står ovenfor. Resultatene fra disse analysene kan vi oppsummere i følgende punkter:

- De gode bedriftene i denne bransjen har hatt en høyere vekst i verdiskapingen enn næringslivet generelt og andre reiselivsbedrifter spesielt
- Stor spredning i bransjen mht. lønnsomhet og de fleste bedriftene har behov for å forbedre både lønnsomhet og soliditet
- Kjennetegnene ved de lønnsomme bedriftene er markedsspesialisering, gode på andre segmenter enn fisketurisme, høyere belegg, lokalisering nær flyplass, mindre bruk av turoperatører og at de utnytter offentlige virkemidler.
- Havfiske eller sjøfiske er den største av fiskeaktivitetene og utgjør det dobbelte av potensialet i sportsfiske i elv og innsjø
- Det internasjonale fisketurismemarkedet er ikke i vekst, men Norge som reisemål har hatt vekst i disse markedene. Økte markedsandeler skyldes en kombinasjon av bedre markedsføring og salg på den ene siden og et attraktivt totalprodukt bestående av fangstmulighetene og flere kvalitative gode bedrifter på den andre.
- Viktige konkurrenter vil forsøke å ta tilbake tapte markedsandeler
- Det er et potensial i flere ulike kundegrupper. Det kan se ut som en god strategi å fokusere på de som i hovedsak søker selve fiskeopplevelsene og som er villig til å bruke fly som hovedtransportmiddel som viktige kundegrupper. Dette vil også kunne bidra til å redusere omfanget på miljøkriminaliteten i forhold til tillatt kvote for utlendinger.
- En bærekraftig forvaltning av fiskeressursene vil være en klar forutsetning for suksess i fremtiden for denne bransjen<sup>18</sup>
- Det ligger et potensial for ytterligere forbedringer og innovasjoner i bransjen ved å utvikle nye forretningsmodeller tilpasset den situasjonen og omgivelsene bedriftene befinner seg i. Samtidig må det fokuseres på dyp kundeinnsikt, skape unike verdier for kundene og bidra til kostnadsreduksjoner og beskyttelse av inntektsstrømmene. Her vil integrering av Internett og utnyttelse sosiale medier være viktige faktorer i forretningsmodellene.

Ut fra dette kan vi konkludere med følgende:

- Det er positive muligheter for fortsatt vekst og utvikling innen hav- og sjøfiske med utgangspunkt i unik kystzone, god fiskebestand og profesjonelle tilbydere.

---

<sup>16</sup> Regeringen (2014): Danmark i arbejde – Vækstplan for dansk turisme, januar 2014

<sup>17</sup> National Tourism Development Authority og Central Fisheries Board (2013): A New Strategy for Irish Angling Tourism

<sup>18</sup> Fiskeri- og kystdepartementet (2011): Turistfiske i sjø – Vurdring av mulige forvaltningstiltak overfor næringsvirksomhet basert på turistfiske i sjø, Rapport fra en partssammensatt arbeidsgruppe

- For å utnytte disse mulighetene og samtidig bedre lønnsomheten i bransjen, bør man primært fokusere på en videreutvikling og forbedring av dagen bedrifter framfor å øke kapasiteten ved nyetableringer
- Dette kan bl.a. skje gjennom utvikling og testing av nye forretningsmodeller som fokuserer på selve fiskeopplevelsen, bærekraft i forhold til ressursgrunnlaget, utvikling av nye tilbud til andre segmenter, kostnadsreduksjoner ved å utnytte web en og sosiale medier.

---

## 2.2. Faglig arbeidsseminar med et utvalg eksperter fra bransjen

---

Både for å kvalitetssikre de konklusjoner, hypoteser og annen fakta vist foran og for å få nye innspill om havfisketurismen eller sjøfisketurismen sine hovedutfordringer, ble det arrangert et fagseminar 24. og 25. april 2014 på Værnes med deltakere<sup>19</sup> som alle var ledere i viktige bedrifter innen hav- eller sjøfisketurismen.

### 2.2.1. Lønnsomhetsdefinisjonen i små familieeide bedrifter

Det første temaet var "Hva er lønnsomhetsmålene i bransjen?". Her var konklusjonen klar. Internt i bedriftene hadde de i meget liten grad egne konkrete finansielle måltall som for eks. avkastning på investert kapital. I de fleste bedriftene var driver og eier samme person. Man hadde dermed ikke eksterne investorer som skal tilfredsstilles med avkastning. Målet var primært å skape egen arbeidsplass og bidra til positiv utvikling av det lokale nærings- og arbeidsliv.

