



«Norefjell-regionen mot 2030»

Mål, strategier og tiltaksplan for utvikling av opplevelsesnæringen i Krødsherad, Modum, Sigdal og Flå kommune

2.9.19

Forord

Norefjell Destinasjon, Flå Vekst og Sigdal og Eggedal Turistservice har i samarbeid utviklet en helhetlig reiselivsstrategi for Sigdal kommune, Krødsherad kommune, Flå kommune og Modum kommune. Vi har kalt planen »Norefjell-regionen, sammen mot 2030«. Initiativet til denne prosessen er tatt av Norefjell Destinasjon ved Ivar Blystad (oppdragsgiver).

Oppdragsgiver har parallelt med denne strategiprosessen påbegynt prosessen for å kvalifisere regionen til «Merket for bærekraftig reisemål».

Strategien og tiltakene er utviklet gjennom en prosess med aktiv deltakelse fra medlemmene i Styringsgruppen i perioden mars-august 2019. Styringsgruppa har gjennomført fire møter i prosessperioden med diskusjoner av status for reiselivet i regionen, mål, strategier og tiltak. Et av møtene har i sin helhet vært viet diskusjoner rundt fremtidig organisering og løsning av fellesoppgaver. I denne sammenheng er det skrevet et eget notat om dette.

Målbilde og hovedmålene for denne strategien er langsiktige og vi har derfor beskrevet mål for regionen frem mot 2030. Rammebetingelser, kundeadferd og trender er stadig skiftende. Strategier og tiltak er beskrevet for 3-årsperioder. Den første perioden for gjennomføring av planen er derfor 1.1.2020-31.12.2022.

Høsten 2019 skal benyttes til å sikre at planen blir forankret, finansiert og klargjort for operativ gjennomføring fra 1.1.2020. Dette er en krevende fase av arbeidet der reiselivsbedrifter, tilgrenset næringsliv, kommuner og fylkeskommune skal involveres. Finansiering skal sikres og det skal settes av tilfredsstillende ressurser for gjennomføring av planen.

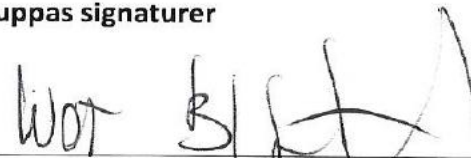
Vi vil takke alle som har bidratt i gjennomføringen av planprosessen. En spesiell takk går til medlemmene i Styringsgruppen, som gjennom aktiv deltakelse i planprosessen har bidratt til at planen fremstår som helhetlig og med tydelige veivalg for videre utvikling av opplevelsesnæring og reiseliv i regionen.

Norefjell 27. aug 2019

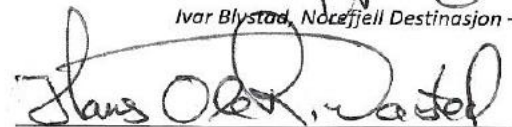
Ivar Blystad
Prosjektleder

Børre Berglund
Prosessleder

Styringsgruppas signaturer



Ivar Blystad, Norefjell Destinasjon – Daglig leder



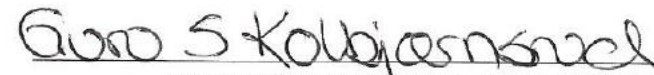
Hans Ole Wærsted, Krødsherad kommune



Thea Sandsbråten Solum, Sigdal kommune



Kristian Akervold, Flå Vekst



Guro S. Kolbjørnsrud, Sigdal og Eggedal Turistservice



Truls Erik Hennem, Norefjell Destinasjon - Styreleder

Planen på en side

Status Norefjell-regionen 2019

Norefjell-regionen er i denne sammenheng definert til reiselivet i kommunene Krødsherad, Modum, Sigdal og Flå, er 90 minutter fra Oslo og kjent for lett tilgjengelig natur for bl.a. vandreturer og befriende utsikt. Om vinteren er skumulighetene mange for både småbarnsfamilier og eksperter.

Bedriftsstrukturen er små bedrifter, med noen få større overnattingsbedrifter, attraksjoner og museer og aktivitetsbedrifter.

Det er totalt 835 sysselsatte i reiselivsnæringen i de fire kommunene (2017). Tilsammen utgjør skatteinngangen fra disse til kommunene 17,9 mnok (2017).

Norefjell-regionen har flest overnattingsdøgn i vintersesongen tett fulgt av juli måned. Det er ikke utviklet helårstrafikk i regionen, og flere av bedriftene innretter sin drift etter toppsesongene.

Det er flest nordmenn som overnatter i regionen (74,1 %) og blant utlendingene er det svenskene og danskene som utgjør de viktigste markedene.

Reiselivet i regionen har store utviklingsmuligheter. I denne sammenheng er helårstrafikk, økt markedsandel i nærmarkedet og større andel av internasjonale gjester noen av mulighetene.

Arbeidet med å kvalifisere regionen til «Merket for Bærekraftig Reisemål» er i gang. Arbeidet er svært viktig i et utviklingsperspektiv for regionen, der uberørt natur, i kundeperspektivet, blir en særdelen viktig ressurs i fremtiden.

Målbilde Norefjell-regionen 2030 - 580 nye arbeidsplasser

I 2030 er Norefjell-Regionen en helårsdestinasjon med et bredt og spennende tilbud innen opplevelseskonseptene ski, vandring, sykkel og kunst-kultur. Fjellet, dalen, fjorden, elvene og levende bygder er grunnlaget for opplevelsesproduksjon som også omfatter større arrangementer. Reiselivet er blitt hovednæring i kommunene og bedriftene har forbedret marginer. Innbyggerne og hytteboerne er positive og tar rollen som vertskap for tilreisende. Reiselivet er blitt grunnlaget for tilflytting til kommunene i regionen.

Reisemålet er kjent for kombinasjonen av lett tilgjengelige natur- og kulturopplevelser, rike muligheter for lokal handel og rekreasjon i et område som gir vidsyn fra toppene. Dette i kombinasjon med kort vei til mange utsiktspunkter, er grunnlaget for markedsprofilen. De fleste gjestene kommer fra Oslo-regionen og besøker Norefjell-Regionen som familier og grupper på mellom 4-10 personer. Helårsgjestene søker kombinasjoner av lokal kultur og naturopplevelser, og stiller høye krav til kvalitet, komfort og gode matopplevelser. De er villige til å bruke penger på dette.

Miljøvennlig transport sørger for forutsigbar og effektiv forbindelse mellom de ulike stedene og attraksjonene i regionen. Rutetilbudet er utviklet som et helårs-produkt og enkelte av transport-strekningene er gjennom høy kvalitet på guider blitt opplevelsesprodukter. Verdiskapingen er høy, resultatgraden i bedriftene er på linje med bedrifter i andre næringer og reiselivet har utviklet seg til å bli en viktig næring for styrking av lokal identitet, bruk av lokale ressurser og ivaretagelse av miljø.

Hovedstrategi 2020-23

Hovedstrategien i perioden 2020-23 er å styrke markedsposisjonen til Norefjell-regionen i markeder en allerede har trafikk fra, samt å styrke attraksjonskraften til regionen ved å utvikle flere helhetlige og helårige opplevelsestilbud og pakker, samt å gjøre disse tilgjengelige og bookbare gjennom en flerkanalstrategi.

Vi skal bruke 45 % av alle tilgjengelige ressurser i denne perioden til spisset og mer effektiv markedsføring. 40 % av alle tilgjengelige ressurser skal prioriteres til å styrke attraksjonskraften og tilgjengeliggjøre reiselivsproduktene i Norefjell-regionen.

Delstrategi 1

Første delstrategi er å opparbeide nye målgrupper og markeder for bedriftene i Norefjell-regionen. Vi skal arbeide mer målrettet mot nye målgrupper i Sverige og Danmark for å skape et jevnt tilsig av kunder hele året. I første omgang rettet inn mot høsten. Av alle tilgjengelige ressurser skal vi benytte 10 % til markedsutvikling.

Delstrategi 2

Andre delstrategi er å gjennomføre målrettede kompetansetiltak for næringsaktørene i regionen, gjerne finansiert av tilskuddsordninger. Dessuten sammen med kommunene utforme en plan for utvikling av infrastrukturen for reiselivet i regionen.

Tiltak 2020-23

Tiltakene som skal gjennomføres i kommende 3-års periode følger mål og strategier som beskrevet. Blant de 20 tiltakene som «Tiltaksplanen» omfatter, finner vi blant annet større tiltak som «Opplevelsesprogrammet Nye Sesonger», «Norefjell-Vert», og «EXPO Sverige-Danmark»

Innholdsfortegnelse

Forord.....	2	4. Mål og strategier	32
Styringsgruppas signaturer.....	2	4.1. Innledning til mål og strategier.....	33
Sammendrag av planen.....	3	4.2. Målbilde 2030.....	34
1. Prosess og arbeidsmetodikk.....	5	4.3. Kvantitative mål 2030.....	34
1.1. Innledning.....	6	4.4. Utvikling av arbeidsplasser innen reiselivet i Norefjell-regionen.....	36
1.2. Organisering og finansiering av arbeidet.....	6	4.5. Hovedstrategi og hovedmål 2020-23.....	36
1.3. Faglige forutsetninger.....	6	4.6. Delstrategier og delmål 2020-23.....	36
1.4. Styringsgruppas mandat og anbefalinger.....	7	4.7. Prioriterte produktkonseptet.....	37
1.5. Arbeidsmetodikk.....	8	5. Hovedinnsatsområder 2020-23.....	39
2. Status, drivkrefter og markedsutvikling.....	9	5.1. Organisering og samhandling.....	41
2.1. Turisme i Norge og Buskerud.....	10	5.2. Bærekraftig utvikling	41
2.2. Kommersielle gjestedøgn Midt-Buskerud.....	11	5.3. Nærhet til Oslo og befolkningstette områder	42
2.3. Sysselsetting og skatteinngang til kommunene	13	5.4. Helårsturisme	43
2.4. Airbnb	14	5.5. Vertskap og destinasjonskvalitet.....	48
2.5. Swot-analyse	15	5.6. Tydeligere markedsposisjon	49
2.6. Drivkrefter og hvordan de påvirker oss.....	17	5.7. Kompetanseutvikling	50
2.7. Markedsutvikling og etterspørsel.....	20	6. Tiltaksplan 2023	51
3. Hovedutfordringer for utvikling av opplevelsesnæringen i regionen.....	22	6.1. Tiltaksplan 2020-23.....	52
3.1. Organisering.....	24	6.2. Budsjett fase III.....	56
3.2. Kapitaltilgang.....	25	6.3. Organisering og gjennomføring fase III.....	57
3.3. Infrastruktur.....	26	7. Vedlegg.....	58
3.4. Helårsturisme	27	7.1. Marked og målgruppebeskrivelser, kulturturisme	59
3.5. Vertskapsrollen.....	28	8. Litteratur og kildehenvisninger.....	60
3.6. Kunnskap.....	29		
3.7. Bærekraft.....	30		
3.8. Samhandling.....	31		

1. Prosess og arbeidsmetodikk

1.1. Innledning

Styringsgruppa legger med dette fram sitt forslag til strategisk rammeverk for utviklingen av opplevelsesnæringen i Norefjell-regionen frem mot 2030. Norefjell-regionen er i denne sammenheng definert som opplevelsesnæringen i Sigdal kommune, Krødsherad kommune, Flå kommune og Modum kommune.

Med opplevelsesnæring forstår vi i denne sammenheng de fem bransjene som tilsammen utgjør reiselivsnæringen (overnatting, servering, transport, aktiviteter og formidling) og kulturnæringen.

Hensikten med strategiprosessen har vært å utarbeide mål og en overordnet og helhetlig strategi for utviklingen av Norefjell-regionen som opplevelsesdestinasjon.

Prosessen og planen representerer i seg selv en milepæl. Det er første gang en har laget en helhetlig plan for utvikling av den viktigste fremtidsnæringen i Norefjell-regionen.

1.2. Organisering og finansiering av arbeidet

Arbeidet har vært organisert etter PLP-modellen, med en bredt sammensatt styringsgruppe (SG) som nå legger fram sitt arbeid. Prosjektleder (PL) har vært Ivar Blystad, Norefjell Destinasjon. Børre Berglund fra 2469 Reiselivsutvikling AS har vært engasjert som prosessleder.

Styringsgruppa har vært sammensatt av representanter fra opplevelsesnæringene i Norefjell-regionen, kommunene og med representant fra Buskerud fylkeskommune som observatør.

Arbeidet er finansiert av Buskerud fylkeskommune og kommunene i regionen.

1.3. Faglige forutsetninger

I arbeidet med utvikling av planen legger vi vekt på å utvikle en besøksattraktivitet som også styrker bostedsattraktiviteten til Norefjell-regionen. Med andre ord skal opplevelser som tilrettelegges for de som kommer på besøk, også være interessante og tilgjengelige for de som bor i kommunene.



Figur 1, Besøksattraktivitet (Telemarksforskning)

Vi legger videre vekt på at alle fremtidige prioriteringer og grep skal være i tråd med en bærekraftig utvikling av reisemålet. I denne sammenheng vektlegges ikke bare bevaring av natur, miljø og kultur – men også styrking av de sosiale verdier samt økonomisk levedyktighet.



Figur 2, Bærekraftig reiselivsutvikling (Innovasjon Norge/UNWTO)

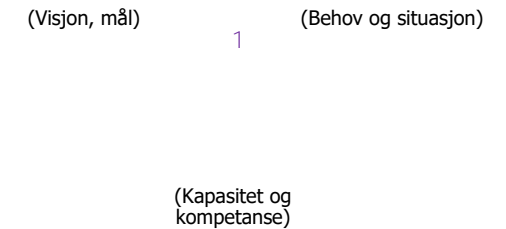
I utvikling av denne strategiske planen er en av oppgavene å definere visjoner og mål – det en samlet sett ønsker å utvikle opplevelsesnæringen i Norefjell-regionen til.

Dette må sees i sammenheng med hva en bør prioritere i utviklingen, sett fra næringens side og hvilke muligheter en ser i markedene når det gjelder etterspørsel Norefjell-regionen kan levere på.

Sist, men ikke minst, skal strategiutviklingen også ta hensyn til hva en i Norefjell-regionen kan gjøre og har ressurser nok til å kunne prioritere og gjennomføre.

Med andre ord skal alle prioriteringer, innsatsområder og tiltak ligge innenfor det smale området som dekkes av alle tre faktorene, merket tallet 1 i figur 3 under.

Vi erfarer ofte at flere prioriteringer havner i «overload» området, merket tallet 2 i figuren under. Disse er det på alle måter riktig å gjennomføre, men ressurstilgangen er for liten og ofte blir resultatet at en sitter igjen med for små ressurser til å gjennomføre tiltakene på en optimal måte.



Figur 3, Prioriteringer i strategiarbeidet (2469 Reiselivsutvikling)

1.4. Styringsgruppas mandat og anbefalinger

Styringsgruppas mandat har vært å beskrive mål, strategi og tiltak for utvikling av opplevelsesnæringen i Norefjell-regionen mot 2030. Styringsgruppemedlemmer påtar seg ikke økonomiske forpliktelser gjennom å legge fram dokumentet "Norefjell-regionen mot 2030".

Styringsgruppa stiller seg kollektivt bak det framlagte strategidokumentet og understreker betydningen av at det er prioriteringene i dette dokumentet som skal legges til grunn for det videre arbeidet med å utvikle opplevelsesnæringen i Norefjell-regionen i årene fremover.

Styringsgruppas anbefaling er at planen inklusive tiltaksdelen vedtas politisk av kommunestyrene i Norefjell-regionen og at opplevelsesaktørene tiltrer planen gjennom vedtak i styret for lokale næringsforeninger/reiselivsselskaper.

Planer for gjennomføring og finansiering av tiltak vil bli utviklet som egne dokumenter.

Alle forslag til tiltak i denne planen er kvalitetssikret i styringsgruppa i forhold til gjennomførbarhet og prioriteringer.

Styringsgruppa vil takke alle som i ulike sammenhenger har bidratt til gjennomføringen av strategiprosessen i Norefjell-regionen. Styringsgruppa har bestått av følgende:

- *Ivar Blystad, Norefjell Destinasjon – Daglig leder*
- *Hans Ole Wærsted, Krødsherad kommune*
- *Thea Sandsbråten Solum, Sigdal kommune*
- *Kristian Akervold, Flå Vekst*
- *Guro S. Kolbjørnsrud, Sigdal og Eggedal Turistservice*
- *Truls Erik Hennem, Norefjell Destinasjon – Styreleder*



1.5. Arbeidsmetodikk

Vi har strukturert arbeidet med denne strategiprosessen som vist i figur 4.

Innledningsvis lages en statusbeskrivelse og vi ser på eksterne forhold som påvirker opplevelsesnæringen i Norefjell-regionen i dag og som vil påvirke næringen i årene som kommer. Vi definerer hva drivkreftene konkret betyr for oss og hvordan vi håndterer de muligheter og utfordringer disse gir oss.

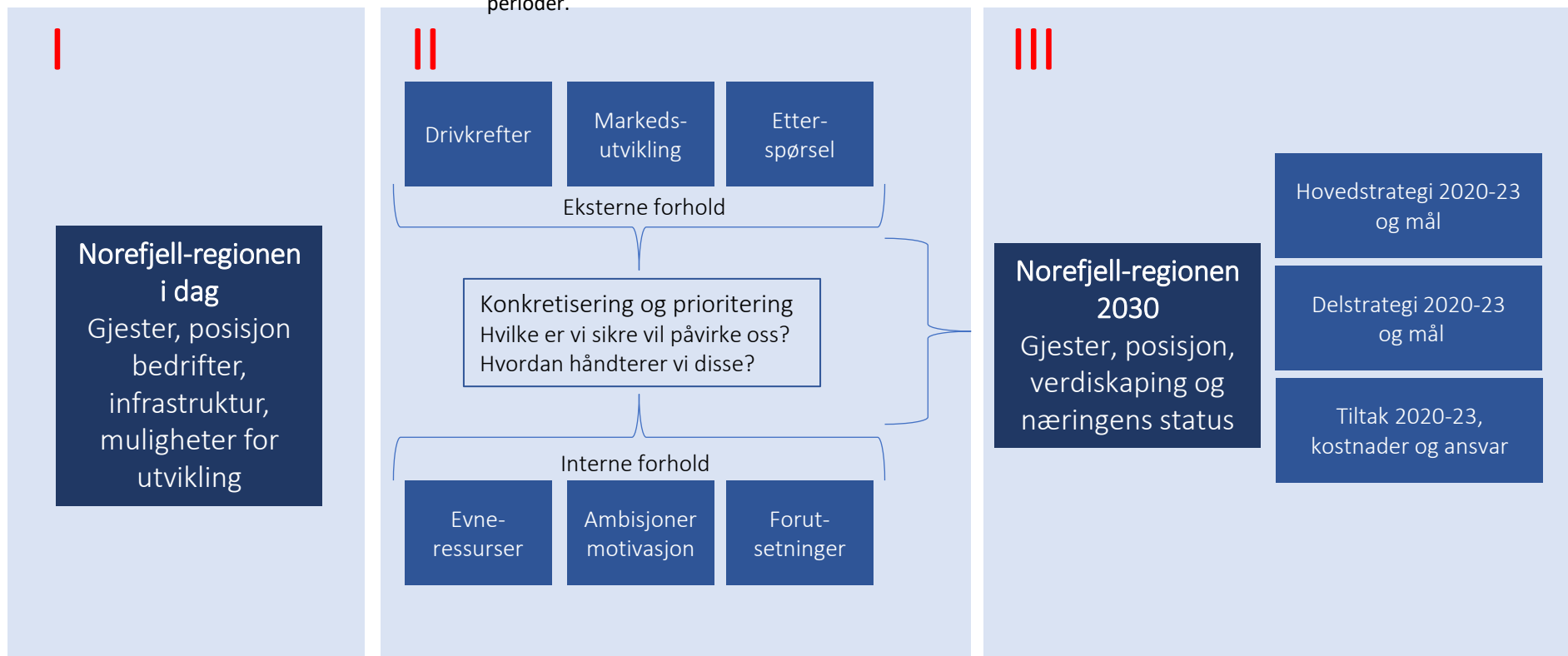
Resultatet av dette arbeidet legger grunnlaget for diskusjon rundt hvilket reiseliv en vil utvikle i regionen, premissene for dette og hvilket målbilde en realistisk kan formulere.

Vi går nærmere inn på markedsutvikling og etterspørsel. Som grunnlag for diskusjonen rundt målbilde for Norefjell-regionen 2030 diskuteres ambisjoner og motivasjon for videre utvikling avstemt med evner og ressurser, samt hvilke forutsetninger som må være på plass for å drive frem destinasjonsutviklingen.

Et kvalitativt målbilde for Norefjell-regionen 2030 beskrives sammen med kvantitative indikatorer som måles med jevne mellomrom. Med bakgrunn i dette utformes hovedstrategi for kommende 3 årspersoder. Målbildet er langsiktig, men hovedstrategier, delstrategier og tiltak i en næring hvor endringer skjer raskt, kan ikke gjelde for mer enn tre-års perioder.

Krav til hovedstrategien er at den er tydelig og viser at en i prosessen har evnet å velge bort muligheter for å kunne fokusere på et utvalg som skal gi optimal effekt. Tilknyttet hovedstrategien for første tre-års syklus formuleres hovedmål. Disse skal være kommuniserbare og evaluerbare og gi næringsaktørene, kommunen og omgivelsene tydelige tilbakemeldinger på om iverksatte tiltak gir ønskede effekter.

Tiltakene følger hovedstrategien og formuleres så detaljert som mulig med effekt, indikator (indirekte effekter), ansvar og kostnad. Finansiering, gjennomføring og evaluering av tiltakene gjøres i fase III.



Figur 4, Arbeidsmodell for utvikling av reisemålstrategi (2469 Reiselivsutvikling AS)

2. Status, drivkrefter og markedsutvikling

2.1. Turisme i Norge og Buskerud

De siste årene har Norge hatt en sterk økning av utenlandske turister, noe som har hatt en positiv effekt på norsk økonomi. Samlet turistkonsum er beregnet til 176,6 mrd kr, og utlendingers bidrag til totalen på 52,6 mrd kr er rekordhøyt. Selv med sterk vekst i utenlandske besøkende, er majoriteten av de som ferierer i Norge nordmenn. Tall fra SSB viser at 70 prosent av alle feriereiser nordmenn hadde i 2018 var i eget land. Det er flere enn i 2017, og skyldes i stor grad økning av kortere ferier, ala helgeturer. I tillegg til nordmenn, er det nærmarkedene som dominerer. 93 prosent av alle kommersielle gjestedøgn er nordmenn og europeere. Det betyr at syv prosent av alle gjestedøgn kommer fra besøkende utenfor Europa. Man kan kanskje få inntrykk av at andelen er større, og det er naturlig, for det er fra land utenfor Europa at veksten har vært størst de siste årene. Verdens befolkning reiser stadig mer, verden oppleves som mindre, og rimelige direkteruter fører til at sammensetningen av de som besøker oss endres. I 2005 var 11 prosent av alle utenlandske gjestedøgn fra land utenfor Europa. Nå er denne andelen 23 prosent. Så ikke bare kommer det flere til Norge, men veksten fra oversjøiske markeder er større enn fra europeiske markeder.

