

REISEPOL-RAPPORT WP5

Effektiv organisering av internasjonal profilering og markedsføring av norsk reiseliv

Kåre Sandvik

Handelshøyskolen

Høgskolen i Sørøst-Norge

Innhold

Formål og problemstilling	3
Er det behov for statlige bidrag til internasjonal profilering og markedsføring av reiselivet?	4
Return on marketing	7
Erfaringer fra USA.....	7
Erfaringer fra Norge.....	7
Markedsavgrensninger og markedspotensiell for norsk reiseliv	8
Merkeavtrykk og potensiell for flere «reasons to go» for norsk reiseliv	9
Ekspansjonsstrategi for norsk reiseliv	11
Hva er behovet for nivå på internasjonal profilering og markedsføring av reiselivet?.....	13
Forpliktende samarbeid med næringen.....	16
Trender innen internasjonal profilering og markedsføring av reiseliv.....	18
Tre hovedtyper profilering og markedsføring.....	18
Digitaliseringstrenden innen reiseliv	20
OTAenes fremvekst innen salgs- og distribusjonskanaler.....	20
Pakketering som forsterket trend	21
Fremveksten av «Metasearch»-kanaler	24
Norges posisjoneringsmuligheter i det digitale landskapet.....	25
Næringsspesifikke profilerings- og marketingorganisasjoner.....	27
Norsk Sjømatråd.....	27
Intsok.....	28
Kort om de 3 største nordiske NTOene.....	29
Visit Sweden	29
Visit Denmark	30
Finpro	31
Benchmarking av nøkkeltall	32
Skillelinjen: Bransjespesialisering og/eller marketingspesialisering	33
Synergianalyse.....	36
Alternative organiseringer av norsk NTO	38
Konklusjon	39
Anbefaling	41
Referanser:	44

Formål og problemstilling

Denne utredningen skal belyse effektiviteten av å organisere den internasjonale profilering og markedsføring av Norge som reisemål som (1) en selvstendig «National Tourism Organization» (NTO) vs (2) som del av et større offentlig virkemiddelmiljø.

Problemstillingen reist som del av verdiskapingsanalysen (Iversen et al. 2015) og ble ytterligere aktualisert på grunn av foreslåtte reduksjonen i 40 MNOK til internasjonal profilering og markedsføring av norsk reiseliv for 2015 (som etter hvert ble på 20 MNOK) og den interne strategi- og organiseringsprosess i Innovasjon Norge hvor reiseliv i større grad blir integrert i virkemiddelapparatet:

Blant annet er merkevarebygging og profilering av Norge som reisemål lagt inn i Divisjon Merkevare Norge sammen med flere andre næringer, mens utviklingen av reiselivsnæringen i Norge blir knyttet tettere til norsk mat, kultur og opplevelser i Divisjon Bærekraft Norge 2030. Omorganiseringen betyr dermed at det ikke lenger vil være en egen divisjonsdirektør for reiseliv, men at to nye divisjonsdirektører kun får delansvar for reiseliv. (Kilde: DN 6.3.2015)

På den annen side betyr det at reiselivets merkevare skal integreres i en større merkevare for hele Norge, noe som kan bidra til å forsterke trykket i markedet. Det er uansett ikke så mye som brukes på internasjonal markedsføring av reiselivet, at all drahjelp vil være positivt. Dette har resultert i utspill fra deler av reiselivsnæringen om å etablere en selvstendig NTO. Forum for reiseliv har gått offentlig ut med etableringen av et selvstendig Visit Norway som et aktuelt alternativ som bør vurderes nærmere:

Det innebærer blant annet at vi må utrede om reiselivet er bedre tjent med etablering av en frittstående organisasjon type Visit Norway direkte underlagt Næringsdepartementet slik de har det i Sverige og Danmark. Men det er på ingen måte konkludert, understreker Wold (Kilde: DN 6.3.2015)

Nærings- og Fiskeridepartementet har også siglisert behovet for å utrede alternativer til dagens organisering av NTO-funksjonen.

Denne rapporten tar utgangspunktet i behovet for et samarbeid om statlige og private midler til internasjonal profilering og markedsføring av reiselivet. Derneist hvorvidt denne type ressursbruk er samfunnsøkonomisk lønnsom. Målet er eksportvekst i reiselivet, og det analyseres hvor stort det fremtidige investeringsbehovet i profilering og markedsføring vil være, for å få til dette. Trender innen digitalisering har implikasjoner for hvordan internasjonal markedsføring, profilering og distribusjon av norsk reiseliv kan innrettes fremover. Videre presenteres nasjonale profileringsselskaper og nordiske NTO'er før den norske NTO-modellen omhandles. Det anbefales til slutt i rapporten å gjennomføre en konsekvensvurdering av to organisatoriske alternativer: (1) Brand Norway innenfor Innovasjon Norge (som i dag) og (2) som selvstendig NTO direkte underlagt NFD (ny).

Er det behov for statlige bidrag til internasjonal profilering og markedsføring av reiselivet?

Norge har halvert sin markedsandel fra 0.9% til under 0.5% på det internasjonale reiselivsmarkedet de siste 30 årene (Jakobsen & Espelien 2010). Utviklingen i antall ankomster har imidlertid vært positiv de siste årene (tabell 1). I 2014 økte SSB-registrerte kommersielle gjestedøgn med 1.1 millioner (+3% Norge og +6% utland). I Q1 2015 fortsatte veksten ytterligere med +4% og +7% for hhv norske og utenlandske gjestedøgn sammenlignet mot Q1 i 2014. Også de siste tallene for september 2015 viser en positiv fremgang for norsk reiselivsnæring med 10% økning i utenlandske gjestedøgn og 2% i norske gjestedøgn (tabell 1).

Tabell 1: Kommersielle gjestedøgn i september 2015 (Innovasjon Norge 2015)

God vekst fra september 2013

Ser vi på utviklingen fra september 2013, har antall kommersielle gjestedøgn økt med 13 prosent. Norske gjestedøgn har økt med 11 prosent og utenlandske 20 prosent.

Kommersielle gjestedøgn, sortert etter størst andel september 2015

September	2013	2014	2015	Endring 2014/2015	Endring 2013/2015	Andel 2015
Totalt	2 239 872	2 426 479	2 526 150	4 %	13 %	100
Norge	1 714 075	1 851 172	1 894 558	2 %	11 %	75
Utland	525 797	575 307	631 592	10 %	20 %	25
Europa ellers	100 428	114 480	126 264	10 %	26 %	20 %
Tyskland	80 092	85 901	90 759	6 %	13 %	14 %
Sverige	73 842	74 217	90 759	3 %	4 %	12 %
Storbritannia	46 202	45 336	52 041	15 %	13 %	8 %
Kina	21 284	20 513	41 148	101 %	93 %	7 %
USA	31 814	41 576	41 385	0 %	30 %	7 %
Asia ellers	23 157	29 240	35 893	23 %	55 %	6 %
Danmark	30 371	31 586	29 513	-7 %	-3 %	5 %
Nederland	18 479	22 538	22 138	-2 %	20 %	4 %
Spania	12 388	14 513	19 120	32 %	54 %	3 %

Euromonitor legger til grunn en vekst i utenlandske ankomster på 3% (tabell 2). Selv om disse tallene synes å være vel i overkant konservative, påviser Euromonitor en underliggende vekst i norsk reiseliv i det utenlandske reiselivsmarkedet fremover.

Tabell 2: Utenlandske ankomster til Norge 2009-E2016 (Kilde: Euromonitor 2015)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Fly	2 076	2 144	2 210	2 269	2 335	2 400
Bil	1 819	1 876	1 932	1 984	2 041	2 097
Tog	117	121	124	128	131	135
Ferje	798	823	848	870	895	920
Forretningstrafikk	1 061	1 095	1 127	1 158	1 190	1 223
Ferie- og fritid	3 749	3 870	3 987	4 094	4 212	4 329
Sum	4 811	4 965	5 115	5 253	5 403	5 553
Vekst		3 %	3 %	3 %	3 %	3 %

Utfordringen hittil har bestått i redusert forbruk per utenlandsk ankomst, bl.a. som følge av færre overnattinger per utenlandsk turist. Utviklingen i utlendingers forbruk i Norge har således vært

sideveis 2008-2013 (tabell 3). Euromonitor (2015) rapporterer en vekst til 35.5 mrd NOK i 2014, opp fra 2013. Både økte volumer og økte priser pga valutafordel forklarer dette. Euromonitor rapporterer imidlertid ikke handelsbalansetall for 2014.

Tabell 3: Utviklingen i eksport og import av reiselivsforbruk (Kilde: Euromonitor 2014)

NOK million	Receipts	Expenditure	Balance
2008	33,156.4	68,173.4	-35,017.0
2009	30,717.4	59,741.1	-29,023.7
2010	30,972.3	70,163.5	-39,191.2
2011	31,334.4	77,671.6	-46,337.2
2012	31,743.1	83,244.9	-51,501.8
2013	32,364.7	88,185.4	-55,820.6

I samme tidsrom har nordmenns forbruk i utlandet økt med 30%, godt hjulpet av godt utbygd lavprisfly-tilbud ut fra Norge, kjøpekraftsutvikling og gunstig valuta. Norsk reiseliv har utfordringer knyttet til både å få flere nordmenn til å feriere i eget land og få flere utlendinger til å reise til Norge. De fleste nordmenn kjenner godt til norske reisemål og norske reiselivsbedrifter har mange effektive måter å kommunisere norske produkter og kampanjer til norske målgrupper. Markedsføring av norsk reiseliv til nordmenn er derfor ikke noen typisk statlig oppgave og omhandles ikke videre i denne utredningen. Samtidig er det et stort behov for opplevelsesutvikling slik at nordmenn bruker mer penger på reiser i Norge – ikke kun reiser til hytta og går på tur i naturen.

Fra et revenueperspektiv er styringen av ledig kapasitet og kunde verdi svært viktig. Mulighetene for norske reiselivsbedrifter til å fylle opp ledig kapasitet med utenlandske gjester er positiv og gir grunnlag for høyere beleggsprosent og bidrag per enhet (for eksempel REVPAR).

Tabell 4 viser at norske kjedehotell som har utenlandsandel over 20% har høyere beleggsprosent og REVPAR enn de hotellene som har lavere utenlandsandel. Tallene er basert på en survey blant REISEPOL-hotellene i 2014.

Tabell 4: Andel utenlandske gjester og lønnsomhet (kilde: xx)

	Utenlandsandel < 20%	Utenlandsandel >=20%
Beleggsprosent	56%	61%
REVPAR	545	598

Fremtidig vekst i verdiskaping, sysselsetting og lønnsomhet forutsetter at Norge får flere gjester fra utlandet. Internasjonal profilering, markedsføring og salg vil derfor være den høyest prioriterte oppgaven for norsk reiseliv i årene fremover.

Staten har helt siden 1929 spilt en aktiv rolle i arbeidet med å profilere og markedsføre norsk reiseliv overfor utlandet. Dette gjøres gjennom to ulike tiltak som begge må sees i sammenheng:

- Ved at staten yter et økonomisk tilskudd som ut fra vedtatte retningslinjer skal «matches» med bedriftenes egne investeringer i markedsføring og salg. Dette er uten sammenligning det viktigste statlige virkemidlet overfor reiseliv.
- Ved at staten finansierer et nasjonalt markedsføringsorgan som i samarbeid med bedriftene har ansvaret for gjennomføringen av felleskampanjer og markedsføring av reiselivsprodukter

nasjonalt og internasjonalt. Siden 2004 har denne funksjonen vært en del av Innovasjon Norges virksomhet.

Begrunnelsen for at staten har påtatt seg et økonomisk ansvar i arbeidet med profilering og markedsføring av Norge som reisemål, er at dette er en oppgave som kommer hele landet til gode. Ordningen, som i dag administreres av Innovasjon Norge, innebærer en klar rollefordeling mellom staten og de private aktørene. En nylig ESA-dom (2015) presiserer at det kun kan benyttes statlige midler til overordnet generisk markedsføring og at det ikke kan ytes støtte til kommersielle reiselivsorganisasjoner eller enkeltbedrifter.

Markedsføring av Norge som reisemål er et *fellesgode* for hele reiselivsnæringen (Jakobsen, 1998). Effektene kommer i prinsippet alle bedrifter til gode, og ingen kan ekskluderes fra den økte etterspørselen som markedsføringen genererer. Derfor har ingen enkeltselskaper incentiver til å markedsføre Norge i utlandet. Alle har incentiver til å være *gratispassasjerer* på markedsføringen. Denne markedssvikten knyttet til internasjonal markedsføring av Norge som reisemål er en viktig begrunnelse for myndighetenes finansiering av markedsføring.

Gratispassasjerproblemet gjelder i stor grad også for produktmarkedsføring. Fordi reiselivsproduktene er *komplementære* i markedet, vil etterspørselen som skapes av at ett produkt markedsføres, komme komplementære produkter til gode. Dette henger sammen med at en utenlandsk turist ikke bare besøker bedriften som har markedsført sitt produkt, men tilbringer gjerne en del tid i landet og bruker penger også på mange andre produkter. Tall fra Color Line viser at selskapet bringer 600.000 utenlandske turister til Norge som legger igjen 5,9 mrd kroner i direkte forbruk under ferieoppholdet (Color Line 2015, side 10). Color Line sitter igjen med ca 1 av 6 kroner, hvorav øvrig reiseliv mottar de resterende 5 kroner.

Hovedformålet med den offentlige støtten til markedsføring av norske reiselivsprodukter er således å styrke de samfunnsøkonomiske effektene gjennom å finansiere fellesgoder og aktiviteter med store positive eksterne effekter. Innovasjon Norge Reiselivs arbeid som «National Tourist Organization» (NTO) med markedsføring av norsk reiseliv er derfor av svært stor betydning for hele den norske reiselivsnæringen både ut fra en bedriftsøkonomisk og samfunnsøkonomisk betraktning (Farstad, 2003).

Innovasjon Norge har på oppdrag fra Nærings- og fiskeridepartementet brukt mye tid på å utarbeide en ESA-godkjent modell som Innovasjon Norge kan følge i sitt markedsarbeid. Dagens modell bygger på et konsept bestående av to elementer:

1. Midler til profilering og markedsføring kan bare benyttes av Innovasjon Norge til overordnet markedsføring av norsk reiseliv. Det vil for eksempel si at Innovasjon Norge kan betale for en digital plassering («annonse») som bidrar til å skape interesse for Norge som reisemål.
2. Bedriftene kan deretter koble seg på denne overordnede markedsføringen ved å annonsere for sin egen bedrift eller sine egne produkter, noe de selv må betale for. Dette er «matchingsprinsippet» i praksis.

Det finnes i dag ingen ESA-godkjente alternative statlige virkemidler der bedriftene kan søke om statlig støtte til profilering eller markedsføring. Hvis man ønsker en annen modell må denne først utredes og avklares med ESA. Det er imidlertid ikke registrert noe behov i næringen for å erstatte

dagens ordning med noe annet. Ordningen er derfor eneste foreliggende alternativ, selv om det nok kan arbeides med å raffinere og bedre dagens ordning. Noe som også vil kreves når man i stadig større grad går over til digital markedsføring og nye former for fellesprofilering og -markedsføring.

Return on marketing

Erfaringer fra USA

USA er kanskje den første statlige aktøren som har målt avkastningen av sin internasjonale profilering og markedsføring. De identifiserte en verdiskapningseffekt på 17,7 av de totale ressursene som ble brukt til internasjonal reiselivsmarkedsføring (se tabell 5). Dette illustrerer at internasjonal profilering og markedsføring av reiseliv er meget samfunnsøkonomisk lønnsomt.

Tabell 5: Return on Marketing for Brand USA 2014 (Oxford Economics 2015: 4)

Summary Results: Brand USA ROI (FY2014)				
Region	Investment	Incremental visitors	Incremental Spend	ROI
N America	\$ 24,430,162	291,777	\$ 361,753,963	14.8
Europe	\$ 32,482,941	144,135	\$ 476,551,593	14.7
APAC	\$ 27,020,795	281,911	\$ 1,444,423,739	53.5
LATAM	\$ 10,460,412	71,683	\$ 413,277,921	39.5
Other markets	\$ 9,317,453	113,934	\$ 374,385,838	40.2
Global/Infrastructure	\$ 56,993,103			
Total marketing	\$ 160,704,867	903,440	\$ 3,070,393,054	19.1
Overhead	\$ 12,322,995			
Total operating	\$ 173,027,862			17.7

Den amerikanske analysen illustrerer imidlertid flere interessante funn. For det første gir markedsføringen i fjernmarkedene høyere avkastning enn i nærmarkedene (Nord-Amerika og Europa). Det er her markedssvikten antas å være høyest og behovet for statlige virkemidler størst. For det andre varierer kundeverdien (incremental spend) med nasjonalitet, noe som betyr at ROI («Return on Investments») også er en funksjon av hvor de besøkende kommer fra. Den norske turistundersøkelsen illustrerer det samme poenget ved at forbruk varierer med nasjonalitet (Epinion 2015b).

Erfaringer fra Norge

Norge har ikke gjennomført ROI-analyser av de statlige investeringene og/eller fellesmarkedsføringen. Imidlertid er tilbakemeldingen fra flere av partnerne (dvs. bedrifter, landsdelsselskaper og destinasjoner) til Innovasjon Norge at de erfarer en positiv avkastning på de midlene som brukes i samarbeid med den nasjonale fellesmarkedsføringen. Det gjenstår å systematisere disse erfaringene i en egen forskningsrapport innen REISEPOL WP5.

Den norske reiselivsmarkedsføringen har blitt målt ved «share-of-voice», dvs. hvorvidt personer i de ulike markeder kan huske å ha sett reklame for Norge som reisemål. Det er flere metodiske aspekter rundt bruken av dette effektmålet, men tabell 6 viser at Norge scorer høyt på «share-of-voice» i de prioriterte markedene. Vi ser også at Norge jevnt over kommer høyere ut enn andre land, noe som

indikerer at den norske modellen for internasjonal profilering og markedsføring av reiseliv kan være effektiv.