Høy lønnssevne og likviditet til å betale renter og avdrag var primære målsettinger. På sikt skulle man kunne ha en finansiell evne til å fornye anlegget inklusiv båter og motorer.

Det er også stor variasjon mht. graden av nedskrivning på anleggene blant bedriftene i bransjen. Dette kan gi store utslag i resultatene når man måler resultater etter avskrivninger. De er også eksempler på at bedriftene utnytter mulighetene til utgiftsføring av mindre anleggsinvesteringer som kunne vært aktivert. Da også flere bedrifter har splittet virksomheten i eiendomsselskap og driftsselskap vil dette klart påvirke sammenlignbarheten av regnskapene mellom bedriftene.

Ut fra dette mener gruppen at de tradisjonelle regnskapsanalysene som er vist foran ikke alltid vil gi det riktige bilde av bedriftenes faktiske situasjon og at tolkningene ikke må trekkes for langt.

Det var en viss skepsis til at nyinvesteringer i ny kapasitet innen fisketurisme gjøres ut fra hovedfokuset på eiendomsutvikling og ikke på driften av turistanlegget.

Det var imidlertid klar enighet om både viktigheten av og behovet for å øke inntektene i bedriftene for derigjennom primært å kunne tilby mest mulig helårlig sysselsetting. Det sekundære var å akkumulere kapital for videre utvikling og fornying av anleggene.

### 2.2.2. Markedsspesialisering, økonomisk vekst og risiko

Det å satse alt på et marked vurderes som høy risiko pga. sviktende etterspørsel og valuta-risiko (utenfor Eurosonen). Det var enighet om at dersom man kun hadde en nasjonalitet (språk) representert blant gjestene, vil dette kunne effektivisere driften noe mht. informasjonsmateriell

---

<sup>19</sup> Tor Erik Lind, Aa Gård, Ove Mortensen, Gardsøya Rorbuer AS, Odd Larsen, Sula Rorbuer AS, Tor Erling Pettersen, Bessaker Drift AS, Paal Aakervik, Zanzibar Inn AS, Gunnar Almlid, selvstendig, tidl. direktør i Din Tur AS

o.l. Det var noe usikkerhet om kundepreferansene varierte mellom de ulike nasjonalitetene. Det var heller større variasjon mellom preferansene når man så på reisefølge og motiv for besøket/fisketuren uavhengig av nasjonalitet.

Blant deltakerne var det klare meninger om at det kunne være uheldig å blande både visse nasjonaliteter og grupper med ulike besøksmotiv pga. kulturproblemer, adferd o.l.

Påstanden om at det er mer lønnsomt å konsentrere markedsmidlene om et marked framfor å spre det tynt ut over flere markeder stemmer ikke med erfaringene til deltakerne som bruker turoperatører. Det er i hovedsak turoperatørene som tar markedsføringskostnadene, mens fisketurismebedriftene kun betaler for de gjestene de får gjennom provisjonen til turoperatøren.

Erfaringene til deltakerne var at over tid har den økonomiske veksten i de ulike markedslandene endret seg. Det antas at slik vil det også være i fremtiden. Erfaringen var at man bør bygge relasjoner over tid med de ulike kundegruppene i markedslandene og ikke "hoppe fra det ene til andre" etter eventuelle økonomiske endringer. Langsiktig satsing og tilstedeværende i markedet betraktes ofte som et suksesskriterium – det kan ta tid å bygge en posisjon i markedet, men det kan ta kort i miste denne posisjonen.

Deltakerne selv følger ikke med på de kortsiktige endringene i de ulike markedene. De satser i stor grad sammen med Innovasjon Norge og eventuelle turoperatører der de prioriterer sine ressursbruken. De er ofte i større grad kompetente til å vurdere både vekstpotensial og risiko for slike satsinger.

### **2.2.3. Behovet og mulighetene for tilnærmet helårsdrift**

Deltakerne mener at de aller fleste bedriftene i bransjen har behov for å øke inntektene gjennom å fylle ledig kapasitet. Analysen til Menon Business Economics forteller klart at bedriftene som også har inntekter fra andre kundegrupper eller segmenter enn fisketurister, har en høyere lønnsomhet. Men samtidig viser resultatene fra analysen at det ikke er noen sammenheng mellom høyt belegg eller kapasitetsutnyttelse og høy lønnsomhet. Dette er klart motstridene tolkninger av regnskapsanalysen. En forklaring kan være ulike måter å beregne kapasitetsutnyttelsen på. Dersom man stenger anlegget i vintersesongen går det ikke utover beleggsprosenten fordi den beregnes ut fra tilgjengelig kapasitet som tilbys i markedet. Men man taper inntekter i denne stengte perioden.