Overnattinger og forbruk

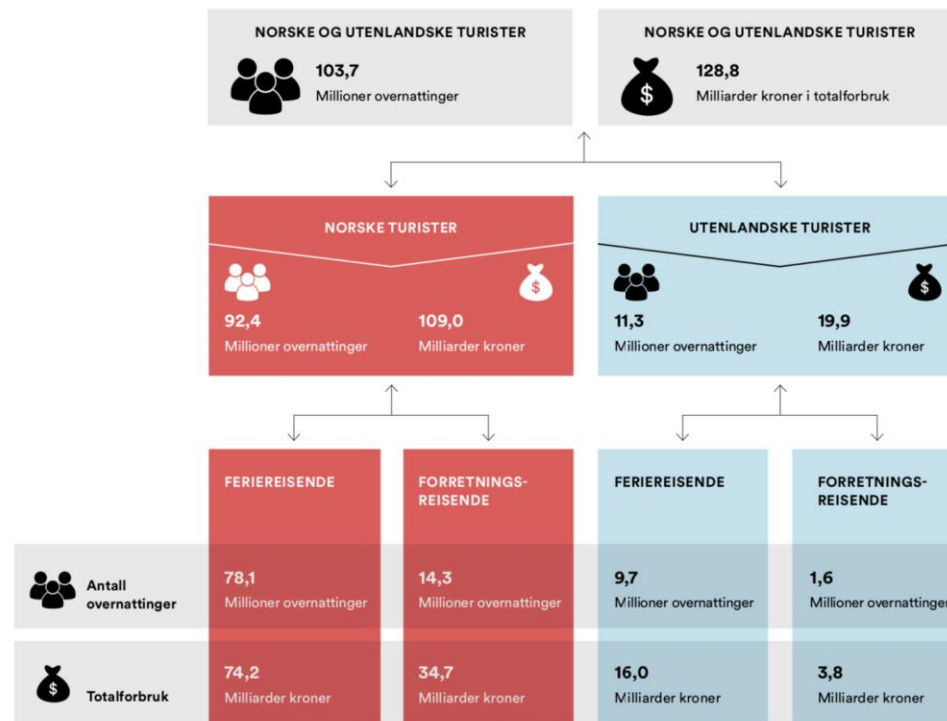
Norske og utenlandske turister hadde tilsammen 103,7 mill overnattinger i Norge i 2018. Totalforbruket var 128,8 mrd kr, hvorav nordmenns forbruk utgjorde hele 109 mrd kr.

Ikke overraskende brukes mye av feriebudsjettet på overnatting og transport, og det er de som er her på ferie som har størst andel «øvrige forbruk». Det er penger som brukes på shopping, opplevelser, mat og lignende. De forretningsreisende bruker størst andel på overnatting. Det henger sammen med at de aller fleste forretningsreisende bor på hotell.

Årsverk og BNP

Antall årsverk har økt fra 153 000 i 2012 til 166 400 i 2017. Det betyr at 7 av 100 jobber i reiselivsnæringen.

Turisme utgjør 4,3 prosent av BNP. De siste årene har Norge hatt en sterk økning av utenlandske turister, noe som har hatt en positiv effekt på norsk økonomi. Samlet turistkonsum er beregnet til 176,6 mrd kr viser foreløpige tall fra SSB (2017). Det er 6,6 mrd kr mer enn i 2016.



Figur 5, Totale overnattinger og forbruk 2018 (Innovasjon Norge – Nøkkeltall 2019)

Buskerud

Samlet forbruk som kan tilskrives overnattende, gjennomreisende og dagsbesøkende turister i Buskerud er beregnet til ca. 6,1 mrd kr inkludert merverdiavgift. (TØI, 2017). Direkte produksjonsvirkninger av dette forbruket er 4,7 mrd kr og indirekte virkninger er beregnet til 2,1 mrd i 2015.

Forbruket som kan tilskrives overnattende turister er beregnet til nær 5,7 mrd kr i 2015. Nordmenn brukte samlet sett mest, og står for ca. to tredeler av forbruket blant overnattende turister, og utlendinger en tredel. Andelen utlendingers forbruk utgjør har falt med 7 prosentpoeng fra 40 prosent i 2010.

Hotellgjestene la igjen mest penger i Buskerud, ca. 2,2 mrd kr (38 prosent av totalen), mens besøkende på private hytter la igjen ca. 0,9 mrd kr (17 prosent).

Ferie- og fritidsreisende la for øvrig igjen klart mest med 4,4 mrd kr, mens yrkes-/forretningsreisende brukte til sammen ca. 1,3 mrd kr på besøkene i fylket.

I alt ca. 10 500 personer sysselsatt direkte eller indirekte som følge av turistenes forbruk i Buskerud. Det er om lag ni prosent av alle sysselsatte med arbeidssted i Buskerud. Om lag en tredel er sysselsatt i hotell- og restaurantsektoren, 24 prosent i varehandel, 8 prosent i transport. Om lag 29 prosent er sysselsatt i diverse i tjenesteytende næringer, som står for en stor del av de indirekte produksjonsvirkningene.

Hytte/fritidsboligturismen er framtreddende i Buskerud når det gjelder andelen overnattinger i de ulike regionene, med unntak av Drammensregionen. I Hallingdal er turismen mer sammensatt enn i de andre regionene, dvs. at overnattingene er mer jevnt fordelt på ulike former for overnatting. Likevel er fritidsboligturismen relativt sett størst også der.

2.2. Kommerielle gjestedøgn Midt-Buskerud

Vi gjengir her statistikk som dokumenterer trafikkutvikling, markedsandeler, fordeling mellom markeder og segmenter for Midt-Buskerud (Sigdal, Krødsherad og Modum). Tallene er hentet fra SSB sin Gjestedøgn statistikk og omfatter hoteller, campingplasser og utleie av hytter som er rapporteringspliktige og tilbyr mer enn 10 senger eller har hytter i et fellesskap.

Statistikken viser ikke et komplett bilde av utviklingen og den har en rekke svakheter. Det er imidlertid den eneste offisielle statistikken som viser utvikling over tid for ulike norske reisemål. Når det gjelder utvikling over tid er statistikken relevant, feilkilder til tross.

Marked	2018	2017	Endring	Endring %	Andel 2018	Andel 2017	Betydning
I alt	164 552	173 377	-8 825	-5,1	2,28	2,41	100
Nordmenn	121 866	144 898	-23 032	-15,9	2,28	2,71	74,1
Utlendinger	42 686	28 479	14 207	49,9	2,26	1,53	25,9
Sverige	16 796	7 493	9 303	124,2	4,29	1,92	39,3
Danmark	10 562	5 821	4 741	81,4	2,64	1,48	24,7
Nederland	3 257	2 263	994	43,9	1,8	1,27	7,6
Tyskland	2 478	2 213	265	12	0,92	0,92	5,8
USA	1 346	957	389	40,6	2,72	2,49	3,2
Latvia	1 214	1 641	-427	-26	17,69	18,37	2,8
Storbritannia	1 011	666	345	51,8	1,06	0,67	2,4
Polen	970	1 182	-212	-17,9	3,68	4,18	2,3
Estland	908	214	694	324,3	11,37	2,11	2,1
Russland	810	572	238	41,6	3,69	3,37	1,9
Kina	792	414	378	91,3	1,15	0,54	1,9
Sør-Korea	558	602	-44	-7,3	1,31	1,15	1,3
Litauen	512	1 765	-1 253	-71	4,54	12,45	1,2
Ungarn	218	95	123	129,5	9,12	3,7	0,5
Finland	152	99	53	53,5	0,98	0,59	0,4
Luxembourg	140	18	122	677,8	13,83	2,23	0,3
Portugal	119	99	20	20,2	6,07	2,76	0,3
Tsjekkia	96	182	-86	-47,3	0,9	1,36	0,2
Spania	64	64	0	0	0,21	0,24	0,1
Australia	60	10	50	500	1,01	0,22	0,1
Asia ellers	57	194	-137	-70,6	0,1	0,35	0,1

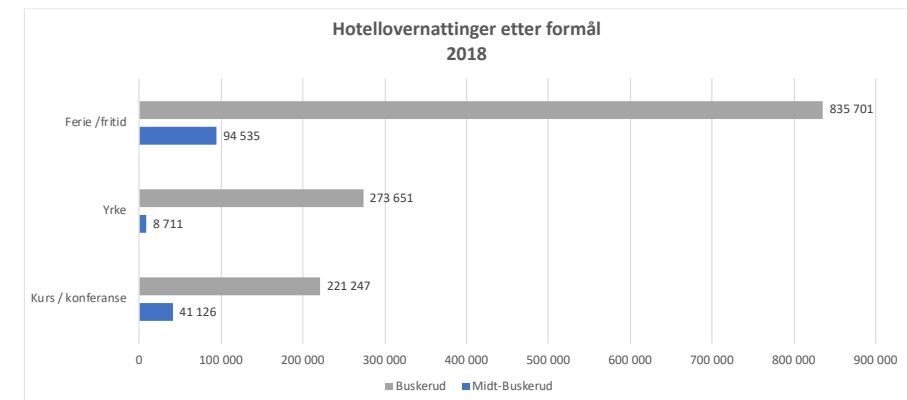
Figur 6, Kommerielle gjestedøgn Midt-Buskerud (Statistikknett)

Av figur 6 ser vi at norske overnattinger utgjør 74,1 % av alle overnattinger i regionen i 2018. Av de utenlandske er Sverige og Danmark de største markedene, med hhv. 39,3 % og 24,7 % av de totale utenlandske overnattingene. Deretter følger Nederland og Tyskland. Sverige, Danmark, Nederland og USA er de markedene som hadde sterkest vekst i 2018. Det er stor nedgang i antall overnattinger fra Polen og Latvia. Størst er nedgangen fra det norske markedet, med hele 23 032 færre overnattingdøgn i 2018 sml med 2017. Til sammenligningen ble det registrert en nedgang i norske gjestedøgn (-39 150) og økning i utenlandske gjestedøgn (8 631) i 2018 sml med 2017 for Buskerud.

Marked	Antall overnattinger		Endring 2018/17		Markedsandel		Betydning
	2018	2017	Antall	%	2018	2017	
Overnattinger i alt	164 552	173 377	-8 825	-5,1	2,3	2,4	100
Hotell	144 372	155 756	-11 384	-7,3	3,7	4	87,7
Hytte	10 191	9 236	955	10,3	0,6	0,6	6,2
Sesongcamping	8 211	7 138	1 073	15	1	1	5
Telt/Campingvogn	487	319	168	52,7	0,1	0,1	0,3
Bobil	1 291	928	363	39,1	0,3	0,3	0,8

Figur 7, Samlede overnattinger fordelt på overnatningsmåte Midt-Buskerud (Statistikknett)

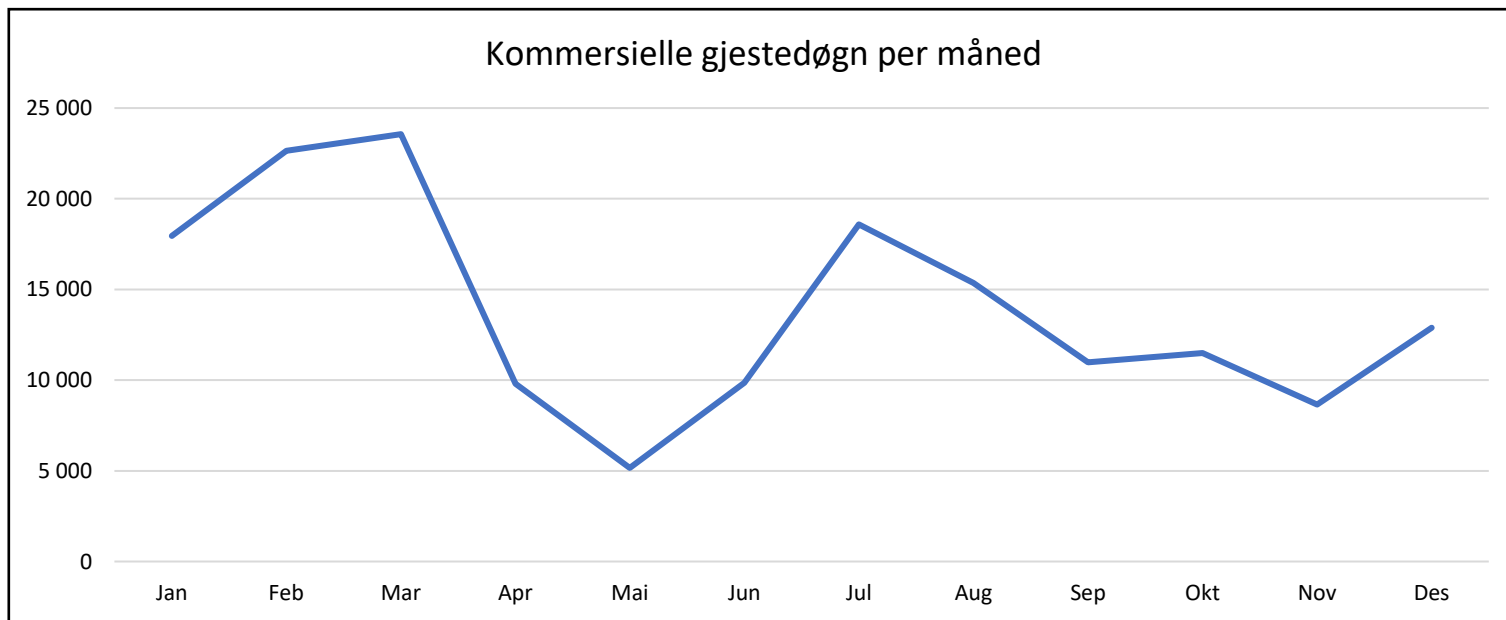
Andel hotellovernattinger utgjør 87 % (57,7 %), mens hytter utgjør 6,2 % (24,3 %) av alle overnattinger. Det er økning i alle overnatningsformer i 2018 sml med 2017, sett bort fra hotellovernattinger hvor det er en nedgang i 2018 på hele 7,3 % eller 11 384 gjestedøgn. Tall for hele Buskerud i parentes. Vi gjør oppmerksom på at hytteutleie som er registrert i denne statistikken er gjennom utleieselskaper. I 2019 er det hele 12 423 hytter i Norefjell-regionen. Til sammenligninger er det i Hallingdal (minus Nes og Flå som i denne sammenheng er tatt med i Norefjell-regionen), 13 144 hytter i 2019.



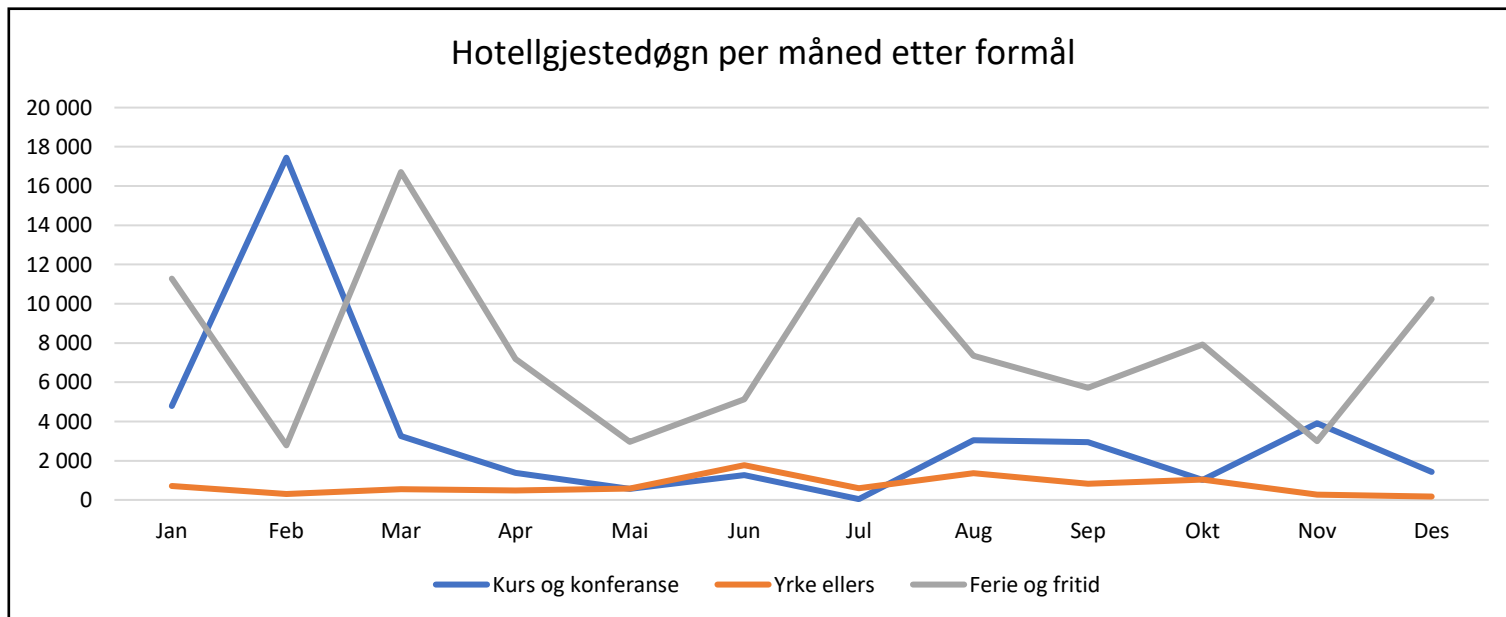
Figur 8, Formål hotellgjestedøgn 2018 Midt-Buskerud (Statistikknett)

Ferie og fritidsmarkedet utgjør 66 % i 2018 mot 78 % i 2017. Kurs og konferanse utgjør 28 % i 2018 mot 18 % i 2017. Yrke utgjør 6 %. Her er det viktig å merke seg at det er få hoteller i området og manglende rapportering i perioder kan gi store utslag.

For Buskerud totalt sett utgjør ferie og fritid 62 % i 2018, kurs og konferanse 16 % og yrke 20 %. Hotellene i Midt-Buskerud har en mindre andel gjestedøgn fra yrkesreisende enn fylket totalt sett, men en høyere andel gjestedøgn relatert til ferie-fritid og kurs- og konferansegjester.



Figur 9, Gjestedøgn per måned alle overnattingsformer, Midt-Buskerud (Statistikknett)



Figur 10, Hotellgjestedøgn per måned og etter formål for Midt-Buskerud (Statistikknett)

Når det gjelder sesongvariasjoner viser antall gjestedøgn i Midt-Buskerud noenlunde samme mønster som for norske skidestinasjoner med en topp i jan-febr-mar, nedgang i apr-mai og en liten økning i sommermånedene.

Ferie- og fritidsmarkedet holder trafikken om sommeren og vinteren oppe, men kurs og konferansegjester først og fremst finner veien til regionen i vintermånedene.

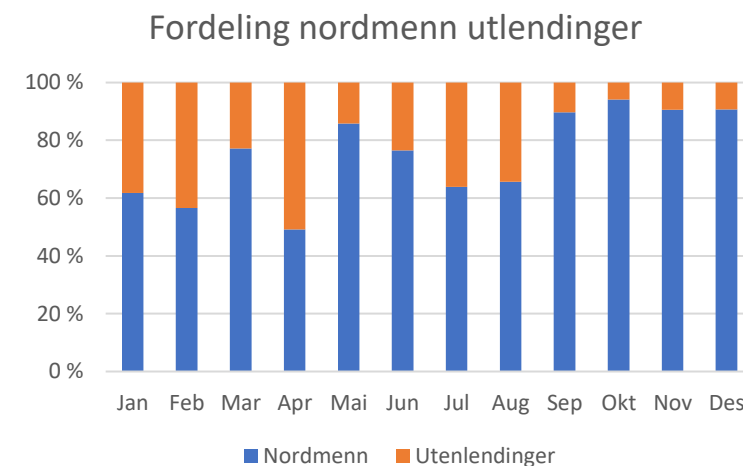
Yrkestrafikken er gjennomgående lav gjennom hele året.

Når det gjelder fordeling mellom norske og utenlandske gjestedøgn, ser en av figur 11 at antall utenlandske gjestedøgn er størst i februar og april, samt juli og august.

Basert på disse tallene ser det ut til å være en utfordring for regionen å tiltrekke seg flere gjester om sommeren og høsten.

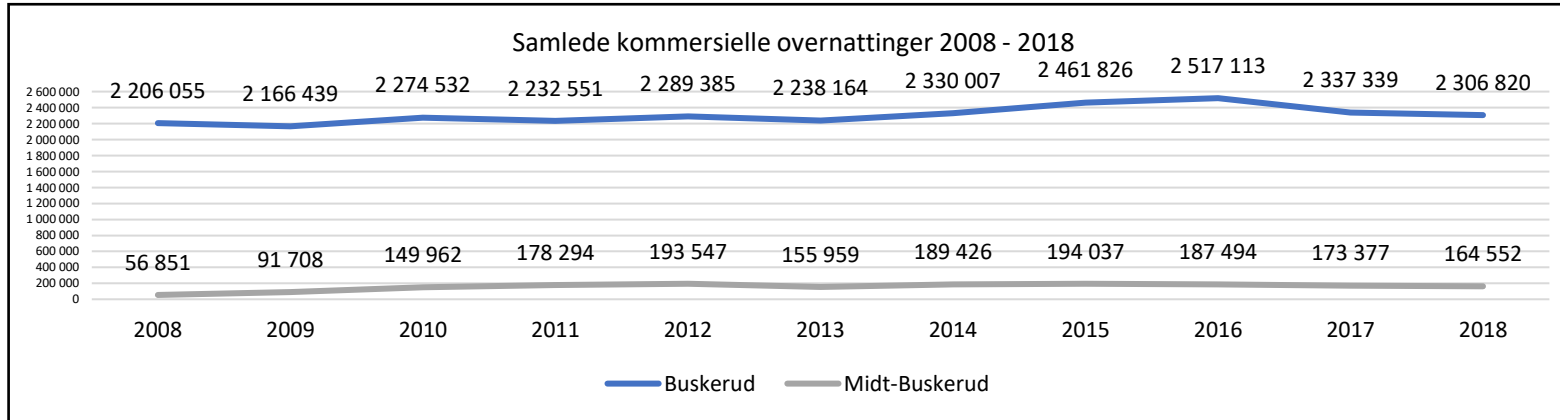
Andelen utenlandske overnattinger er større om vinteren sammenlignet med sommeren høsten.

Det kan ligge et mulig potensial i bearbeiding av målgrupper internasjonalt, men også norske, for å styrke trafikken i sommer-høst perioden. Vi ser da bort fra mai måned, som for de fleste destinasjoner er en stor utfordring.

