

## Evaluering av Fjord Norge AS

TØI rapport 1974/2023 • Forfattere: Veronica Blumenthal, Iratxe Landa-Mata, Nina M. Iversen, Leif E. Hem, Rasmus Bøgh Holmen, Bjørg Langset Flotve, Christin Krohn • Oslo 202X • 117 sider

*Denne rapporten presenterer resultatene av en evaluering av landsdelsselskapet Fjord Norge AS (FjN), som dekker de tre vestlandsfylkene Vestland, Rogaland og Møre og Romsdal. Evalueringen bygger på en kombinasjon av intervjuer, dokumentanalyser, spørreundersøkelse og analyser av offentlig tilgjengelig statistikk knyttet til reiselivsutviklingen på Vestlandet og i resten av Norge. Evalueringen tar hovedsakelig for seg årene 2018 til 2022 og resultatene vil derfor til en viss grad være preget av pandemiårene.*

*Evalueringen viser at Fjord Norge AS nå er nødt til å ta noen strategiske valg. Selskapet presterer godt på noen områder, slik som pressearbeid og bransjebearbeidelse, mens det på andre områder er behov for forbedring. Samtidig tvinger endringer i reiselivsbransjen og i utenforliggende strukturer fram et behov for et tydeligere og mer avgrenset fokus – framfor å forsøke å «gape over alt» slik dagens strategi delvis bærer preg av. Det er også et behov for en avklaring rundt roller og arbeidsfordeling mellom FjN og den øvrige reiselivsstrukturen på Vestlandet.*

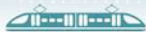
### Bakgrunn

Utgangspunktet for denne rapporten er et evalueringsoppdrag utført av TØI på vegne av de tre vestlandsfylkene Rogaland, Vestland og Møre og Romsdal. Formålet er å gjøre en evaluering av landsdelsselskapet Fjord Norge AS – hvordan selskapet jobber, effekter av deres arbeid, samarbeid med øvrige reiselivsaktører på Vestlandet og om det finnes andre mer egnede organiseringsformer.

Evalueringen bygger på en kombinasjon av ulike metodiske tilnærminger og datakilder:

- Dokumentanalyser
- Dybdeintervjuer med ulike lokale og regionale interessenter og samarbeidspartnere
- Spørreundersøkelse blant samarbeidspartnere og reiselivsaktører på Vestlandet
- Bearbeidelse og analyse av offentlig tilgjengelig statistikk

Gjennom å bruke en kombinasjon av flere ulike datakilder får vi belyst problemstillingene fra flere forskjellige vinkler og oppnår det man kaller datatriangulering. Noe som bidrar til å styrke validiteten i funnene.



## Fjord Norge AS og deres arbeid

Fjord Norge AS (FjN) er organisert som et aksjeselskap med de tre vestlandsfylkene som de største eierne. De resterende eierne er hovedsakelig reiselivsaktører av ulik størrelse som holder til eller driver reiselivsaktivitet på Vestlandet. Sett i sammenheng med den øvrige reiselivsstrukturen, befinner FjN seg i en mellomposisjon mellom destinasjonsselskapene som opererer på regionalt/lokalt nivå og Innovasjon Norge som opererer på nasjonalt nivå.

Selskapet arbeider utfra en visjon om at de skal være:

*«det mest profesjonelle og slagkraftige destinasjonsselskapet i Europa.  
Selskapets skal posisjonere Fjord Norge som verdens mest attraktive  
destinasjon for natur- og opplevelsesferier.»*

Videre heter det at

*«Fjord Norge AS skal gjennom målrettet internasjonal markedsføring bidra til økt trafikk og sesongforlengelse og dermed tilrettelegge for bedret lønnsomhet i reiselivstilknyttede bedrifter i regionen. Fjord Norge AS skal ved formidling av markeds kunnskap bidra til at reiselivsnæringen i regionen tilbyr markedstilpassede produkter og tjenester.»*

Innenfor disse visjonene jobber Fjord Norge AS ut fra flere satsingsområder og målsettinger – man sikter på å bidra til: formidling av markeds kunnskap, trafikkøkning, lengre oppholdstid, sesongforlengelse, helårs arbeidsplasser, geografisk spredning av besøkende i regionen, tiltrekke mer betalingsvillige gjester, positiv lønnsomhetsutvikling og verdiskapingsvekst for reiselivet på Vestlandet.