Deltakerne mener at det fremdeles er mulig å øke kapasitetsutnyttelsen noe innenfor den tradisjonelle havfisketurismesesongen. Ledig overnattingskapasitet i denne perioden bør primært forsøkes fylt med havfisketurister fordi dette gir en bedre utnyttelse av investeringer i båter, motorer, sløyerom samt frys og kjølefasiliteter. Det kan kanskje være mulig å "strekke" sesongen i begge retninger – både vår/vinter og høst. Her er klimaforhold og kundenes muligheter for å reise helt sentralt.

Lett tilgang på aktiviteter som vandring, sykling, padling, kystkultur, shopping o.l. kan bidra til å styrke fisketurismeproduktet da dette kan være uværstilbud eller tilbud til ikke-fiskeinteresserte i et reisefølge. En slik satsing krever "sterke" destinasjoner som kan ta ansvar for utvikling og drift av slike aktiviteter og tilbud. Dette vil klart styrke den totale kystturismen.

Mange av dagens drivere eller vertskap har ikke turisme som helårsarbeid. De har viktig inntekt fra annen virksomhet. Mer helårsdrift kan være en løsning for å skape flere helårsarbeidsplasser og en økt profesjonalisering av bransjen. Dette kan også bidra til å heve omdømme på bransjen.

Den store utfordringen er å fylle sesongen(e) utenfor den tradisjonell havfiskesesongen. Her vil

det være snakk om andre former for aktiviteter enn fiske fra båt. Det kan være et potensiale for fiske fra land – spesielt i det engelske markedet. Det antas ikke å ha et så stort volum at dette kan være en satsing for hele bransjen. Det vil være mulig for noen bedrifter med spesielt gode forutsetninger mht. kompetanse, gode fiskeplasser o.l.

For kvalitetsbedriftene med en gunstig beliggenhet vil deler av bedriftsmarkedet kunne være et satsingsområde (jfr. nettverksprosjektet som utvikler HideAway-konseptet<sup>20</sup>). Dette krever et konsept bestående av god overnatting, kurslokaler inntil 10-15 personer, teknisk utstyr, servering og aktiviteter.

Det antas at beliggenhet nært en flyplass vil kunne gi bedre muligheter for å lykkes med utvikling av nye produkt/markedskonsepter. Uansett bør havfisketurisme være hovedsatsingen både produkt- og markedsmessig fordi det er for dette konseptet bedriftene er skreddersydd mht. kompetanse og investeringer.

#### **2.2.4. Bruk av turoperatører**

Deltakernes erfaring var at uten samarbeid med norske eller utenlandske turoperatører hadde de ikke hatt mange havfisketurister. Flere hadde erfaring fra først å bruke turoperatører for deretter å kutte de ut når trafikkvolumet var høyt. Resultatet var ofte at etter 2 til 4 år mistet man mye av trafikkgrunnlaget og søkte deretter igjen samarbeid med turoperatører. De fleste mente at en provisjonssats på 40-30% var i høyeste laget, men innså at kostnadene knyttet til markedsføring og salg på den tradisjonell måten krevde en slik høy sats. Man etterlyste et konsept med fleksible satser tilpasset den faktiske arbeidsmengden hos dette mellomleddet eller distributøren. Deltakernes erfaring var at mye av markeds kunnskapen ble tilført dem gjennom god og aktiv oppfølging av turoperatørene.

Menon har i sin analyse en hypotese om at mindre bruk av turoperatører eller mellomledd kjennetegner de lønnsomme bedriftene. Deltakerne mener at bruk av mellomledd i denne sammenhengen må ses som et slags "outsourcing" av markedsførings- og salgfunksjonen. Da bør man også ha kunnskap om hvilke kompetanse og alternative kostnader som kreves for å gjøre dette i egen regi. Dette har ikke Menon synliggjort i sin analyse. Deltakerne kan derfor ikke gå god for hypotesen om at bedre lønnsomhet kan oppnås ved å kutte ut turoperatører eller andre mellomledd og deretter gjøre tilsvarende jobb på egenhånd.

Utvikling av forretningsmodeller som både kan redusere kostnadene for bedriftene og effektivisere distribusjonen gjennom mellomledd bør være fullt mulig i bransjen.