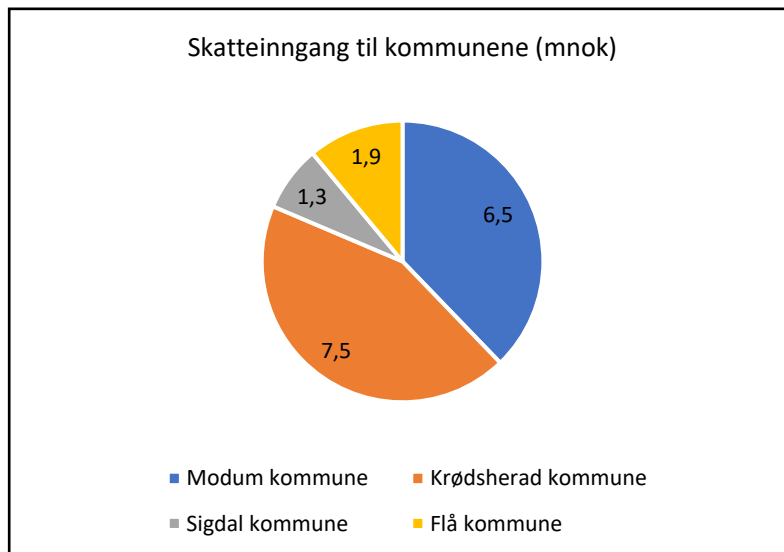


Figur 11, Fordeling norske og utenlandske gjestedøgn i Midt-Buskerud (Statistikknett)

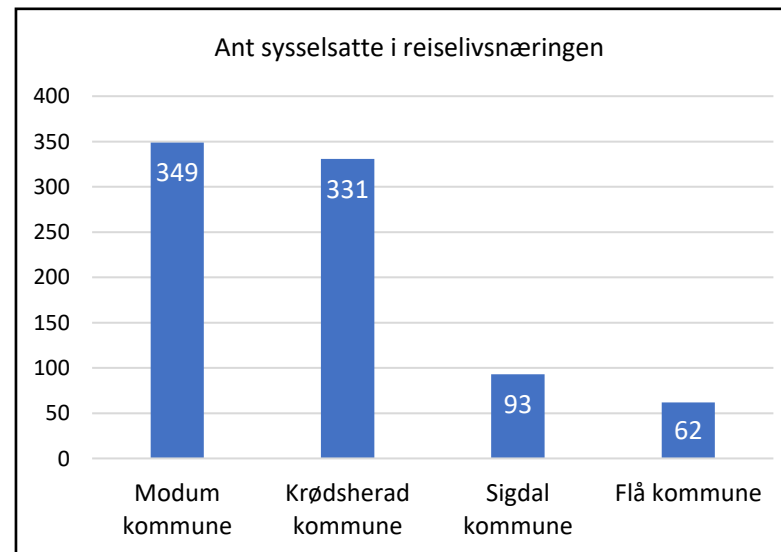
I perioden 2008 til 2018 har de samlede kommersielle overnattinger i Midt-Buskerud økt med 192 %. Tilsvarende tall for Buskerud er en vekst på 4,5 %. Se figur 12. Utviklingen for Midt-Buskerud, følger stort sett samme struktur som for Buskerud, men med en langt høyere vekstrate. For hotellene er det i perioden 2010 til 2018 registrert en økning i kapasitetsutnyttning rom fra 32,5 % til 37,1 %. Antall tilgjengelige rom har vært stabil i samme periode. Oppholdstid for nordmenn som overnatter på hoteller har i perioden økt fra 2,29 netter til 2,46 netter. For utlendinger er det registrert en økning fra 1,53 netter oppholdstid i 2010 til hele 2,52 netter i 2018. Inntekt per disponible rom (RevPar) for hotellene har fra 2010 økt fra kr 235,00 til kr 304,00.



Figur 12, Utvikling av kommersielle gjestedøgn i Midt-Buskerud sammenlignet med Buskerud (Statistikknett)



Figur 13, Skatteinngang til kommunene fra ansatte i reiselivsnæringen (NHO Reiseliv)



Figur 14, Sysselsatte i kommunene i reiselivsnæringen (NHO Reiseliv)

2.3. Sysselsatte og skatteinngang til kommunene

Reiselivsnæringen er svært viktig for norske kommuner. Det er flere grunner til dette: Næringen er arbeidsintensiv, spredt relativt jevnt over hele landet, sysselsetter svært mange unge og har en høy andel ansatte med minoritetsbakgrunn. Det medfører at reiseliv er en viktig kilde til kommunale skatteinntekter og samtidig kan bidra til å redusere kommunale utgifter. Beregninger NHO Reiseliv har gjort viser at de ansatte i reiselivsnæringen bidro med nesten 4,5 mrd kr i skatteinntekter til kommunene i 2017. Dette kommer i tillegg til mer enn 15 mrd kr i skatteinntekter til staten og fylkeskommunene.

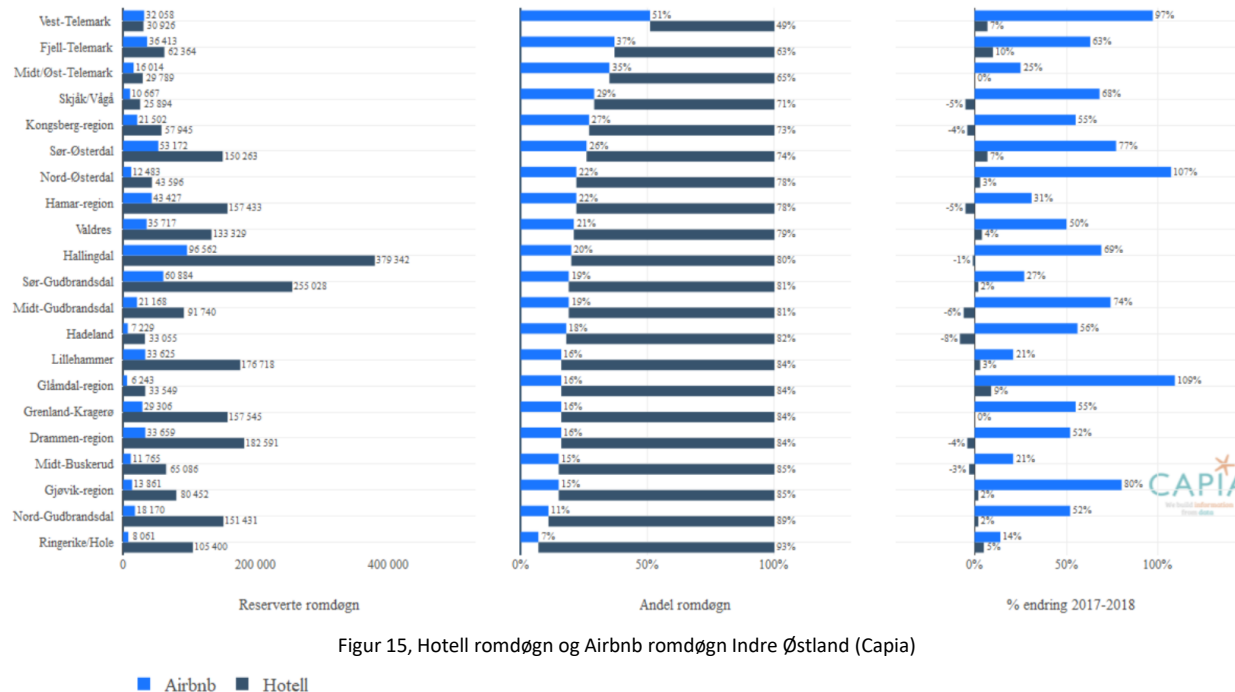
Mens staten får skatteinntekter fra en rekke kilder, kommer kommunenes skatteinntekter i all hovedsak gjennom arbeidstakernes inntekter. 11,8 prosent av arbeidstakernes alminnelige inntekt tilfaller kommunene. Antall arbeidsplasser er derfor svært viktig for kommunenes inntekter. Arbeidstakernes lønnsnivå er selvsagt også svært viktig. Skatteinntektene fra en person med en skattbar inntekt på 800 000 kr er like stor som to personer med 400 000 kr hver i skattbar inntekt. Imidlertid kan ikke kommunene velge hva slags private arbeidsplasser de skal ha. I mange tilfeller vil alternativet til en jobb med 400 000 kr i skattbar inntekt være arbeidsledighet. Det innebærer at kommunen ikke bare øker sine skatteinntekter når reiselivsbedrifter skaper nye jobber i kommunen, men også at de sparer kostnader til arbeidsledighetstrygd og eventuelt andre kostnader som følger av arbeidsledighet.

I Krødsherad kommune var skatteinngangen til kommunen fra ansatte i reiselivsnæringen 7,5 mnok i 2017. Tilsvarende fra skogbruk var kr 350 000 og næringsmiddelindustrien kr 35 900. For Modum kommune er tallene 6,5 mnok fra reiselivsnæringen og 4,7 mnok fra prosessindustrien. For Sigdal kommune var skatteinngangen fra reiselivsnæringen 1,3 mnok, hele 10,3 fra skogbruk og kr 569 000 fra næringsmiddelindustrien. For Flå kommune var skatteinngangen fra ansatte i reiselivsnæringen 1,9 mnok og kr 232 000 fra ansatte i prosessindustrien.

2.4. Airbnb

Airbnb er en online markeds plass hvor brukere kan liste, søke etter, og bestille overnattingssteder over hele verden. Airbnb tillater folk å leie hele eller deler av sitt eget hjem for reisende. Nettstedet gir en plattform for å etablere kontakt mellom vert og gjest, og er ansvarlig for håndtering av transaksjonen. Nettstedet tilbyr mer enn 2 000 000 private overnattingssteder i 192 land og mer enn 33 000 byer. I 2018 var det i Norge 35 530 Airbnb-enheter med totalt 8 734 340 romdøgn tilgjengelig. Belegget i 2018 var for Norge på 51,04 %. I 2018 var det 26 220 unike verter som leide ut boligen minst en gang gjennom Airbnb. Medianinntekten for disse var 37 463,50 kr. I 2018 ble det totalt solgt 15 784 341 romdøgn på hoteller i Norge i tillegg til 4 457 847 Airbnb-romdøgn. Økningen i solgte romdøgn på hoteller fra 2017 til 2018 var på 2 %, økningen for Airbnb var på hele 45 %. For Midt-Buskerud ble det i 2018 solgt 65 086 romdøgn på hoteller og 11 765 Airbnb romdøgn. Romdøgn solgt på hoteller gikk tilbake i regionen i 2018 sammenlignet med året før med 3 %, mens salget av Airbnb romdøgn økte med 21 %.

Fra og med 1. januar 2018 ble skattefritaket for korttidsutleie av egen bolig avviklet. Tidligere var slik korttidsutleie skattefrie så lenge det gjaldt mindre enn halvparten av boligen eller leieinntektene ikke oversteg 20 000 kr. Regelendringen er særlig begrunnet ut fra ønsket om å unngå konkurransevridninger gjennom utleie bl.a gjennom Airbnb. Regjeringen peker på at det er uheldig at slik korttidsutleie av egen bolig er skattefrie, mens tradisjonell overnattingsvirksomhet er skattepliktig. Slik forskjellsbehandling skaper konkurransevridninger og kan bidra til en mindre effektiv ressursbruk.



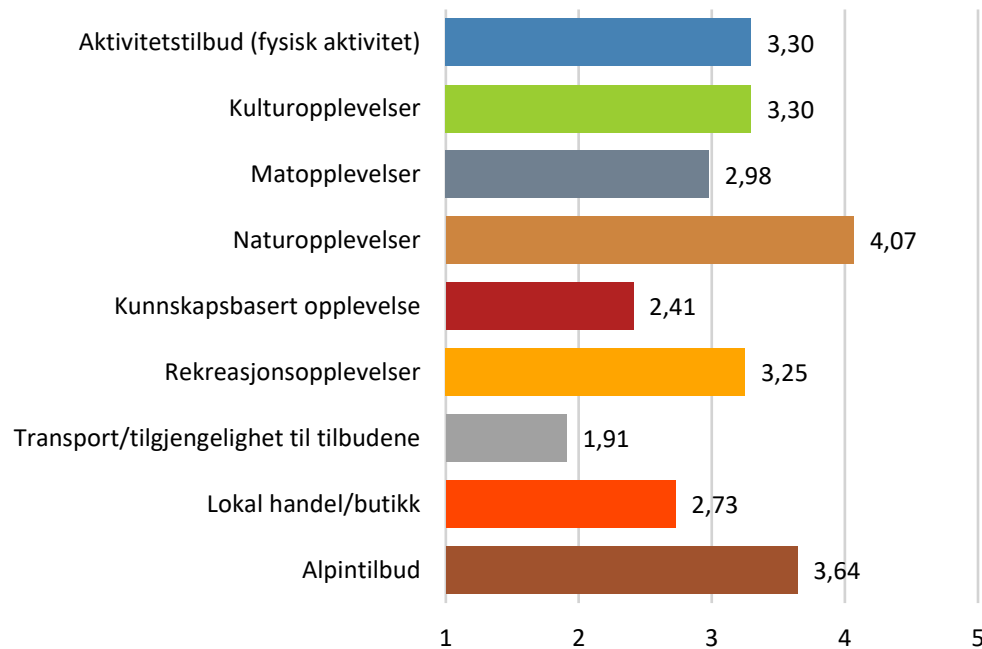
Figur 15, Hotell romdøgn og Airbnb romdøgn Indre Østland (Capia)



2.5. SWOT-analyse

I strategiprosessen er det gjennomført en spørreundersøkelse blant annet for å kartlegge status på reisemålet. Spørreundersøkelsen er distribuert per e-post til 186 reiselivsaktører og andre 4. april, med påminnelse 11. april og 13. mai. Det er totalt registrert 44 respondenter (24 %), noe som er akseptabelt nivå på spørreundersøkelser som dette.

I ett av spørsmålene spør vi «Hvor bra synes du regionen er som reiselivsdestinasjon på følgende områder?» Se oppsummering av svar i figuren under.



Figur 16, Styrker som reiselivsdestinasjon (2469 Reiselivsutvikling AS)

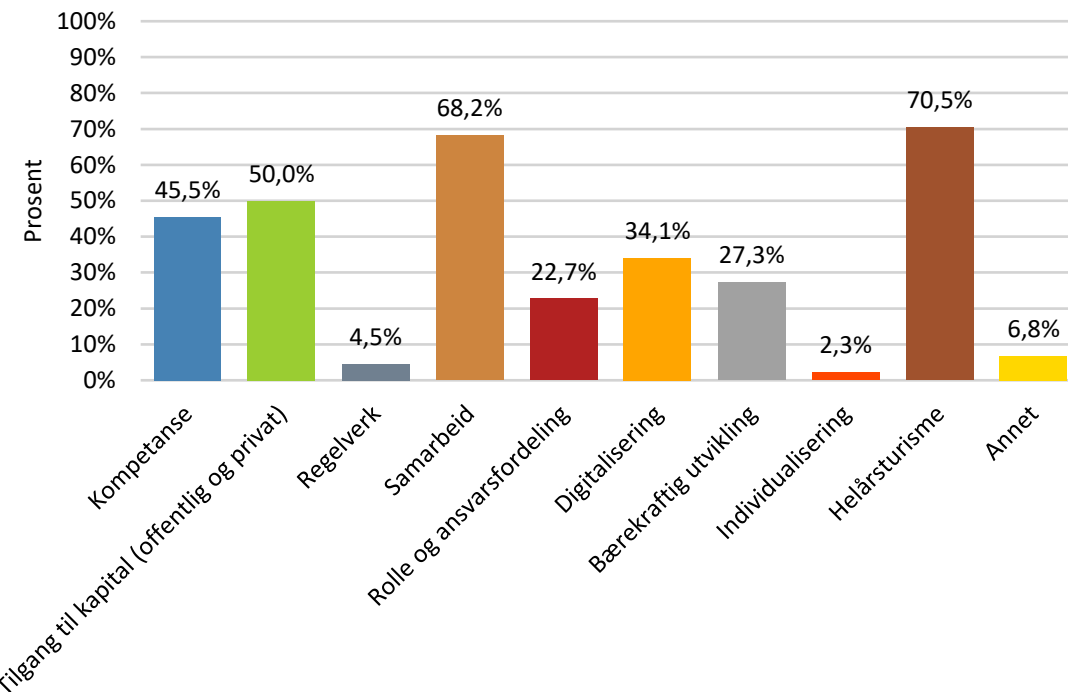
Naturopplevelser, alpintilbud, aktivitetstilbud, kulturopplevelser og rekreasjonsopplevelser er de områdene som flest vurderer som de sterkeste i regionen.

Matopplevelser, kunnskapsbaserte opplevelser, transport/tilgjengelighet og lokal handel/butikk blir vurdert som de svakeste.

Norske gjester, lokale og regionale er sammen med nasjonale gjester de viktigste for bedriftene i regionen. Internasjonale turister prioriteres deretter, og det nasjonale samt det internasjonale bedriftsmarkedet gis lavest prioritet blant respondentene. Av de internasjonale markedene er det Sverige, Danmark og Tyskland som har høyeste prioritet.

Respondentene oppfatter at helårsturisme, samarbeid og tilgang til kapital er de største utfordringene med tanke på videre utvikling av reiselivet i regionen.

Kompetanse, digitalisering, rolle- og ansvarsfordeling og bærekraftig utvikling vurderes også som større utfordringer. Enkelte nevner oat regelverk kan være en utfordring.



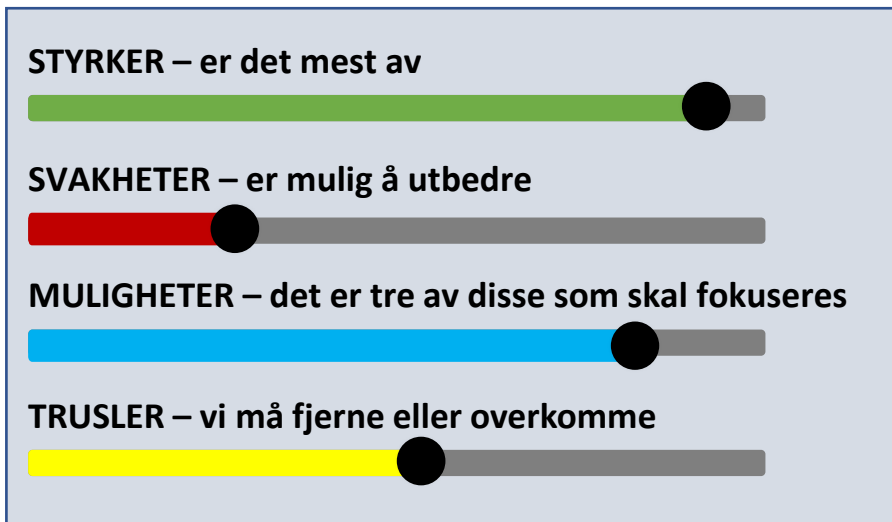
Figur 17, De største utfordringene i den videre utviklingen av reiselivet i regionen (2469 Reiselivsutvikling AS)

I vår analyse av statusbeskrivelsen for Norefjellregionen er styrkene og mulighetene de mest fremtredende. Naturopplevelser, alpintilbud, aktivitetstilbud, kulturopplevelser, rekreasjonsopplevelser og beliggenhet i forhold til Oslo og befolkningstette områder rundt hovedstaden, er styrker som skal videreutvikles.

Mulighetene som ligger i å skape helårsturisme, styrket samarbeidet og en tydeligere posisjon i internasjonale målgrupper, skal utnyttes.

Svakhetene må utbedres. Dette er først og fremst tilgang på kapital – offentlig og privat. En større og styrket felles organisasjon kan bidra til å løse dette.

Det finnes mange ulike trusler for Norefjell-regionen på makro-nivå. Økonomisk utvikling som påvirker målgruppens prioritering av forbruk, katastrofer, klimautfordringer som påvirker reisemønstre og terrorhandlinger. Disse må vi møte dersom de skulle oppstå. Den alvorligste trusselen for Norefjell regionen er slik vi ser det om bærekraft arbeidet ikke blir prioritert nok, slik at disponering av arealer, felles transporttilbud og bedriftenes eget ansvar for arbeid med bærekraftig utvikling, ikke blir ivaretatt godt nok.



Figur 18, Norefjell regionen, SWOT (2469 Reiselivsutvikling AS)



Styrker

- Naturopplevelser, alpintilbud, aktivitetstilbud, kulturopplevelser og rekreasjonsopplevelser
- Beliggenhet i forhold til Oslo / tett befolkede markeder



Svakheter

- Små fellesorganisasjoner
- Kapital- og kompetansemangel



Muligheter

- Skape helårsturisme og styrket samarbeidet
- En tydeligere posisjon i internasjonale målgrupper,



Trusler

- Bærekraft-arbeidet ikke blir prioritert nok
- Fragmentert fellesskap uten slagkraft

2.6. Drivkrefter og hvordan de påvirker oss

I lys av utviklingen med stadig økende globalisering, digitalisering av informasjon, kundenes fokus på meningsfulle opplevelser, reiselivets internasjonale karakter, fokuset på miljø og bærekraftig utvikling samt den ekstremt raske endringstakten i samfunnet, er det viktig å definere hvordan eksterne drivkrefter vil påvirke utviklingen av opplevelsesnæringen i Norefjell-regionen frem mot 2030.

Det er mange eksterne drivkrefter som vil påvirke oss. Styringsgruppa har diskutert og prioritert både de påvirkningene som er mest sannsynlige, selv om de ikke har størst effekt, samt de mer usikre drivkreftene som potensielt kan få stor betydning.

De viktigste drivkreftene vi har identifisert er:

A: Individualisering

Opplevelser skaper argumenter for å reise, opplevelser er imidlertid individuelle. Vi må med andre ord forstå kundebehovene for å kunne skape de riktige opplevelsene for våre kunder. Å være kundeorientert handler i praksis om å kunne levere optimale kundeopplevelser til hver enkelt kunde, eller kundetype. For å muliggjøre det, må vi også forstå de ulike kundetyperne vi henvender oss til eller får på besøk. Hva er deres motivasjon? Deres behov og drømmer? Reiser de sammen med noen som påvirker behov og ønsker? Hva er deres egentlige motiv for å reise på ferie? En opplevelse er subjektiv, og det som passer for ett menneske i en bestemt kontekst, passer ikke for andre. I dag og i årene fremover vil dypere kundeinnsikt derfor være helt nødvendig for å lykkes i konkurransen om å levere de beste kundeopplevelsene.

B: Digitalisering

Digitaliseringen av samfunnet har endret store deler av den tradisjonelle reiselivsnæringen. Digitalisering har en stor endringskraft for forbrukeratferd, produktivitet og nye forretningsmodeller. Digital kommunikasjon, automatisering og instrumentering tillater samhandling på helt nye måter. Den digitale informasjonsmengden øker eksponentielt og endringstakten deretter. De reisendes forventninger til hvordan en reise skal oppleves, er endret med tilstedeværelsen av nye verktøy som internett, smarttelefoner, stordata, elektroniske betalingsløsninger og sosiale medier. Disse hjelpemidlene har endret måten vi oppdager nye reisemål, hvordan vi bestiller reiser, hvordan vi finner frem på nye reisemål, hvordan vi bor mens vi er på reise, hvordan vi velger ut opplevelser og hvordan vi deler minnene fra reisene vi fortsatt er på. Økt digitalisering har også påvirket merkevarebyggingen av produkter og reisemål – nå er det relasjoner som er det nye kundeløftet. Økt digitalisering av reiselivet har ført til at verdikjeden har endret seg, markedet har blitt mer gjennomsiktig og forbrukerne har fått betydelig mer makt. Forbrukerne er bedre informert, har flere valgalternativer og kan bestille reisen på egen hånd. Dette kan utfordre eksisterende bransjer og aktørers forretningsmodeller, og kreve nye samarbeidskonstellasjoner i nye verdikjeder for å kunne møte nye kundeforventninger.