Disse målsettingene søker FjN å oppå gjennom følgende seks arbeidsområder, hvorav de tre første kan beskrives som selskapets hovedaktiviteter:

1. Internasjonal bransjebearbeidelse
2. Forbrukermarkedsføring
3. Pressearbeid og medieomtale
4. Innsikt og kompetanse
5. Utvikling
6. Samarbeid

Disse arbeidsoppgavene har FjN tradisjonelt utført i samarbeid med destinasjonsselskapene, Innovasjon Norge og ulike samarbeidspartnere i inn- og utland. De siste årene har derimot Innovasjon Norge gjort endringer i måten de jobber på og har blant annet gått bort fra «matching-prinsippet». FjN samarbeider derfor ikke lenger like tett med Innovasjon Norge. Dermed har FjN blitt nødt til i større grad å se seg om etter nye samarbeidspartnere og har også begynt å se seg om etter slike partnere i bransjer utenfor det man tradisjonelt anser for å være en del av reiselivet.

Økt fokus på bærekraft både i samfunnet som helhet og i reiselivsbransjen har også hatt en innvirkning på FjNs arbeid. Dette fører med seg noen utfordringer knyttet til å balansere ulike bærekraftsmål opp mot hverandre. Mindre fokus på fjernmarkeder til fordel for en sterkere satsing på nærmarkeder kan for eksempel by på utfordringer knyttet til økonomisk bærekraft og målsettinger om å spre de besøkende utover sesongen for å skape flere helårsarbeidsplasser, ettersom de mer fjerntliggende markedene gjerne reiser på andre tider av året og her derfor blitt ansett for å være sentrale for å oppnå større sesongspredning.

I tillegg har markedsføringsfeltet gjennomgått en rivende utvikling det siste tiåret og digital markedsføring er i dag i ferd med å erstatte mange av de kostbare, tradisjonelle markedsføringsverktøyene som reisebrosjyrer og kataloger. Selv om digitale kampanjer også krever ressurser, er disse betydelig ressursbesparende sammenlignet med tradisjonelle kampanjer. En



konsekvens av denne utviklingen er at flere aktører, inkludert større kommersielle aktører og regionale/lokale destinasjonsselskap har større mulighet til å planlegge og gjennomføre markedsføringskampanjer på egenhånd. Dette har ført til en utvikling der FjN har fått mindre betydning og til dels utspilt sin rolle knyttet til forbrukermarkedsføring for noen av de større destinasjonsselskapene, mens de mindre aktørene derimot ønsker seg mer støtte fra FjN på dette området, spesielt knyttet til kompetanse og kursing på digital markedsføring.

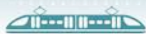
## Fjord Norges prestasjoner

Det er bred enighet blant reiselivsaktørene på Vestlandet om at FjN presterer godt på B2B-markedsføring, inkludert kobling med internasjonale aktører og pressearbeid. Dette arbeidet, og spesielt arbeidet med å skape koblinger med internasjonale aktører, blir også ansett som viktig av reiselivsaktørene i regionen. Videre viser våre analyser at Fjord Norge-regionen i perioden 2016 til 2022 hadde en økning i antall kommersielle gjestedøgn på ca. 17 prosent, mens tilsvarende økning for landet som helhet lå på ni prosent. Ser vi spesifikt på det utenlandske markedet, som FjN hovedsakelig retter seg mot, ser vi at Fjord Norge-regionen tiltrekker seg en høy andel internasjonale besøkende sammenlignet med de andre landsdelene. Kun Nord-Norge tiltrekker seg en høyere andel internasjonale gjestedøgn.

Man har derimot ikke lykkes i like stor grad med målsettingen om å tiltrekke seg mer betalingsvillige gjester. Tall fra Innovasjon Norge fra før pandemien peker på at gjennomsnittlige døgnforbruket blant turister på Vestlandet var lavere enn landsgjennomsnittet for Norge. Spesielt blant de norske turistene på Vestlandet er forbruket blant de laveste i landet. I spørreundersøkelsen gjennomført i forbindelse med denne evalueringen indikerte derimot reiselivsaktørene i Fjord Norge-regionen at FjNs satsing på å tiltrekke seg mer betalingsvillige gjester var den satsingen de opplevde at ga størst effekt. Videre viser vår gjennomgang at det i analyseperioden 2016 til 2022 ikke har vært noen nevneverdig sesongmessig spredning av de besøkende og at andre landsdeler gjør det betydelig bedre på dette området. Kun Sørlandet har en sterkere sesongmessig konsentrasjon mot sommeren enn Fjord-Norge-regionen. Når det kommer til geografisk spredning av besøkende ser vi at noen av reiselivsregionene innenfor FjNs virkeområde har opplevd merkbart større besøksvekst enn andre. Dette inkluderer store byregioner som Stavanger, men også regioner som har hatt en relativt liten andel av det totale besøkstallet til Vestlandet (f.eks. Sunnhordaland og Hardangerfjord). Dette kan tyde på at man har lykkes med å aktualisere større deler av landsdelen for de besøkende, men at endringene i antall gjestedøgn i hver region ikke har vært omfattende nok for å påvirke de forskjellige regionenes markedsandeler.