Tabell 6: Share of Voice for Norge vs konkurrentene i 2014 (kilde: Epinion 2015a:40)

	UK	Denmark	Netherlands	France	Germany	Norway	Russia	Sweden	Average
Finland	2 %	1 %	3 %	4 %	3 %	2 %	13 %	5 %	4 %
Iceland	7 %	9 %	5 %	9 %	4 %	10 %	6 %	7 %	7 %
Canada	12 %	4 %	5 %	14 %	7 %	2 %	3 %	2 %	6 %
Alaska	3 %	1 %	2 %	2 %	2 %	1 %	2 %	1 %	2 %
New Zealand	12 %	4 %	4 %	5 %	6 %	3 %	3 %	3 %	5 %
Germany	5 %	11 %	12 %	4 %	14 %	5 %	9 %	8 %	8 %
France	10 %	7 %	12 %	14 %	6 %	7 %	12 %	7 %	9 %
Italy	9 %	10 %	11 %	11 %	9 %	11 %	14 %	11 %	11 %
Scotland	15 %	4 %	7 %	11 %	8 %	5 %	3 %	7 %	8 %
Norway	7 %	15 %	10 %	10 %	9 %	19 %	11 %	12 %	11 %
Austria	5 %	8 %	11 %	3 %	12 %	4 %	7 %	7 %	7 %
Sweden	3 %	10 %	5 %	4 %	5 %	9 %	6 %	14 %	7 %
Denmark	3 %	13 %	5 %	3 %	7 %	20 %	4 %	13 %	9 %
Switzerland	6 %	2 %	7 %	7 %	8 %	3 %	7 %	3 %	5 %

Markedsavgrensninger og markedspotensial for norsk reiseliv

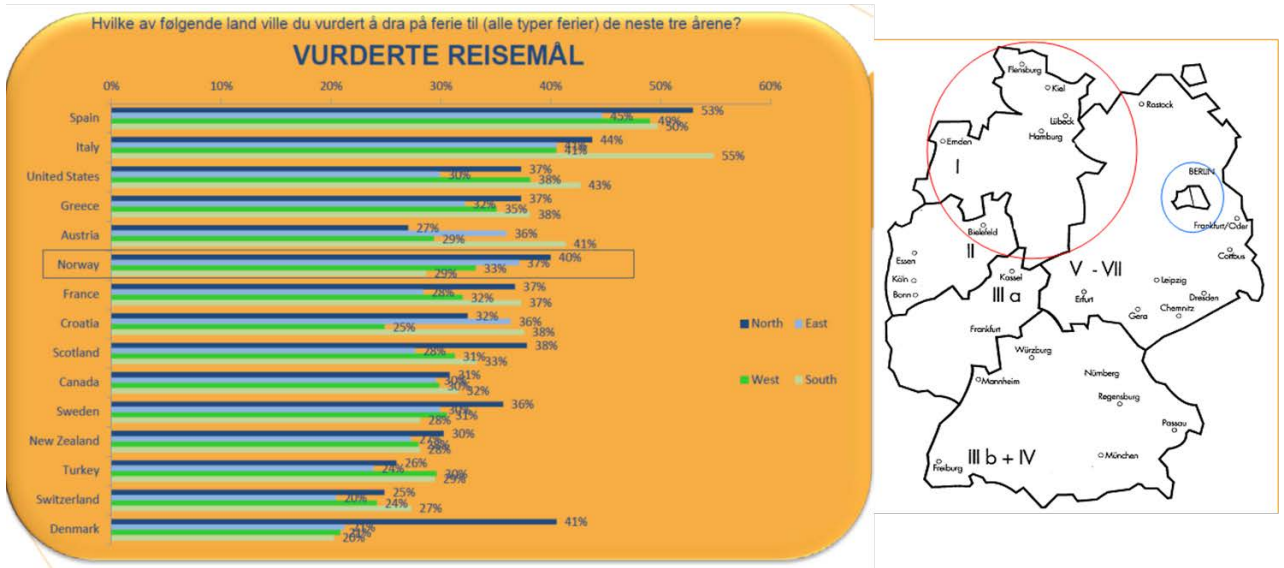
Begrensningene i markedsføring av norsk reiseliv ligger bl.a. i prioriteringen av hvilke deler av markedene som skal bearbeides. Verdiene i tabell 6 må derfor ses ift. områdene som er valgt som målgrupper i tabell 7. Dette betyr at mens hele Danmark og Nederland bearbeides, så er kun deler av England og Frankrike omfattet av de nasjonale kampanjene.

Tabell 7: Europeiske hovedmarkeder (Kilde: Epinion 2015)

Hovedmarked	Evt geografiske avgrensninger
ENGLAND	London, Essex, Hertfordshire, Berkshire, Buckinghamshire, West Sussex, East Sussex og Kent
DANMARK	Nasjonalt
NEDERLAND	Nasjonalt
FRANKRIKE	Paris og Rhone Alpes
TYSKLAND	Hamburg, Bremen, Schleswig-Holstein, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen, Hessen, Rheinland-Pfalz og Saarland
SVERIGE	Nasjonalt

Dette betyr at de områdene som faller utenfor den nasjonale markedsføringssatsingen har lavere share-of-voice enn det som fremkommer i tabell 6. Figur 1 viser at målgrupper lenger syd i Tyskland har mindre tilbøyelighet til å tenke på Norge som reisemål enn de samme målgrupper fra Nord-Tyskland (hhv. 29 og 40%).

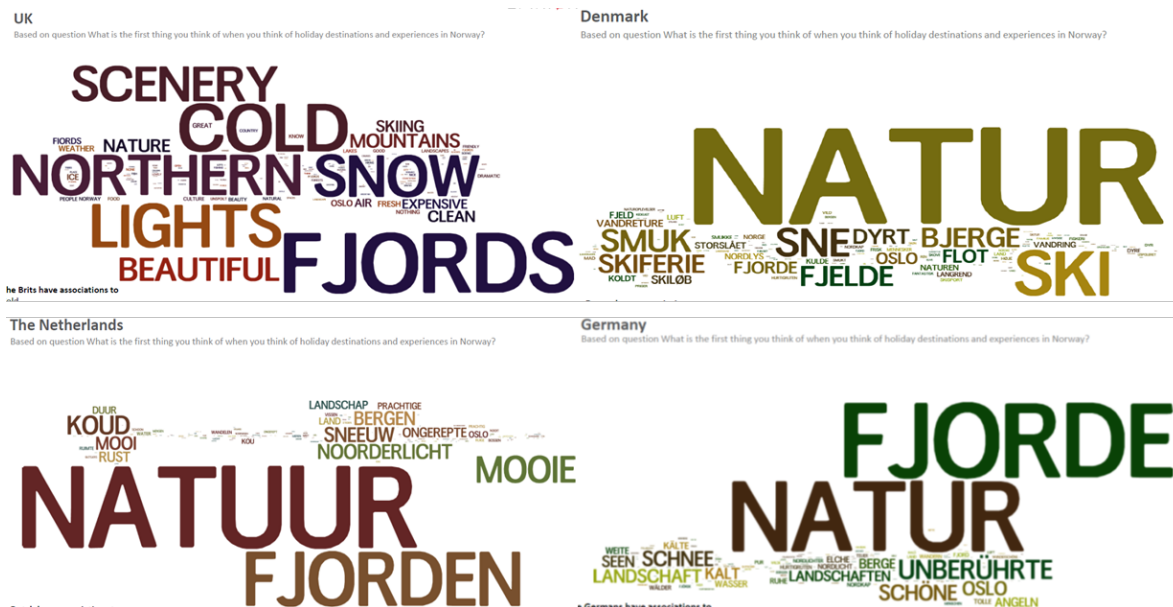
Selv om deler av dette skyldes reiseavstand til Norge, vil også deler av denne forskjellen kunne kobles til at det ikke er noe særlig kampanjetrykk i Syd-Tyskland fra Norges side. Samtidig illustrerer dette også underinvesteringene i nye markeder: Lav reiseintensjon – lavere markedstrykk. På denne måten forsterker det hverandre. Infrastruktur innvirker også på reiseintensjonene ved at Norge er mer tilgjengelig fra Nord-Tyskland enn lenger syd, bl.a. med Ferjer ut fra Kiel.



Merkeavtrykk og potensial for flere «reasons to go» for norsk reiseliv

Den norske merkevaren har oppnådd en sterk posisjon internasjonalt innenfor naturbaserte opplevelser. Dette er konsistent med den valgte profil og strategi for etterlatt inntrykk (Innovasjon Norge 2013). Dette illustreres godt i de undersøkelser som er gjennomført om Norges fotavtrykk i de markeder som Innovasjon Norge og samarbeidspartnerne har gjennomført kampanjer, se figur 2.

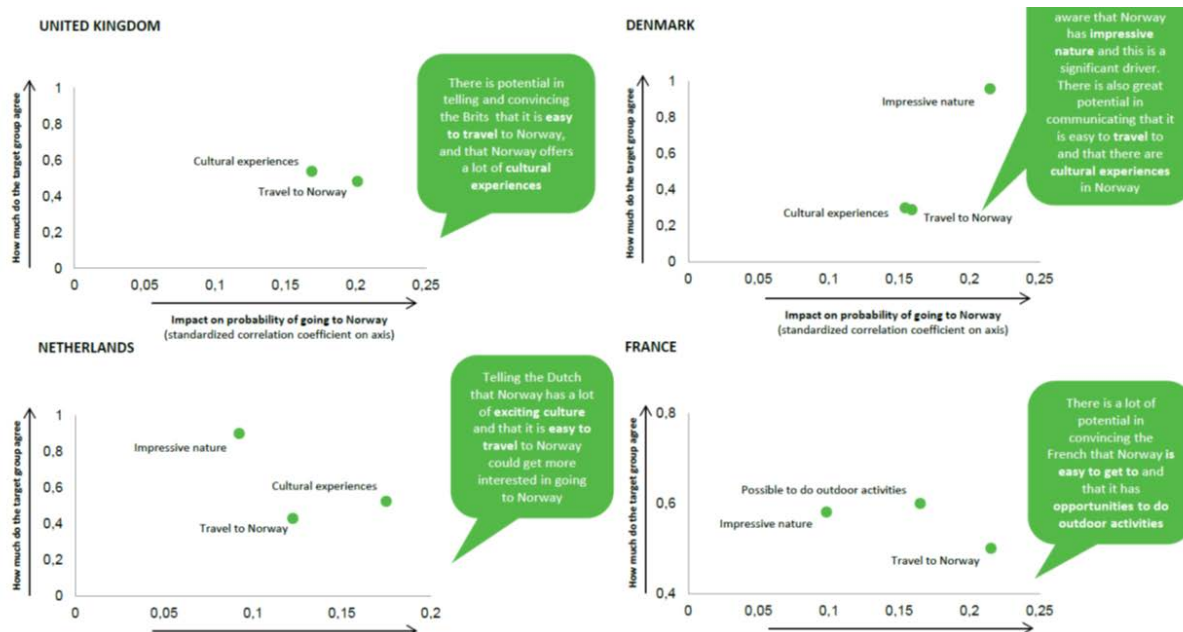
Figur 2: Norges fotavtrykk i utvalgte markeder (Epinion 2015a)



Norsk reiseliv har opplevd en jevn vekst i ankomster fra utlandet (ref. tabell 2). En ytterligere vekst kan skje bl.a. ved å fokusere på nye reisemotiver eller «reiseforanledninger». Innovasjon Norge har selv tatt initiativ til en strategisk analyse av drivere, og figur 3 viser at kultur og tilgjengelighet er to

signifikante drivere av reiselyst til Norge, i UK, Danmark og Nederland. Norge scorer imidlertid lavere på tilgjengelighet og kultur enn på natur, noe som tilsier at det vil være en betydelig oppside ved å posisjonere Norge som et lett tilgjengelig reisemål og stort kulturelt opplevelsestilbud, i tillegg til natur.

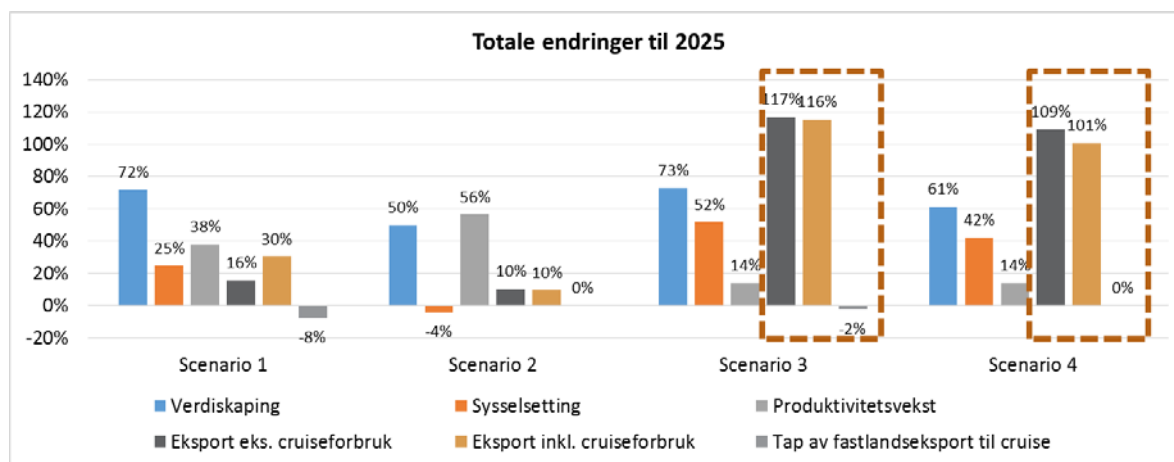
Figur 3: Signifikante drivere for å reise til Norge i utvalgte markeder (Epinion 2015a)



Ekspansjonsstrategi for norsk reiseliv

Potensialet for fremtidig utvikling i utenlandske turister til Norge bør danne utgangspunktet for estimering av optimalt nivå på markedsinnsatsen. Beregninger av dette er foretatt i scenarioprojektet (Enger, Sandvik, Jakobsen, Iversen & Loe 2014). I de to scenariene som representerer «etter oljen», som har blitt svært så realistiske scenarier, er eksportveksten estimert til mellom 109% og 117% i hhv. scenario 4 og 3 (figur 4). En drøy dobling av eksportinntektene på 10 år kan synes høyt, men tilsvarer målet om en dobling i utenlandske turistinntekter for Svensk besøksnæring i perioden 2010-2020 (Svensk Turism 2010).

Figur 4: Vekst i utenlandske ankomster og eksportverdi i 4 scenarier (kilde: Enger et al 2014)



Diskusjonen foran viser at en ekspansjon kan skje gjennom markedsutvidelse eller ved å introdusere nye konsepter i dagens markeder hvor Norge allerede er etablert som et (naturbasert) reisemål.

Figur 5 skisserer de fire vekstretningene:

1. **Penetrasjon** er å befeste Norges posisjon som reisemål i de allerede etablerte markedene for å sikre etterveksten av nye kunder og gjenkjøp. Sikring av dagens turist- og MICE-volumer på ca 4 millioner ankomster er selve bærebjelken i norsk reiseliv.
2. **Produktutvikling** er i denne sammenheng profilering, markedsføring og tilgjengeliggjøring av nye konsepter (reasons to go) til eksisterende markeder og målgrupper. Kunst-, kultur- og matopplevelser er klassiske eksempler. Aktive naturopplevelser (Hurtigruten) og Nordlys (Nord-Norge) er også gode case for å illustrere hvordan fokus på nye opplevelser, i sammenheng med produktutvikling og økt kapasitet, resulterer i ny vekst.
3. **Markedsutvikling** er å ta dagens konsepter inn i nye markeder. Scandinavian Mountains satsing på ny flyplass er et eksempel på hvordan flere ski- og helårsturister fra nye områder i Europa (bl.a. Storbritannia og Syd-Tyskland) skal flys inn til opplevelser i bl.a. Trysil. Norwegians nye rutetilbud i USA ser vi også ga betydelig flere nye gjestedøgn i kombinasjon med kampanjer med bl.a. Innovasjon Norge. Markedsutvikling er også mulig å ta ved å nå ut til nye markeder gjennom digital markedsføring og sosiale medier.
4. **Diversifisering** representerer både nye produkter og nye markeder. Kongress- og MICE-markedet er kanskje mest typisk i denne matrisen ved at det her er både nye målgrupper og skreddersøm. Også fremtidig posisjon innen cruise og nye ferieformer mot helt nye målgrupper kan inkluderes i denne delen av ekspansjonsmatrisen. Imidlertid er denne delen mest usikker og lengst frem i tid.

Figur 5: Vekstretninger innen Norge som reisemål



Figur 6 inneholder eksempler på innhold i vekstretningene for Norge som reisemål.

Figur 6: Eksempler på innhold i vekstretningene



Realisering av vekststrategiene innebærer både økt effektivisering og kanalisering av økte ressurser til den nasjonale profileringen og markedsføringen av norsk reiseliv i utenlandsmarkedene. Figur 7 illustrerer de ulike utfordringene knyttet til hver av vekststrategiene.

Felles for alle utfordringene er samhandlingen med den norske reiselivsnæringen. Siden 2+2 skal bli mer enn 4 i fellesmarkedsføring, er en effektiv samhandling avgjørende for at alle parter skal forplikte seg til en felles koordinert bruk av markedsmidler.

Figur 7: Utfordringer for å realisere vekststrategiene



Hva er behovet for nivå på internasjonal profilering og markedsføring av reiselivet?

Av de NOK 225 mill. som ble bevilget i Statsbudsjettet 2015 til Innovasjon Norges arbeid med markedsføring av norsk reiseliv, gikk det omkring NOK 170 mill. til operativ markedsføring (120 i kjøp og ca 50 i interne direkte kostnader til profilering og markedsføring av reiseliv ved hovedkontoret og ved utenlandskontorene). Disse oppgavene blir i dag finansiert over statsbudsjettet gjennom Post 74, Reiseliv. Den foreslåtte bevilgningen for 2016 utgjør NOK 231,5 mill. MNOK. Norske reiselivsbedrifter, landsdelsselskap og destinasjoner «matcher» omtrent med 100 MNOK. Samarbeid om felles markedsføring anses som effektivt og som en styrke ved den norske (og nordiske) modellen.