#### **2.2.5. Bruk av offentlige virkemidler**

De fleste deltakerne har utnyttet de offentlige virkemidlene for å utvikle egne virksomheter. Det antas at de fleste i bransjen også har benyttet seg av slike tilbud. På denne måten har de gode bedriftene blitt mer kompetente som ledere, fått redusert investeringsrisikoen gjennom tilskudd og lån, deltatt i markeds kampanjer man aldri kunne gjennomført på egenhånd og ikke minst deltatt i ulike utviklingsprosjekt.

Deltakerne håper at bransjen fortsatt kan dra nytte av deltakelse av offentlig virkemidler for å gjøre bedriftene mer konkurransedyktige i et meget hardt internasjonalt marked.

---

<sup>20</sup> Din Tur AS "Prosjektplan for bedriftsnettverket HideAway", rapport fra forprosjektet

## 2.2.6. utfordringer og muligheter sett med deltakernes øyne

I forhold til problemstillingen hvordan gjøre havfisketurismebedriftene mer lønnsomme trakk deltakerne fram følgende faktorer som meget viktig:

- Forutsigbare og like rammebetingelser:
  - Likebehandling av Innovasjon Norge uavhengig av hvilket fylke man er lokalisert
  - Avskrivninger på båter på minimum 20% årlig
  - Det hevdes at ressursgrunnlaget mht. tilgangen på de fleste fiskearter er meget god og vil fortsatt være det med dagens nasjonale forvaltningsregime
  - Kvoter på antall kilo fiske file må ikke reduseres. Noen mener den bør heves.
- Bedre bransjens omdømme:
  - Viktig bidrag til lokal verdiskaping i kystsamfunnene
  - Søke samarbeid gjennom en av de etablerte bransjeorganisasjonene
  - Tilfelle av fauna- og miljøkriminalitet må fordømmes av bransjen
  - Bransjen må aktivt samarbeide med forskerne for å dokumentere fangstene ved anleggene
  - Bedre dialogen både med Norges Fiskarlag og myndighetene
- Bedre konkurranseevnen og lønnsomheten gjennom kostnadsreduksjoner på bedriftene:
  - Kostnader knyttet til båt og motor er et sted der det er mulig med reduksjoner spesielt knyttet til skader som kan dekkes av forsikring. Mange er i dag selvforsikret pga. høye priser. Ved å profesjonalisere inn og utsjekkingen bedre og ikke minst lære av bilutleiefirmaene mht. forsikringer, skader o.l.
  - Samarbeide mer om innkjøp av driftsmateriell knyttet til båter og motorer
  - Mer profesjonell håndtering av bensinforbruket
  - Forskuddsbetaling for renhold i hyttene/buene
- Utvikle et helt nytt konsept for distribusjon med fokus på kostnadseffektivisering, fleksible provisjonssatser, aktiv bruk av sosiale medier og Internett:
  - Eid og styrt av tilbyderne
  - Det ble antydnet en kritisk masse på 30-40 bedrifter med en samlet omsetning på vel 50 mill. kroner. Dette vil være en "kritisk masse" for å ha tilstrekkelig ressurser til å drive markedsføring og for å ha forhandlingsmakt ovenfor utenlandske turoperatører
- Begrenset behov for økt kapasitet i bransjen dersom den ikke bidrar til kvalitetshevning og økt profesjonalisering:
  - De useriøse i bransjen bør utkonkurreres og/eller fornyes
  - Det bør ikke bli for store anlegg mht. kapasitet og det må være et visst forhold mellom antall båter og antall senger/rom for eksempel 4 senger pr. båt.
  - Eventuell ny kapasitet bør også ha spesielle fortrinn til å jobbe mot andre segment enn fisketurister

### 3. Bransjens hovedutfordringer og muligheter

Ut fra dette som er presentert og kommentert foran kan vi konkludere med følgende:

- Det er stor variasjon i lønnsomheten blant bedriftene i bransjen:
  - De beste bedriftene har en bedre lønnsomhet enn næringslivet generelt og reiselivsnæringen spesielt
  - De fleste bedriftene har imidlertid et sterkt behov for å bedre lønnsomheten og heve soliditeten
  - Det høye kostnadsnivået i Norge gir kostnadsulempen i de fleste markedsland som ikke gir grunn for å heve prisene. Internasjonalt forsøker store deler av reiselivsbransjen å utvikle nye kostnadseffektive forretningsmodeller. Når distribusjonskostnadene utgjør 30-40% av prisene, er ofte dette et prioritert område for innovasjon.
- Det er positive muligheter for fortsatt vekst og utvikling selv om etterspørselsveksten som bransjen har opplevd de siste årene, sannsynligvis vil bremse opp:
  - Dette tilsier ikke en stopp i veksten, men at veksten vil bli mindre. I et ikke-voksende internasjonalt marked må bedriftene ta markedsandeler for å vokse.
  - Derfor bør man være forsiktig med å stimulere til økt overnattingskapasitet dersom det ikke bidrar til kvalitetsheving, profesjonalisering i bransjen samtidig som man har dokumenterte forutsetninger for å fylle ledig kapasitet med gjester fra andre segmenter enn fisketurister.
- For å bedre lønnsomheten i bransjen ligger det muligheter gjennom å:
  - Øke inntektsgrunnlaget med mer fokus på helårsdrift. Dette må sannsynligvis skje fra andre kundegrupper enn fisketurister. Helårsdrift vil også kunne føre til flere helårsarbeidsplasser og krever økt profesjonalisering i bransjen.
  - Fokuserer mer på fisketurister med høyere betalingsvilje som f.eks. opplevelsesfiskerne og de som bruker fly som hovedtransportmiddel. Bruk av fly vil også kunne begrense omfanget av fauna- og miljøkriminalitet.
  - Utnytte mulighetene for kostnadsreduksjoner gjennom bedre rutiner og innkjøpsamarbeid. Som eksempel vises det til reparasjoner av båter og motorer som utgjør en stor kostnadspost. Dette kan reduseres gjennom bedre rutiner.
  - Utvikle nye forretningsmodeller som gir en mer kostnadseffektiv og salgorientert distribusjonsskjede som reduserer men ikke fjerner kostnadene til provisjon.
- Næringen har et behov for å bedre sitt omdømme pga. negative presseoppslag om fauna- og miljøkriminalitet. Selv om dette gjelder unntakene blant alle de utenlandske fisketuristene som besøker norske bedrifter, utnyttes dette av enkelte grupper for å skape negativt omdømme av hele bransjen. Derfor er det spesielt viktig at de seriøse aktørene i bransjen tar sterk avstand fra denne formen for kriminalitet og at man starter et aktivt samarbeid med fisketuristene og forskere for å dokumentere fangstene ved bedriftene. Det er helt sentralt at kvoten på 15 kg file ikke reduseres.

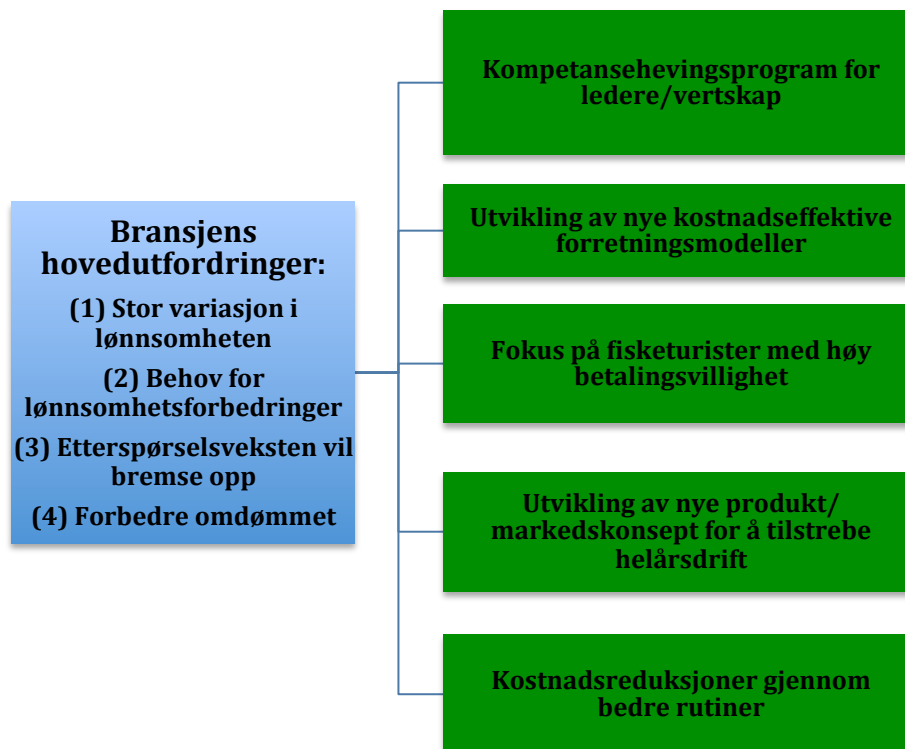
I tillegg til å analysere mulighetene i bransjen, var formålet med dette oppdraget å anbefale tiltak for enkeltbedrifter for å bedre sin lønnsomhet. Mer bransjemessige eller næringspolitiske tiltak knyttet til omdømme o.l. vil derfor ikke bli omtalt som foreslått tiltak innenfor dette oppdragets målsetting. I neste kapittel vil vi presentere forslagene som kan bidra til bedre lønnsomhet for enkeltbedriftene.