C: Urbanisering

Sterke globale trender som er tydelig i dag er populasjonsvekst og urbanisering. I dag bor nesten 70 % av verdens befolkning i urbane områder, og det er forventet at dette tallet vil stige (FN, 2014). Dette vil føre til et større behov for områder som kan by på ro og stillhet, og mindre trengsel. En økende befolkningsveksten vil kunne føre til at det blir en større trengsel i og rundt rekreasjonsområdene. Dette kan bidra til å gi en svekket naturopplevelse. Folk i bynære strøk har behov for å oppleve naturen. Dermed kan man anta at behovet for nettopp naturbasert reiseliv vil fortsette å vokse i årene som kommer. Bosettingsmønstret i Norge antas å endres gradvis de neste tiårene. Som med resten av verden vil flere bo i byer og tettsteder og færre i distriktene. Dette kan ha konsekvenser for reiselivsnæringen, da store deler av det norske reiselivsproduktet er knyttet til aktiviteter i naturen og et kulturlandskap preget av landbruk og bosetting. Urbaniseringen i Norge og i andre land kan påvirke ønskene til potensielle reisende, men om det vil øke eller redusere etterspørselen etter naturbaserte opplevelser er usikkert. Tilbudet av kultur og opplevelser vil i alle tilfelle kunne vokse som følge av tettere befolkning i norske byer.



D: Delingsøkonomien

Nye digitale plattformer har gjort at omfanget av deling av varer og tjenester har vokst betydelig og til en rekke nye områder, også reiselivsrelaterte. Privatpersoner og bedrifter kan selge eller dele sine ressurser på en enklere måte enn tidligere. Nye forretningsmodeller har fått økt oppmerksomhet som følge av at blant annet transaksjonskostnadene har blitt betydelig lavere. Eksempler på nye selskap som har vokst frem, er Uber, Haxi og Airbnb, som alle introduserte nye forretningsmodeller i markedene for transport og overnatting. Utviklingen innenfor delingsøkonomien kommer i etterkant av en økende bruk av internett, avansert mobiltelefon teknologi og brukervennlige applikasjoner. Dette har et betydelig potensial til å endre måten markedene opererer på i fremtiden. Myndigheter i flere land har eller planlegger reguleringer som vil berøre en del av de nye aktørene innen delingsøkonomien.

E: Klimaendringer og bærekraftig utvikling

Klimaendringer ventes å gjøre Norge til et våtere og mildere land, med hyppigere forekomster av ekstremvær som flom og sterk vind. Det kan blant annet gjøre det vanskeligere å gjennomføre naturbaserte aktiviteter og det vil stille større krav til leverandørene av slike produkter. Den naturbaserte reiselivsnæringen må derfor tilpasse tilbudene og aktivitetene sine til mer ekstreme og skiftende værforhold. Mer mildvær kan påvirke vinterturismen og snø mengden ved reisemål for skiturisme og skisport. Samtidig vil det forlenge sommersesongen i norsk reiseliv. Det er vanskelig å spå utfallet for norsk reiselivsnæring, men tas det hensyn til disse forholdene vil Norge også i framtiden være et attraktivt reisemål for turister.

I tillegg til klimaendringer, er forandringer i arealbruk og landskap en utfordring når det kommer til reiseliv. Kraftproduksjon i form av vindkraft og vannkraft, vil også kunne påvirke turismen negativt. Turistene kommer gjerne til naturskjønne områder for å oppleve villmark og natur. Slike opplevelser vil fort bli svekket ved såpass store inngrep som det blir av kraftproduksjon.

En næring i vekst setter krav til en besøksforvaltning som ivaretar naturområder, lokalsamfunn og andre ressurser. Økte besøkstall gir behov for god tilrettelegging, også med tanke på sikkerhet for de besøkende. Behov for transparens og forbrukerinformasjon øker med økende interesse for bærekraft. Sertifiseringer og merker som har et tydelig og kommunisert innhold, er en effektiv måte å vise innsats og engasjement på. Turisme står i dag for 8 % av verdens klimautslipp. Omlag 75 % av klimaavtrykket fra turisme kommer fra transport til og fra reisemål (Nature).

F: Trender innen det naturbaserte reiselivet

Økt **globalisering og mer åpne grenser**, har stimulert til større reisevirksomhet og annen samhandling på tvers av landegrensene. Flyten av både varer, mennesker og elektronisk informasjon har økt betydelig, og reiselivet er en av næringene som har fått merke dette godt. Denne utviklingen er likevel skjør og kan stagnere. De siste årene har flere land styrket både sine grensekontroller og krav til visum, noe som kan ha konsekvenser for reiselivsaktiviteten. Hvor **trygt et reisemål** er vurdert å være, kan få større betydning for et reisemåls besøkstall fremover. Det avhenger av utviklingen i politiske spenninger og omfanget av terrorhandlinger.

Det er flere og **flere unge par i dag som har god inntekt** kombinert med at de er barnløse. Dette gjør at mange unge har større mulighet for å reise. Samtidig blir levealderen lengre, og i en kombinasjon med fallende fruktbarhetsrate, får vi en stadig eldre befolkning. Innen 2020 vil en av åtte mennesker være **60 år eller eldre** (FN, 2015; Dwyer, et al., 2008). I tillegg til en høyere alder, vil vi også kunne se at medisinske fremskritt gjør at de eldre er i bedre helse enn tidligere, samt at andelen aktive eldre vil øke (Dwyer et al, 2008).

Mange har stillesittende arbeidshverdager. Dette fører til at endel folk **benytter fritiden til å bedrive fysisk aktivitet**. Ny teknologi gjør også at mange får muligheten til å ha en mer fleksibel hverdag når det kommer til hvor de arbeider og arbeidsform. Dette bidrar til at det **tradisjonelle skille mellom fritid og arbeid**, samt jobb og hjemme, blir sakte visket ut. Slike endringer vil fort kunne føre til forandringer i reisemønstre og mer fleksible reisemuligheter. **Teknologiske endringer** preger også det naturbaserte reiselivet. Transporttilbud i form av veier og flyruter gjør at tilgjengeligheten til både nær- og fjerntliggende naturområder øker. Turistene selv har bedre utstyr, noe som gir dem en følelse av komfort og høyere grad av sikkerhet. Når så mobilteknologi bygges ut og dekker tidligere avsidesliggende områder, blir de reisende stimulert til å oppsøke nye, ukjente naturområder. Her formidler turistene iscenesatte bilder, selfies, noe som igjen stimulerer ny søken etter spektakulære naturopplevelser. De nye kommunikasjonsverktøyene benyttes også av næringen selv som en effektiv markedsføringskanal. I tillegg vil informasjons- og kommunikasjonsteknologi bli tatt i bruk i besøksforvaltningen av naturområder og i overvåkningen av økosystemer som er sårbare for ulike former for ferdsel. 18

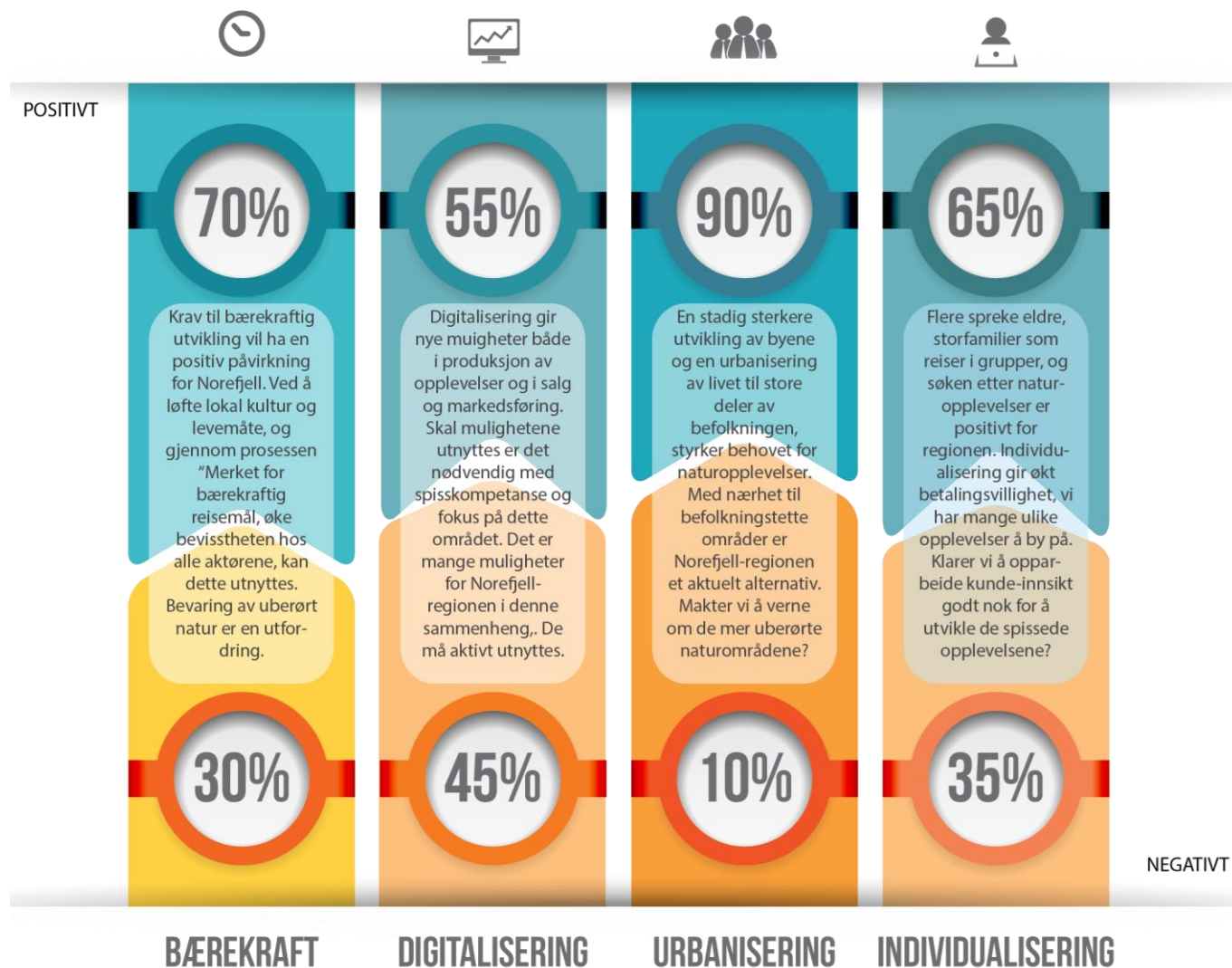
De drivkreftene som vil ha størst påvirkning på Norefjell-regionen er urbanisering, krav til en bærekraftig utvikling av næringen, digitalisering og individualisering.

Urbanisering med stadig flere innbyggere i Oslo og rundt Oslo representerer en positiv drivkraft for Norefjell-regionen. Den tiltakende urbaniseringen gjør at stadig flere opparbeider sterke behov for naturopplevelser. Makter regionen å skjerme naturen for inngrep, by på lokalt forankrede opplevelser i naturen, vil denne drivkraften kunne slå positivt ut.

Bærekraft som drivkraft for Norefjell-regionen henger nøye sammen med urbanisering. Mulighetene ligger i å bevare naturen, konsolidere utbygging og styre trafikk i regulerte soner, sammen med andre bærekraft elementer. Om en klarer dette fremstår regionen med sin nære beliggenhet til store markeder, som meget attraktiv, også i fremtiden.

En stadig sterkere **digitalisering** vil gi aktørene i Norefjell-regionen nye muligheter, dersom de blir tatt tak i. Dette gjelder både posisjonering av felles nettsted, utvikling av en felles digital strategi og felles kompetanseutvikling innen digital markedsføring og salg. Vi poengterer at dette ikke kun gjelder for destinasjonsledelsen, men også for bedriftene. Konsekvensene om en ikke tar tak i strategi og kompetanseutfordringen er dramatiske og vil påvirke utviklingen av regionen som reisemål både på kort og lang sikt.

Individualisering er en annen drivkraft som representerer mange muligheter for Norefjell-regionen. Kunnskap om de naturinteresserte, aktive, kulturinteresserte, venneggiengen eller livsnnyteren, kan bli et viktig konkurransefortrinn for regionen. Individualiseringen er krevende, den krever ikke bare kundeinnsikt i dybden, men og spesielt tilrettelagte opplevelser, samt målrettet og differensiert markedsføring. Å opparbeide kundeinnsikt er en av de store utfordringene for å kunne utnytte denne drivkraften maksimalt.



Figur 19, Drivkrefter som påvirker Norefjell-regionen (2469 Reiselivsutvikling AS)

2.7. Markedsutvikling og etterspørsel

Sammenhengen mellom økonomisk vekst, velstandsutvikling og vekst i internasjonal turisme er tydelig. Når en husstand blir rammet av arbeidsledighet og sviktende inntekt, er feriereiser blant det første som kuttes, samtidig som reiser ofte prioriteres dersom inntektene stiger. Dette har en parallell i næringslivet, der antall yrkesreiser, kurs og konferanser faller i tider med lav økonomisk vekst og redusert inntjening, og øker tilsvarende ved økonomisk oppgang. I prognosene fra UNWTO forventes en årlig vekst målt i reiser som krysser landegrensene på 4 %.

De siste tiårene har det vært en sterk økonomisk vekst i nye markeder, særlig i Asia. Det har gitt norsk reiseliv en ny og stor kundegruppe som forventes å vokse videre det neste tiåret. Ifølge estimater fra OECD kan middelklassen i Asia ventes å vokse fra om lag 600 mill. mennesker i 2009 til 1,7 mrd. i 2020 og 3,2 mrd. i 2030. Det betyr at 66 % av verdens middelklasse kan være asiatisk i 2030, mens halvparten av middelklassen i dag bor i USA og Europa. Svak økonomisk vekst i Europa siden 2008/2009 har medvirket til å dempe veksten i antall reisende fra dette området.

Nye reisevaner vil endre hva opplevelsesnæringen i Norefjell-regionen må kunne tilby. For å sikre at nye reisende velger å besøke Norefjell-regionen, deler positive opplevelser med folk de kjenner både under og etter reisen og medvirker til økt verdiskaping i opplevelsesnæringen i regionen, er det viktig å vite både hva som skiller de ulike segmentene, generasjonene og nasjonalitetene fra hverandre og hva slags opplevelser den enkelte etterspør.

De reisende etterspør ulike opplevelser ut fra behovet for ro og stillhet til aktivitetsbaserte ferier, festivaler, kulturreiser og mat-opplevelser. Etikk, klima, miljø, helse, ekte vare, spenningsgrad, komfort, tidsbruk, men også livssituasjon, livsstil og ønske om status, er noen av faktorene som ulike kundegrupper ser på som avgjørende når de skal velge reiselivsprodukter.

Tidsbruk er en stadig viktigere faktor for reisende. Mange forventer effektivitet i alle ledd av reisen, noe som gjenspeiles i raske søk, rask kontakt, raske beslutninger og forventninger om mange opplevelser på kort tid. Samtidig dannes en mottrend ved at turister i en hektisk hverdag får et større behov for å reise sakte. Flere reisende arbeider frivillig og søker kontakt med naturen. Norefjell-regionen har gode forutsetninger for å kunne levere på begge disse motsetningsfylte etterspørselstrendene.

I en rapport om megatrender i 2017 peker nettstedet Skift.com blant annet på at den nye, moderne standarden for luksus er definert som «mindre merkevarer med store historier». Behovet for å oppleve noe unikt og eksklusivt er viktig for mange reisende. Utvikling av nisjeprodukter blir derfor viktig, og gjennom digitale kanaler og nettsamfunn kan reiselivsnæringen nå ut til relativt smale segmenter på tvers av markeder.

Innenfor etterspørsel etter **naturbaserte opplevelser** er organiserte turer, bærekraft, lett tilgjengelige og enkle aktiviteter gjerne i kombinasjon med digitale hjelpemidler, de mest etterspurte. Deretter kommer helse og velvære og det å besøke spesielle steder.

I Norge er det så langt fjorder og fjell, samt spektakulære naturfenomener som nordlys og midnattssol som har vært spydspisser for utvikling av turisme.

Alpin-segmentet er i vekst og de senere årene har alpinanleggene i Norge registrert en sterk vekst. I 2018/19 sesongen, som for mange anlegg var svært vanskelig på grunn av manglende snø og skiftende vær, ble det registrert en liten tilbakegang.

I figuren til høyre gis en oversikt over heisomsetningen i de 15 største alpinanleggene i Norge vinteren 2018/19. Oppdal er ikke med i denne oppstillingen.

	Heisomsetning eks mva.	2018/19
1	Skistar Trysil	255 544 434 kr
2	Skistar Hemsedal	139 276 948 kr
3	Hafjell (Alpinco)	98 242 000 kr
4	Oslo Vinterpark (Tryvann Skisenter AS)	70 000 000 kr
5	SkiGeilo	56 030 601 kr
6	Norefjell Skisenter	39 972 000 kr
7	Kvitfjell (Alpinco)	38 705 000 kr
8	Hovden Alpiner	28 600 000 kr
9	Myrkdalen Fjellheiser	28 400 000 kr
10	Kongsberg Skisenter	25 500 000 kr
11	Rauland	22 100 000 kr
12	Gausta	21 108 417 kr
13	Voss Resort Fjellheisar	20 600 000 kr
14	Sirdal Skisenter	16 046 318 kr
15	Beitostølen Resort	15 531 736 kr

Figur 20, Heisomsetning 2018/19 (Alpinanleggenes Landsforening)

Ved siden av de gjestene som setter naturen først i valg av reisemål, vil vi også fokusere på **kultur turistene**. Dette med bakgrunn i **den rike og særegne lokale kulturen Norefjell-regionen representerer, og mulighetene for å kombinere naturbaserte opplevelser med kulturopplevelser**. Norges veletablerte posisjon innen naturbasert turisme betyr at det å oppleve naturen er viktig for de fleste turistene som ferierer i Norge, og hvor ønsket om å oppleve kultur kommer i tillegg.

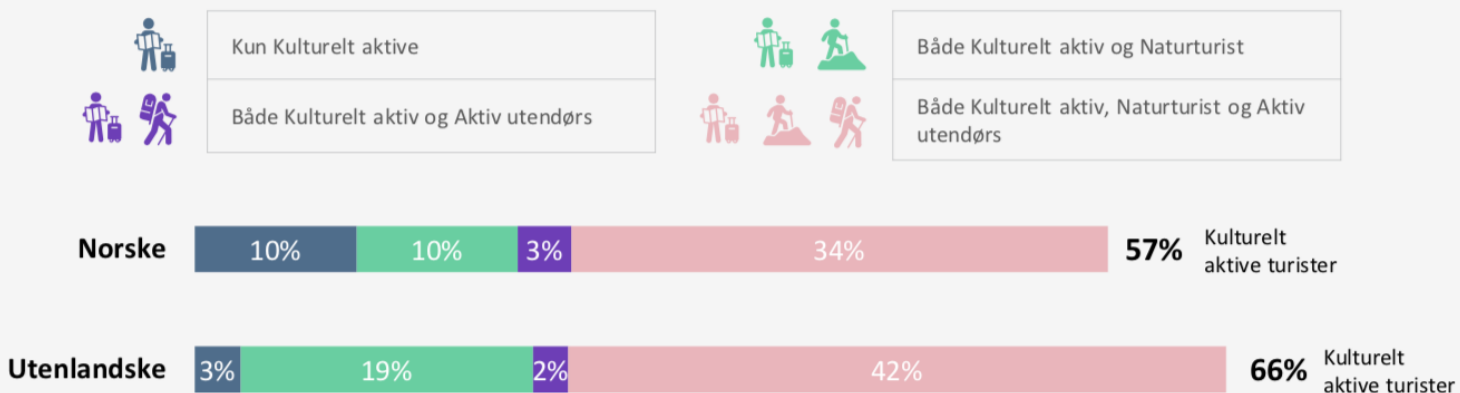
En stor andel av ferieturistene i Norge anser en eller flere kulturelle aktiviteter som viktig for ferien, men ofte i kombinasjon med naturaktiviteter.

Det er kun ca. 3 % av de utenlandske turistene som utelukkende er interessert i kulturelle aktiviteter på sin ferie i Norge, uten at det er i kombinasjon med natur. Turister som kombinerer natur og kultur har et høyere forbruk på reisen, og bidrar dermed til større lokal verdiskaping. Disse utgjør tilsammen 81 % av turister i Norge (2018).

En stor andel av de feriereisende turistene velger å kombinere flere ulike typer aktiviteter og opplevelser på reisen i Norge. Dette gjør seg særlig gjeldende blant de utenlandske feriereisende hvor f.eks. 42 % svarer at både kultur, natur og utendørsaktiviteter er svært viktig på reisen. Det er en større andel av de norske feriereisende som utelukkende er interessert i kulturopplevelser, enn blant de utenlandske feriereisende.

Det er en sterk sammenheng mellom kultur- og naturturister, særlig for de utenlandske feriereisende. Blant de norske feriereisende er det 10 % som er både kulturelt aktive og naturturister, mens tilsvarende andel for de utenlandske feriereisende er 19 %. Dette kan gi en indikasjon om at kombinasjonen mellom kultur- og naturopplevelser gir en helhetlig opplevelse av Norge som reisemål.

Kombinasjonene av aktiviteter/opplevelser



De ulike typer feriereisende er definert ut ifra de som har oppgitt ...



De kulturelt aktive turister

.. at **minst to** av de følgende aktiviteter er **'svært viktige'** på ferien i Norge:

- Kulinariske opplevelser og matopplevelser
- Besøke historiske bygninger/steder
- Opplive moderne kunst
- Opplive festivaler, nasjonale feiringer og nasjonale arrangementer
- Gå på teater, ballett, konserter eller operaforestillinger
- Besøke museer
- Opplive lokal kultur, livsstil og tradisjon
- Opplive byen og livet til lokalbefolkningen



Aktive utendørsturister

..at **minst én** av følgende aktiviteter er **'svært viktige'** på ferien i Norge:

- Delta i sportslige aktiviteter (løping, klatring, kiting, paragliding og så videre)
- Gå på turer/fjellturer i over to timer
- Sykle i naturen (for eksempel i terrenget eller i skogen)
- Sykle i byen eller på veier
- Saltvannsfiske
- Toppturer
- Ferskvannsfiske
- Kajakk/kano, rafting



Naturturister

.. at **minst to** av de følgende aktiviteter er **'svært viktige'** på ferien i Norge:

- Opplive naturen
- Opplive nordlyset
- Opplive fjellene
- Opplive fjordene
- Besøke nasjonalparker
- Opplive midnattssolen
- Opplive dyrelivet

Figur 21, Kulturturister i Norge (Epinion/Visit Norway)

3. Hovedutfordringer for utvikling av opplevelsesnæringen i Norefjell-regionen

Gjennom strategiprosessen er vi kommet frem til at det er åtte ulike hovedutfordringer som må løses i utvikling av Norefjell-regionen som opplevelsesdestinasjon.

Med vellykket destinasjonsutvikling forstår vi i denne sammenheng at målbildet for Norefjell-regionen 2030 og delmålene som settes for 3-års periodene fremover nås.

Det er et sammensatt arbeidslag som må til for å møte utfordringene. Både næringsaktører, fellesorganisasjoner, kommunene og det statlige virkemiddelapparatet må involveres i arbeidet. Det vil også være behov for bistand fra FoU-aktører i dette arbeidet.

Utfordringene er som det fremgår i figuren til høyre av ulik karakter. Noen må løses innen destinasjons-utviklingen kan starte for fullt, andre kan løses underveis i første del av prosessen.