Estimater for den samlede internasjonale profilering og markedsføring er (i MNOK):

Innovasjon Norge	170 (inkl relaterte årsverk)
Landsdelsselskaper og destinasjoner	150
Norway Convention Bureau (NCB)	5
De store bedriftene	400
Sum, ca	700

Disse estimatene er basert på dokumentasjon fra Innovasjon Norge og landsdelsselskapene og anslag for de øvrige. Forum for reiseliv gjennomførte en rundspørring blant sine medlemmer (store norske reiselivsbedrifter) for noen år siden og kom frem til at de brukte om lag 500 MNOK i internasjonal profilering og markedsføring. Vi har lagt et konservativt estimat til grunn (400 MNOK), selv om dette kan være satt for lavt. Estimaten viser at fellesmarkedsføringen er betydelig og utgjør omtrent 270 av de totale 700 MNOK. De store bedriftene og organisasjonene deltok i fellesmarkedsføring med omtrent 100 MNOK i 2014. I tillegg vil landsdelsselskapene, destinasjonene og NCBs arbeid normalt

defineres som fellesmarkedsføring. Statens andel av den totale markedsføring via Innovasjon Norge Reiseliv utgjør ca 24%.

Dagens nivå på profilering og markedsføring bidro til 4,8 millioner utenlandske ankomster i 2014 (Euromonitor 2015). 78% av disse er ferie og fritid, mens de øvrige er forretningsreisende. Av yrkestrafikk så er fordelingen videre 185.000 på MICE (inkl kongresser) og 876.000 på øvrige yrkesreiser. Den skapte trafikken kan derfor sies å være ferie og fritid + MICE. Hvis vi beregner 10% familie- og vennebesøk blant ferie og fritid er den skapte trafikken omtrent 3,6 millioner (dvs 75% av totale ankomster til Norge). Dette gir en markedsføringspris på kr 194 per ankomst.

Verdiskapingsanalysen (Kildal, Løge, Jakobsen & Sandvik 2015) estimerer kr 6.000 i omsetning per ankomst, noe som da gir en omsetningseffekt på markedsføringsinnsatsen på 31-gangen. Dette er høyere enn for Brand USA, men tar ikke utgangspunkt i «incremental arrivals», dvs. hvor mange av de tilreisende som skyldes markedsføringseffekten. Denne er naturlig nok langt lavere og kanskje på mellom 25-50% av denne effekten. Like fullt blir det en lønnsom investering av samfunnets midler.

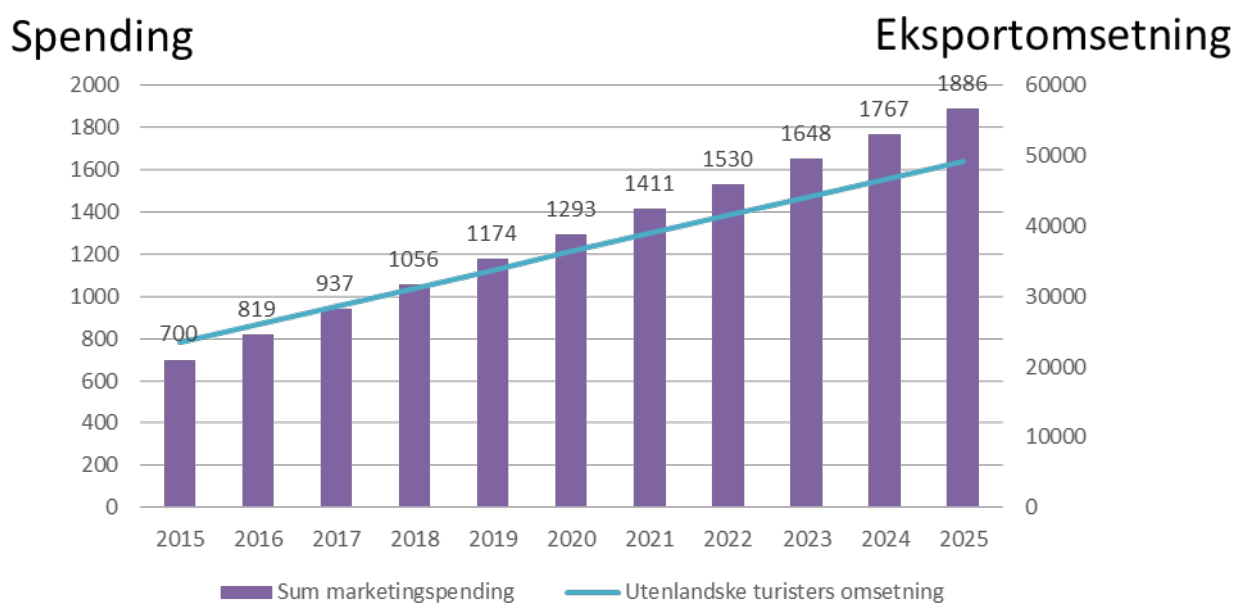
Reiselivsetterspørsel er markedsinnsatselastisk (Butterfield, Deal & Kubursi 1998) fordi konsumentene mangler informasjon om alle relevante reisealternativ og således blir påvirket gjennom ulike medier, enten det «earned, own or paid». Dess større markedsinnsats, dess større kjennskap, kunnskap, reiselyst og faktiske reiser kommer avsender til gode. Det er mange måter å beregne optimal markedsinnsats og en metastudie har identifisert 4,6% markedsinnsats av omsetning som optimalt nivå på tvers av bransjer og markeder (Sethuraman, Tellis & Briesch 2011).

Den fremtidige utviklingen i potensialet for utenlandske turister til Norge bør danne utgangspunktet for estimering av optimalt nivå på markedsinnsatsen. Beregninger av dette er foretatt i scenarioprojektet (Enger, Sandvik, Jakobsen, Iversen & Loe 2014). I de to scenariene som representerer «etter oljen», er estimert eksportvekst på mellom 109% og 117% ihhv scenario 4 og 3 (figur 4). Tar vi så utgangspunkt i dette vekstpotensialet frem mot 2025 og forutsetter at hver ny utenlandsk gjestekrone koster kr 4,60 blir totalkostnaden per ankomst kr 276,- i modellen¹. Dette er høyere enn tilfellet i dag (kr 194,-) fordi mye av trafikken skal komme i lavsesong når det er ledig kapasitet og fra markeder hvor norske reisemål er mer ukjente.

¹ Nivået på estimatene ligger noe høyere enn VisitDenmarks effektmålingstall på NOK 237 (DKK 210) per ankomst (Kilde: VisitDenmark 2015)

Figur 8 viser en opptrappingsplan for markedsinnsatsen. Opptrapping frem mot 2025 innebærer 4 millioner flere ankomster innen ferie & fritid, samt innen MICE. Den kommersielle verdiøkningen estimeres til 26 mrd kroner. De totale markedsinvesteringene i 2025 er på knappe 1,9 mrd, opp 1,2 mrd fra dagens nivå på 700 MNOK. Halvparten av denne økningen antas å være 50% fellesmarkedsføring, dvs en økning i samarbeidsmidler på 600 MNOK til operative markedsinvesteringer for perioden.

Figur 8: Estimer for opptrapping av markedsinnsats ved 110% vekst frem mot 2025

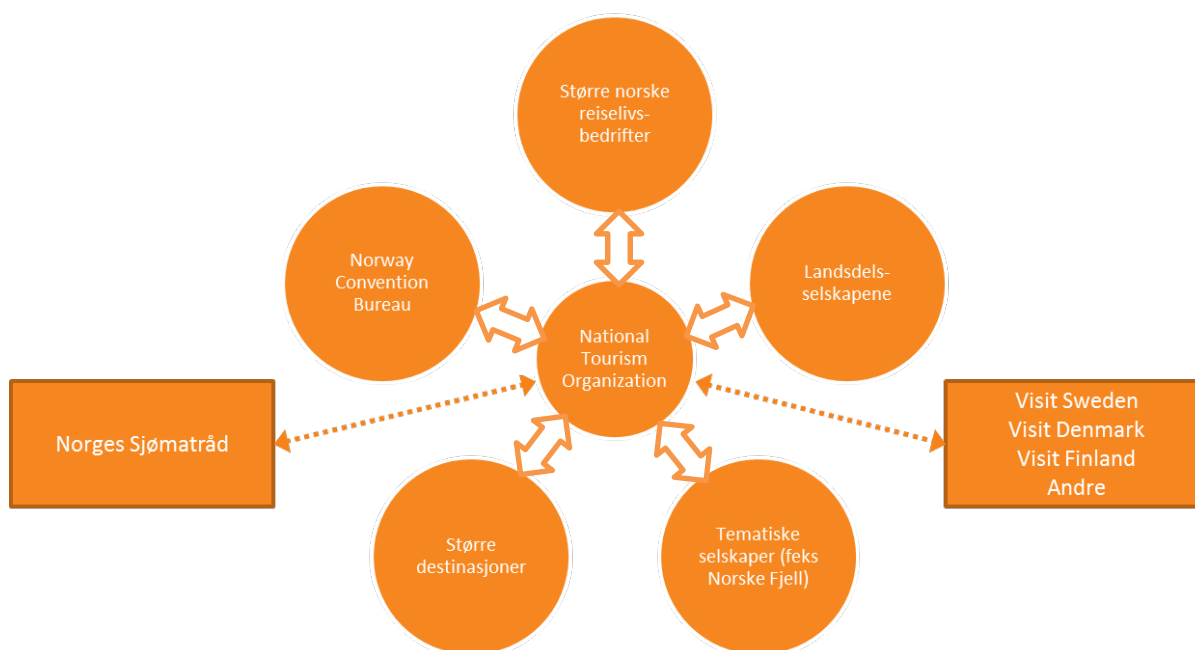


Utfordringen for å ta ut potensialet i norsk reiseliv i utenlandsmarkedene fremover er en langsiktig, koordinert og kommersiell felles satsing mellom staten, bedriftene og de øvrige aktørene i norsk reiseliv.

Forpliktende samarbeid med næringen

En NTO er den naturlige kandidaten til den nasjonale overgripende og koordinerende aktøren i norsk reiseliv. Figur 9 viser kategorier med næringsaktører som utgjør den norske reiselivsnæringen. I tillegg kommer «incoming» agenter i Norge og utlandet.

Figur 9: Samarbeidsstrukturen rundt en norsk NTO



De store reiselivsbedriftene i Norge investerer tungt i utenlandsmarkedsføring, anført av bedrifter som Hurtigruten, Norwegian, Color Line, Skistar og SAS. Begge landsdelsselskapene Fjord Norge og Nordnorsk Reiseliv, er tilsvarende store i utenlandsmarkedene. Tematiske selskaper går på tvers av den geografiske strukturen og representerer bl.a. Norske Fjell. Norway Convention Bureau (NCB) er også en variant av denne og er den største aktøren innen MICE. De fleste destinasjonene driver sin utenlandsmarkedsføring gjennom landsdelsselskapene, men de største og mest spesialiserte har egne eller felles markedsføringsaktiviteter med andre, bl.a. Visit Oslo og Destinasjon Hovden.

Landsdelsselskapene har gjennom prosessen med ny struktur og strategi utarbeidet innspill til hvilke samarbeids- og tjenesteområder de har behov for fra norsk NTO for å utvikle egen effektivitet og rolle. 14 av 20 områder er knyttet til internasjonal profilering og markedsføring, mens 6 områder er knyttet til innovasjon og utvikling. De siste 6 områdene hører ikke hjemme i en NTO og er naturlig del av Innovasjon Norges portefølje av tjenester overfor reiselivsnæringen sammen med øvrige tjenester (for eksempel gründertilbud og innovasjonsordninger).

Tabell 8: Landsdelsselskapenes behov for tjenester fra Innovasjon Norge Reiseliv

Internasjonal profilering og markedsføring	Innovasjon og utvikling
1. Markedsføring nasjonalt (reason to stay/go)	1. Kompetanseutvikling: strukturskolen
2. Internasjonal markedsføring inkl messer og workshops	2. Utvikling av felles nasjonale teknologiske plattformer (eks. "ny struktur")
3. Alle offentlige penger til internasjonal markedsføring bør brukes gjennom Innovasjon Norge	3. Bærekraftige destinasjoner
4. Markedsstrategi (internasjonal)	4. Green travel: gresstusten
5. Kommunikasjon og omdømmebygging av reiselivet og Norge	5. Finansiering (lån, tilskudd, garantier) til enkeltbedrifter (virkemiddelapparat)
6. Salgsfokus i internasjonal markedsføring	6. Kultur og næring
7. Distribusjon: bransjebearbeidelse	
8. Presse og visningsturer (internasjonal)	
9. Bookingsystem: kun tilrettelegge for booking	
10. Markedstrender, analyse, statistikk, effektmåling og benchmarking (utland)	
11. Partnersøk nasjonalt (eks. Sjømatrådet og Disney)	
12. MICE i tett samarbeid med NCB	
13. Arrangementsutvikling NCB	
14. Cruise: utvikling (shore)	

I tillegg til de norske reiselivsaktørene er også Norges Sjømatråd stor med et budsjett på ca 500 MNOK i internasjonalt profilerings- og markedsføringsbudsjett. De er den eneste store fellesmarkedsføringsaktøren i Norge innenfor konsumentrettet påvirkning i utenlandsmarkedene. Med fokus på norsk fisk og ren natur som en viktig pay-off er synergieffektene betydelige gjennom å sonde grunnlaget for et tettere samarbeid fremover. Sjømatrådet er også under press for å legitimere effektene av de midlene de forvalter og evt justere ned fremtidig finansieringsnivå via en lavere eksportavgift.

De andre nordiske NTO'ene utgjør også en viktig samarbeidsdimensjon. I dag har Innovasjon Norge Reiseliv felles kontor med de andre nordiske NTO'ene i USA og Asia. Felles kampanjer og andre fellestiltak er mulige samarbeidsområder fremover.

Disse samarbeidsrelasjonene eksisterer allerede i dag og Innovasjon Norge Reiseliv har allerede relasjoner til disse andre aktørene. Sett i lys av en opptrappingsplan for internasjonal profilering og markedsføring bør imidlertid disse samarbeidsrelasjonene «oppgraderes» fra dagens «ad hoc» samarbeid om kampanjer år-for-år til mer langsiktige, koordinerte og kommersielle strategier og avtaler. Slike avtaler bør også inneholde tydelig rollefordeling mellom landsdelsselskapene, øvrige aktører i norske reiseliv og NTO'en. Det bør være et poeng at de fremste miljøene, uansett hvor de er

lokalisert, trekkes tungt inn i NTO'ens strategiske og operative arbeid. Dette betyr også at en NTOs omfang ift. antall ansatte må være en viktig strategisk beslutning.

Trender innen internasjonal profilering og markedsføring av reiseliv

Tre hovedtyper profilering og markedsføring

Internasjonal profilering og markedsføring av reiseliv er et sammensatt fagområde og kan enklest deles inn i tre kategorier: Own, Earned og Paid (Stephen & Galak 2012). Denne måten å fremstille internasjonal profilering og markedsføring på, viser spennvidden i «kommunikasjons-mixen» som NTOen og de ulike reiselivsaktørene gjør bruk av i strategisk og taktisk kommunikasjon. Disse er vist i tabell 9:

Tabell 9: Klassifisering av ulike typer profilering og markedsføring (kilde: xx)

Type	Definisjon	Offline eksempel	Online eksempel
Paid (Betalt)	Medieaktivitet relatert til et selskap eller merke som er generert av selskapet eller en agent i kanaler de må betale for å benytte	- Tradisjonell reklame, for eksempel TV, radio, print, utendørs - Sponsing - Direct Mail - Utekontorer	- Banner annonsering - Søk annonsering (for eksempel Google AdWords) - Sosiale nettverks-annonsering (for eksempel Facebook annonser) - Elektronisk direct mail - Retargeting
Own (Egen)	Medieaktivitet relatert til et selskap eller merke som er generert av selskapet eller en agent i kanaler de selv kontrollerer	- Visualisering av produkter/konsepter i fellesarealer - Brosjyrer - Pressemeldinger	- Egen hjemmeside - Egen blogg - Egne sosiale media kontoer, for eksempel Twitter konto, Facebook brand page - App'er
Earned (For-tjent)	Medieaktivitet relatert til et selskap eller merke som ikke er direkte generert av selskapet selv eller dets agenter, men heller av andre aktører som kunder eller journalister	- Tradisjonell publisitet i kommersielle/nasjonale media - Rater og reviewer i for eksempel reisespalter eller programmer - Personlig kunde-til-kunde samtaler og anbefalinger av reisemål og -leverandører	- Tradisjonell publisitet i digitale mediakanaler og blogger - Innlegg i online grupper eller sosiale nettverk (for eksempel tweets) - Online anbefalinger (for eksempel invitasjoner til å besøke en nettside) - Online rater og reviews (for eksempel TripAdvisor)

Det finnes ingen god oversikt over fordelingen av ressursinnsatsen mellom de tre typer av kommunikasjon. Bedriftenes investeringer i betalte mediaplasseringer («paid») finnes det relativt god oversikt over. Denne er vist for 2014 i tabell 10, for samlet norsk næringsliv (Instituttet för Reklam- och Mediestatistik 2015).

Tabell 10: Fordelingen av reklameinvestering i det norsk næringsliv 2014 (Instituttet for Reklam- och Mediestatistik 2015).