## 4. Forslag til tiltak for å bedre lønnsomheten for havfisketurismebedrifter

Konklusjonene foran er at det er muligheter for å videreutvikle havfisketurismebedriftene slik at lønnsomheten blir bedre. Dette vil kreve at bedriftene hver for seg faktisk ønsker å bli bedre og at de vil prioritere både jobbing i egen virksomhet og samarbeide med andre. Dette vil ikke være noe "quick fix", men vil kreve et langsiktig og målrettet utviklingsarbeid.

Det har kommet innspill om et større Arena-prosjekt for å løfte hele denne bransjen ved å involvere bedriftene, virkemiddelapparatet og de relevante kompetansetilbydere. Dette kan være et aktuelt tiltak som både gir store muligheter, men vil kreve betydelige ressurser og tid. Derfor bør dette vurderes av både bransjen og Innovasjon Norge.

For å komme raskt i gang med forbedringsarbeidet og utnytte initiativ som grupper av bedrifter allerede er i gang med, har vi foreslått følgende fem tiltak som klart vil kunne bidra til å heve lønnsomheten i havfisketurismebedriftene i de fem nordligste fylkene:



I de følgende punktene vil vi gi en mer utfyllende beskrivelse av disse forslagene.

### 4.1. Et kompetansehevingsprogram for ledere/vertskap

Det er avdekket et behov for profesjonalisering av bransjen. Samtidig finnes det mange profesjonelle aktører i dag. Mange av disse har f.eks. deltatt på Innovasjon Norge sitt FRAM-program med stor suksess. For å løfte hele bransjen opp på et høyt profesjonelt nivå bør det utvikles og tilbys et program "FRAM Havfisketurisme".

Formålet er å utvikle ledere og vertskap til å bli bedre på økonomiske styring, få på plass gode rutiner i virksomheten, heve servicenivået samtidig som man fokuserer på kostnader og ikke

minst hever kunnskapen om fiskeressursene og blir viktige medspillere i forvaltningen av ressursene.

Innovasjon Norge sammen med relevante forskningsmiljøer vil ha de rette ressursene til å utvikle et slikt kompetansehevingsprogram. Dette betyr at et slikt tiltak ligger innenfor dagens virkemiddelapparat.

## **4.2. Utvikling av nye kostnadseffektive forretningsmodeller**

Et høyt kostnadsnivå tilsier et behov for kostnadsreduksjoner på de områdene i verdikjeden der det er mulig. Bransjen kan for eksempel ikke greie seg uten salgsleddet i utenlandsmarkedet. Samtidig er det et ønske om å redusere provisjonen til salgsleddet.

Studier av mindre bedrifter i andre bransjer som har hatt suksess og er lønnsomme (f.eks. gasele-bedrifter), viser at valg av forretningsmodell kan være et viktig suksesskriterium. Dette skulle tilsi at fisketurismebedriftene også burde sette fokus på innovasjon og nye forretningsmodeller ved å se på hele verdikjeden.

Samtidig viser bruken av Internett og kommunikasjonen gjennom sosiale medier nye muligheter for utvikling av kostnadseffektive markedsføringskonsept. Dette har ført til endringer i hele verdikjeden for reiselivsnæringen – spesielt for turoperatørene og reisebyråene.

Samlet burde dette tilsi at det er mulig å utvikle helt nye forretningsmodeller som effektiviserer hele eller deler av distribusjonssystemet. Dersom fisketurismebedriftene gjennom slik innovasjon kan beholde 10% av provisjonen som i dag går til turoperatørene, vil dette være et meget sentralt tiltak for å bedre lønnsomheten i bedriftene.