Et fellestrekk for løsning av alle utfordringene er at det kreves ressurser i form av bedrifter, mennesker, et fellesskap og budsjetter for å løse de.

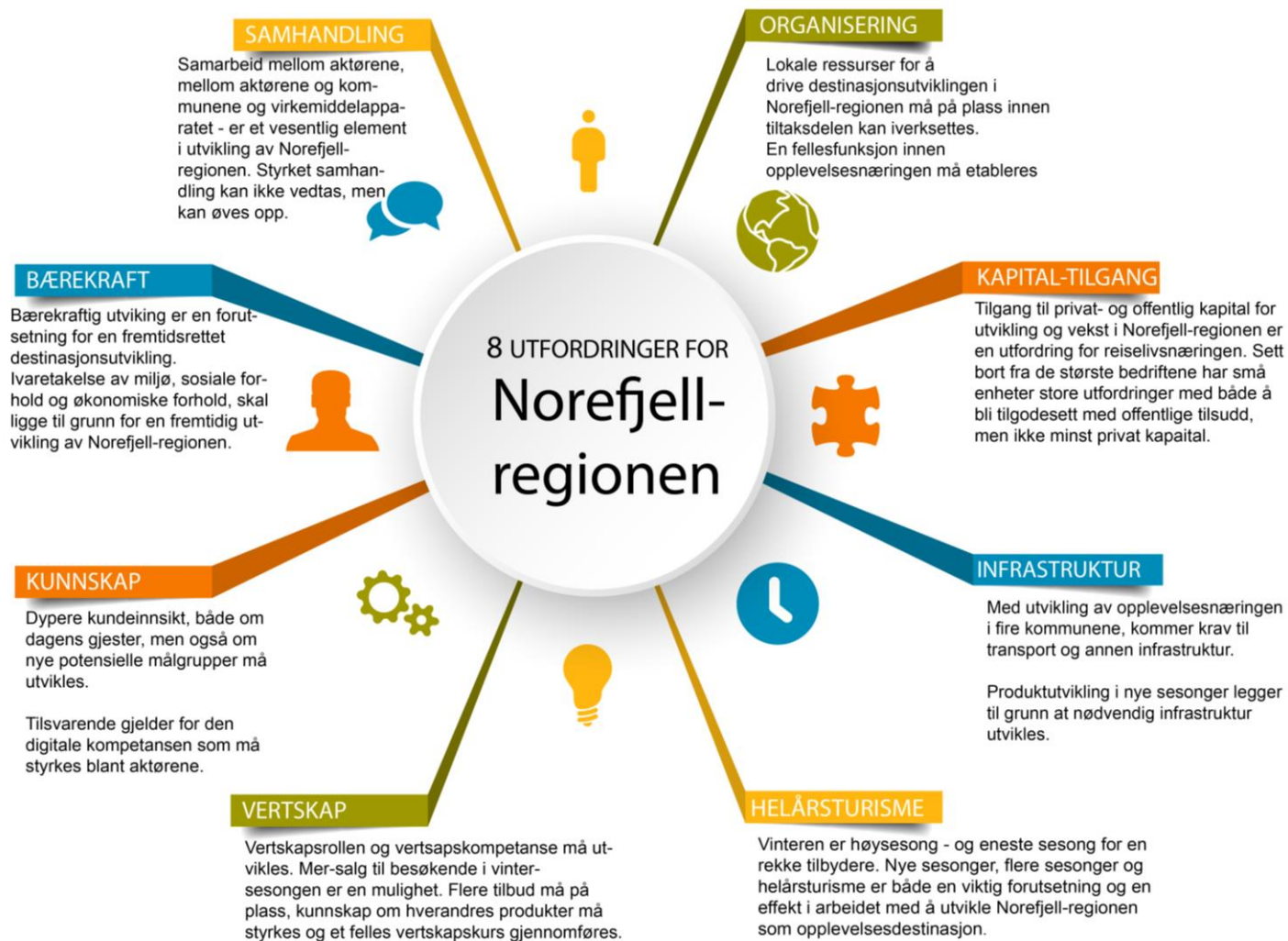
Utfordringene er i sine mer detaljerte fremstillinger særegne for Norefjell-regionen, men i karakter finner vi disse på mange reisemål rundt om i Norge. Det kan være hensiktsmessig å innlede samarbeid med ulike reisemål som arbeider med spesifikke utfordringer og som har funnet gode løsninger på disse.

En av utfordringene har karakter av å være en forutsetning som må på plass innen arbeidet med destinasjonsutviklingen kan starte. Dette er **organisering**.

En kort begrunnelse for dette er at flere av oppgavene som skal gjennomføres som oppfølging av denne planen vil være fellesoppgaver som skal løses i Norefjell-regionen. Det må avsettes en personressurs til dette.

Arbeidet med organisering er derfor spesielt ivaretatt i strategiprosessen gjennom diskusjoner i styringsgruppa.

Ut fra diskusjonen i møtet 22.5.19 kan det virke som om det er vilje til å få på plass en ny ressurs i Norefjell-regionen som dedikert kan jobbe med fellesoppgaver tilknyttet utvikling av Norefjell-regionen som opplevelsesdestinasjon.



Figur 20, Utfordringer for Norefjell-regionen som opplevelsesdestinasjon (2469 Reiselivsutvikling AS)

3.1. Organisering

Fellesoppgaver innen opplevelsesnæring i Norefjell-Regionen er i dag ivarettatt av flere organisasjoner: Norefjell Destinasjon, Sigdal og Eggedal Turistservice og Flå Vekst. Vi stiller spørsmålstegn om kommunens og næringens bruk av ressurser på fellestiltak i dag gir optimale effekter. På den ene siden registrerer vi at noen av fellesoppgavene er spredd på flere selskaper. Vi registrerer også at det ikke satses tungt nok i alle deler av regionen på reiselivsutvikling, noe som kan skyldes at en ikke har et effektivt fellesapparat som løser disse oppgavene og skaper effekter for næringen og kommunene i form av økt verdiskaping og flere arbeidsplasser.

Sist men ikke minst mener vi det er sannsynlig at mange nye fellesoppgaver skal gjennomføres som en del av en mer strukturert destinasjonsutvikling i Norefjell-Regionen, etter at pågående strategiprosess er avsluttet.

De åpenbare svakheter ved organiseringen i dag er slik vi ser det:

1. Fellestiltakene som gis støtte i dag ikke er forankret i overordnede mål og strategier
2. Fellestiltakene/arrangementene har heller ikke operative og evaluerbare mål, noe som gjør det vanskelig å vurdere effekten av de
3. Det mangler en felles sterk enhet som kan gjennomføre fellesoppgaver for hele regionen

Det er enighet i styringsgruppa om at regionen har behov for et felles, sterkt destinasjonsselskap som fokuserer på reiselivsutvikling. Et slikt selskap er som i alle deler av landet, avhengig av langsiktige avtaler med kommunene som sikrer dekning av basis driftskostnader, samt bidrag og kjøp av tjenester fra næringsaktørene.

I diskusjonen kom det frem at det ikke er motivasjon for å legge ned eller slå sammen de etablerte fellesselskapene. Disse vil bestå, men en har behov for en overbygning over disse. I overbygningen er det behov for minimum en stilling som tar ansvar for gjennomføring av oppgaver på tvers av alle kommunene og som sikrer at den kompetanse og kapasitet som finnes i de andre selskapene blir benyttet på en mest mulig effektiv måte.

I denne diskusjonen ble det fireårige industriprosjektet «Sigdal Utvikling» nevnt som eksempel på tilnærming til en ny organisering. Prosjektet gjennomføres i regi av Sigdal Industriforening, og har en bredt etablert styringsgruppe fra Sigdalsamfunnet. Buskerud Næringshage er prosjekteier og det er ansatt prosjektleder. Oppgavene som Sigdal Utvikling løser er sammenlignbare med hva en fellesfunksjon innen reiselivet i regionen skal arbeide med. Ulike modeller er vurdert:

Modell 1 Etablering av et nytt felles destinasjonsselskap for kommunene Krødsherad, Sigdal og Modum. Selskapet har avtale om løsning av noen fellesoppgaver med Flå som ikke er med i selskapet da Flå mer naturlig sokner til Hallingdal som reisemål. Selskapet eies av kommunene og næringen i fellesskap. Selskapet har langsiktige økonomiske avtaler med kommunen, næringen yter årlige bidrag og kjøper tjenester. Det estimeres en årlig omsetning i selskapet på 4,5 til 5 mnok og selskapet har 3-4 stillinger. Fordelene ved denne modellen er at en får på plass et felles, slagkraftig og robust selskap som er i stand til å løse fellesoppgaver på en effektiv måte og som gir resultater for bedriftene og reisemålet. Selskapet vil være et tyngdepunkt for utvikling av reiselivet i regionen, en solid partner for virkemiddelapparatet og virke tiltrekkende på kompetent arbeidskraft og spesialistkompetanse. Ulempene er at etablering av et slikt selskap krever nedleggelse av etablerte fellesselskaper. Dette fordi hverken kommunene eller næringen vil være i stand til å finansiere flere nivåer i en struktur med fellesselskaper. En annen ulempe kan være at det oppstår avstand mellom aktørene og kommunene på den ene siden og et mer sentralisert selskap på den andre siden.

Modell 2 Etablering av et felles prosjekt for utvikling av reiselivet i kommunene Krødsherad, Sigdal, Modum og Flå. Prosjektet struktureres etter modell fra «Sigdal Utvikling» med en prosjektleder i en prosjektperiode på 4 år. Prosjekteier og arbeidsgiver er Norefjell Destinasjon AS. Prosjektet grunnfinansieres av kommunene og næringen i fellesskap, og en søker tilskudd fra virkemiddelapparatet for gjennomføring av ulike fellesprosjekter mellom kommunene og næringsaktørene. Prosjektet og prosjektleder arbeider kun med utviklingstiltak som omfatter flere av kommunene. Fordelene ved denne modellen er at etablering av et prosjekt ikke er like forpliktende og tungt som etablering av et selskap, og kan være en riktig start for felles utviklingsarbeid i regionen.

En felles prosjektleder vil ivareta alle fellesfunksjoner i utvikling av reiselivet i de fire kommunene, avstemt og koordinert med eksisterende selskaper og innsatser. Med noe tyngde i utøvelse av prosjektlederrollen og en godt sammensatt styringsgruppe, vil denne løsningen også kunne ivareta rollen som utviklingspartner for næringen og virkemiddelapparatet. En annen fordel er at en tilsvarende innsats i regionen – «Sigdal Utvikling» er et vellykket eksempel på en tilsvarende organisering. Ulempene er først og fremst at et prosjekt og en prosjektinnsats ikke har samme tyngde som et felles selskap, hverken i markedet eller internt i regionen, for gjennomføring av de mest krevende oppgavene. Prosjekter er i sin natur midlertidige, regionen har behov for en kontinuerlig utviklingsinnsats. En annen ulempe er at det kan bli vanskelig å gå opp grensegangene mellom hvilke oppgaver som skal løses av prosjektet og hvilke som skal løses av de bestående fellesorganisasjonene.

Modell 3 Styrkede fellesfunksjoner legges til Norefjell Destinasjon AS som gjennomfører fellestiltak for kommunene Krødsherad, Sigdal, Modum og Flå. Sigdal og Eggedal Turistservice AS og Flå Vekst SA kjøper seg inn på eiersiden i Norefjell Destinasjon AS til pålydende pris. Det tilsettes en person i hel stilling i Norefjell Destinasjon AS som kun jobber med fellestiltak. Denne rapporterer faglig til egen styringsgruppe, personalansvar ivaretas av Norefjell Destinasjon AS. Stillingen og aktivitetene grunnfinansieres av kommunene og næringen i fellesskap, og en søker tilskudd fra virkemiddelapparatet for gjennomføring av ulike fellesprosjekter mellom kommunene og næringsaktørene. Den ansatte arbeider kun med utviklingstiltak som omfatter flere av kommunene. Innsatsen er ikke tidsavgrenset. Fordelene ved denne modellen er at Norefjell Destinasjon AS er operativ i reiselivet i dag og har aktiviteter og en ansatt som arbeider med tilgrensede oppgaver som fellesfunksjonen skal løse. En vil skape et miljø og faglig tyngdepunkt for reiselivsutvikling i regionen ved å legge stillingen til Norefjell Destinasjon AS. Med noe tyngde i utøvelse av fellesfunksjonen og en godt sammensatt styringsgruppe, vil denne løsningen også kunne ivareta rollen som utviklingspartner for næringen og virkemiddelapparatet. Ulempene er at stillingen legges til et selskap som i utgangspunktet har et begrenset geografisk nedslagsfelt. Det kan skape avstand til aktører i andre kommuner. En fare kan være at det blir Norefjell som på grunn av tette bånd mellom selskapet og den ansatte fellesfunksjonen, blir de som får størst effekt av stillingen. Innsatsen kan for noen oppfattes til kun å styrke utviklingen av Norefjell.

Styringsgruppa er enig med prosessveileder at modell 1 er mest hensiktsmessig og den ideelle løsningen. Men siden organisasjonene (SET og ND) ikke er klare for å smales i ett selskap per i dag velges modell 2 som beste alternativ. Et felles prosjekt forventes å modne et framtidig samarbeid for på sikt å få ett bærekraftig og slagkraftig destinasjonsselskap for regionen. Arbeidet med å implementere modell 2 starter umiddelbart.

3.2. Kapitaltilgang

Vekst og utvikling krever kunnskap, menneskelige ressurser, innovasjonsevne og kapital. Både offentlig og privat kapital er mangelvare for utvikling av reiselivs- og opplevelsesnæringen i Norefjell-regionen. Tilgang til større utviklingsmidler fra det offentlige krever ofte konsoliderte større enheter eller større nettverk, klynger eller prosjekter. Privatkapital er tilgjengelig for de som dokumenterer avkastningskrav og økonomisk evne til å betjene gjeld.

For Norefjell-regionen ligger noe av løsningen på denne utfordringen i organisering. En reiselivsorgansiering som dekker alle kommunene og som fokuserer på å løse felles utfordringer som kommunene har, vil ha lettere tilgang til offentlig kapital sammenlignet med dagens organisering. Større utviklingsprosjekter eller nettverk er mulig å finansierer gjennom det offentlige virkemiddelapparatet dersom samhandling og samarbeid er på plass.

Når det gjelder tilgang på privat kapital er gode fortjenestemarginer over tid løsningen. Dette tar det erfaringsmessig noe mer tid å opparbeide, og økte fortjenestemarginer for de private bedriftene kommer gjerne som resultat av en systematisk drevet utviklingsprosess.



3.3. Infrastruktur og turistinformasjon

Innenfor det som hører til det offentlige sitt ansvar i reiselivskommuner i Norge i dag finner vi drift av turistinformasjon og vertskapsfunksjoner knyttet til å ta vel imot besøkende.

Forutsigbar håndtering av ulike lover og regler, langsiktighet i planlegging og stabile rammebetingelser for næringsvirksomhet, er andre ansvar som det offentlige håndterer.

Infrastruktur som veier, vann og avløp, avfallshåndtering, vedlikehold og skilting av stier og løyper, samt drift av nasjonalparker og lokale attraksjoner – er også det offentliges ansvar.

I tillegg til dette kommer områdeprofilering eller overordnet profilering av reisemålet. Det vil si markedsføring som ikke er produkt- eller temaspesifikk, men som posisjonerer kommunen og opplevelsdestinasjonen med noen overordnede kvaliteter.

Med utvikling av nye sesonger, kommer behov for at infrastruktur tilrettelegges i de nye sesongene. Infrastrukturen må være på plass innen utvikling av de kommersielle tilbudene kan starte. I denne planen prioriteres å bygge opp høsten som en ny sesong. Det vil være behov for investering i infrastruktur som transport og profilering for å få dette til.

Det er på dette tidspunktet vanskelig å definere omfanget av infrastrukturinvesteringer for å utvikle Norefjell-regionen som en helårs destinasjon, men vi kan indikere at disse er omfattende.

På flere destinasjoner rundt om i landet er manuelt drevet turistinformasjoner erstattet med digital informasjon. Noen steder, slik som i Sigdal, er det fortsatt behov for manuelle turistinformasjoner. Disse kombinerer gjerne turistinformasjonstjenester med andre tjenester. Uavhengig om tjenesten er digital eller manuelt drevet, er det viktig å ha en turistinformasjon som er oppdatert og som gir svar på de spørsmål besøkende har. En nettside kan innrettes som en turistinformasjon-site, og kan ved enkle grep – blant annet ved implementering av en arrangementskalender, spisses mot denne funksjonen. Mulige innsparinger fra dette kan omprioriteres til å bygge nødvendig infrastruktur. Lokale forhold, samdrift med andre tjenester og andre forhold må tas i betraktning innen en konkluderer med hvilken turistinformasjonsdrift som er mest hensiktsmessig i Norefjellregionen.

I denne delen av planen legger vi vekt på å varsle at det må gjøres investeringer i infrastruktur-tiltak for å styrke næringsutviklingen og skape flere arbeidsplasser innen opplevelsønæringen i Norefjell-regionen. Vi kan imidlertid ikke med nøyaktighet angi hva som må på plass av ny infrastruktur, men antyder at offentlig transport bidrag og til profilering av destinasjonen, er to hovedtema.





3.4. Helårssturisme

En hovedutfordring for Norefjell-regionen er å utvikle destinasjonen til en helårsdestinasjon. Helårsarbeidsplasser og kontinuerlig drift gir både bedriftene, lokalbefolkningen, kommunen og de ansatte, helt andre kvaliteter og økonomi enn sesongbasert drift. Vi har erfaring med at å utvide hovedsesongen, som for Norefjell-regionen er vinteren, har begrenset effekt. Et riktigere grep er å utvikle nye sesonger. I utvikling av nye sesonger er «Årshjulet» et viktig redskap. I årshjulet for Norefjell-regionen deler vi inn året i sesonger og utvikler nye opplevelser basert på de lokale ressursene vi har i de ulike sesongene.

Arbeidet med å utvikle nye sesonger er krevende. Nye opplevelser og historier skal utvikles, produktene skal ut til kundene og historiene skal omgjøres til effektiv markedskommunikasjon.

Når en skal arbeide med å bygge nye sesonger, er det hensiktsmessig å arbeide fokusert og ta for seg sesong for sesong – og ikke falle for fristelsen å jobbe med utvikling av flere nye sesonger på samme tid.

Fundamentet for å utvikle nye sesonger ligger i de særegne kvalitetene reisemålet har. Dette er natur, kultur, arrangementer, bedrifter eller mennesker, som hver for seg eller i kombinasjon, gir destinasjonen særegne kvaliteter.

Vi selger imidlertid ikke kvaliteter, men opplevelsesprodukter og disse skal utvikles for bestemte målgrupper.

Spørsmål som må avklares for å arbeide med utfordringen knyttet til å bygge nye sesonger for Norefjell-regionen er:

1. Hvilke produktkonsepter prioriteres?
2. Hva er sesonginndelingen og hvilken sesong prioriterer vi å arbeide med i 2020-23?
3. Hva er våre spesifikke kvaliteter i den prioriterte sesongen?
4. Hvem er målgruppen?
5. Hvilken arbeidsmetodikk benytter vi?



Figur 21, Årshjul Norefjell-regionen (2469 Reiselivsutvikling AS)

Det finnes ulike arbeidsmetoder å bruke i opplevelsesproduksjon. Vi definerer at denne utfordringen ikke stopper ved utvikling av nye opplevelser, disse skal selges til en målgruppe og da har vi behov for kunnskap om behov, potensial og etterspørsel. Arbeidet med å bygge nye sesonger for Norefjell-regionen er hovedutfordringen i denne planen. Vi vil beskrive forslag til hvordan dette skal gjøres med valg av metode, målgrupper og fremgangsmåte i kap 5.4.

3.5. Vertskapsrollen

Vertskapsrollen i opplevelsesnæringen i Norefjell-regionen er ikke definert. Med det forstår vi at hverken hovedansvar for ivaretagelse av rollen, hvilke vertskapskvaliteter Norefjell-regionen har/skal utvikle, eller hvorfor og hvordan en skal jobbe med å utvikle vertskapsrollen er ikke besluttet i fellesskap.

Det er det gode vertskapet som utgjør forskjellen på en god og en ekstra god opplevelse. Vertskapsarbeid er tradisjonelt forbundet med reiselivsbransjen, men er relevant for alle typer bransjer og en viktig del av salgsarbeidet. Destinasjoner som jobber systematisk med utvikling av vertskapsrollen passer på å bli kjent med kundens forventninger, yte litt mer enn forventet og sørger samtidig for god tilgjengelighet og respons. Vertskapet har fokus på mersalg, de holder omgivelsene rene og pene og de har alltid fokus på sisteinntrykk og gjensalg.

I de fleste tilfeller kjenner kundene til Norefjell-regionen før de ankommer destinasjonen. Informasjonen på nettet er derfor en veldig viktig brikke i vertskapsarbeidet. Hvordan presenterer vi oss? Hvordan jobber vi med det digitale vertskapet? Er det lett å finne informasjon om Norefjell-regionen på nettet? Hvor tilgjengelige er vi på nettet? Hvor brukervennlige er kanalene våre? Hvor raskt responderer vi i de ulike kanalene? Er vi tilgjengelige på flere språk?

I dag er mange av våre gjester svært kunnskapsrike om stedene de besøker – også Norefjell-regionen. Produktkunnskapen er like tilgjengelig for kunden som for verten. Vi må derfor være forberedt på å møte kunder som har spisset kompetanse om vår destinasjon. Erfaringer tilsier at kunder går raskt til naboen om de er usikre på om du kan nok om opplevelsene. Vi må sørge for at alle medarbeiderne har høy produktkunnskap og godt utviklet generell kunnskap om Norefjell-regionen.

Fornøyde kunder og høyere omsetning er hovedmålene bak et hvert mersalg. Et godt mersalg vil ofte gi kundene en ekstra god opplevelse. Mersalg er å tillegge produktet en ekstra verdi, og er en flott mulighet til å komme i dialog med kundene på. Når kunden er i god flyt i en opplevelse er motivasjonen for å kjøpe mer tilstede.

Norefjell-regionen trenger å utvikle en felles kvalitet i vertskapsrollen. Vertskap skal settes i system, retningslinjer og verdier som skal prege Norefjell-regionen-verten skal utvikles. Dette er en langsiktig og permanent innsats, og et »Vertskaps-kurs« alene vil ikke gjøre en forskjell. Det skal jobbes kontinuerlig med å utvikle vertskap til en konkurransefaktor for Norefjell-regionen.

Fra å ha en utfordring med vertskapsrollen slik en tilfeldig fyller den i dag, skal en gjennom systematisk arbeid på alle områder som beskrevet ovenfor og over tid, utvikle vertskapsrollen til å øke tilstrømming av nye gjester, øke tilfredsheten hos de som besøker Norefjell-regionen og øke omsetning gjennom mersalg. En ønsker totalt sett å styrke Norefjell-regionen sitt omdømme ved å satse tungt på utvikling av vertskapsrollen.



Figur 22, Ti nøkler Vertskapskultur (Marit Torkelson, Vertskapet)

3.6. Kunnskap

Kunnskapsutfordringen for Norefjell-regionen som reisemål er gjeldende på flere områder. En har behov blant annet for inngående kunnskap om nye mulige målgrupper og digital markedsføringskunnskap. Vi har tidligere beskrevet kundeinnsikt som en viktig konkurransefaktor. De produkteierne som opparbeider systematisk og dyp kundeinnsikt, har størst mulighet både for å utvikle tilpassende og spissede opplevelser til ulike målgrupper ved siden av å være presis i markedskommunikasjon.