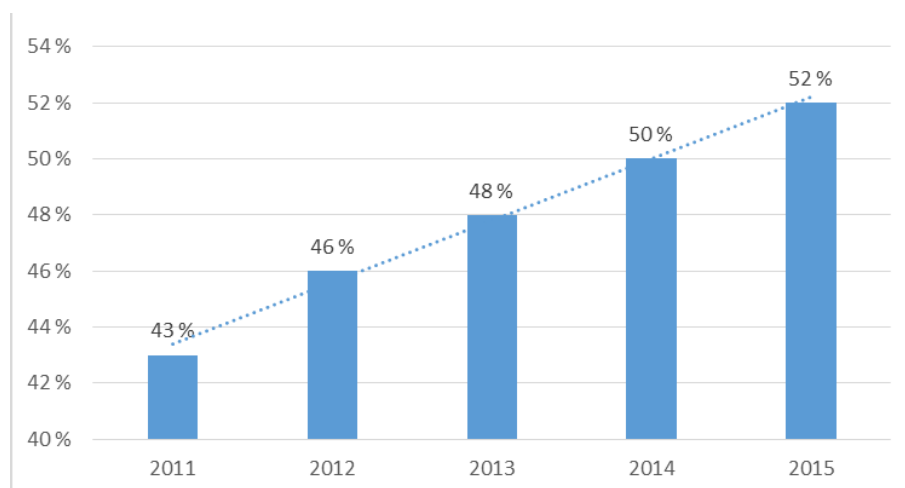
<i>Millioner kroner, løpende priser, netto, prosentvis forandring.</i>			
	2014	±%	Andel
Dagspresse inkl. instikk	4 717	-16,6	18 %
Gratisaviser	188	-6,3	1 %
Ukepresse	400	-17,7	2 %
Fagpresse	442	-8,2	2 %
Trykte kataloger	52	-29,5	0 %
Direktetrekklame	2 089	-0,5	8 %
TV	3 829	0	15 %
Radio	631	6,4	2 %
Kino	130	-11,7	1 %
Internett inkl. mobil	6 020	8,2	23 %
Utendørsreklame	568	-4,4	2 %
Totale medieinvesteringer	19 065	-3,3	74 %
Event marketing	2328	7,0	9 %
Sponsing	4 322	4,5	17 %
Totale reklameinvesteringer	25 715	-1,2	100 %

Tabellen viser at hver fjerde krone går til digitale medier og at det er innen denne kategorien vi ser kraftigst vekst på rundt 8%. Denne veksten forventes å fortsette på bekostning av trykte medier. Det vil imidlertid fortsatt ta tid før mer enn halvparten av all kommunikasjon blir digital, slik at den balansert mediemix av online og offline kommunikasjon vil nok være bedriftenes virkelighet i overskuelig tid.

Digitaliseringstrenden innen reiseliv

Reiselivsmarkedsføring i mange markeder har passert en digital andel på 50%. Amerikanske hotell brukte 50% av mediespendingen («paid») i 2014 på digitale medier og forventes å lande på 52% i 2015 (Powell 2014) og er illustrert i figur 10.

Figur 10: Utviklingen i andel av mediabudsjettet som brukes til digital reklame hos Amerikanske hotell (kilde: Powell 2014)



Det er imidlertid store forskjeller i hvor høy digitaliseringsandelen er i de ulike delene av reiselivet og markedene. I Tyskland rapporteres den samlede digitaliseringsandelen i reiselivsnæringen til 15% i 2015, men vokser like fullt med et tosifret %-tall årlig (Statistica 2015).

Det er økte krav til nye digitale kommunikasjonsformer, som for eksempel søk, online video, programmerte plasseringer, mobil, wear-on teknologi og sosiale medier. Sammen med offline medier, som varierer mellom markedene, bidrar dette til høy kompleksitet i internasjonal markedsføring av norsk reiseliv. Differensiert og komplementær bruk av kommunikasjonskanalene til å styrke merkevaren på den ene siden og drive gjennom (digitalt) direkte salg og agentsalg på den annen side, er kilder til denne kompleksiteten. Det kreves høy kompetanse innen området for å nå gjennom i konkurransen med store og spesialiserte aktører.

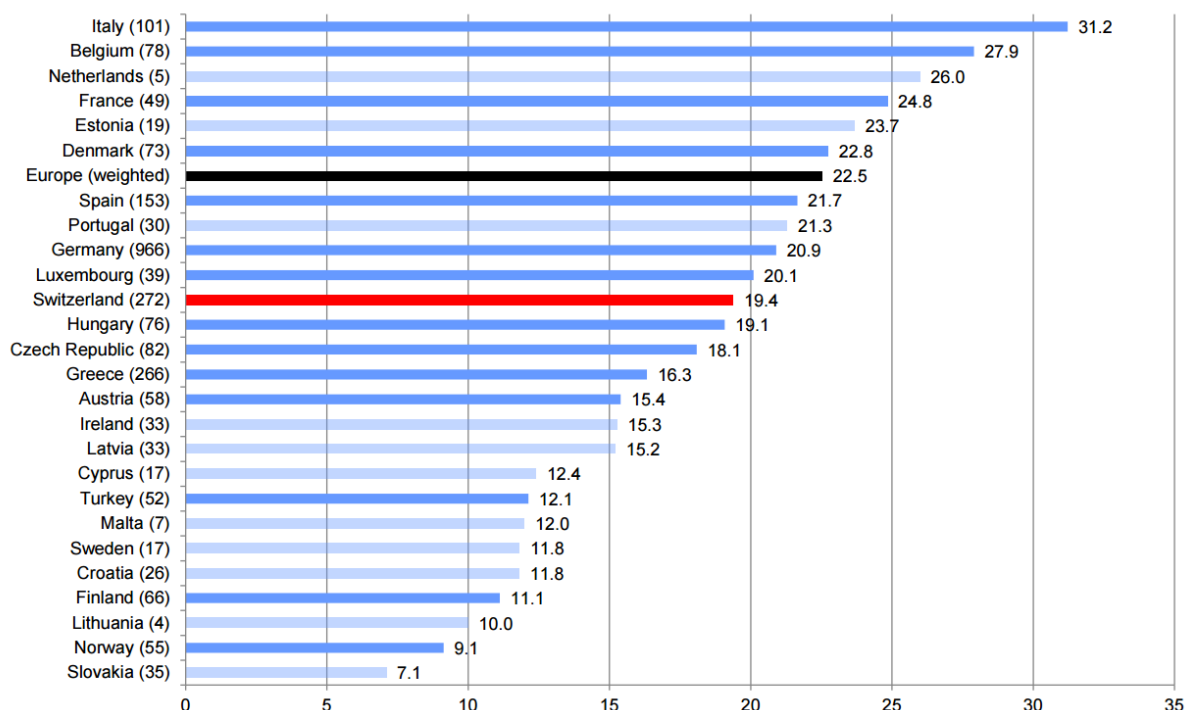
OTAenes fremvekst innen salgs- og distribusjonskanaler

Det kan skilles mellom reiselivsbedriftens egen Paid-Own-Earned og agentens Paid-Own-Earned. Kunden vil ofte ikke være så opptatt av hvem som leverer selve produktet eller reiselivspakken i bookingøyeblikket, og således vil for eksempel agentene og turoperatørenes profilering og markedsføring være viktig for å skaffe trafikk til bl.a. Norge. TUI Wolters Reisen, Ski und Mehr, Color Line og Hurtigruten er for eksempel alle viktige agenter for salg av norske reiselivsprodukter i Tyskland. Online Travel Agencies (OTA) som Expedia og Priceline (Booking) er også viktige agenter, men skiller ofte mellom markedsføring av egen merkevare i brede kanaler (for eksempel TV) og sine produkter (for eksempel Norgesprodukter) via søkeord og tilstedeværelse hos metasearchaktører (for eksempel Google, Kayak, Trivago og TripAdvisor).

I Norge er det fortsatt et betydelig direkte salg av hoteller og øvrige reiselivsprodukter. Dette er imidlertid atypisk sammenlignet med resten av Europa, noe analysen til Schegg (2014) viser, se figur

11. OTAer vil derfor være relativt sett viktigere for norsk reiseliv i utenlandsmarkedene enn i hjemmemarkedet, på kort sikt.

Figur 11: OTA-bookinger i %, fordelt på land (Schegg 2014)



I USA er OTA-andelen av online-bookings enda høyere og utgjør 64:36-ratio mellom direkte booking og OTA-booking (Starkov & O'Brien 2015). Tallet i 2007 var 85:15 og de estimerer forholdet til å bli 50:50 i 2018. For uavhengige hotell antar de at forholdet kan bli så høyt som 10:90 i OTA'enes favør.

Selv om enkelte studier (Anderson 2009; 2011) har vist at OTAene genererer direkte bookinger, kanskje opp til 2:1, den såkalte «billboard»-effekten, så opplever nok de fleste hotellene en netto volumflukt til OTAene, noe estimatene ovenfor illustrerer. Ettersom OTAene også legger til flere nye typer produkter innen transport, opplevelser og destinasjonsprodukter, antas disse å følge samme utviklingsbane som hotellene.

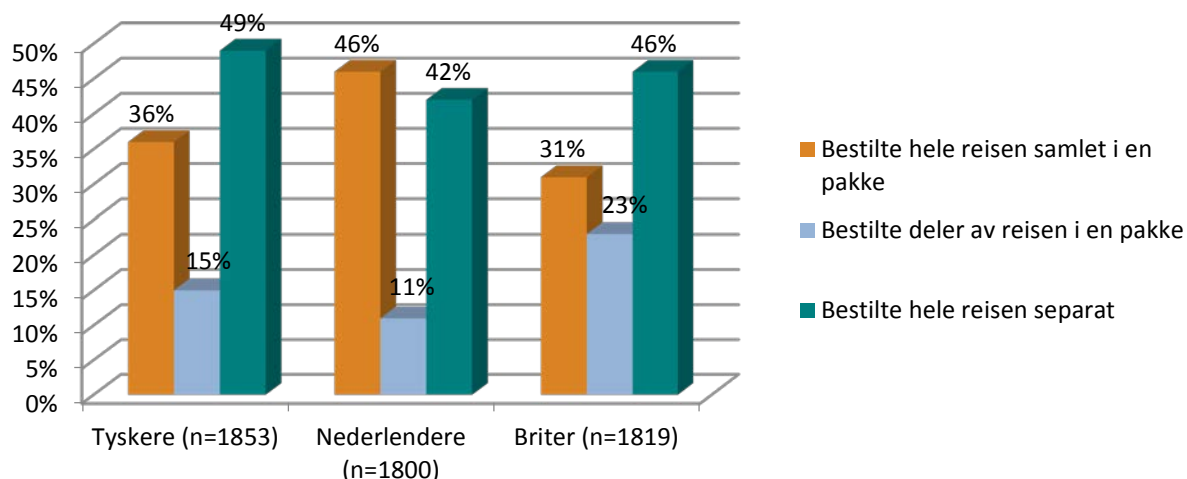
Pakketering som forsterket trend

Pakketering har i lang tid vært enten Charterferie eller eksklusive manuelt sammensatte ferier av ansatte i reisebyråer eller turoperatører som satser på skreddersøm. Digitalisering gjør at pakker kan skreddersys til hver enkelt kunde og at kunden selv kan designe sin egen reisepakke. Denne trenden antas å forsterke seg ettersom flere og flere aktører satser offensivt på digital pakketeringsfunksjonalitet mot det individuelle turistmarkedet og høster erfaringer med dette. Norske pakketeringsaktører i utenlandsmarkedene er bl.a. Fjord Tours, Hurtigruten, Color Line og Norwegian. De store internasjonale aktørene er imidlertid Expedia og Pricelinekonglomeratene med sine hundrevis av brands og markedstilpassede OTAer. I Europa er TUI og Thomas Cook også store aktører. I bedrifts- og kongressmarkedet (MICE) er skreddersøm og totalløsninger mer utbredt enn i det individuelle turistmarkedet.

REISEPOL har gjennomført en studie av pakketering i 3 av Norges viktigste reiselivsmarkeder (Engeset og Nyhus 2015). Denne viser at flertallet av tyske, nederlandske og britiske turister bestiller reisen som pakker, enten «komplette» pakker eller at deler av reisen bestilles samlet som en pakke.

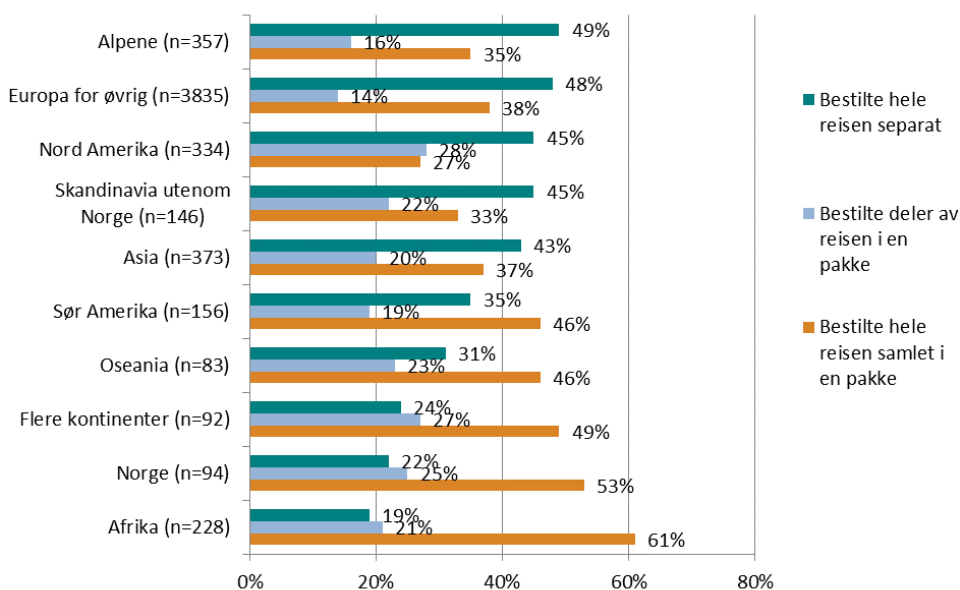
Resultatene som er presentert i figur 12 viser forskjeller mellom nasjonaliteter når det gjelder måte å forhåndsbestille produktene på. Mens nederlenderne er mer tilbøyelige til å bestille alt samlet i en pakke, foretrekker en større andel av tyskerne å bestille alt separat. Bestilling av separate produkter er mest dominerende blant britene.

Figur 12: Bestilling som pakker eller som separate produkter, per nasjonalitet (Engeset og Nyhus 2015)



Tendensen til å bestille alt eller deler av reisen i en pakke øker dersom reisen går til et sted langt unna og til andre kontinenter. Vi ser også at Norge kommer høyt på tendens til å kjøpe reisen i en pakke, noe som kan skyldes at Norge i likhet med mer kompliserte reiser og fjernere reisemål oppleves som eksotisk eller generelt mer utilgjengelig enn nærmere reisemål som Alpene og Europa for øvrig (Engeset og Nyhus 2015).

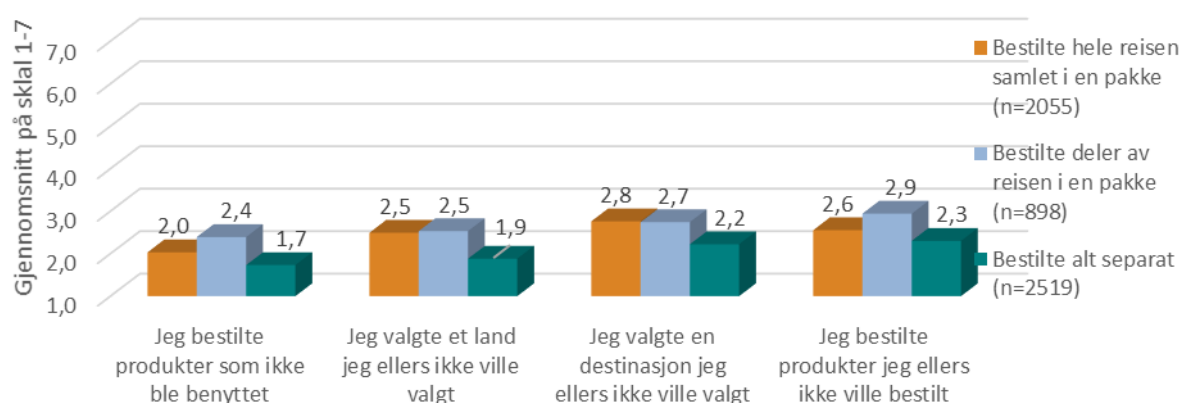
Figur 13: Bestilling som pakker eller som separate produkter, etter reisemål (Engeset og Nyhus 2015)



Resultatene antyder at pakker bidrar til å forenkle og gjøre reiser mer tilgjengelige. Tendensen til å velge pakker synker med økende erfaring. Mens over 40% av dem som reiste til et sted for første eller andre gang valgte å kjøpe alt i en pakke, var denne andelen kun 28% blant de som besøkte et sted de hadde vært flere ganger tidligere (Engeset og Nyhus 2015). De som bestilte mer kompliserte reiser booket også større deler av reisen i en pakke.

Noen av dem som bestiller deler av reisen i en pakke reiser til land og destinasjoner de ellers ikke ville ha valgt (se figur 14). Tilgjengeliggjøring av reiseopplevelser gjennom pakketering bidrar dermed til styring av kundestrømmer og påvirkning av internasjonale markedsandeler. De som bestiller pakker kjøper også flere produkter enn de ellers ville gjort og de kjøper i større grad produkter som ikke benyttes under reisen. Mersalgs- og oppsalgsmulighetene synes dermed å være viktige «share-of-wallet» og «size of wallet» effekter av pakketeringskonseptene.