## Utfordringer for Fjord Norge AS

Fjord Norge AS presterer godt på enkelte sentrale områder, men står også ovenfor noen betydelige utfordringer. En av de mest sentrale utfordringene er samarbeidsutfordringene som har oppstått i forbindelse med FjNs ferske websatsing, med utvikling av ny webside og tilhørende digital reiseplanlegger. I utgangspunktet skulle man gjennom satsingen samle nettsidene til alle regionens destinasjonsselskaper på en felles plattform, men flere av destinasjonsselskapene har trukket seg fra samarbeidet og har isteden valgt å beholde egne uavhengige nettsider og inngått synlighetsavtaler med FjN. Dette har ført til splittelser og misnøye, samtidig som det har skapt grobunn for mistillit mellom destinasjonsselskapene og FjN. Flere av destinasjonsselskapene gir uttrykk for at det nå oppleves som de er delt inn i et A-lag og et B-lag – de som er inne og de som er ute (og kun har synlighetsavtale). Dette er en utfordring det er essensielt at man finner en løsning på, da et godt og produktivt samarbeid innad i regionen er essensielt for at FjN skal kunne lykkes med å forvalte og samle aktørene rundt merkevaren «Fjord Norway». Flertallet av destinasjonsselskapene i regionen ønsker også at



FjN skal bestå og fortsette sitt arbeid, noe som tyder på at det er gode vilkår for å fortsette samarbeidet dersom man finner en løsning på den pågående konflikten.

En annen samarbeidsrelatert utfordring FjN står ovenfor, er at det er lav kjennskap til Fjord Norge AS blant reiselivsaktørene i regionen. Kun 59% av de spurte reiselivsaktørene i Fjord Norge-regionen som ikke er aksjonærer eller på annet vis samarbeider med FjN svarer at de kjenner til Fjord Norge AS. Selv om FjN hovedsakelig samarbeider med destinasjonsselskapene i regionen har de også samarbeidsavtaler med en rekke næringslivsaktører som operer både på lokalt og regionalt nivå. Samtlige av de lokale partnerne er dog lokalisert i Vestland fylke og FjN blir av enkelte kritisert for å være et Vestland/ Bergenfokusert selskap. Det er derfor viktig at FjN i større grad er tydelig i sin kommunikasjon rundt egen rolle og bidrag inn i reiselivsstrukturen på Vestlandet. Tydeligere kommunikasjon vil potensielt også kunne bidra til å tiltrekke flere samarbeidspartnere i de øvrige fylkene innen FjNs virkeområde.

## Veien videre for Fjord Norge AS

Kombinasjonen av trang økonomi, vilkårsendringer i bransjen, endrede prioriteringer hos Innovasjon Norge og endrede behov blant destinasjonsselskapene har ført til at FjN nå står ovenfor et veiskille. Hvor man er nødt til å ta noen strategiske valg knyttet til hva FjN skal være framover, hvilke arbeidsoppgaver selskapet skal prioritere og hvor man skal lete etter samarbeidspartnere. Der FjN per i dag forsøker å dekke et bredt spekter av arbeidsoppgaver og fokusområder (bransjebearbeidelse, forbrukermarkedsføring, pressearbeid, utviklingsarbeid, innsikt og kompetanse), er bransjen derimot tydelig på hva de ønsker seg av Fjord Norge AS: overordnet markedsføring av regionen, pressearbeid, B2B-markedsføring (kobling til internasjonale aktører) og markedsinnsikt. Med unntak av markedsinnsikt, er dette arbeidsoppgaver FjN allerede har som sine hovedaktiviteter og det vil derfor være naturlig at man fortsetter å prioritere arbeidet med B2B (business to business) markedsføring og promotering av merkevaren Fjord Norway. Det utkrystalliserer seg dog et tydelig behov for at FjN også inkluderer markedsinnsikt som en av sine hovedaktiviteter. Dette er en aktivitet som blir ansett som viktig blant både destinasjonsselskapene og næringsaktørene i regionen, men som FjN ikke presterer optimalt på i dag. FjN bør framover derfor prioritere arbeidet med å generere, foredle og videreformidle relevant markedsinnsikt til aktørene i regionen. En slik omstilling til et mer rendyrket fokus på B2B-markedsføring, merkevarebygging/forvaltning og markedsinnsikt er nødvendig for at selskapet skal fortsette å ha verdi for reiselivet på Vestlandet også i årene som kommer. Det er også et behov for å avklare rolle- og arbeidsfordelingen mellom Fjord Norge AS og de øvrige destinasjonsselskapene i regionen.