En gruppe fisketurismebedrifter i Troms og Nordland (se pkt. 2.2.6) har tatt konsekvensene av dette og har startet prosessen i et bedriftsnettverk med formål å etablere en felles incoming operatør som gjør at bedriftenes kostnader til provisjon reduseres vesentlig gjennom bl.a. å fokusere på:

- Felles bookingløsning
- Utnytte Internett og sosiale medier slik at kundene blir de viktigste bidragsyterne til markedsføring av bedriftene
- Provisjonssatser og rabattordninger som er fleksible og dynamiske som belønner gjenkjøp og gjensalg
- Forhandlingsmakt ovenfor eventuelle utenlandske turoperatører

Nettverket tar sikte på å samle 30-50 av de kvalitetsmessige beste bedriftene langs kysten. Dette er et godt eksempel på innovasjon for å utvikle en helt ny forretningsmodell for de beste fisketurismebedriftene. Flere enkeltbedrifter eller gruppe av bedrifter bør også sette fokus på sine forretningsmodeller for å forbedre eller endre dem for å oppnå reduksjoner i kostnader eller ved å få tak i helt nye kundegrupper.

## **4.3. Fokus på fisketurister med høy betalingsvillighet**

Flere analyser viser at noen kundegrupper sannsynligvis har en høyere betalingsvillighet enn andre. Norut Tromsø sin store undersøkelse som viser at de som reiser med fly bruker mer penger på mat, servering, båter og fiskeutstyr enn de som bruker bil, bekrefter dette. Dette har klar sammenheng med at de som bruker fly ikke får med seg så mye mat og utstyr hjemmefra. Kaizen AS sin undersøkelse viser at bedrifter med stor andel opplevelsesfiskere oppnår en



høyere pris pr. enhet enn de med "matfiskere". Samtidig kan vi anta at "matfiskerne" i meget liten grad bruker fly.

Markedssegmentering med utgangspunkt i motiv for fisketuren er sannsynligvis viktigere i denne sammenheng enn å segmentere kun på nasjonalitet.

Konklusjonen på dette er at det er mulig å tiltrekke seg kunder med en høyere betalingsvillighet ved fokusere på opplevelsesfiskerne i sin markedsføring. For å lykkes med dette må bedriftene velge riktige samarbeidspartnere for å nå disse kundegruppene (f.eks. turoperatører o.l.). Dette krever også et kompetent og tilstedeværende vertskap. Bedriftene bør ikke blande matfiskere og opplevelsesfiskere. Dette kan fort skape konflikter under oppholdet. Bedrifter som gjør dette kan fort miste troverdigheten blant opplevelsesfiskerne.

Bedrifter som er lokalisert i nærheten av flyplass og som kan etablere en tilfredsstillende transfer vil ha visse konkurransefortrinn til en slik satsing.

#### **4.4. Utvikling av nye produkt/markedskonsept for å tilstrebe helårsdrift**

God kapasitetsutnyttelse på årsbasis er ofte en forutsetning for lønnsom drift. Samtidig er det ønskelig fra flere bedrifter og eiere å kunne tilby helårsarbeidsplasser eller helårsarbeid til seg selv. Mange av fisketurismebedriftene har deltatt i utviklingsprosesser eller prosjekter for å nå nye kunder med nye produkter (vandring, sykling, fugletitting, dykking o.l.). Dette har i stor grad vært tilbud som etterspørres i samme sesong/periode som fiske. Dette har klart bidratt til å styrke fisketurismetilbudet ovenfor noen kundegrupper, men har i langt mindre grad bidratt til helårsdrift.

Et utvalg fisketurismebedrifter har utviklet et konsept for bedriftsmarkedet kalt "HideAway" for å tilfredsstille behovet for helt spesielle arrangement og møter. Dette er organisert som et bedriftsnettverksprosjekt.

Suksessen knyttet til Nordlysturismen viser at det er fullt mulig å utvikle konsept som kan bidra til mer helårsturisme. Det samme gjelder bedrifter som har utviklet konsept knyttet til toppturer og skikjøring i løssnø. Noen av fisketurismebedriftene kan utnytte disse kundegruppene dersom de har de nødvendige kvalitetene og beliggenheten er riktig.