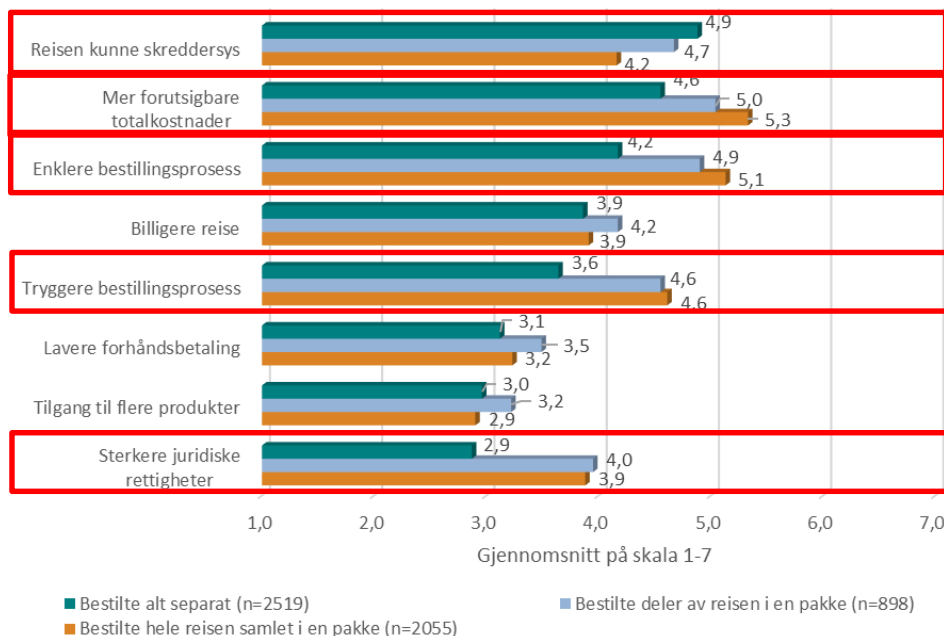
Figur 14: Bestillingsform påvirker hvilke produkter og steder som kjøpes (Engeset og Nyhus 2015)



De som bestiller pakketerte reiser mener de har sterkere juridiske rettigheter, mer forutsigbare total kostnader, samt enklere og tryggere bestillingsprosess. Dette er viktige motiv for kjøp av reiser og som vist i figur 13 så scorer Norge høyt på listen over land kundene ønsker å kjøpe reisepakker til. Det viktigste motivet for å unngå pakkereiser er mangelen på muligheter til å kunne skreddersy egen reise. Dette er midlertid en trend som kan bli utlignet når digital tilgjengelighet gjør at både

produkttilfang og mulighet til å sette sammen en personalisert pakke vil være på plass i løpet av kort tid.

Figur 15: Motiv for å velge pakketerte produkter



Fremveksten av «Metasearch»-kanaler

Metasearch er brukt til å søke gjennom multiple reiserelaterte nettsider og benytter en forretningsmodell basert på “Cost per Click” eller “Cost per Action”. Eksempler er Kayak, Skyskanner, Google og Finn.no. En utfordring med Metasearch er at alternativene blir sortert etter pris, slik at andre kvaliteter enkelt kan forsvinne fra kundens «radar». Prisnivå og “general indicators of quality (such as ‘three-star downtown hotel’)” blir viktigere enn merkevare og unike attributer (Gazzoli, et al., 2007). Uttrykk som «commoditization» og «white labels» brukes ofte som betegnelser på denne type situasjoner. Derfor blir også produkttybden begrenset hos Metasearch. De er best på sammenligninger og da er fokus på rollen som «aggregator».

Metasearch, dominert av Google, utgjør den viktigste arenaen for reiselivsaktører og OTAer for å eksponere ledige kapasiteter og tilgjengelige priser. Metasearch er reklamefinansiert og det antas (fra bransjekilder) at ca 10 milliarder dollar blir kanalisert fra reiseliv til Google i 2015 (av totalt ca 70 MRD USD i annonseinntekter), hvorav Expedia og Priceline (Booking) er de desidert største. Dette gjør OTAene til store og dominerende kunder hos Metasearch; “OTAs with their technical superiority and larger marketing spend have taken full advantage of this model and are getting much better placements for their product” (McCartan, 2013b). Det vil ikke være i deres kommersielle interesse å ikke legge forholdene til rette for noen av sine største annonsører (Peterson, 2014).

Utviklingen går i flere retninger:

1. OTAenes andel av hotellbookinger, og etter hvert også bookinger av øvrige reiselivsrelaterte produkter, er økende. Som omtalt, estimeres andelen av online bookinger via OTA til å være

mellom 50 og 90% i 2018, spesielt de utenlandske bookingene. Samtidig er andelen online bookinger kraftig opp.

2. Den teknologiske utviklingen går raskt og dette gir fortrinn til bedrifter som kan skalere opp effektene av sine teknologinvesteringer. Metasearch og OTAer har denne fordelene.
3. «Book on Google» og «Instant booking on TripAdvisor» gjør at skillet mellom Metasearch og OTA er i ferd med å viskes ut, noe som kan styrke deres markedsposisjon.
4. Den vertikale og horisontale konsolidering i markedet har skutt fart i 2015 og vi ser at både Priceline og Expedia har kjøpt opp Metasearch (Expedias kjøp av Trivago i 2013 og Pricelines kjøp av Kayak i 2012), andre OTAer (for eksempel Expedias kjøp av Orbitz) og tar større del av verdikjeden (for eksempel Pricelines kjøp av OpenTable og Expedias ekspansjon innenfor destinasjonsprodukter).
5. Mer sofistikert teknologi innenfor lojalitet og pakketeringsincentiver gjør det stadig mer fordelsaktivt å være kunde hos OTAene fremfor å foreta direkte kjøp hos hver enkelt reiselivsbedrift.
6. Metasearch og OTAene stiller krav til sine leverandører om å være digitalt oppdatert. Google har signalisert at leverandører som ikke er mobilt tilgjengelig for booking vil bli plassert lenger ned i søketreffene. Dette vil ramme de små reiselivsbedriftene som Norge har mange av. Samtidig ser vi at initiativ på fly- og ferjesiden for å kunne selge flere typer produkter (merchandisingstrategi) gjennom OTAer (og offline byråer) gjennom bl.a. Ferry Gateway og IATAs New Distribution Capability.

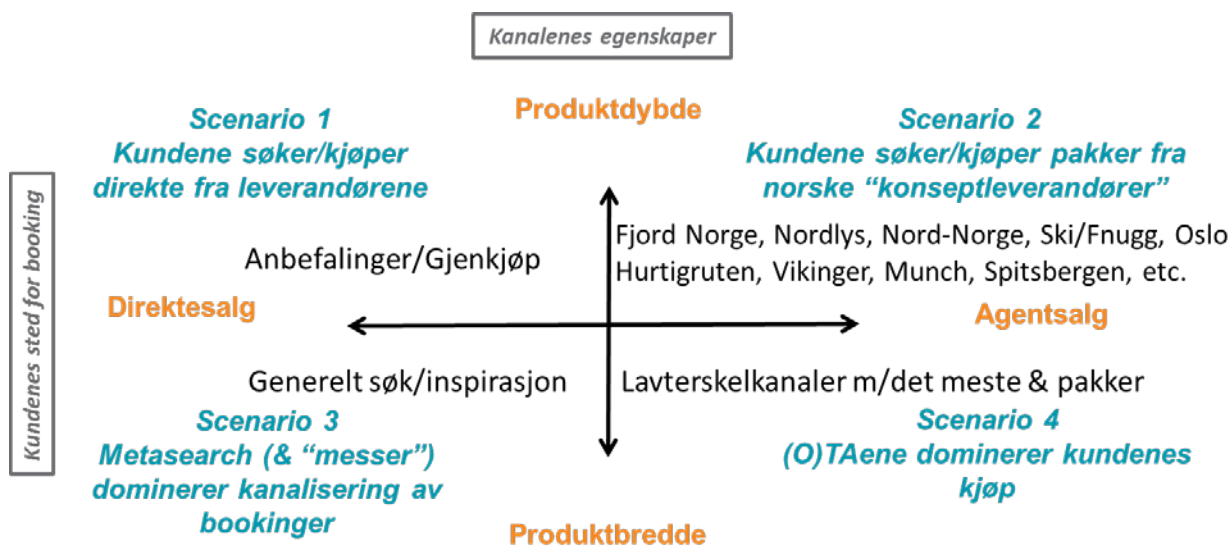
Norges posisjoneringsmuligheter i det digitale landskapet

Norge som reisemål har mange muligheter til å posisjonere seg effektivt i det nye digitale landskapet. Skillet går mellom direktesalg vs indirekte salg og mellom stor produktdybde vs stor produktbredde (figur 16).

Direktesalg (Scenario 1) er den kanskje mest foretrukne kanalen for leverandørene i norsk reiseliv og stimuleres særlig gjennom virkemidler for gjenkjøp og anbefalinger. For nye kunder vil nok mange søke seg mot kjente norske leverandører av totalopplevelser (Scenario 2). Dette vil være internasjonalt kjente merkekonsepter som Visit Norway, Fjord Norway, Nord Norge, Nordlys, Hurtigruten, Munch og ski. Pakketeringsmulighetene varierer innenfor disse konseptene, men i de fleste tilfeller vil kundene bli henvist til andre hjemmesider og kontaktmuligheter for informasjon og kjøp av relevante produkter. For begge disse scenariene er det stor produktdybde, dvs. at det er stor grad av spesialisering innen ferieform og muligheter for «skreddersøm».

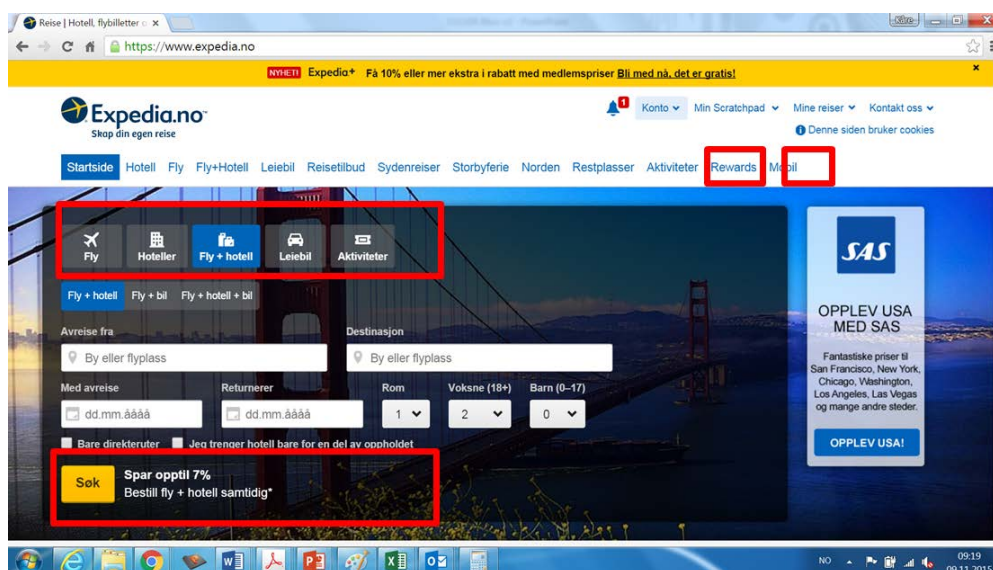
Stor produktbredde kjennetegner de internasjonale metasøk og agenter (TA/OTAer). De fleste av disse tilbyr et ekstremt stort utvalg muligheter, både innen søk og bookbare produkter. Metasøk (Scenario 3) gir mye trafikk til norske leverandørers hjemmesider og mye av det digitale markedsbudsjettet brukes her. Salg gjennom agenter har lenge vært vanlig for norske reiselivsbedrifter i utenlandsmarkedene (Scenario 4). Digitaliseringen øker mulighetene for salg gjennom digitale/online agenter og gir norsk reiseliv stor markedstilgang. Provisjoner til agentene reduserer imidlertid en del av marginene.

Figur 16: Fire scenarier for kundenes søk og kjøp av norske reiselivsprodukter



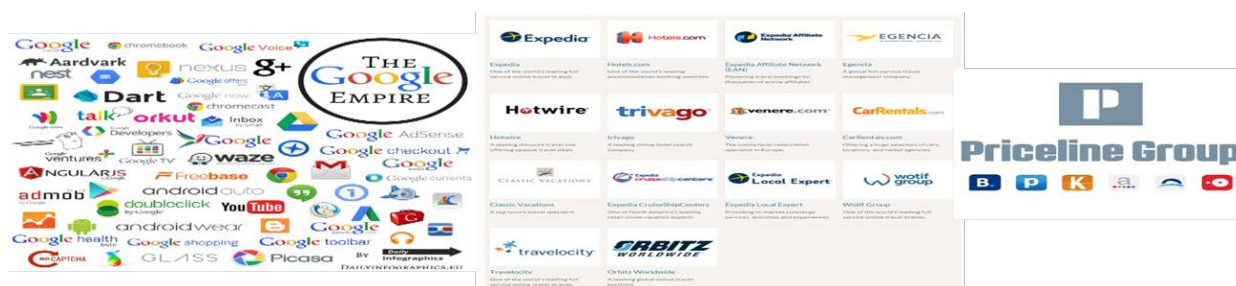
Utfordringen for norsk reiseliv er å være tungt tilstede i de store internasjonale OTAer og metasøk. Dette er kostbart og gjennom den konsolideringen som skjer innen søk og booking, blir det krevende å ha tilstrekkelig tempo i utvikling av produktbredde, teknologi, pakketeringsincentiver overfor kunden og lojalitetsprogrammer (se figur 17).

Figur 17: Illustrasjon av noen av OTAenes kundefunksjonalitet



De 3 store aktørene innen metasøk og OTA er allerede, eller i ferd med å bli integrert på tvers av søk og booking, som tidligere beskrevet. Dette illustreres i figur 18. Disse selskapene har en økonomisk og teknologisk kapasitet som ikke kan sammenlignes med noen norske aktører.

Figur 18: De 3 store grupperingene innen metasøk og OTA



For norsk reiseliv er det en både-og-strategi som bør vurderes nærmere. Det bør fortsatt brukes betydelige mediemidler gjennom metasøk og søk, samt utnytte digitale distribusjonskanaler i utenlandsmarkedene (OTAer). Imidlertid bør nivået på å styrke norske merkekonsepter innen reiseliv intensiveres for å skape mer direkte trafikk til norske nettsteder og digitale leverandører. En NTO vil være en viktig aktør i dette marketingarbeidet og for å tilrettelegge for videreutvikling av VisitNorway.com som mulig teknologisk plattform for å kunne styrke søkefunksjonalitet og for distribusjon av de norske reiselivsbedriftenes digitale bookingsider.

Næringsspesifikke profilerings- og marketingorganisasjoner

Det er verdt å merke seg at staten og næringen har etablert frittstående marketingorganisasjoner for å styrke næringene internasjonalt. De to største er Sjømatrådet og INTSOK.

Norsk Sjømatråd

Norges sjømatråd ble etablert i 1991 og eies av Nærings- og fiskeridepartementet. Deres arbeid er å sikre det gode omdømmet norsk sjømat har internasjonalt, gjennom å drive markedsføringsarbeid over hele verden. De har hovedkontor i Tromsø, og utekontor i Sverige (Stockholm), UK (London), Tyskland (Hamburg), Frankrike (Paris), Spania (Madrid), Portugal (Lisboa), Italia (Milano), Russland (Moskva), Brasil (Rio de Janeiro), Japan (Tokyo), Singapore (Singapore), Kina (Shanghai) og USA (Boston) (Kilde: <http://www.seafood.no/Om-oss/Kontorer>).

Sjømatnæringen finansierer selv Sjømatrådet gjennom en avgift på all eksport av norsk sjømat, for tiden 0.75% og med ca 500 MNOK i inntekter som kan benyttes til markedsarbeid. Virksomheten er konsentrert om tre områder:

- **Fellesmarkedsføring:** Markedsarbeidet som gjøres av Norges sjømatråd skal øke etterspørselen etter norsk sjømat. De markedsfører norske sjømatprodukter som næringen selv mener det er riktig å satse på. Markedsføringen fungerer som en støtte til eksportørens eget salgsarbeid, og Sjømatrådet har aktiviteter i markedene sammen med næringsaktørene. Ved å øke kjennskapen til sjømat fra Norge, er Sjømatrådets markedsføringsarbeid med på å legge et godt grunnlag når den enkelte eksportør vil nå ut med produktene sine til konsumenter over hele verden. Årlig gjennomfører vi 500 prosjekter innen markedsføring i 25 forskjellige markeder hvor målet er å øke konsumet av fisk og sjømat. De utøver markedsføringsarbeidet med utgangspunkt i deres kompetanse innenfor forbrukeranalyse, internasjonal markedsføring, merkevarebygging, nye medier og PR.

- **Markedsinformasjon:** Norges sjømatråd er næringens sentrale kilde til statistikk og handelsinformasjon om norsk sjømat, og overvåker kontinuerlig utviklingen i den norske sjømateksporten. Hver måned distribueres statistikk over norsk sjømateksport som aktører i den norske sjømatnæringen har tilgang til. Målet med markedsinformasjonen er å gi næringen, myndighetene og også oss selv et godt og pålitelig grunnlag for beslutninger.
- **Kommunikasjon og beredskap:** Norges sjømatråd skal bidra til å styrke næringens omdømme med aktivt informasjonsarbeid, og målrettet arbeid mot media. Pressestipend, pressereiser og PR-aktiviteter skal øke oppmerksomheten om norsk sjømat i markedene. Samtidig bidrar vi til å øke kjennskapen til betydningen av norsk sjømateksport og kunnskap om sjømat fra Norge. Beredskap er til enhver tid å være parat til å bidra i samfunnsdebatten med korrekt og oppdatert informasjon angående sjømatnæringen.

Eksportverdien på fisk har steget kraftig siden oppstarten av Sjømatrådet i 1991 og omsetningsavgiften reflekterer dette ved at denne har økt fra 21 MNOK til 500 MNOK, en økning på 2400%

Intsok

INTSOK ble opprettet i 1997. Følgende aktører sto bak som stiftere av selskapet:

Utenriksdepartementet, Olje- og energidepartementet, Nærings- og Handelsdepartementet, NHO, Rederiforbundet, Norsk olje og gass, Statoil, Norsk Hydro og Saga Petroleum. Selskapet har i dag 300 medlemmer fra næringen. INTSOK er samlokalisert med nettverksorganisasjonen INTPOW (Norwegian Renewable Energy Partners), en tilsvarende og mindre markedsorganisasjon.