Andre områder vi oppfatter at kunnskapsnivået bør styrkes er innen:

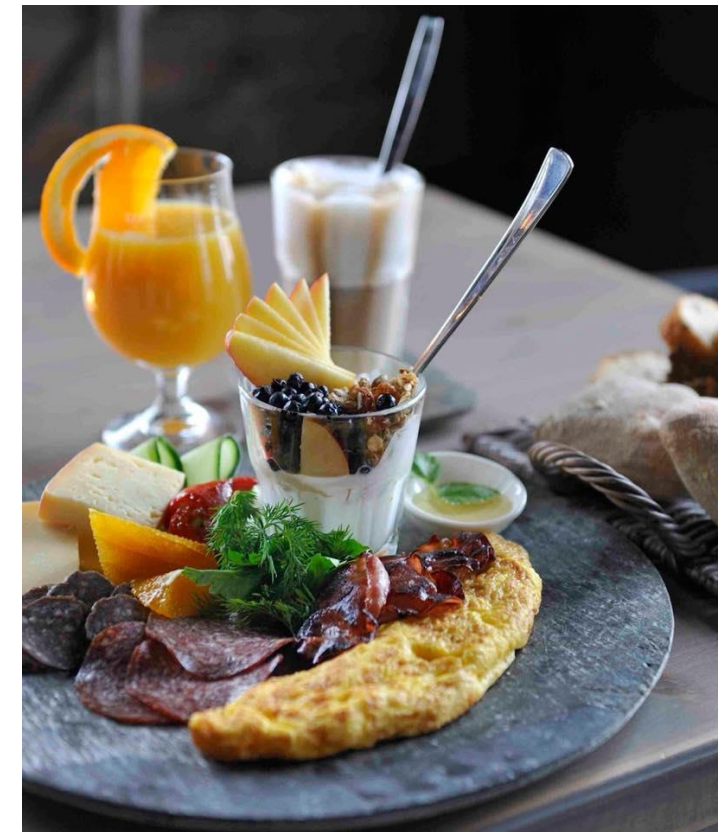
- Opplevelsesproduksjon
- Pakking, prising, distribusjon og salg
- Digital markedsføring og bruk av digitale hjelpemidler i opplevelsesproduksjon
- Bærekraftig reiselivsutvikling
- Andre produkter og opplevelser i Norefjell-regionen
- Vertskap og vertskapskvalitet

De fleste av disse temaene dekkes gjennom Innovasjon Norge sitt [«Kompetanseprogram»](#). Vi anbefaler en dialog med Innovasjon Norge – Viken om gjennomføring av disse kompetansetiltakene.

Kompetanseutvikling kan også gjøres i et tettere samarbeid med universitets- og høyskolesystemet og det ligger en rekke muligheter i å koble lokale bedrifter eller lokale kompetanse/utviklingsmiljøer i Norefjell-regionen til studenter, forskere og FoU-miljøer. Dette kan gjøres gjennom hospiteringsordninger, studentoppgaver eller et mer detaljert og omfattende kompetanseprogram. Også videregående skoler med aktuelle studieretninger vil være ønsket samarbeidspartner i kompetanseutviklingen.

Det er ikke alltid like enkelt for en bedriftseier eller ansatt i en reiselivsbedrift å definere hva det fremtidige kompetansebehovet egentlig er. Til det er en ofte for oppslukt av drift, daglige gjøremål og de mer kortsiktige utfordringene.

Bedriftenes omgivelser bærer preg av globalisering, digitalisering, endringer i etterspørsel og fremvekst av nye internasjonale markeder. Vi anbefaler derfor å gjennomføre ei kompetansekartlegging gjennom dybdeintervjuer av bedriftene for å avdekke det langsiktige behovet for kompetanse. Utfordringen blir adressert i tiltaksdelen av planen der det blir foreslått flere tiltak som skal løfte kunnskapsnivået på destinasjonen.





3.7. Bærekraft

Bærekraft er avgjørende for opplevelsesnæringen i Norefjell-regionen sin langsiktige konkurransevne. Bærekraftig reiselivsutvikling er ikke lengre noe en kan velge bort eller la være å forholde seg til. Bærekraftig utvikling er en forutsetning for å produsere og levere gode opplevelser til lokalbefolkning og gjester i Norefjell-regionen over tid. Det er derfor svært gledelig at en er i gang med prosessen for å kvalifiserer seg til «Merket for Bærekraftige reisemål.» Bærekraft i reiselivet handler om et perspektiv på reiselivsutviklingen: En kan ta vare på behovene til mennesker som lever i dag uten å ødelegge fremtidige generasjoners muligheter for å dekke sine behov. Tema som natur, miljø- og klimapåvirkning, samspill mellom reiseliv og lokalsamfunn, og næringens lokale, økonomiske verdiskaping er sentralt i forståelsen av et bærekraftig reiseliv, og en vesentlig bærebjelke i fremtidig utvikling av Norefjell-regionen som opplevelsesdestinasjon.

I en analyse foretatt av Innovasjon Norge (2018) bekreftes det at kundene forventer at norske destinasjoner som produserer opplevelser med basis i natur- og kulturressurser, ivaretar en ansvarlig og fremtidsrettet utvikling som både ivaretar natur, miljø og lokale forhold i et langsiktig perspektiv. Turoperatørene etterspør «grønne» leverandører og 1 av 4 turoperatører har valgt bort leverandører pga. dårlig miljøpraksis. Turoperatørene har høyere miljøforventninger til norske destinasjoner enn andre destinasjoner grunnet Norges image som rent og uberørt. 71 % av turoperatørene som Innovasjon Norge spurte i sin analyse forventer økt etterspørsel etter bærekraftige destinasjoner i Norge de neste fem årene.

13 norske reisemål er per i dag merket som «Bærekraftige Reisemål». Hele 16 nye reisemål har igangsatt arbeid med å få merket. En evaluering av ordningen dokumenterer at denne fungerer i forhold til holdningsendring, mobilisering og gjennomføring av faktiske tiltak for ivaretagelse av miljø, de sosiale forholdene og en sunn økonomisk utvikling.

Destinasjonsledelsen og aktørene i Norefjell-regionen sammen med kommunene, tar nå grep som skal sikrer at fremtidig utvikling av opplevelsesnæringen i kommunen bygger på bærekraftige prinsipper. Vi oppfatter at denne utfordringen ikke først og fremst handler om besøksforvaltning, men utvikling av miljøvennlig transport, helårsarbeidsplasser og tiltak som sikrer ivaretagelse av lokale, sosiale forhold og bedriftenes økonomiske utvikling. I arbeidet med å kvalifisere regionen til «Merket for Bærekraftige reisemål», blir følgende utfordringer for Norefjell-regionen poengtere i videreutvikling av opplevelsesdestinasjonen:

- Hvordan videreutvikle og fremheve lokalsamfunnets kulturarv, autentiske kultur, tradisjoner og særpreg?
- Hvordan videreutvikle landskapskvaliteter?
- Hvordan sikre bevaring av naturområder og dyreliv?
- Hvordan minimere – og på sikt fjerne, bedriftenes og gjestenes forurensing av luft, vann og land – inkludert støy og ikke fornybare ressurser?
- Hvordan styrke livskvaliteten i lokalsamfunnet og lokale interesser – sammen med utvikling av besøksnæringen?
- Hvordan engasjere lokalsamfunnet og beholde lokal kontroll i utvikling av opplevelsesnæringen?
- Hvordan styrke jobbkvaliteten på jobber i opplevelsesnæringen?
- Hvordan sørger vi for trygge og berikende opplevelser for alle gjester?
- Hvordan sikrer vi konkurransedyktigheten til destinasjonen i et langsiktig perspektiv?
- Hvordan sikrer vi økonomisk levedyktige bedrifter på destinasjonen i et langsiktig perspektiv?

I denne sammenheng henvises til eget prosjekt og «Handlingsplan bærekraft Norefjell 2019».

3.8. Samhandling

Reiselivsnæringen består av 5 ulike bransjer (overnatting, transport, servering, opplevelser og formidling), som i kundeperspektivet er komplementære. Svært ofte er det leveranser fra flere ulike bedrifter og reisemål som tilsammen danner en helhetlig opplevelse for kundene.

Opplevelsesnæringen i Norefjell-regionen, definert som reiselivs- og kulturnæringen samhandler ikke spesielt godt. Dette er ikke en særegen mangel for næringen i Norefjell-regionen, men gjelder for de fleste reisemål i Norge.

Vi begrunner dette ut fra at det ikke er beskrevet felles kvalitets-krav til aktørene og andre som bidrar inn i felles opplevels-produkter. Det er også et fåtall helhetlige opplevels pakker- eller produkter som består av leveranser fra flere aktører på destinasjonen i dag.

Mangel på samhandling antyder ikke underliggende konflikter eller uoverensstemmelser. Mangel på samhandling er mangel på en felles kvalitetsforståelse og kultur, gjerne utviklet, foredlet og forvaltet av destinasjonsledelsen.

Dette konkretiseres som fravær av 10-15 konkrete punkter som representerer «Norefjell-regionen Kvalitet» og som stilles til den enkelte bedrift og leverandør.

Det er videre et potensial for sterkere samhandling mellom reiselivsaktører og kulturaktører i Norefjell-regionen, samt med handelsstanden. Samhandlingen mellom Norefjell-regionen i form av kobling til andre reisemål, enten for å styrke attraksjonskraften på produksiden eller for å optimalisere «kost-nytte» funksjon i markedsarbeidet, kan gjøres gjennom dialog med overbygninger som for eksempel Visit OSLOregion. Her ligger det også et uforløst potensial.

Vi adresserer mangel på samhandling som en vanskelig utfordring. Samhandling kan ikke vedtas eller kurses, men må vokse frem som et naturlig behov hos de som har gevinster gjennom å styrke samhandlingsmønsteret.



Vi erfarer at samhandling krever felles oppfattelse av ståsted, muligheter og felles strategier. Arbeidet med utvikling av denne planen påvirker til økt grad av samhandling. Gjennomføring av planen forutsetter et styrket samhandlings-mønster og gir rikelig med anledning for å trene på og utvikle en sterkere samhandlingsgrad.

Å stå sammen i motgang, samt det å gå sammen for å løse de litt større utfordringene – kommer ikke av seg selv. Samhandling krever ledelse. God ledelse krever tydelig retning. Effektiv og god ledelse bygger en bærende kultur. Gjennomføring av denne planen krever effektiv og god ledelse.

Det er umulig i denne sammenheng å definere manglende samhandling som en utfordring, uten å ta inn perspektiver som omfatter organisering. Det som kjennetegner de mest veldrevne destinasjonsselskapene i Norge i dag er som følger:

1. Skape vilje og bredt engasjement hos aktører og politikere. Viktig å påvirke nøkkelpersoner i alle leire (krever god kjennskap til "hvem" kommunen er)
2. Ha de riktige menneskelige ressursene. En riktig sammensatt stab, basert på kartlegging av hvilke oppgaver som skal løses. En god intern kultur - øke kunnskap kontinuerlig
3. Bruke tid på en god strategiplan, som kan henges på veggen og eies av alle!
4. Et godt og sammensveiset aktørnettverk. Viktig å bruke mye tid på egne aktører/eiere/medlemmer. (Minimum fire nettverkssamlinger i året)
5. Investere tid i nettverk/forum på tvers av bransjer – politiske fora, bransjemøter, med mer
6. Gjøre seg ønsket! Være tilstede der reiselivsutvikling påvirkes og skapes, og være tydelig slik at ens stemme blir etterspurt når avgjørelser tas
7. Gjøre aktiviteter som enkeltbedriftene ikke klarer å gjøre alene
8. Ha visjoner på vegne av byen/kommunen og næringsaktørene
9. Skape resultater for bedriftene: Salg, markedsføring, produktutvikling, kvalitets- og kompetanseutvikling
10. Sikre økonomisk forutsigbarhet (33/33/33) og ha inntekter på egenproduserte tjenester

En felles destinasjonsledelse er avgjørende for utvikling av styrket samhandling i Norefjell-regionen. Tiltak initiert av destinasjonsledelsen er nødvendig for å utvikle koblinger mellom aktørene og større grad av samhandling i regionen.

4. Mål og strategier

4.1. Innledning til mål og strategier

Vi presenterer i dette kapittelet mål og strategier for Norefjell-regionen frem mot 2030. Før vi gjør dette, må vi se nærmere på kvalitetene i opplevelsesnæringen, og det som skiller denne næringen fra andre næringer.

1. Viktigst i denne sammenhengen er at næringen globalt sett, er den næringen som vokser mest for tiden, og som i prognoser frem mot 2030 ansås å vokse med hele 50 %, eller 4 % årlig.
2. Opplevelsesnæringen har det spesielle ved seg at utvikling av tilbud til besøkende også kommer innbyggerne til gode – og omvendt! Næringen påvirker en kommune eller regions generelle arbeidsplass-attraktivitet. Resultatet av en målrettet utvikling av næringen er ikke bare fornøyde gjester og økt verdiskaping for bedriftene. Den medfører også et rikere tilbud for lokalbefolkningen og styrker omdømmet for regionen som bo- og arbeidsregion.
3. Opplevelsesnæringen er arbeidsintensiv og den skaper mange arbeidsplasser i de fleste av landets kommuner. For etablering av nye arbeidsplasser er reiselivsnæringen en av de minst kapitalkrevende og det er dokumentert at reiselivsnæringen fungerer meget godt som en faktor i integreringsarbeid og for å få ungdom i arbeid (Kilde: NHO Reiseliv).
4. Næringens opplevelsesprodukter er kjennetegnet av at de må konsumeres på det stedet de blir produsert. Kundene må overbevises om at det er verdt å oppsøke Norefjell-regionen. Produktene og opplevelsene må gjøres bedre kjent både i Norge og internasjonalt. Reiselivsbedriftene, som for det meste er små- og mellomstore aktører er alene ikke i stand til å kraftfullt nok å profilere reisemål, tema og konsepter i prioriterte markeder, og har behov for kommunens bistand til dette

De private aktørene har hovedansvaret for å utvikle opplevelsesnæringen i Norefjell-regionen. Men, for at Norefjell-regionen skal ta sin del av reiselivsveksten må det offentlige løse de sammensatte oppgavene som tilrettelegger for reiselivsutviklingen. Verktøykassen som det offentlige i Norefjell-regionen og fylkeskommunen tilbyr reiselivet bør være tilpasset en næring som utvikles raskt, og som i henhold til beskrivelsen foran skiller seg fra tradisjonell industri og varehandel på flere områder.

Drevet av kundene må reiselivsnæringen i Norefjell-regionen være i front med hensyn til bruk av ny teknologi og digitale løsninger i markedsføring og informasjonsarbeidet. Dette stiller krav til samspillet med det offentlige.

Bærekraftig utvikling av reiselivet og økt samarbeid er også nøkkelfaktorer for en langsiktig vekst i reiselivsnæringen i Norefjell-regionen, også på disse områdene spiller den offentlige innsatsen en avgjørende rolle.

De mål og strategiformuleringer som presenteres på de neste sidene gjelder for alle som utvikler eller tilrettelegger for utvikling av opplevelsesnæringen i Norefjell-regionen. Måloppnåelse og gjennomføring av strategiene krever et nært samarbeid mellom næringsaktørene og det offentlige. I denne sammenheng er forutsigbare rammer og et langsiktig økonomisk fundament, samt ressurser til gjennomføring, grunnleggende forutsetninger.



4.2. Målbilde 2030

I 2030 er Norefjell-Regionen en helårsdestinasjon med et bredt og spennende tilbud innen opplevelseskonseptene ski, vandring, sykkel og kunst-kultur. Fjellet, dalen, fjorden, elvene og levende bygder er grunnlaget for opplevelsesproduksjon som også omfatter større arrangementer. Reiselivet er blitt hovednæring i kommunene og bedriftene har forbedret marginer. Innbyggerne og hytteboerne er positive og tar rollen som vertskap for tilreisende. Reiselivet er blitt grunnlaget for tilflytting til kommunene i regionen.

Reisemålet er kjent for kombinasjonen av lett tilgjengelige natur- og kulturopplevelser, rike muligheter for lokal handel og rekreasjon i et område som gir vidsyn fra toppene. Dette i kombinasjon med kort vei til mange utsiktspunkter, er grunnlaget for markedsprofilen. De fleste gjestene kommer fra Oslo-regionen og besøker Norefjell-Regionen som familier og grupper på mellom 4-10 personer. Helårgjestene søker kombinasjoner av lokal kultur og naturopplevelser, og stiller høye krav til kvalitet, komfort og gode matopplevelser. De er villige til å bruke penger på dette.

Miljøvennlig transport sørger for forutsigbar og effektiv forbindelse mellom de ulike stedene og attraksjonene i regionen. Rutetilbudet er utviklet som et helårs-produkt og enkelte av transport-strekningene er gjennom høy kvalitet på guider blitt opplevelsesprodukter. Verdiskapingen er høy, resultatgraden i bedriftene er på linje med bedrifter i andre næringer og reiselivet har utviklet seg til å bli en viktig næring for styrking av lokal identitet, bruk av lokale ressurser og ivaretagelse av miljø.

4.3. Kvantitative mål 2030

Indikatorer	Status 2018	Mål 2020	Mål 2025	Mål 2030
Kommersielle gjestedøgn hele året (hotell & camp)	164 552*	180 000	221 000	280 000
Kapasitetsutnyttelse rom, året (hotell)	41 % *	45 %	53 %	68 %
Skatteinngang, kommunene	17,9**	18,6 mnok	22,8 mnok	29,1mnok
Antall arbeidsplasser	835 **	903	1 109	1 415
Verdiskapingsvekst	Ikke tilgj.	+ 3 % årlig	+ 2 % årlig	+ 3 % årlig
Ringvirkninger, andre nær	Ikke tilgj.	+ 2 % årlig	+ 2 % årlig	+ 3 % årlig

* SSB. ** NHO Reiseliv, 2017



Beregninger som ligger bak kvantitative mål

Kommersielle gjestedøgn hadde en sterk vekst i Norefjell-regionen fra 2009-12. I de senere årene har det vært en noe skiftende utvikling. Ut fra generell markedsvekst legger vi en årlig vekst på 3-5 % i perioden fra 2019-2030. Antall kommersielle gjestedøgn vil med dette anslaget ha en vekst på rundt 65 % i perioden 2019-30.

Gitt denne veksten bør årlig kapasitetsutnyttelse på hotellrom øke til 68 % i 2030, målt i samme totalkapasitet på hotellrom som i dag, noe som da sannsynligvis vil være høyere enn andre hoteller i Buskerud.

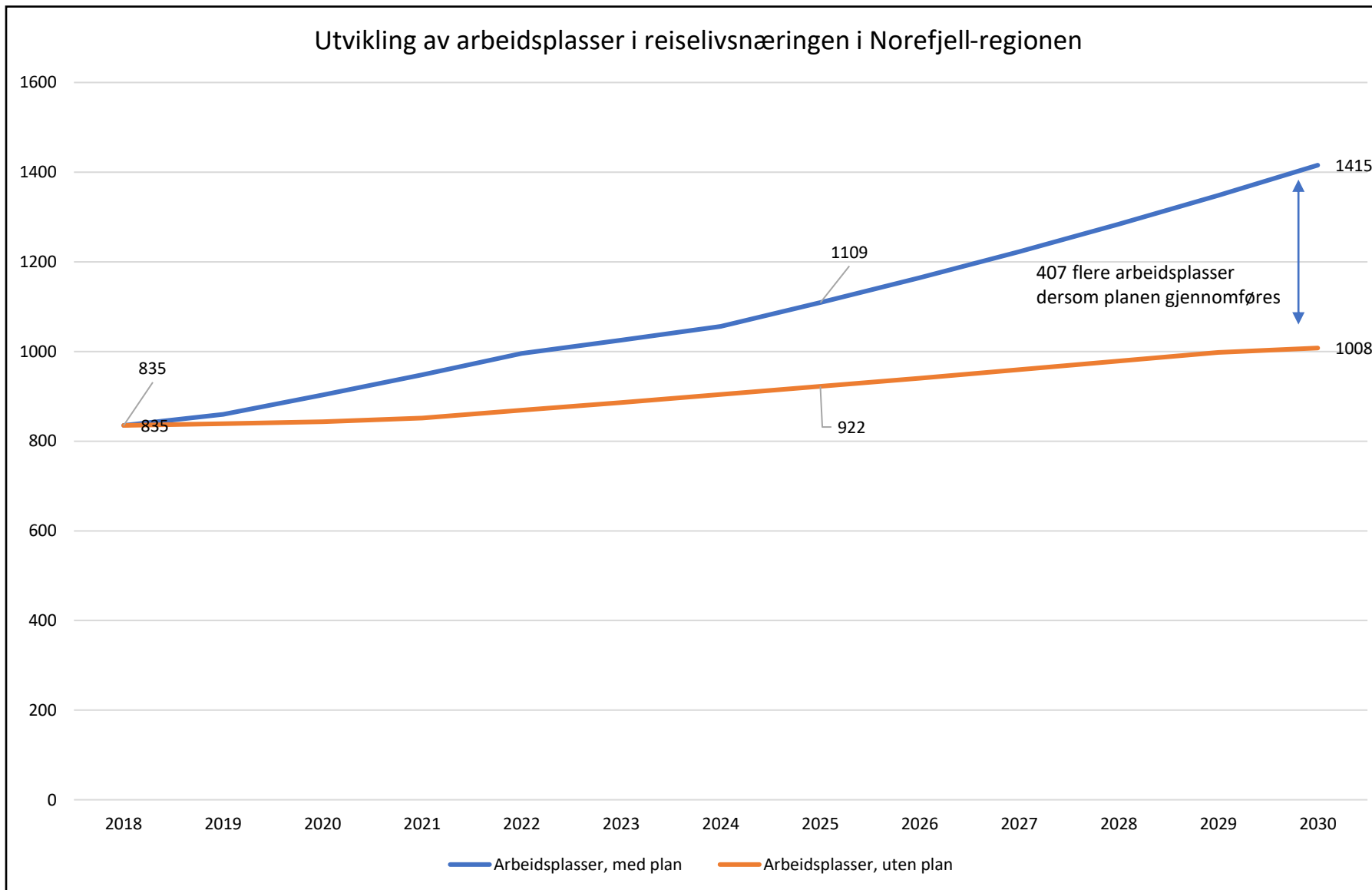
Skatteinngangen til Norefjell-regionen kommune vil basert på denne vekstraten øke fra 17,2 mnok i 2017 til 29,1 mnok i 2030. Antall arbeidsplasser i næringen vil øke fra 835 (2017) til 1 415 i 2030.

En har i dag ikke mål på verdiskapingsvekst og ringvirkninger for andre næringer av opplevelsesnæringen i Norefjell-regionen.

Vår sterke anbefaling er at disse to analysene gjennomføres. Verdiskaping er i denne sammenheng årlig resultat i bedriftene (EBITDA) samt lønnskostnader. Denne gir et tydelig bilde av lønnsomheten i næringen og kan sammenlignes med opplevelsesnæringen i andre kommuner.