#### **4.5. Kostnadsreduksjoner gjennom bedre rutiner**

Erfaringer fra mange av de gode bedriftene i bransjen viser at det er mulig å redusere kostnadene med gode rutiner. Noe av dette vil bli fokusert gjennom et eventuelt skreddersydd FRAM-program (se pkt. 3.1.). Under fagseminaret som ble gjennomført (jfr. pkt. 2.26), ble følgende konkrete tiltak trukket frem gjennom forbedrede rutiner ved innsjekk og utsjekk:

- Kostnader knyttet til båt og motor er et sted der det er mulig med reduksjoner spesielt knyttet til skader som kan dekkes av forsikring. Mange er i dag selvforsikret pga. høye priser. Ved å profesjonalisere inn og utsjekkingen bedre og ikke minst lære av bilutleiefirmaene mht. forsikringer, skader, egenandeler o.l. kan man sikre seg langt bedre for å få dekket inn unødvendige kostnader.
- Mer profesjonell håndtering av bensinforbruket ved slutten av oppholdet vil gjøre at man får dekket langt mer av kostnadene knyttet til forbruket
- Gjøre renhold i hyttene/buene til en fast del av pakken man betaler for. Dagens ordninger med forskuddsbetaling for renhold i hyttene/buene fører fort til diskusjoner og unødige konflikter i definisjon av hva som er rent. Avreise kan ofte skje på natten og siste sjekk blir

derfor ofte ikke gjennomført grundig nok. Svært ofte ender dette med at vertskapet må vaske opp igjen hyttene/buene for at de skal være klare til nye ankomster.

- Sette fokus på kontinuerlig forbedring ved hele tiden å lete etter muligheter for kostnadsreduksjoner og besparelser – summen av alle de små reduksjonene kan bli store

Eksempler fra de gode bedriftene som har grepet tak i disse utfordringene og forbedret rutinene viser at man kan spare vel 10% på kostnadssiden og dermed forbedre lønnsomheten vesentlig. Man må fort øke omsetningen med 15-20% for å få samme nettoeffekt.

## Vedlegg: Litteraturliste, kilder o.l.

- Akselsen, R. E. og Siljan, I (2006) "Gjesteundersøkelse: Lyngen sommeren 2005", Kaizen AS
- Borch, T og Svorken, M (2014) "Lønnsomhet i nordnorske aktivitetsbedrifter", Nofima rapport 28/2014
- Borch, T., Moilanen, M. og Olsen, F (2011) "Sjøfisketurisme i Norge – Debatter, regulering, struktur og ringvirkninger", Rapport 1/2011, Norut Tromsø
- Din Tur AS "Prosjektplan for bedriftsnettverket HideAway", rapport fra forprosjekt i Innovasjon Norge sitt bedriftsnettverkprogram
- Enger, A, Iversen, E. K, og Iversen, L (2013) "Havfisketurisme – en lønnsom vekstnische", Menon publikasjon nr. 35/2013
- Fiskeri- og kystdepartementet (2011): Turistfiske i sjø – Vurdring av mulige forvaltningstiltak overfor næringsvirksomhet basert på turistfiske i sjø, Rapport fra en partssammensatt arbeidsgruppe
- Hansen, V. D. (2012) "Hvordan kan forretningsmodellen forklare suksessbedrifter+ En casestudie av 4 gasselbedrifter", Master i Innovasjon og næringsutvikling, Høgskolen i Lillehammer våren 2012
- Hoem, S. O. og Helgebostad, M (2014) "Trender og Utviklingstrekk som påvirker reiselivet", Innovasjon Norge, januar 2014
- Holmgren, H (2012) "The Value Chain og Marine Fishing Tourism and it's modes of coordination – The case of Finnmark", Regional Innovation Policies 7. Intn. Seminar, Porto 2012
- IBM Global Business Services (2006) "Expanding The Innovation Horizon: The Global CEO Study", IBM
- Løvfall, L og Akselsen, R. E (2006) "Analyse av norske fisketurismebedrifter 2005 – økonomiske forhold, sesongstruktur og kapasitetsutnyttelse", en forstudie
- Marine Institute: "Overseas Angling Tourism – An overview of the potential market from Britain, France and Germany", Dublin
- Midttun, A., Blomgren, A., Fet, A. M., Iakovleva, T, Wenstøp, F., Staurem, E. Og Toporowaska, E. (2013) "CSR, Innovation and Value Creation in Rapidly Growing Norwegian SMEs", Research Report, Centre for Corporate Responsibility, BI 2013
- Mintel (2010) "Fishing tourism International", London
- National Tourism Development Authority og Central Fisheries Board (2013): A New Strategy for Irish Angling Tourism
- Regeringen (2014): Danmark i arbejde – Vækstplan for dansk turisme, januar 2014
- "21 Social Media Predictions for 2013" From the Pros I Social media Examiner