Opprettelsen kom delvis som resultat av at prognosene for norsk sokkel på den tiden i større eller mindre grad var negative med hensyn til produksjon og utbygging. For å opprettholde verdiskaping og sysselsetting i leverandørindustrien, ble INTSOK startet som et målrettet initiativ for å internasjonalisere industrien, og dermed sikre verdiskaping og sysselsetting i offshore leverandørindustri (Grünfeld et al 2013).

INTSOKs “main objective is to promote Norwegian oil and gas industry in overseas markets and provide market information to our partners.” (www.intsok.com) I motsetning til Sjømatrådet så har INTSOK fokus på B2B-markeder og gjennomfører normalt ikke konvensjonelle markeds kampanjer, men er i stedet «døråpnere» og nettverksbyggere mot andre lands bedrifter og myndigheter sammen med partnerbedriftene.

Ettersom INTSOKs aktiviteter delvis finansieres av Olje- og energidepartementet skal strategi og arbeidsplaner gjennomføres under de forutsetninger som kommer frem i St.prp. 1 for Olje- og energidepartementet det gjeldende året. INTSOK er styrt av sine partnerbedrifter og styret selv utvikler strategien, prioriteringen og arbeidsplaner. De tre departementene har alle representanter i styret.

INTSOK har to hovedmål/suksesskriterier: økning i antall partnere og på en effektiv måte bidra til at den internasjonale omsetningen for olje- og gassindustrien øker. Siden opprettelsen av INTSOK i 1997 har utenlandsomsetning i leverandørindustrien steget fra omtrent 20 milliarder kroner til omtrent 170 milliarder kroner (Grünfeld et al 2013). Budsjettet var på 36 MNOK i 2012 med et statlig bidrag på 16.5 MNOK.

Kort om de 3 største nordiske NTOene

Det er naturlig å sammenligne organisering av profilering og markedsføring med de øvrige nordiske NTOene. Landene er også relativt like i størrelse og markedsposisjoner. Island, som den minste aktøren er ikke inkludert i sammenligningen.

Visit Sweden

Den svenske NTOen heter Visit Sweden og har følgende visjon, posisjon og misjon (VisitSweden 2014):

Vision: VisitSweden ökar omvärldens lust till Sverige.

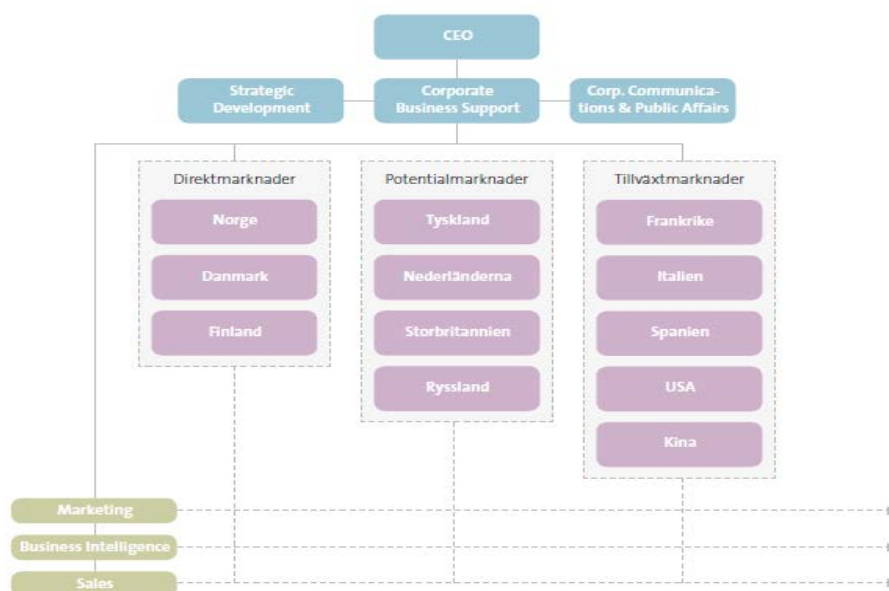
Position: VisitSweden är det främsta kommunikationsbolaget för internationell marknadsföring av Sverige.

Mission: VisitSweden skapar tillsammans med partners effektiv och engagerande marknadskommunikation som ökar besökarens lust att upptäcka Sverige.

Affärsidé: VisitSweden skapar i samverkan med partners en attraktiv Sverigebild internationellt för att attrahera Sverigebesökare och skapa affärsmöjligheter för svenskt näringsliv.

Visit Sweden eies 50% av staten via Näringsdepartementet og 50% av svensk besøksnæring via Svensk Turism AB. Organisasjonen er organisert rundt 3 markeds kategorier og er illustrert i figur 19.

Figur 19: Organisering av Visit Sweden



Den svenske modellen med delt offentlig-privat eierskap er begrunnet i behovet for tett samarbeid mellom næring og politikk (Svensk Turism 2010):

«Strategin är näringsens förslag till strategi som har arbetats fram i samråd med ett antal offentliga och offentligt ägda nyckelaktörer i syfte att maximera kunskapsutbytet och harmonisera det långsiktiga arbetet för besøksnæringens fortsatta utveckling.

Målgruppene er flere:

1. Næringen själv: Strategien formulerer vad vi som företag, destinationer og näringslivs- og interesseorganisationer behöver g re för att driva utvecklingen og ta vår del av ansvaret för en optimerad utveckling av svensk bes ksn ring. Med en gemensam vision, målbild og bättre verktyg skapar vi förutsättningar för en förstärkt positiv utveckling av n ringen og dess konkurrenskraft.
2. Det offentliga i form av
 - a. akt rer i destinationer og regioner: Strategien pekar på vad offentliga akt rer behöver bidra med og hur privat og offentligt behöver samverka för ett bättre resultat.
 - b. myndigheter og statlige bolag. Strategien pekar på områden där n ringen ser att de myndigheter som arbeider med n ringens frågor kan medverka till att skapa ännu bättre förutsättningar för tillväxt.
 - c. regering og riksdag. Strategien formulerer bes ksn ringens syn på m glicheterna att driva en optimal utveckling av næringen og pekar på vilka statlige initiativ og s tninger som kommer att underl tta en sådan utveckling.» (s. 8)

Den svenske reiselivsnæringen er opptatt av en n ringsdeltakende utforming av n ringspolitik og virkemidler for næringen. Eierandeler i NTO er en konsekvens av en slik strategi, sett fra den svenske næringens ståsted.

Visit Denmark

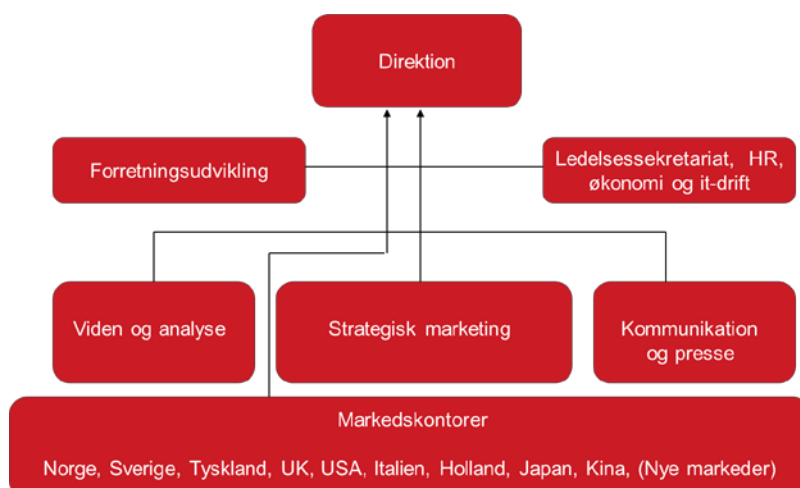
Den danske NTOen heter Visit Denmark og har følgende visjon og misjon (VisitDenmark 2014):

Vision: Vi vil være verdens bedste nationale organisation til international turisme-markedsføring

Mission: Vi gjennomfører en målrettet, koordinert og effektiv international markedsføring af Danmark overfor ferie- og m deturister i samarbejde med partnere

Visit Denmark er organisert med markedskontorer, strategisk marketing, analyse, samt kommunikasjon og presse (figur 20).

Figur 20: Organisering av Visit Denmark

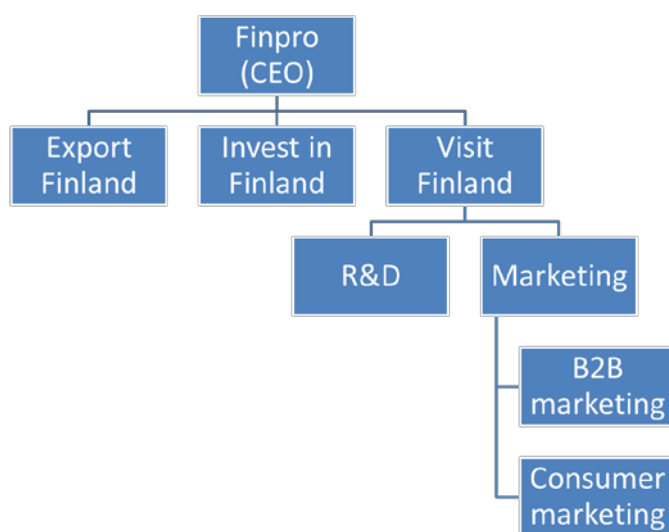


Finpro

Visit Finland er fusjonert inn i Finpro. Finpro “helps Finnish SMEs go international, encourages foreign direct investment in Finland and promotes tourism. We bring growth to Finland. We manage major national projects including Cleantech Finland, Future Learning Finland and FinlandCare. Finpro is Export Finland, Visit Finland and Invest in Finland. We are a public organization and part of the Team Finland network.” (www.finpro.fi)

Visit Finland er den minste av de nordiske NTOene (bortsett fra Island). Figur 21 viser organiseringen av Visit Finland som del av Finpro, med aktivitetene knyttet til profilering og markedsføring.

Figur 21: Organisering av Visit Finland



Benchmarking av nøkkeltall

Sammenligning av nøkkeltall for de ulike NTOene viser at det er flere forskjeller mellom de nordiske land (kilder: Interne tall fra de fire NTOene). Oversikten er vist i tabell 11 nedenfor.

Tabell 11: Oversikt over nøkkeltall for de største nordiske NTOene (2014)

Inntekter & Kostnader	Norge	Sverige	Danmark	Finland
Statlige midler til profilering/marketing	218	115	133	84
Private midler	100	109	95	13
Sum nasjonale fellesmarkedsføring	318	224	228	97
Partnerinvesteringer	31 %	49 %	42 %	13 %
Internasjonal turistankomster (ETC 2014)	4,734	11,635	8,557	2,797
Statlig markedsføring per ankomst (NOK)	46	10	16	30
Markedsføringsrelaterte kostnader (NOK?)	281	209	214	88
Administrative kostnader (NOK?)	37	16	15	9
% Adm kostnader av statlige midler	17 %	14 %	11 %	11 %
Ikke-markedsføringsrelaterte kostnader:				
Utviklingsprosjekter og kompetanse	18			
Bærekraftig reiseliv	4			
Øvrige administrative kostnader	4			
Sum øvrige aktiviteter	26	0	0	0
Total statlig bevilgning 2014	244	115	133	84
Antall ansatte	65	81	96	25
Kurs ved omregning		92	112	8,35

Norges NTO har størst overføring fra staten (som riktignok er redusert fra 244 MNOK i 2014 til 225 MNOK i 2015 og økt til 231,5 MNOK for 2016), men er også den NTOen med færrest ansatte og høyeste estimerte % administrative kostnader. Norge ligger også nest lavest på partnerbidrag, dvs. næringens deltakelse i felles markedsføringskampanjer. Dette beløpet er omtrent uendret de siste årene, til tross for sterk vekst i statens tilskudd til internasjonal profilering og markedsføring. Den norske NTOen er også den eneste av de nordiske organisasjonene som har betydelig aktivitet i tillegg til profilering og markedsføring, på omtrent 26 MNOK.

Visit Sweden og Visit Denmark har ansatte som er finansiert over prosjektmidler som gjør at de fremkommer som antall ansatte, men at kostnadene ved å ha dem ansatt kommer frem som kjøp av tjenester og ikke som administrative kostnader. Reiseliv i Innovasjon Norge har ingen slike prosjektfinsansierte stillinger.

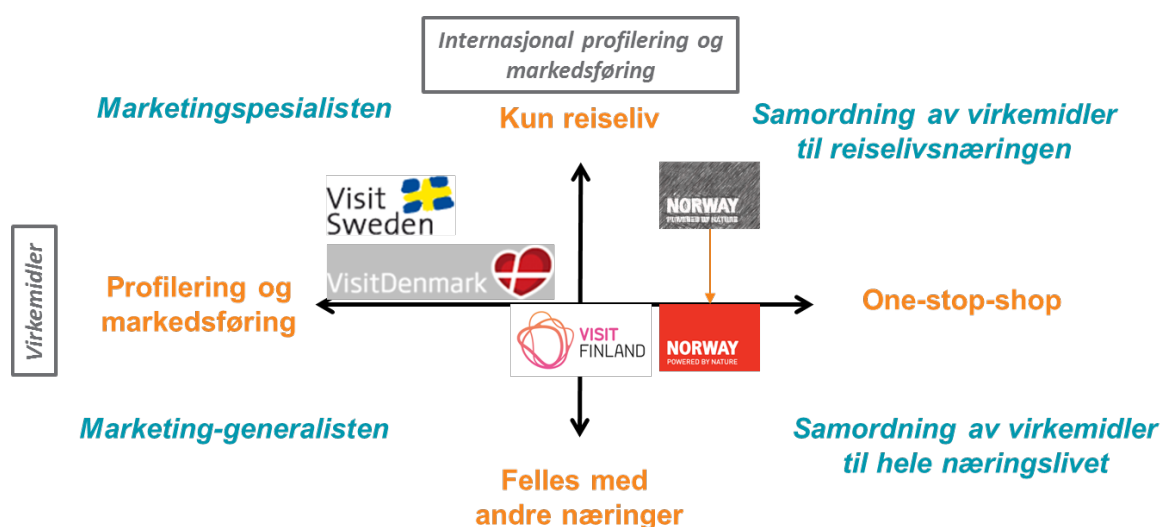
I Innovasjon Norge reiseliv arbeider en gruppe personer med operative oppgaver innenfor reisebransje og internasjonal reiselivspresse. Disse kostnadene er derfor interne administrative

kostnader hos Innovasjon Norge mens de er kjøp av eksterne tjenester hos Visit Denmark og Visit Sweden. Dette gjør at de administrative kostnadene hos Innovasjon Norge reiseliv fremkommer som høyere enn hva som er reelt ettersom dette er operative oppgaver. Vi har tatt som forutsetning at 50% av de faste kostnadene (ca 80 MNOK) er direkte (dvs direkte lønn ol), mens de øvrige er å anse som indirekte (dvs. fordeling av konsernrelaterte kostnader som husleie, ledelse, konserntjenester, etc).

Skillelinjen: Bransjespesialisering og/eller marketingspesialisering

Skillelinjen mellom de nordiske NTOene går på hvordan de organiserer internasjonal profilering og markedsføring rundt reiseliv vs bredere bransjesamarbeid og/eller inkluderer flere næringspolitiske virkemidler utover internasjonal profilering og markedsføring. Disse skillelinjene er skissert i figur 22.

Figur 22: Ulike måter å organisere NTO

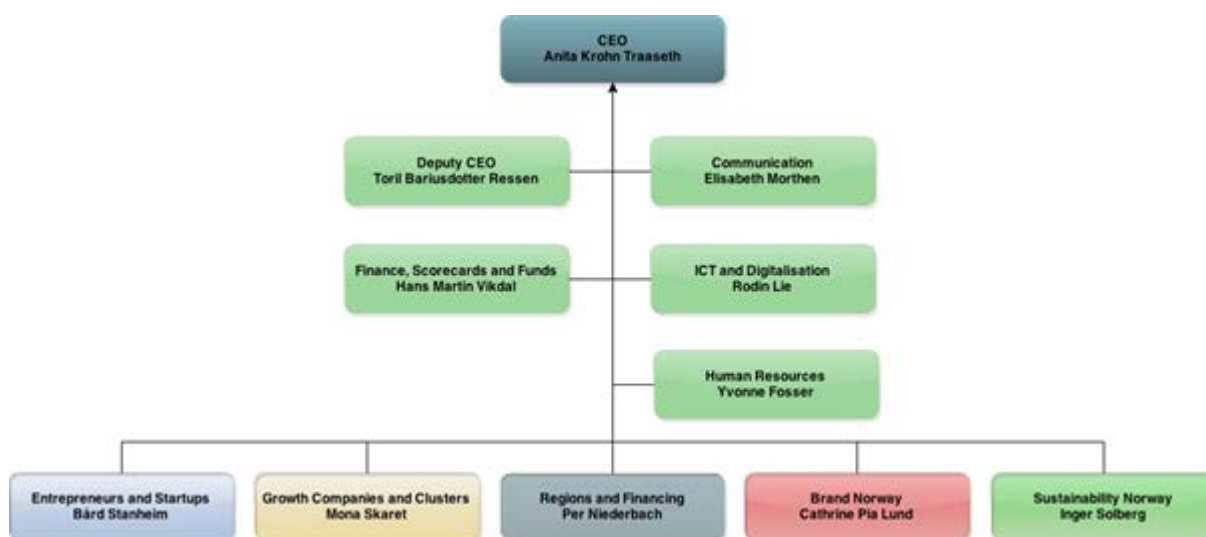


Visit Sweden og Visit Denmark har en rendyrket oppgave innen internasjonal profilering og marketing av landenes reiselivsnæring. De har ingen øvrige oppgaver innenfor virkemiddelapparatet ut mot reiselivsnæringen og har heller ingen andre profilerings- og marketingoppgaver ut mot andre næringer.

Visit Finland er nylig fusjonert inn i Finpro sammen med Invest in Finland og Export Finland for å kunne ta ut synergier med eksportvirkemiddelapparatet. De uttaler at: "There were some loose ideas such as that the extensive foreign offices network of Finpro would then become available for tourism, too. In practice, there seems to be quite little use of the network. The foreign offices are very small, their resources likewise." Finlands erfaringer indikerer utfordringer med å ta ut effekter på tvers av avdelingene internt i Finpro.