En ringvirkningsanalyse gir informasjon om omfanget av den økonomiske aktiviteten i opplevelsesnæringen i Norefjell-regionen, og hvordan denne sprer seg utover i økonomien. Ringvirkningsanalysen viser dermed også den økonomiske effekten næringen skaper i andre næringer i Norefjell-regionen. Formålet med ringvirkningsanalysen er å vise den økonomiske og sysselsettingsmessige betydningen på destinasjonen, hvor direkte og indirekte konsum inngår. En del av disse analysene inngår i arbeidet med «Merket for Bærekraftig reisemål».

4.4. Utvikling av arbeidsplasser i reiselivet i Norefjell-regionen



I figuren til venstre viser vi utviklingen av arbeidsplasser innen reiselivsnæringen i Norefjell-regionen, dersom denne planen gjennomføres og hvordan utviklingen vil være uten at planen gjennomføres.

Som det fremgår av figuren vil en i 2030 ha hele 1 415 arbeidsplasser innen opplevelsesnæringen i de aktuelle kommunene - dersom planen gjennomføres. Det representerer en vekst på 580 arbeidsplasser sammenlignet med 2017.

Dersom planen ikke gjennomføres og den prognostiserte veksten i reiselivet også slår inn for aktørene i Norefjell-regionen, vil en i 2030 ha omlag 1 008 arbeidsplasser i næringen. Dette er en økning på i overkant av 170 arbeidsplasser sammenlignet med 2017.

Figur 23, Utvikling av arbeidsplasser i Norefjell-regionen, reiselivsnæringen (2469 Reiselivsutvikling AS)

4.5. Hovedstrategi og hovedmål 2023

Hovedstrategien i perioden 2020-23 er å styrke markedsposisjonen til Norefjell-regionen i markeder en allerede har trafikk fra, samt å styrke attraksjonskraften til regionen ved å utvikle flere helhetlige og helårige opplevelsestilbud og pakker, samt å gjøre disse tilgjengelige og bookbare gjennom en flerkanalstrategi.

Vi skal bruke 45 % av alle tilgjengelige ressurser i denne perioden til spisset og mer effektiv markedsføring. 40 % av alle tilgjengelige ressurser skal prioriteres til å styrke attraksjonskraften og tilgjengeliggjøre reiselivsproduktene i Norefjell-regionen.

Hovedmålet for perioden 2020-23 er å passere 200 000 kommersielle gjestedøgn i regionen og ha styrket attraksjonstilbudet i sommersesongen og om høsten.

4.6. Delstrategier og delmål 2023

Første delstrategi er å opparbeide nye målgrupper og markeder for bedriftene i Norefjell-regionen. Vi skal arbeide mer målrettet mot nye målgrupper i Sverige og Danmark for å skape et jevnt tilsig av kunder hele året. I første omgang rettet inn mot høsten. Av alle tilgjengelige ressurser skal vi benytte 10 % til markedsutvikling.

Delmål er en økning i internasjonale gjestedøgn fra 42 686 i 2018 til å passere 55 000 internasjonale gjestedøgn i 2022.

Andre delstrategi er å gjennomføre målrettede kompetansetiltak for næringsaktørene i regionen, gjerne finansiert av tilskuddsordninger. Dessuten sammen med kommunene utforme en plan for utvikling av infrastrukturen for reiselivet i regionen.

Se forenklet fremstilling av strategiene til høyre.

Strategier 2020-23

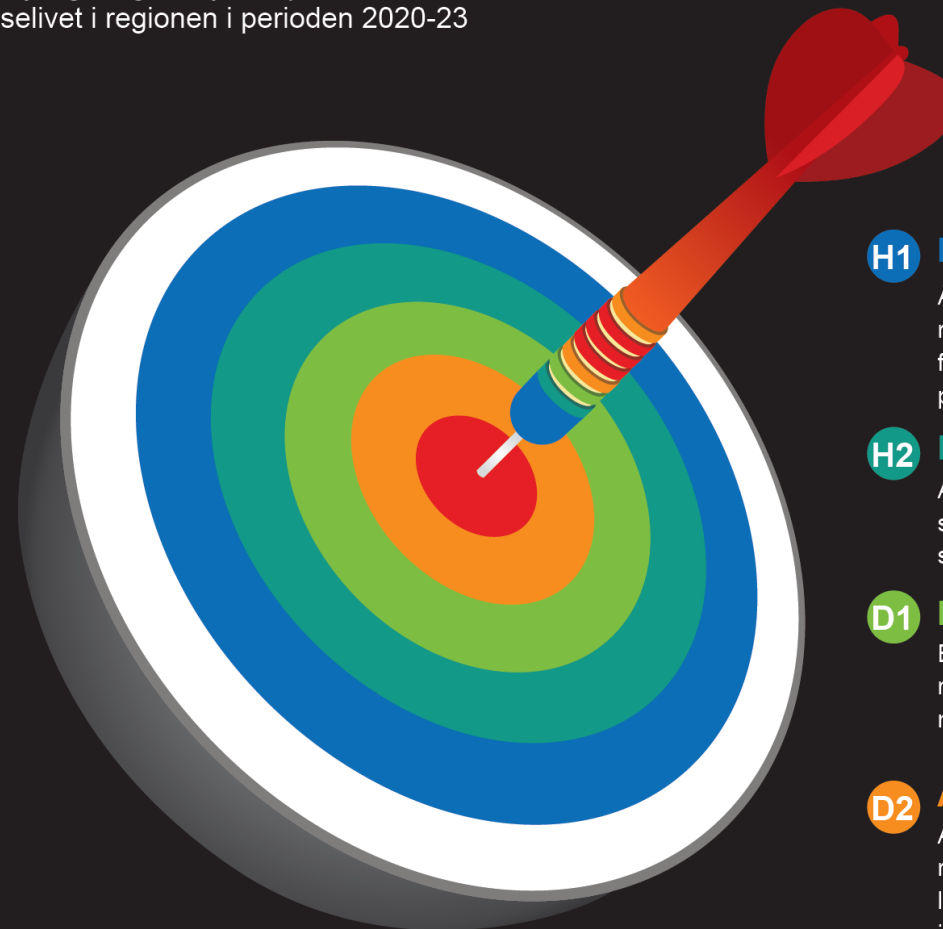
For utvikling av Norefjellregionen som opplevelsesdestinasjon

45 %

For å nå målsettingene skal 45 % av alle tilgjengelige private og offentlige midler benyttes til å styrke Norefjell-regionen's posisjon i etablerte målgrupper. Markedsarbeid, digital satsing og synlighet gis høyeste prioritet i arbeidet med å utvikle reiselivet i regionen i perioden 2020-23

40 %

Av alle ressurser skal benyttes til attraksjons- og produktutvikling. Midlene skal prioriteres til styrking av attraksjonskraft i sommersesongen og om høsten



H1 Markedsøkning (45%)

Å styrke markedsposisjonen til regionen i etablerte målgrupper, er første del av hovedstrategien for perioden 2020-23

H2 Produktutvikling (40 %)

Andr del av hovedstrategien er å styrke attraksjonskraften, spesielt i sommersesongen og om høsten

D1 Markedsutvikling (10 %)

En delstrategi er å markedsføre regionen ovenfor nye internasjonale målgrupper i Sverige og Danmark

D2 Annet (5 %)

Andre delstrategi er å benytte noen ressurser til å utvikle kompetanse og legge en plan for utvikling av infrastrukturen i Norefjell-regionen.

4.6. Prioriterte produktkonsepter

For de fleste reisende er det avgjørende å forstå både hva reisemålet har å by på av produkter/opplevelser og stedets egenart, omgivelsene, menneskene og stemningen. Mange reisemål tilbyr i utgangspunktet lignende opplevelser og kombinasjoner av opplevelser – gode spisesteder, lokal mat, muligheter for avslapning og rekreasjon, aktiviteter som sykling, fotturer, bading, padling, ski, innbydende natur og omgivelser i form av nasjonalparker eller rekreasjonsområder.

Ved å utvikle stedsspesifikke produktkonsepter som setter produkter og opplevelser inn i en lokal og stedsbestemt kontekst blir det lettere for potensielle besøkende å forstå hva de kan forvente og hvorfor de skal reise akkurat til Norefjell-regionen. Som en del av de strategiske beslutningene for videreutvikling av opplevelsesnæringen i Norefjell-regionen, ligger valg av prioriterte produktkonsepter - eller «Bærende produktkonsepter». Disse er forankret i områdets ressurser for opplevelsesproduksjon og avstemt med markedsmuligheter. Valget av de bærende produktkonseptene skal bidra til å tydeliggjøre hva Norefjell-regionen er best på. De representerer satsingsområder for utvikling av flere attraksjoner og produkter, og er viktige bærebjelker for regionen som attraktivt reisemål også i fremtiden.

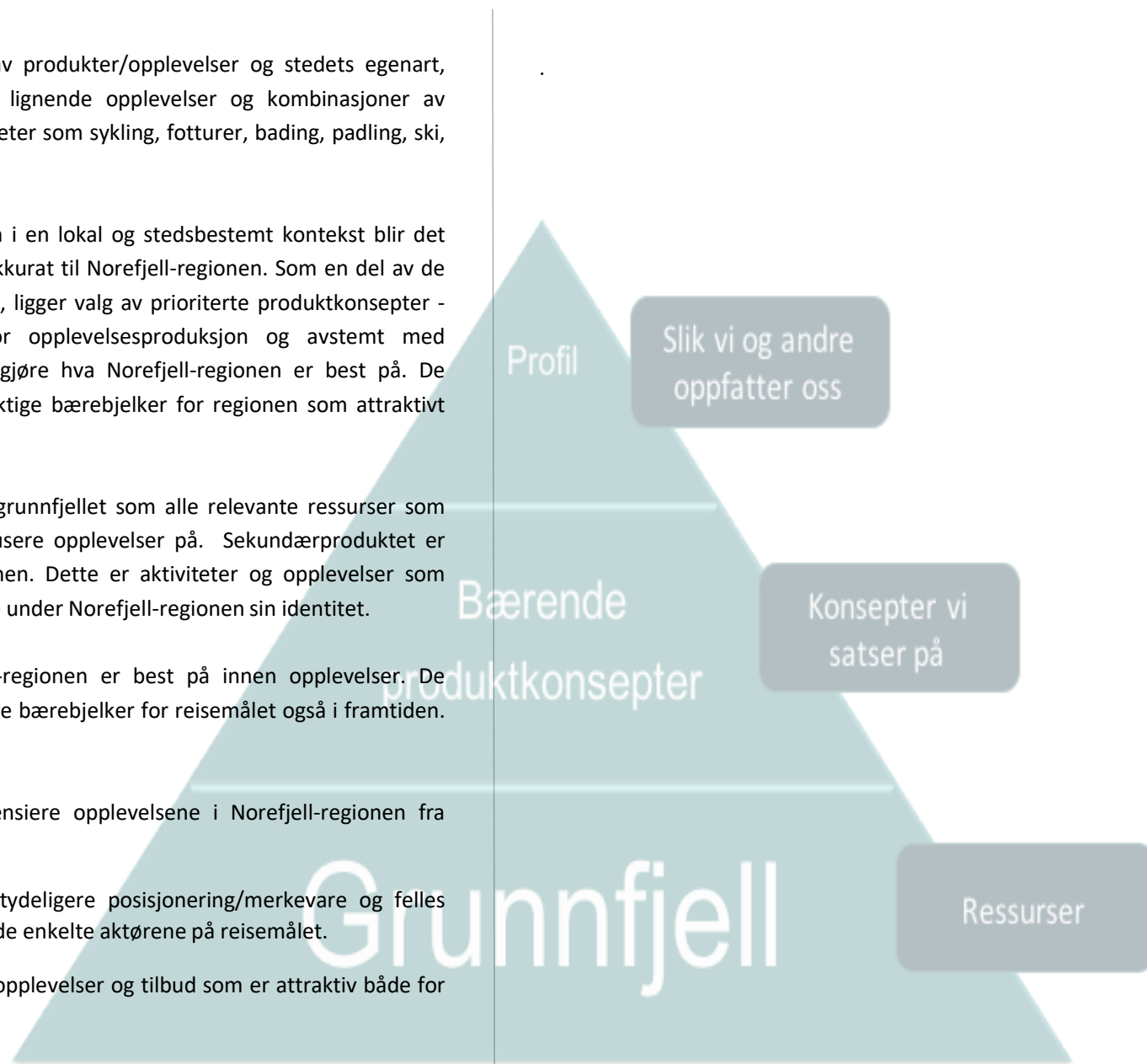
Bærende produktkonsepter bygger på Norefjell-regionen sitt «grunnfjell». Vi definerer grunnfjellet som alle relevante ressurser som natur og kultur, mennesker og bedrifter, infrastruktur og andre kvaliteter vi kan produsere opplevelser på. Sekundærproduktet er aktiviteter og opplevelser som representerer viktige tilleggsverdier ved Norefjell-regionen. Dette er aktiviteter og opplevelser som sammen skal bidra til at reisemålet framstår som særegen og autentisk, og som bygger opp under Norefjell-regionen sin identitet.

Valget av de bærende produktkonseptene skal bidra til å tydeliggjøre hva Norefjell-regionen er best på innen opplevelser. De representerer satsingsområder for utvikling av flere attraksjoner og produkter, og er viktige bærebjelker for reisemålet også i fremtiden. Se figur 24 til høyre.

Bærende produktkonsepter med en tydelig lokal «flavour» gjør det lettere å differensiere opplevelsene i Norefjell-regionen fra tilsvarende opplevelser andre steder.

De bærende produktkonseptene blir et nyttig utgangspunkt både for å utforme en tydeligere posisjonering/merkevare og felles ambisjoner for utvikling av opplevelser og kommunikasjon for reisemålet totalt sett og for de enkelte aktørene på reisemålet.

Konseptene egner seg ofte også godt som verktøy for stedsutvikling og bidra til å utvikle opplevelser og tilbud som er attraktiv både for tilreisende og for lokalbefolkningen



Figur 24, Bærende produktkonsepter (2469 Reiselivsutvikling AS)



Figur 25, Bærende produktkonsepter for Norefjell-regionen (2469 Reiselivsutvikling AS)

Det er viktig at det ligger et differensieringspotensial i de bærende produktkonseptene. Med det så mener vi at vi gjennom å bruke de skal kunne skille oss fra andre destinasjoner og bli sett for hva vi er gode på når det gjelder opplevelsesproduksjon.

Er våre produktkonsepter i kategorien «skulle bare mangle» eller differensierer de?

Hver for seg er de fire konseptene «Ski», »Vandring» , «Sykkel» og «Kunst/kultur» ikke differensierende nok.

Sammen, og de skal alltid benyttes sammen, differensierer de fordi det er få andre steder som kan produsere opplevelser basert på en kombinasjon av «Ski», »Vandring» , «Sykkel» og «Kunst/kultur».

Sammen med det bærende produktkonseptene prioriteres også satsing på større idrettsarrangementer.

De bærende produktkonseptene som er valgt for Norefjell-regionen legger grunnlaget for utforming av visuell profil og produktutviklingen i regionen.

I arbeidet med å utvikle en visuell profil er det viktigste valget gjort. Profilen skal bygge på de fire produktkonseptene «Ski», »Vandring» , «Sykkel» og «Kunst/kultur».

All attraksjons- og produktutvikling som skal gjennomføres, skal bygge og styrke ett eller flere av produktkonseptene.

Valget av bærende produktkonsepter er en viktig strategisk beslutning for Norefjell-regionen som opplevelsesregion. En skal stå ved valgene over tid og det skal utvikles tilbud både i bredde og dybde innenfor de ulike produktkonseptene.

5. Hovedinnsatsområder 2020-23

Hovedinnsatsområder 2020-23

Vi anbefaler at følgende åtte hovedinnsatser legges til grunn for Tiltaksplan 2020-23.

Hovedinnsatsene er stramt prioritert av Styringsgruppa. Det er naturlig at organisering av fellesfunksjoner avklares umiddelbart.



5.1. Organisering og samhandling

Som tidligere beskrevet er det behov for en stillingsressurs for løsning av fellesoppgaver innen opplevelsesnæringen i Norefjell-regionen.

Det bør avsettes en øremerket stillingsressurs (100 %) for gjennomføring av tiltak som resultat av denne strategiprosessen og andre fellesoppgaver i regionen, samt for en tettere oppfølging av eksterne relasjoner. Det må gjennom høsten 2019 arbeides målrettet for å sikre finansiering av en fellesfunksjon. Gjennomføring av denne planen er helt avhengig av å ha en stillingsressurs i operativ drift fra 1.1.20.

Det er vår anbefaling til oppdragsgiver Norefjell Destinasjon å benytte høsten til å beskrive oppgaver som naturlig faller inn under stillingsressursen, stillingsbrøk, finansiering og plassering av stillingen.

Hva angår oppgavebeskrivelse, er det en del hovedoppgaver som allerede nå peker seg ut innenfor utvikling og drift samt markedsføring av Norefjell-regionen som reisemål:

- Koordinering, gjennomføring og oppfølging av denne planen
- Initiering og gjennomføring av fellesoppgaver definert i samarbeid mellom aktørene, organisasjonene og kommunene i regionen

Med hensyn til finansiering er det i første omgang hensiktsmessig at stillingen finansieres som et prosjekt over en 4 års periode. Målsettingen er en permanent ressurs. En del av finansieringsgrunnlaget må kunne defineres i form av omprioriteringer av offentlige og private midler i tråd med prioriteringene i denne planen.

Når det gjelder stillingsprofil er det en forutsetning at vedkommende som skal bekle stillinger har bred erfaring fra opplevelsesnæringen og gjerne fra destinasjonsutvikling. Kvaliteter som samlende, resultatorientert og med sterk gjennomføringskraft er sentrale.

Se forøvrig s. 24 og beskrivelse av Modell 2 som Styringsgruppa oppfatter er den mest hensiktsmessige modellen å organisere løsning av fellesoppgaver etter.

5.2. Bærekraftig utvikling

Norefjell-regionen som opplevelsesdestinasjon har startet arbeidet med å oppnå «Merket for Bærekraftig reisemål» og en handlingsplan er allerede utviklet.

Basert på erfaringer fra reisemål som har gjennomført prosessen, er det allerede nå viktig å planlegge hvordan arbeidet med bærekraftig reiselivsutvikling skal fortsette etter at prosjektperioden er over.

På flere destinasjoner som har gjennomført prosessen, erfarer en at arbeidet stopper noe opp når prosjektressursen er borte. Å planlegge hvordan en skal videreføre utviklingstiltak og legge andre tiltak som sikrer bærekraftig utvikling i regionen inn i linja hos bedriftene, fellesorganisasjonene og kommunene, er viktig å påbegynne så snart som mulig.

«Handlingsplan 2019-2020 Bærekraftig reisemålsutvikling destinasjon Norefjell» for Flå, Sigdal, Krødsherad og Modum kommuner, legger et godt grunnlag for utvikling av regionen som et bærekraftig reisemål. I denne planen henviser vi til deler av tiltakene i handlingsplanen.



**BÆREKRAFTIG
REISEMÅL**

LOKALT ENGASJEMENT
I ET LANGT PERSPEKTIV

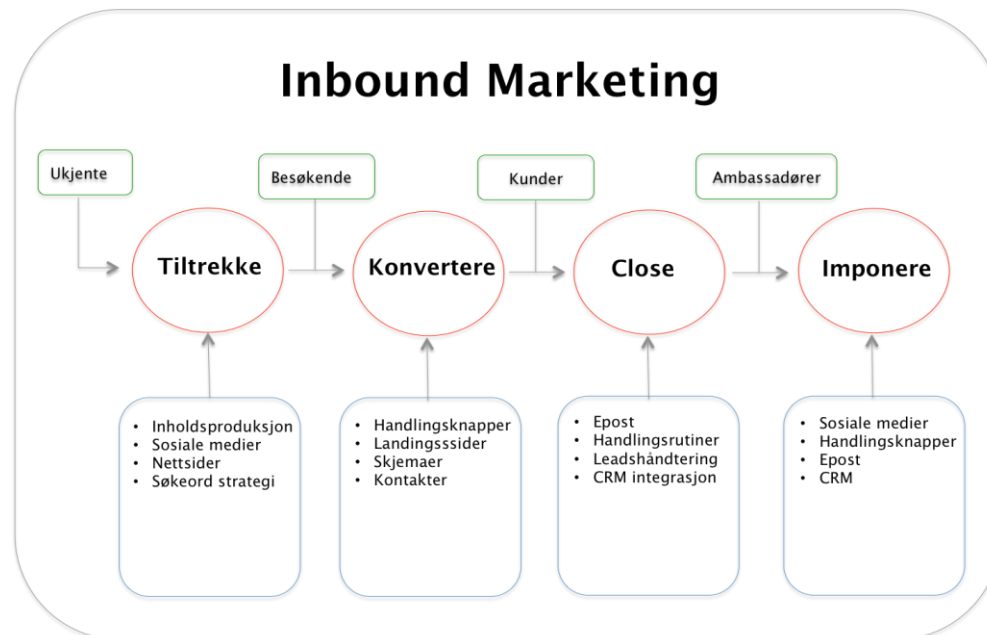
5.3. Nærhet til Oslo og befolkningstette områder

Norefjell-regionen har et teoretisk markedspotensial tilsvarende 2,1 personer i reiseavstand inntil 2,5 timer fra regionen. Dette nærmarkedet omfattes av fylkene Østfold, Akershus, Oslo, Buskerud og Vestfold. Ser vi bort fra personer under 5 år og over 80 år er det teoretiske markedspotensialet 1,9 mill personer. Vi poengterer at dette representerer et teoretiske markedspotensial, og er langt fra det vi kan kalle et reelt potensial.

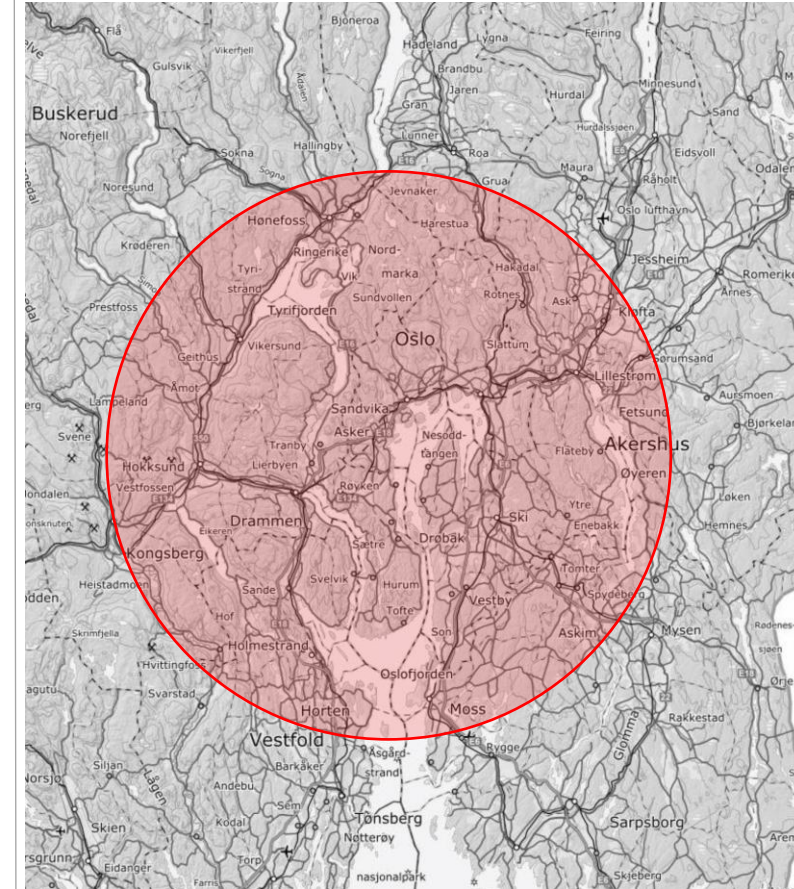
Vi har imidlertid tidligere i planen dokumentert at en av drivkreftene i samfunnet er en stadig økende grad av urbanisering, styrker etterspørselen etter naturopplevelser og det som for målgruppen kan beskrives som «uberørt» natur. Disse drivkreftene vil styrke Norefjell-regionen sine muligheter, da regionen har den beste tilgjengeligheten til uberørt natur, for områder med størst konsentrasjon av mennesker.