Den norske NTOen er nylig omorganisert innenfor Innovasjon Norge. Innovasjon Norges nye organisasjon ble vedtatt i hovedstyret 18. desember 2014 og er presentert i figur 23 nedenfor (Traaseth 2015).

Figur 23: Ny organisering av Innovasjon Norge



I den nye organisasjonen inngår divisjonene for:

Gründer og oppstartsbedrifter: Divisjonens formål er å organisere seg slik at Innovasjon Norge (IN) kan være gründere med store drømmers beste venn, gjennom å fjerne barrierer for norske globale gründer-suksesser. Dette er første gang selskapet får en egen divisjon for gründere, som også vil signalisere viktigheten av fokus på nye oppstartsbedrifter og entreprenørskapskultur når Norge nå står ovenfor en omstilling.

Vekstbedrifter og klynger: Divisjonens formål er å organisere oss på en slik måte at IN gjør jobben litt enklere for intraprenører, vekstbedrifter og klynger som vil lede an i omstillingen av norsk næringsliv. Det er viktig for IN å synliggjøre at IN ikke bare jobber med oppstartsselskaper, men også har en viktig oppgave med å revitalisere eksisterende industri og næringsliv.

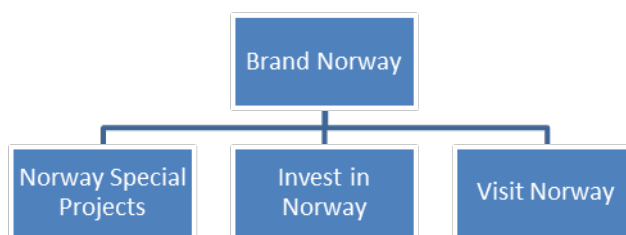
Regioner og Finansiering: For første gang har IN samlet kontorene hjemme og ute under én felles paraply. Divisjon Regioner og Finansiering har som hovedoppgave å levere selskapets tjenester ut mot sluttkundene. Organiseringen av divisjonen skal bidra til en mer effektiv organisering av selskapet der det kunderettede arbeidet rendyrkes mest mulig.

Bærekraft: IN ønsker også å kapitalisere i større grad på samarbeid og fagkompetansen som sitter i organisasjonen på tvers av siloer. IN har for første gang samlet all sin unike og sterke fagkompetanse rundt miljøteknologi, landbruk, utvikling av reiselivet, marin, maritimt, bioøkonomi inn i en divisjon, divisjon Bærekraft. Divisjonens hovedoppgave er å utvikle Innovasjon Norges strategiske arbeid knyttet til å styrke næringslivets overgang til en mer bærekraftig økonomi, med spesiell vekt på de biobaserte næringer, bærekraftig reiseliv, teknologi og samfunn. Divisjonen har ansvar for å koordinere og videreutvikle arbeidet knyttet til spesialoppdrag som landbruk, reiselivets utviklingsaktiviteter samt spesielle satsinger knyttet til miljø og utvikling av bioøkonomiske områder.

Merkevaren Norge: Divisjonens oppgave er å profilere Norge som turistland og å profilere norsk næringsliv internasjonalt. Hovedoppgaven til divisjonen er å utvikle en mer omforent omdømmeposisjon for Norge og å styrke fokus på å fremme norsk næringsliv, fremme Norge som

attraktivt land å investere i og å attrahere turister og andre til Norge som destinasjon. Merkevaren Norge er organisert som vist i figur 24.

Figur 24: Organisering av Merkevaren Norge-divisjonen



Den norske NTOen fremstår som både del av et større offentlig virkemiddelapparat og som del av en bredere næringsmessig satsing på internasjonal profilering og markedsføring. Den siste satsingen er i stor grad sammenfallende med den finske modellen.

Visit Norway er en relativt liten del av det opprinnelige reiselivsmiljøet og teller nå 14 personer. Den opprinnelige Divisjon for Norgesprofilering og Opplevelser har blitt omorganisert på følgende måte:

- Kultur og næring (til Entreprenørskapsdivisjonen)
- Næringslivsdelegasjon (omdøpt til Invest in Norway)
- Branding av Norge (omdøpt til Brand Norway)
- Reiseliv
 - Utvikling (til Bærekraftdivisjonen)
 - Kompetanse (til Bærekraftdivisjonen)
 - Marketing (omdøpt til Visit Norway)
 - Analyse (til viseadm stab)
 - Næringsinformasjon og internasjonal presse (til kommunikasjon)

Spesialprosjektene (på oppdrag fra UD) består av:

- Beredskap (NOREPS)
- EØS-prosjekter Romania, Bulgaria
- Matchmaking (NORAD) i Afrika og Asia (Bangladesh)

Omorganiseringen har medført at reiselivsmiljøet har blitt fordelt på fagdivisjonene og fagstabene. Den reiselivsspesifikke profilen har blitt svekket til fordel for en styrking av fagmiljøet på tvers av næringer og bransjer. Visit Norway i den nye Divisjon for Brand Norway er en rendyrket norsk NTO med tillegg av analyse og presse som er flyttet til stab.

Synergianalyse

En spisset og styrket satsing på profilering, markedsføring og salg av norske reisemål forutsetter en fornyet vurdering av statens rolle. Frem til 2004 var denne rollen ivarettatt av en egen organisasjon, senest av Norges Turistråd.

Den viktigste begrunnelsen i for å legge Norges Turistråd inn i Innovasjon Norge var å skape økte synergier mellom reiselivsnæringen og andre næringer i det internasjonale markedsarbeidet. St.prp. nr 51 (2002-2003) «Virkemidler for et innovativt og nyskapende næringsliv» sa det slik:

«Målet med det statlige tilskuddet til Norges Turistråd er å fremme den samlede reiselivsnæringens konkurranseevne og lønnsomhet gjennom å profilere og markedsføre Norge som reisemål, stimulere til samarbeid om markedsføringstiltak og å bistå norske reiselivsaktører med informasjon om markeder og internasjonale utviklingstendenser.

Regjeringen mener at Turistråds virksomhet må sees i sammenheng med annet arbeid innen norgesprofilering og generisk markedsføring av norsk reiseliv, som i dag drives av blant annet Eksportrådet og utenriktjenesten. Her, som på andre områder, bør virkemiddelapparatet søke å utnytte det potensialet som ligger i økt samarbeid og samordning av aktivitetene i utlandet».

Det har vært omfattende internasjonale forskning innen suksessfaktorer for fusjoner & oppkjøp («mergers & acquisitions») innen strategifeltet. Strategisk komplementaritet er den klart viktigste faktoren for suksess (se for eksempel Bauer & Maltzer 2014). Den tar normalt utgangspunkt i tre kilder til komplementaritet:

1. Produkt/markedskomplementaritet: Hvorvidt det er synergier mellom Visit Norway og øvrige deler av Innovasjon Norges aktiviteter innenfor internasjonal markedsføring og posisjoner i relevante utenlandsmarkeder med tilhørende målgrupper (konsumenter, turoperatører, byråer, transportører og presse), ol.
2. Ressurskomplementaritet: Hvorvidt det er synergier med Visit Norway og øvrige fagmiljøers kompetanse innen Innovasjon Norges virksomhet mot reiselivsmarkedsføring, digitale medier, kanalutvikling og bookingteknologi, konsumentinnsikt i utenlandsmarkeder, mediakjøp, presseturer, messegjennomføring, ol.
3. Verdikjedekomplementaritet: Synergier mellom Visit Norway og øvrige deler av Innovasjon Norges virksomhet innen et bredt sett av virkemidler for bedrifts- og klyngeutvikling for å styrke brukernes konkurranseevne og lønnsomhet, for eksempel «one-stop-shop».

Pkt 1 og 2 var opprinnelig grunnlaget for integrasjonen av Turistråds virksomhet, mens det kanskje er pkt 3 som historisk har blitt realisert innenfor Innovasjon Norge. Således forblir det to relativt adskilte deler mellom internasjonal profilering og markedsføring og øvrige virkemidler innenfor Innovasjon Norge. Indikasjonen så langt er at synergiene mellom NTO-reiseliv og de andre delene av Innovasjon Norges virksomhet er relativt beskjedne, særlig etter omorganiseringen. I tiden etter at St. prp. nr 51 ble utarbeidet har det også skjedd store endringer på flere områder:

- Budsjettet til internasjonal profilering og markedsføring har økt.

- Økt konsolidering i bransjen (med større og mer profesjonelle kompetansemiljøer hos de store i næringen).
- Økt internasjonalisering av reiselivsbedriftenes eierskap (med økt markedsadgang, primært for egen virksomhet).
- Fremveksten av sterke landsdelselskaper (DTO, som blir et mini "NTO")
- Digitalisering av hvordan reiselivsprodukter markedsføres, pakketes og bookes.

Potensialet for økt effekt av midlene til den norske NTOen er knyttet til mer offensivt og koordinert samvirke med de nye landsdelsselskapene, tematiske landselskaper, destinasjonene, de store bedriftene, Norges Sjømatråd og de øvrige nordiske NTO'ene.

Det er krevende å få dette til med så mange næringsaktører generelt og kanskje særlig når NTO'en er lagt inn som en integrert del av en større virkemiddelorganisasjon. Dette illustreres kanskje også ytterligere når adm. direktør i Innovasjon Norge uttalte til DN (6.3.2015) at «Tiden er forbi for enkeltnæringers tradisjoner eller posisjon for å påvirke våre beslutninger på et strategisk nivå rundt vårt valg av organisasjonsstruktur eller omstilling. Det er styret og administrasjonens oppgave å omstille selskapet, sier hun.» Næringens muligheter til brukerstyring og strategisk samarbeid på slike betingelser blir begrenset.

En opptrappingsplan for internasjonal profilering og markedsføring som skal hente det aller meste av de økonomiske midlene fra næringslivet bør ha betydelig gjensidig tillit, forpliktelse og effektive samarbeidsprosesser mellom NTO'en og næringsaktørene på strategisk nivå. Dette kan innebære at styreflertallet bør komme fra næringen og at det kommersielle arbeidet med offensiv og langsiktig markedsbearbeiding styrkes. Økt fokus på felles og nye former for markedsbearbeiding i tillegg til «matchingsamarbeid» vil ytterligere kunne styrke næringens samlede markedsbearbeiding i utenlandsmarkedene, inkludert nye former for markedsføring, profilering, innholdsproduksjon og konseptualisering.

Alternative organiseringer av norsk NTO

Det foreligger i utgangspunktet 4 alternative organisasjonsmodeller for den norske NTOen. Disse er vist i figur 25.

Figur 25: Alternative organisasjonsmodeller for en norsk NTO



Dagens modell for NTO er «Visit Norway» som del av divisjonen «Brand Norway». Denne divisjonen inneholder også «Invest in Norway» (tidligere Næringsdelegasjonen) og Spesialprosjektene på oppdrag fra UD. Visit Norway i den nye Divisjon for Brand Norway er en rendyrket norsk NTO innen internasjonal profilering og markedsføring av reiseliv, med tillegg av analyse og presse som er i felles konsernstab. Den norske NTOen fremstår som både del av et større offentlig virkemiddelapparat og som del av en bredere næringsmessig satsing på internasjonal profilering og markedsføring. Den siste satsingen er i stor grad sammenfallende med den finske modellen. Visit Norway er en relativt liten avdeling (14 personer). Dagens modell gir grunnlag for å tenke merkevaren Norge på tvers av næringer med mulighet for merkesynergier. Samtidig er risikoen ved dagens modell at både ressurser, kompetanse og fokus på den reiselivsspesifikke profilering og markedsføring kan svekkes. Noe av suksessen ved den norske satsingen har vært et omfattende samarbeid om internasjonal profilering og markedsføring mellom private aktører, landsdelsselskaper, temaorganisasjoner og destinasjoner. Endres prioriteringene internt i Brand Norway kan næringens ressurser raskt omdisponeres til ulempe for deler av profilerings og markedsføringsarbeidet.

En annen potensiell styrke med dagens modell er at reiselivsnæringen er knyttet opp mot et større virkemiddelapparat innen særlig bærekraft, nettverksutvikling og innovasjon. Dette gir reiselivsnæringen betydelige virkemiddelressurser å trekke på, samt at reiselivsnæringen er et av satsings- og oppmerksomhetsområdene til de andre divisjonene og konserndirektørene i Innovasjon Norge.

Visit Norway som egen divisjon er et mulig grep dersom man tenker å rendyrke reiselivsprofileringen innenfor Innovasjon Norge. Dette vil kunne redusere risikoen knyttet til et evt. endret reiselivsfokus og vil også kunne ivareta bevilgningene til internasjonal profilering og markedsføring av norsk reiseliv på en mer transparent måte. Reiseliv ville igjen blitt representert i konsernledelsen og løftet opp som en egen satsing. Divisjonen vil imidlertid bli liten sammenlignet med de øvrige divisjonene i Innovasjon Norge og ville også etterlatt en Brand Norway-divisjon uten noe særlig innhold.

Visit Norway som et selvstendig selskap, direkte underlagt NFD er et tredje alternativ til dagens Brand Norway. Dette alternativet vil sidestille Visit Norway med Sjømatrådet, som også er eid av NFD. Styrerepresentasjon fra næringen vil sikre en mer strategisk brukerstyring av den internasjonale profileringen og markedsføringen av norsk reiseliv. Også dette vil være sidestilt med organiseringen av Sjømatrådet. Sjømatnæringen er også en viktig næring for Innovasjon Norge som bruker av virkemiddelapparatet, selv om de har sin profileringsenhet lokalisert på utsiden av Innovasjon Norge. De prioriteringer og strategiske endringer et slikt selskap tar, vil være forankret i næringen og således ha potensial for å utløse mer private og evt statlige midler til felles markedsføring. Denne modellen er valgt for Visit Denmark og delvis Visit Sweden (Sandvik og Jakobsen 2015: 18-20).

Brand Norway som et selvstendig selskap, direkte underlagt NFD, og med bred Norgesprofilering som virksomhetside vil være et fjerde alternativ. Alternativet er spenstig, men sannsynligvis lite realistisk. En slik satsing ville også vært et høyrisikoprojekt, ved at man organisatorisk forsøkte å integrere flere næringer innen internasjonal profilering. Det vil være krevende å videreføre dagens «matchingsmodell» innenfor en slik ordning. Selv om en felles merkevareplattform og et koordinert «Norges-brand»-arbeid vil være ønskelig, bør dette være sekundært i forhold til næringenes prioriterte behov.

Konklusjon

Våre analyser viser at det er behov for en styrking av statens satsing på internasjonal profilering og markedsføring av Norge som reisemål. Med styrking menes her ikke bare økte bevilgninger, men også en bedre og mer effektiv organisering av disse midlene fra statens side. Mens staten har tredoblet sin bevilgning siden 2004 så har næringens medfinansiering ligget stabilt på rundt 100 MNOK til fellesmarkedsføring i samme periode, og dermed vist en drastisk reduksjon i matchingsandelen siden fusjonen. En sammenligning med Sverige og Danmark viser at matchingsandelen fra norsk reiseliv er mye lavere enn i Sverige og Danmark. Den største forskjellen mellom Norge og våre to naboland innen reiseliv gjelder organiseringen. Sverige har valgt å ha næringen inne på eiersiden i Visit Sweden, mens både Visit Sweden og Visit Denmark har bedriftsledere fra reiselivsnæringen i sine styre.

Selv om reiselivsnæringen er representert i et rådgivende organ («Markedsrådet») for Visit Norway i Innovasjon Norge, er næringen ikke representert i Innovasjon Norges styre og har således beskleden innvirkning på Innovasjon Norges strategiutforming for reiseliv. Uttalelsen fra Innovasjon Norges adm direktør om at «tiden er forbi for enkeltnæringers tradisjon og posisjon for å påvirke Innovasjon

Norges valg av organisasjonsstruktur eller omstilling» (Traaseth i DN 6.3.15), viser at det er ledelsens policy å holde næringen på en armlengdes avstand i strategiarbeidet.

Tilbakemeldingene fra næringen indikerer imidlertid at det er sammenheng mellom mulighetene for å påvirke statens internasjonale markedsstrategi og viljen til å investere sammen med staten (Innovasjon Norge) i internasjonale markeds kampanjer. Dette kan også være én forklaring på hvorfor Visit Sweden og Visit Denmark har en betydelig høyere matchingsandel enn Innovasjon Norge. Følgende rasjonale legges til grunn:

1. Den norske «national tourism organization» (NTOen) har lyktes med å skape et etterlatt inntrykk i utenlandske markeder av Norge som en destinasjon med storslåtte og attraktive naturopplevelser. Dette har medført at enkelte ikke opplever at de passer like godt inn i den norske merkevaren. Divisjonen «Brand Norway» kan være et nytt grep for å utvide innholdet i den norske merkevaren og bl.a. omfatte kultur, investeringsmuligheter og øvrig næringsliv. Denne rapporten viser at utvidelse av merkeposisjonen til å omfatte flere reisemotiv kan representere et betydelig potensial. Det er imidlertid mange måter å gjøre dette på (for eksempel Branded House, House of Brands, Sub-brands og Endorsed Brands, se for eksempel Hanna & Rowley 2015). Det er betydelig risiko forbundet med en endring av merkevareposisjonen, både når det gjelder evt svekkelse av dagens sterke posisjon og sannsynligheten for å lykkes med nye merkeassosiasjoner. NTOen står overfor den økonomiske risikoen med å miste tilgang til dagens matchingsmidler uten nødvendigvis å få nye matchingsmidler fra nye næringsaktører. Risikoen kan reduseres gjennom en god og tillitsfull prosess med de største bedriftene og regionene innen utenlandsprofilering og markedsføring. En slik prosess vil kunne være enklere å sikre gjennom et selvstendig Visit Norway.
2. Enkelte bedrifter deltar ikke i fellesmarkedsføring med Visit Norway fordi de opplever at den ikke er tilgjengelig eller tilfører merverdi i sine markeder. Prioritering av markedsmidler på marked, målgrupper, sesong, kanaler og virkemidler er naturlig nok komplekst. Brand USA startet umiddelbart med måling av effekter av sin internasjonale marketing siden oppstarten i 2013. Deres analyser viser store variasjoner i «return on marketing». Brand USA er næringsstyrt og statsfinansiering. Utvikling av pålitelig målingsmetodikk for effektene av bruken av fellesmarkedsføringsmidler må utvikles i samarbeid med bedriftene, spesielt fordi det er her bookinger fra ulike målgrupper kan spores. Differensierte løsninger for matching på nye vs modne markeder og nær- vs fjernmarkeder bør også videreutvikles i samarbeid med næringen. Gode helhetlige løsninger innebærer at de største aktørene forplikter seg til et slikt samarbeid gjennom brukerstyring.
3. Rollefordelingen mellom Visit Norway, landsdelsselskapene, destinasjonene og bedriftene bør optimaliseres for å unngå dobbeltarbeid og øke synergigevinstene. For eksempel er landsdelsselskapene eksperter på kundeinnsikt om sine regioner, Norske Fjell på skiturisme og Norway Convention Bureau (NCB) på kongresser. Koordinering og fordeling av oppgaver og ansvar kan gi betydelige kvalitets- og kostnadseffekter innen områdene som skissert i tabell 8. Det er enklere å fordele oppgave og ansvar hvis bedriftene har kontroll på helheten, noe en brukerstyrt organisasjon vil representere. Innovasjon Norge Reiseliv har en relativt stor administrativ kostnadsbase samtidig som antall ansatte er lav. De har færre ansatte enn Visit Denmark og Visit Sweden, men høyere administrative kostnader. Differansen synes å være omtrent 20 MNOK. Det kan derfor synes som om den delen av virksomheten som

omfatter internasjonal profilering og markedsføring har en høyere administrasjonskostnad enn det som er tilfellet for de to andre nordiske NTOene. Dette indikerer deler av potensialet for en mer «lean» organisasjonsmodell rundt Statens bevilgninger til internasjonal profilering og markedsføring.

4. VisitNorway.com er en suksess i antall besøk, men har vært mindre vellykket i å skape bookinger i fellesprosjektet BookNorway. Flere landsdelsselskaper og større destinasjon har heller ikke benyttet seg av nettplattformen til Innovasjon Norge, men utviklet egne digitale løsninger. Det er derfor fortsatt behov for digital integrasjon innen reiselivsnæringen. Denne bør være brukerdrevet og sannsynligvis ha fokus på å formidle trafikk mest mulig effektivt til aktører som tilbyr bookbare konsepter og produkter. VisitOslos digitale løsninger for kommisjonsfrie videreformidlinger av bestillinger til bl.a. Ticketmaster er et eksempel på løsning som øker verdiskapingen for bedriftene på destinasjonen. VisitNorway.com hadde 21.4 millioner besøk på sin hjemmeside i 2014. Økt konvertering av disse besøkene til bookinger for reiselivsbedriftene på en kostnadseffektiv måte bør være et prioritert mål for økt digital integrasjon med den øvrige digitale arkitekturen i reiselivsnorge. Utviklingen innen det digitale landskapet går svært raskt og må være brukerdrevet for å lykkes som en helhetlig og smidig løsning.
5. Visit Norway er plassert på nivå tre i Innovasjon Norge, noe som gjør at internasjonal profilering og markedsføring av reiselivet ikke er direkte representert i Innovasjon Norges toppledelse. I både Sjømatrådet og INTSOK, som er hhv heleid og «deleid» av staten, er flere av bransjens fremste ledere og bedrifter representert i styrene og dermed førende på de strategier som legges for den fremtidige utviklingen av selskapene og fellesmarkedsføringen. Dette er også næringer som løftes frem som de mest produktive og fremtidsrettede i Norge (Reve & Sasson 2012).

Sett fra både statens og næringens side er det avgjørende å velge den organisasjonsformen som i størst grad bidrar til å styrke næringens muligheter for fremtidig vekst både i verdiskaping, sysselsetting og eksport. Våre analyser støtter Verdiskapingsanalysens hypoteser om at et uavhengig Visit Norway – under gitte forutsetninger - vil bidra til en mer effektiv bruk av statens investeringer i internasjonal profilering og markedsføring av norsk reiseliv, og at en slik organisering kan gjøre det mer attraktivt for reiselivsbedriftene å investere sammen med statens NTO i det internasjonale markedsarbeidet.

Anbefaling

Utgangspunktet for analysene i denne rapporten er to hypoteser i Verdiskapingsanalysen fra januar 2015 (Iversen et al 2015). Analysen ble utarbeidet av Menon på oppdrag fra Nærings- og fiskeridepartementet. De to hypotesene er følgende:

1. «Økt etterspørsel etter norsk reiseliv i utenlandsmarkedene kan stimuleres gjennom økte statlige midler til markedsføring. Dagens nivå av midler til nasjonal markedsføring bør økes vesentlig hvis målet er å sikre en sterk vekst for norsk reiseliv fremover.

2. Det bør likeledes være et statlig virkemiddel å bidra til å organisere bedriftene mer effektivt i forhold til gjennomføring av felleskampanjer og markedsføring av pakketerte reiselivsprodukter».

Disse hypotesene utdypes på følgende måte i Verdiskapingsanalysen:

Begge ovennevnte virkemidlene er nært relatert til hverandre og bør ideelt sett organiseres som en egen statlig virkemiddelaktør. En NTO, det vil si en «National Tourism Organization» i form av «Visit Norway» kan være en slik aktør som har ansvaret for forvaltning av statlige midler til nasjonal markedsføring og utvikling og koordinering av regionale reisemålsselskaper og markedsførings samarbeid med næringsaktørene. En forpliktende privat-offentlig storsatsing på internasjonal markedsføring forutsetter en profesjonell forvaltning av midler som gir høyere «return on marketing» enn alternative former for salg og markedsføring. Da må sannsynligvis også en NTO være spisset i forhold til klare mål, arbeidsoppgaver og «world class» kompetanse innen internasjonal markedsføring. En slik organisering vil være på linje med Visit Sweden og Visit Denmark. Norge har et stort mangfold av fantastiske opplevelser og destinasjoner å by på og økt verdiskaping i dette mangfoldet av tilbud krever vekst i markedsføringsmidler. (Iversen et al 2015: 14)

Et selvstendig Visit Norway innebærer i denne sammenheng følgende konsept:

1. Det nye virkemidlet må fortsatt være et statlig selskap som har til formål å styrke Norge som reisemål.
2. Et eventuelt uavhengig Visit Norway bør opprettes som et aksjeselskap der private bedrifter blir representert i styret. Formålet er å sikre en tydeligere brukerstyring og en sterkere forpliktelse fra de privates side enn i dag.
3. Den delen vi anbefaler skilt ut fra Innovasjon Norge er utelukkende internasjonal profilering og markedsføring, som i dag er underlagt «Brand Norway» i Innovasjon Norge. Divisjonen vil ha tre oppgaver som krever ulik kompetanse og har svært ulike målgrupper; markedsføre Norge som reisemål for turister, som investeringsmål for konsern og investorer, samt profilere norsk næringsliv i utlandet. Det er ikke åpenbart at synergiene mellom disse tre oppgavene er store.
4. Innovasjon og utvikling, som i dag hører inn under Divisjon «Bærekraft» forblir i Innovasjon Norge slik som i dag. Divisjon «Vekstbedrifter og klynger» har også viktige virkemidler inn mot reiselivet. Det vil fortsatt være to konserndirektører som taler reiselivets sak inn i konsernledelsen ved en evt utskillelse av Visit Norway.

Utgangspunktet for at Norges Turistråd i sin tid ble del av Innovasjon Norge var hensynet til synergier med de øvrige miljøene innenfor Innovasjon Norge. Disse synergigevinstene skulle komme internasjonal profilering og markedsføring av norsk reiseliv til gode: «Her, som på andre områder, bør virkemiddelapparatet søke å utnytte det potensialet som ligger i økt samarbeid og samordning av aktivitetene i utlandet». Lite av Innovasjon Norges øvrige virksomhet er knyttet til profilering og markedsføring mot utenlandske agenter, kongress, arrangementer (MICE) og konsumentmarkedet. Dette gjelder også etter at reiselivet er organisert som del av Brand Norway-divisjonen.

Begrenset markeds- og ressurskomplementaritet mellom internasjonal profilering og markedsføring av reiseliv og Innovasjon Norges øvrige virksomhet, er et viktig argument for å vurdere alternativ

organisasjons- og styringsstruktur. Reiselivssatsingen innen kompetanse, bærekraft, innovasjon og klyngeutvikling har derimot klar komplementaritet mot øvrig virksomhet i Innovasjon Norge og synes å være godt organisert i den nye strukturen. Econ Pöyry gjennomførte i 2010 en omfattende evaluering av Innovasjon Norge og konkluderte da med: «Evalueringen tyder på at profileringen av norsk næringsliv har blitt styrket i evalueringsperioden. Innenfor reiselivsområdet har Innovasjon Norge hentet ut vesentlige faglige synergieffekter som følge av fusjonen i 2004» (s. 3). Det er imidlertid en svakhet ved denne rapporten at den ikke omfatter innretningen og effektene av Statens bevilgning til internasjonal profilering og markedsføring av norsk reiseliv. Evalueringen har derfor liten relevans for problemstillingen i denne saken og aktualiserer derfor behovet for en konsekvensutredning.

Visit Norway nyter i dag fordeler av å være del av en større organisasjon i form av organisatorisk infrastruktur (profesjonell ledelse og støttefunksjoner). Innovasjon Norge representerer tyngde utad i media og inn mot eiere. Tilsvarende synes samhandling mot Utenriksdepartementet og Kongehuset å være god. Innovasjon Norges som totalleverandør av virkemidler som er tilgjengelig overfor reiselivsnæringen (og øvrige næringer) vil også oppfattes som en styrke av mange bedrifter. En mulig ytterligere integrasjon mellom Innovasjon Norge og det øvrige virkemiddelapparatet vil forsterke dette. Disse kompromisskostnadene ved å være del av en større organisasjon med et bredt sett av aktiviteter utenfor NTO'ens domene bør derfor vurderes opp mot de potensielle synergiulempene som er indikert ovenfor.

Det anbefales at NFD – før det treffes et endelig vedtak - gjennomfører en uavhengig konsekvensvurdering av fordeler og ulemper ved å skille ut reiseliv fra Innovasjon Norge og opprette et eget selskap. I en slik konsekvensutredning bør man blant annet analysere følgende:

1. Brukernes erfaringer med tjenestene og nytteverdien (return on marketing) fra det arbeidet som i dag utføres av Innovasjon Norge.
2. Omfang og styrke på synergier mellom en uavhengig NTO og Innovasjon Norges øvrige aktiviteter.
3. Omfang og styrke på synergier mellom en uavhengig NTO og Innovasjon Norges andre eksterne aktiviteter, herunder de største reiselivsbedriftene, landsdelselskapene, de største destinasjonsselskapene og Sjømatrådet.
4. Kompromisskostnader og andre strukturelle kostnader i tilknytning til felles organisering innenfor Innovasjon Norge.
5. Tap av stordriftsfordeler som følge av å være et separat selskap uavhengig av Innovasjon Norge.
6. Juridiske muligheter og begrensninger ved de ulike modellene.

Referanser:

- Anderson, C. K., 2009. The Billboard Effect: Online Travel Agent Impact on Non-OTA Reservation Volume, Cornell Hospitality Report, Ithaca.
- Anderson, C. K., 2011. Search, OTAs, and Online Booking: An Expanded Analysis of the Billboard Effect, Cornell Hospitality Report, Ithaca.
- Bauer, F. & K. Matzler (2014): "The role of strategic complementarity, cultural fit, and degree and speed of integration." Strategic Management Journal, Vol. 35, 269-291.
- Butterfield, D. W, K.R. Deal and A.A. Kubursi (1998), Measuring the Returns to Tourism Advertising, Journal of Travel Research, Vol 37, No 1, p.12-20.
- Color Line (2015): Et samfunn i endring, redaktør: Helge Otto Mathisen, Oslo.
- Dagens Næringsliv (2015): Splitter Reiselivet, skrevet av Harald Berglihn, 6.3.2015
- Econ Pöyry (2010): Evaluering av Innovasjon Norge, R-2010-054, Oslo
- Enger, A, K Sandvik, E W Jakobsen, E K Iversen & J Loe (2014): Norsk reiselivsnæring 2025 - En scenarioanalyse, Menon-publikasjon
- Engeset, M. G., E. K Nyhus (2015): Planlegging og bestilling av feriereiser i Norges viktigste markeder, REISEPOL-rapport, kommer.
- Epinion (2015a), Norway's position as holiday destination: Brand tracking results, Innovasjon Norge, Oslo, June 2015
- Epinion (2015b): Turistundersøkelsen: Oppsummering av sommeren 2014, Innovasjon Norge, Oslo.
- Euromonitor International (2015), Passport - Travel in Norway, London.
- Euromonitor International (2014): Passport - Travel and tourism in Norway, London.
- European Travel Commission (2014); NTO Budgets Survey 2014, Brussels.
- Farstad E. (2003): How to govern generic marketing organizations – with special focus on National Tourism Organizations (NTOs). Dr.avhandling NHH
- Gazzoli, G., Kim, W. G. & Palakhurti, R., 2007. Online distribution strategies and competition: are the global hotel companies getting it right?. International Journal of Contemporary Hospitality Management, pp. 375-387.
- Grünfeld, L A, S Fjose & K Wifstad (2013): Evaluering av INTSOK og INTPOW, Menon-publikasjon 30/2013.
- Hanna, S. & J. Rowley (2015): Towards a model of the Place Brand Web, Tourism Management 48, 100-112.
- Innovasjon Norge (2013): Tourism strategy 2014-2020, Oslo.

Ipsos MMI (2012), Optima 2012 - Fullstendig rapport – Det tyske markedet 17.10.12, Innovasjon Norge, Oslo.

Iversen, E K, T H Løge, E W Jakobsen & K Sandvik (2015): Verdiskaping i reiselivsnæringen i Norge – utvikling og fremtidspotensial, Menon-publikasjon

Jakobsen E.W. (1998): Finansiering og styring av fellesgodeprodusenter – Områdeorganisasjoner i reiselivsnæringen som empirisk arena. Dr.avhandling NHH.

Jakobsen, E. W. & A. Espelien (2010): Et kunnskapsbasert reiseliv – veivalg for næringen. Menon-publikasjon.

Jakobsen, E W., E K Iversen og T H Løge (2015): Utredning av en mulig sammenslåing av Trøndelag Reiseliv og Visit Trondheim, Menon-rapport 15/2015.

McCartan, M., 2013. OTA vs Meta Search: The Battle Gets Bloodier:
http://hotelexecutive.com/business_review/4077/ota-vs-meta-search-the-battle-gets-bloodier

Meld. St. 22 (2011–2012) Verktøy for vekst – om Innovasjon Norge og SIVA SF

Morgan, R. & Hunt, S. (1994) The commitment-trust theory of relationship marketing. Journal of Marketing, 58 (July), pp. 20-38.

Nærings- og Handelsdepartementet (2012): Destinasjon Norge - Nasjonal strategi for reiselivsnæringen

Oxford Economics (2015), The Return on Investment of Brand USA Marketing: 2014 Fiscal Year Analysis, Philadelphia, USA

Peterson, T., 2014. Amazon Tops List of Google's 25 Biggest Search Advertisers.
<http://adage.com/article/digital/amazon-tops-list-google-s-25-biggest-searchadvertisers/294922>

Powell, T (2014), The U.S. Hotel Advertising Marketplace: Industry Sizing and Trends 2015, PhoCusWright White Paper, USA

Reve, T. & A. Sasson (2012). "Et kunnskapsbasert Norge". Universitetsforlaget, Oslo.

Sandvik, K & E. W. Jakobsen (2015), Organisering av internasjonal profilering og markedsføring av norsk reiseliv: Mulige effekter av alternativ organisering, Høgskolen i Buskerud og Vestfold, Hønefoss.

Schegg, R. (2014), European Hotel Distribution Study: The Rise of Online Intermediaries Special Focus Switzerland, Institute of Tourism, HES-SO Valais, Switzerland

Sethuraman, R., G. J. Tellis, & R. A. Briesch (2011), "How Well Does Advertising Work? Generalizations from Meta-Analysis of Brand Advertising Elasticities," Journal of Marketing Research, Vol. 48, No 3, p457-471.

Starkov, Max & Sara O'Brien (2015), Hotelier's Action Plan to Win Back Market Share from the OTAs, <http://www.hotelnewsresource.com/article86085.html>

Statistica (2015), <http://www.statista.com/statistics/417414/online-advertising-media-mix-share-per-industry-germany/>

Stephen, A. T. & J. Galak (2012): The Effects of Traditional and Social Earned Media on Sales: A Study of a Microlending Marketplace, *Journal of Marketing Research*, Vol. XLIX (October), 624-639.

St.meld. nr. 15 (1999-2000): Lønnsomme og konkurransedyktige reiselivsnæringer

St.prp. nr. 51 (2002-2003): Virkemidler for et innovativt og nyskapende næringsliv

Svensk Turism (2010): Nationell strategi för svensk besöksnäring, www.strategi2020.se

Traaseth, A. K. (2015): Ny organisering av Innovasjon Norge, 4.5.2015, <http://innovasjonsbloggen.com/2015/05/04/ny-organisering-av-innovasjon-norge/>

Ulstein, H, K Wifstad, N Mæhle, S Fjose & E W. Jakobsen (2014): Evaluering av Norsk sjømatråd, Menon-publikasjon 30.

UNWTO (2014). UNWTO World Tourism Barometer, <http://mkt.unwto.org/en/barometer>

VisitDenmark (2015): Strategi for modern storbyopplevelser 2015-2017, København

VisitSweden (2015): Årsrapport 2014, Stockholm