Denne nærheten bør utnyttes bedre. Tilgjengelighet i tid er en stadig viktigere faktor for uttak av kortferier, weekend turer og feriedager. Her har regionen et stort konkurransefortrinn i det største og mest potensielle markedet i Norge.

Norefjell-regionen er markedsutfordrer i dette markedet som preges av en meget sterk konkurransesituasjon der utenlandske byer og destinasjoner, Hemsedal, Geilo, Trysil og andre norske destinasjon og tilbud, er konkurrenter. Norefjell-regionen vil ikke makte å styrke sin posisjon i dette markedet gjennom konvensjonell markedsføring, til det er konkurransen for stor. På dette området må det tenkes nytt og utradisjonelt. Det er mange strategier Norefjell-regionen kan velge i denne sammenheng. Vi vil anbefale en digital markedsføringsstrategi som åpner for inbound marketing. Nærmere detaljering av dette blir gjort i Tiltaksplanen.



Figur 26, Inbound-marketing, struktur og hensikt



5.4. Helårsturisme

Vi anbefaler aktørene i Norefjell-regionen i fellesskap å satse tyngre på å tiltrekke seg flere nasjonale og internasjonale gjester i sommer og høst sesongene, som første ledd i arbeidet for å utvikle lønnsom helårsturisme.

Anbefalingen begrunnes med at området har rikelige ressurser for å tilby sterke sommer- og høstopplevelser og kortferier med kombinasjon av aktive naturopplevelser, lokal kultur og måltidsopplevelser, som er i vekst.

I denne sammenhengen blir profilen på hva Norefjell-regionen vil tilby, svært avgjørende. Som figuren til venstre viser mener vi at kombinasjonen av de valgte bærende produktkonseptene, sammen med differensierende markedsføring, vil bygge en tiltalende profil for et reisemål med enkel tilgjengelighet.

Å opparbeide nye sesonger, er krevende. Derfor anbefaler vi en kraftinnsats for å bygge høstsesongen som ny sesong i første omgang. Ikke å bygge andre sesonger samtidig, annet enn å styrke attraksjonskraften i sommer-sesongen.

Som det fremgår av figur 27, foreslår vi at vandring løftes frem som det prioriterte produktkonseptet for å rekruttere nye kunder i høstperioden. Dette sammen med sykkel.

Felles for vandring og sykkel er at kombinasjons-opplevelsene kan være lokale matopplevelser eller annen lokal kultur / kunst.

På de neste sidene beskriver vi hvordan vi anbefaler å gjennomføre denne attraksjonsutviklingen.



Figur 27, Produktkonsepter høst Norefjell-regionen (2469 Reiselivsutvikling AS)

Hva ligger så i å utvikle høstsesongen? Det å bygge en ny sesong forutsetter at vertskapsfunksjonen med tydelige destinasjonskvaliteter og infrastruktur er på plass. Det operative arbeidet omfatter følgende:

- **Definere målgrupper.** Dette er allerede gjort; Kortferiebesøkende i nærmarkedene, samt aktive naturbrukere i Sverige og Danmark. Nærmere definisjon av detaljerte behov og beskrivelse av arketyper/personas gjenstår å gjøre.
- **Produktutvikling.** Her skal det gjennomføres en grundig kartlegging av ressurser og ressurstilgang innen de tre bærende produktkonseptene, innen utvikling av nye opplevelsesprodukter skal gjøres. Se arbeidsmetodikk beskrevet senere i dette kapitlet.
- **Kundereisen:** Den totale kundereisen for en opplevelse i Norefjell-regionen skisseres. Se detaljert beskrivelse s 47.
- **Markedsføring, distribusjon og salg.** De nye opplevelsene og arrangementene skal selges og det må settes av ressurser til markedsføring, distribusjons- og salgstiltak

Vi legger vekt på at produktutviklingen skal omfatte distribusjon- og salgsaktiviteter. Innen et opplevelsesprodukt er plassert i en distribusjonskanal beskrevet med kommersiell informasjon og med kampanjetiltak som driver kunder med motivasjon til å kjøpe til kanalen, er ikke produktet ferdig kommersielt utviklet og tilpasset.

Et annet poeng er at infrastruktur eller tilrettelegging for næringsutvikling og utvikling av kommersielle produkter, må på plass innen produktidéene kan realiseres. Infrastrukturtiltakene kommer ikke som et resultat av produktutviklingen og at det opparbeides omsetning på nye produkter. Dette arbeidet gjøres i forkant.

Vi anbefaler å gjennomføre produktutviklingsarbeidet og kommersialiseringsprosessene for å bygge en ny sesong om høsten for Norefjell-regionen med fokus på produktkonseptet «Munch og kunstnerne» ved å benytte »RISS» modellen og innledningsvis gjøre en analyse og utarbeide en kravspesifikasjon i forhold til utvikling av infrastruktur og presentere denne for kommunen.



Figur 28, Fremgangsmåte for å bygge ny sesong (2469 Reiselivsutvikling AS)

«RISS» er utarbeidet for Innovasjon Norge som metode for utvikling og markedsføring av nye opplevelsesprodukter. Se RISS og de 6 trinnene metodikken inneholder i figuren til høyre:

1. Kartlegging
2. Kjernefortellinger
3. Konsept
4. Minimumsløsninger
5. Kundereisen
6. Iverksettelse

Majoriteten av norske og utenlandske turister som reiser til og i Norge er svært opptatt av å oppleve både natur og kultur (Innovasjon Norge 2019).

Kultur er ikke nødvendigvis profesjonelle kulturopplevelser som museum, kunst, historiske steder etc., det kan i like stor grad være livsstil, stemning og komme i kontakt med folk, både lokale og andre besøkende. Det er utfordrende for ulike reisemål rundt i landet å få frem særegne kvaliteter i opplevelser som tilbys.

Innovasjon Norge har utviklet en prosess og verktøykasse (RISS) som er til hjelp for å løse denne utfordringen. RISS er en systematisk måte å finne og forme produktkonsepter som tar opp i seg det lokale særpreget på reisemålet. Vi anbefaler at RISS blir benyttet som arbeidsmetode i å bygge høsten som ny sesong i Norefjell-regionen.

Ved å bruke RISS i dette prosjektet vil vi forenkle arbeidet med å utvikle strategiske produktkonsepter som kobler stemning, holdninger og verdier sammen med produkter og opplevelser. Prosessen og verktøyene er utviklet med utgangspunkt i designmetode, som er velegnet for å skape involvering og gjøre komplekse problemstillinger konkrete og håndterlige.

Kundeperspektivet blir ivaretatt ved å bruke målgruppeundersøkelsene og Turistundersøkelsen som Innovasjon Norge gjennomfører kontinuerlig. «RISS» kan gjennomføres på reisemålet uten ekstern bistand. Dersom det skulle bli behov for ekstern kompetanse, finnes det rådgivere spesialisert i metodikken.



Figur 29, RISS – metode opplevelsesproduksjon (Innovasjon Norge)

Proessen gjør det enklere å håndtere et mangfold av lokale ressurser på en systematisk måte og koble opplevelser og historier sammen slik at de forsterker hverandre og treffer behov i ulike målgrupper. Ved å bruke denne tilnærmingen, er erfaringen at mangfoldet av historier og opplevelser øker, og at en og samme opplevelse kan vinkles slik at den treffer flere behov i markedet.

Dagens reisende er i større grad opptatt av å komme i nærkontakt med det genuint lokale og få en dypere forståelse av stedene de besøker og folkene som bor der. Derfor er det viktig å koble kultur- og naturopplevelser tettere sammen.

«RISS» er velegnet for å åpne opp destinasjoner og få tydeligere frem hvordan det oppleves å besøke reisemålet og bidra til at turistene får større forståelse for stedet, kulturen og folket som bor og lever der. Samtidig som dette gjør de kommersielle opplevelsene mer attraktive. Vi tror det vil fungere meget godt som verktøy i utvikling av nye opplevelser om høsten i Norefjell-regionen. Trinnene i arbeidet er som følger:

Kartlegging av ressurser

Kartleggingen skal gi et overblikk over ressursene som finnes i regionen (både materielle og immaterielle) som kan bidra til å berike produktene ved å gi kulturell kontekst. Utforske, sortere og oppsummere, er stikkord i dette arbeidet.

Omfanget av kartleggingen er avhengig av ressursene som er tilgjengelig i prosjektet. Det kan gjøres enkelt i en samling med ressurspersoner eller mer omfattende ved å gjøre intervju, observasjon og gjennomgang av tilgjengelig materiale som gir en indikasjon på hva som har betydning for folk som bor eller besøker regionen.

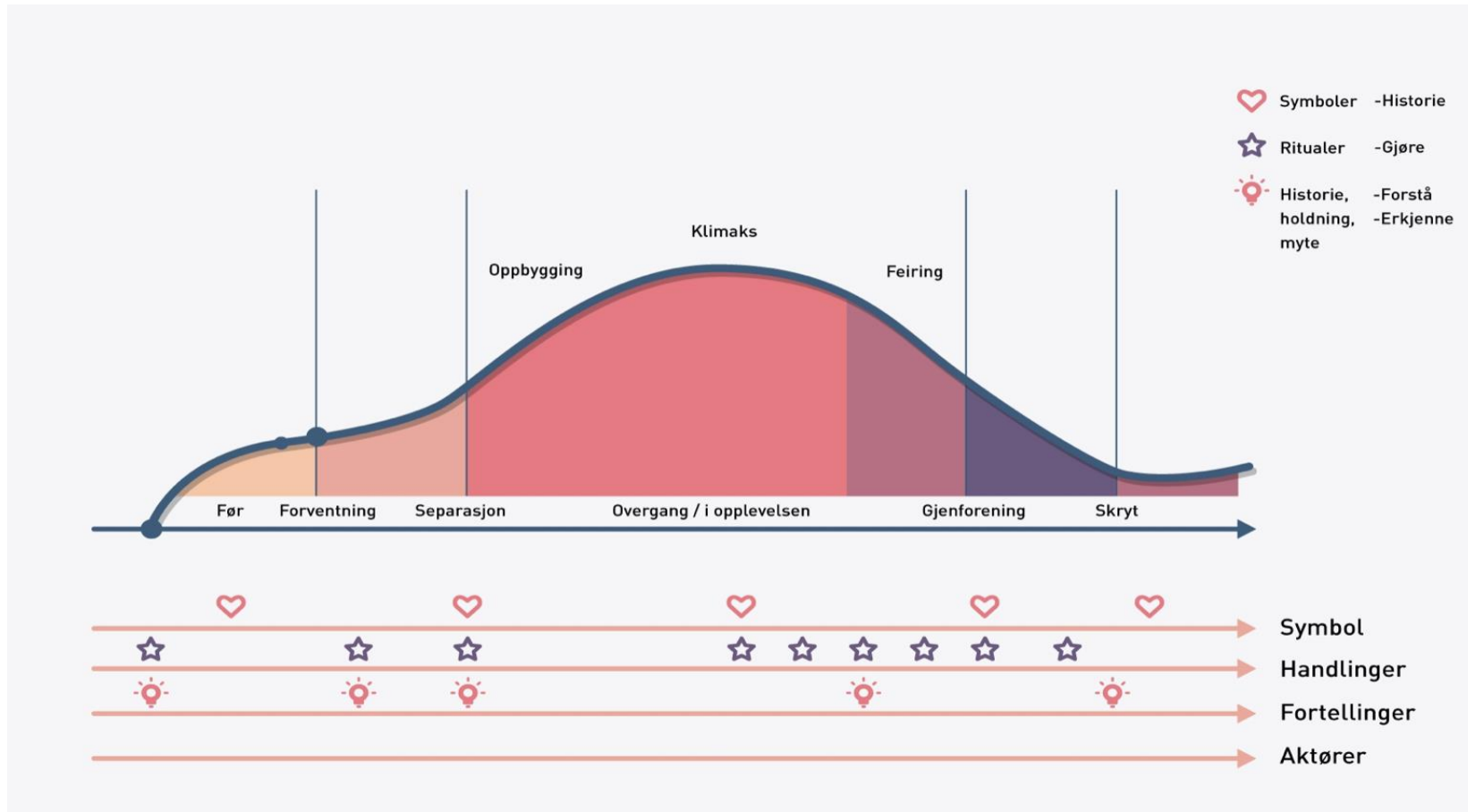
Faren med å gjøre kartleggingen for enkel er at det blir vanskelig å få grep om det immaterielle; livsstil, holdningene og verdiene som ofte er avgjørende for å få tydelige konsepter som appellerer emosjonelt så vel som funksjonelt. Både litteraturgjennomgang, inklusive skjønnlitteratur, kokebøker, lokal historie, gjennomgang av lokale nyheter, postinger i sosiale medier, statistikk, strategier, observasjon for å danne et bilde av stemningen, energien, menneskene, møteplassene og opplevelsene som finnes, og samlinger med aktørene i kombinasjon med intervju med ressurspersoner, er relevante metoder i kartleggingen.

Innovasjon Camps

Dernest gjennomføres »Innovasjon Camps« med aktørene der kartleggingen presenteres, de bærende produktkonseptene gjennomgås og der en starter selve produktutviklingen. Vi legger til grunn at det bør gjennomføres 3 Innovasjon Camps for å utvikle produkter som skal bygge en ny høstsesong for Norefjell-regionen. Se figur til høyre.



Figur 30, Innovasjon Camps – Norefjell-regionen høstsesong (2469 Reiselivsutvikling AS)



Figur 31, Kundereisen som verktøy (Innovasjon Norge)

Vi anbefaler at kundereisen benyttes som verktøy i utvikling og bygging av høsten som ny sesong for Norefjell-regionen.

Se figur til venstre som beskriver kundereisen. Denne visualiserer prosessen som en kunde går gjennom over tid.

Enkelt forklart er en kundereise en kronologisk og visuell framstilling av en kundes handlinger og opplevelser i kontakt med Norefjell-regionen, over et bestemt tidsrom eller forløp, på tvers av kanaler.

Verktøyet brukes for å oppnå større forståelse for en kundes behov og utfordringer, og hvordan disse. Det finnes ingen fasit for nøyaktig hvilke elementer en kundereise skal inneholde, og dette vil gjerne variere fra prosess til prosess.

Det viktigste er at kundens handlinger brytes ned og fremstilles kronologisk, og de elementene man ønsker å belyse (som f. eks. kanalvalg, kundens opplevelse, behov, etc.) fremstilles vertikalt.

Kundereisens to største fordeler er at den benytter seg av to kraftfulle virkemidler; visualisering og storytelling. Dette gjør det enklere og mer spennende å engasjere seg i, og takle kundenes behov og utfordringer. Her kombinerer og dramatiserer vi alle elementene på tvers av kontaktpunkter og aktører til en helhet. Fortellingene, opplevelsene og symbolene settes sammen, detaljeres og designes for å tilfredsstille kundens behov og forventninger.

Ved bruk av kundereisen vil det skapes en felles forståelse av den totale kundeopplevelsen på tvers av aktørene i Norefjell-regionen. Dette er nyttig for å prioritere felles tiltak som må gjennomføres for at gjestene og lokalbefolkningen skal få oppfylt sine behov på reisemålet.

5.5. Vertskap og destinasjonskvalitet

Reisemål blir av kundene målt i form av helhetlige opplevelser der det svakeste leddet er utslagsgivende for kundens tilfredshet. Et helhetlig reiselivsprodukt består av leveranser fra flere bedrifter. Disse må ha lik standard i kvalitet på leveranser og reisemålet må fjerne forstyrrende elementer og forsterke positiv påvirkning på gjestenes opplevelser.

I første omgang skal Norefjell-regionen definere hvem som er vertskap og som innehar vertskapsrollen. Så skal kvalitetene i vertskapsrollen defineres og hvordan vertskap skal utøves i Norefjell-regionen beskrives. Dette skal gjennomføres som to årlige arrangementer og med kurs for de som er i første-linja foran hver sesong (i starten kun foran sommersesongen).

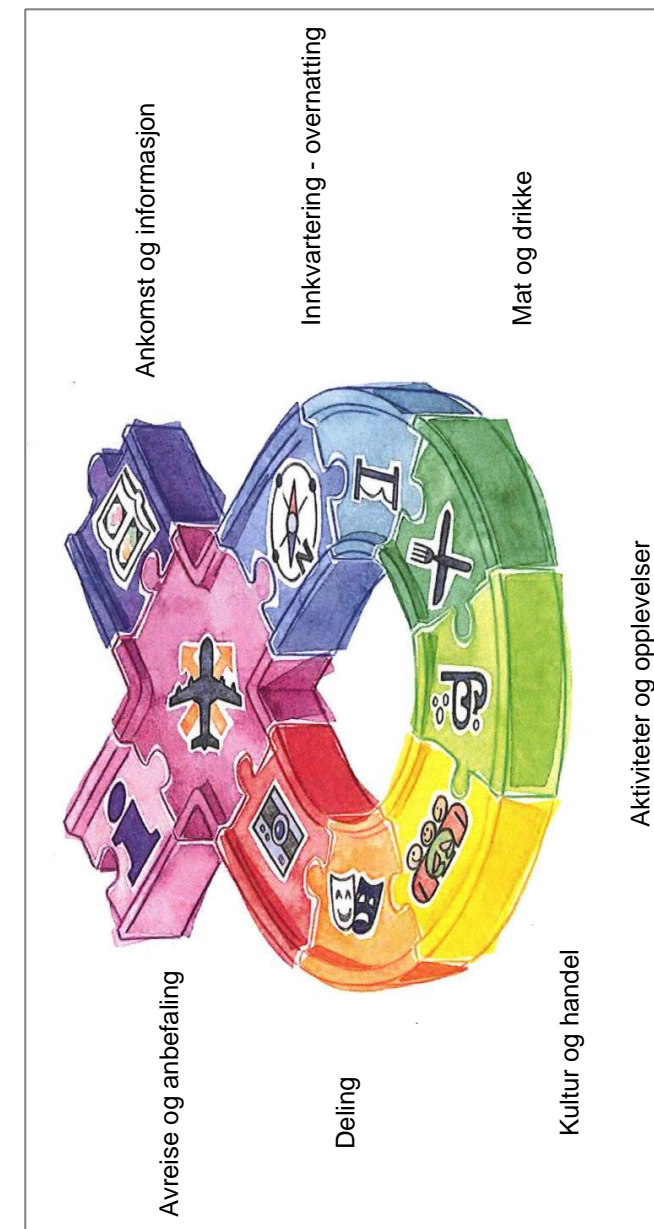
Når det gjelder destinasjonskvaliteten vil denne i detalj defineres ved å bruke kundereisen som verktøy (se kap 5.4.). Det er imidlertid gjensidige krav bedriftene på destinasjonen kan stille til hverandre. Dette kan organiseres ved at en felles organisasjon stiller disse kravene til sine medlemmer eller at aktørene blir gjensidig enige om å stille disse kravene til hverandre:

1. Bedriften skal ha lagt inn produktinformasjon i felles database
2. Bedriften skal ha egen hjemmeside som alltid er oppdatert
3. Bedriften skal ha markedsmateriell og produktpresentasjoner minimum på norsk og engelsk
4. Bedriften stiller ressurser til disposisjon som vertskap for presse og bransje
5. Bedriften er pliktig å delta på årlige vertskapskurs og samlinger
6. Bedriften plikter å følge destinasjonens profil og verdier
7. De ansatte skal ha tilfredsstillende produktkunnskap om andre produkter slik at de kan drive kryss-salg
8. Bedriften skal ha tilgjengelige produkter i alle sesonger
9. Bedriften skal være aktiv i bruk av sosiale medier
10. Bedriften skal arbeid med salgsledd
11. Responstid ved henvendelse til bedriften er alltid maks 4 t

Vi erfarer at andre destinasjoner som stiller tilsvarende krav opplever at den samlede destinasjonskvaliteten løfter seg, at samarbeidet mellom bedriftene går lettere og at innovasjonsgraden på produksiden øker. Det er ikke sikkert at det er formuleringene som foreslått i punktene 1-11 over som skal gjøres gjeldende for Norefjell-regionen, her er det rom for lokale tilpasninger.

Vertskap og en definert destinasjonskvalitet skal være på plass innen salg av opplevelser i nye sesonger starter. Det er derfor viktig å prioritere oppstart av dette innsatsområde tidlig. Vi gjør imidlertid oppmerksom på at vertskapskompetanse og arbeidet med å utvikle og forbedre vertskapsfunksjonen- og kvalitetene i Norefjell-regionen, er en permanent innsats. Kurs og samlinger med vertskap som hovedtema gjennomføres årlig på destinasjonen.

I figuren til høyre illustrerer vi hvilke elementer som fra ulike bransjer som tilsammen bygger en helhetlig destinasjonsopplevelse.



Figur 32,
Elementer som bygger destinasjonsopplevelser (2469 Reiselivsutvikling AS)

5.6. Tydeligere markedsposisjon

En markedsposisjon er det vi ønsker at personer som er viktige for vår suksess skal tenke, mene, si og føle om oss. En markedsposisjon synliggjør hvordan vi ønsker å fremstå. Den gir oss konkrete mål å jobbe mot i alt vi gjør rettet mot målgruppene våre. En markedsposisjon bidrar også til å skille oss fra andre tilsvarende reisemål, og gir oss en egen identitet.

Norefjell-regionen har ikke en tydelig markedsposisjon i dag, og det er kritisk at denne blir utviklet og bygget i prioriterte målgrupper over tid. Markedsposisjonen må bygge på de bærende produktkonseptene og gjenspeile identiteten i regionen.

Vi definerer markedsposisjonen til Norefjell-regionen ved å identifisere målgrupper og avdekke behovene disse har i forhold til opplevelser. Disse prioriteres etter viktighet. For å møte behovene definerer vi hva vi må og kan love (våre løfter), og hvordan vi da skal oppleves å være (våre verdier). I sum skal dette bygge hva vi vil at målgruppene skal tenke, mene, føle om oss - vår markedsposisjon.

Norefjell-regionen er en utfordrer i markedet.

«En utfordrers rolle er å være et tydelig alternativ til markedslederen. Avhengig av styrkeforholdet mellom markedsleder og utfordrer vil utfordreren velge sin måte å agere på i markedet, men personligheten er ofte mer ivrig, offensiv eller pågående enn markedslederen.»

Utdrag fra: Monna Nordhagen og Kirsti Rogne. «Raketter og rebeller: Strategi for ledere og andre som vil bygge merkevarer folk bryr seg om.» Apple Books.

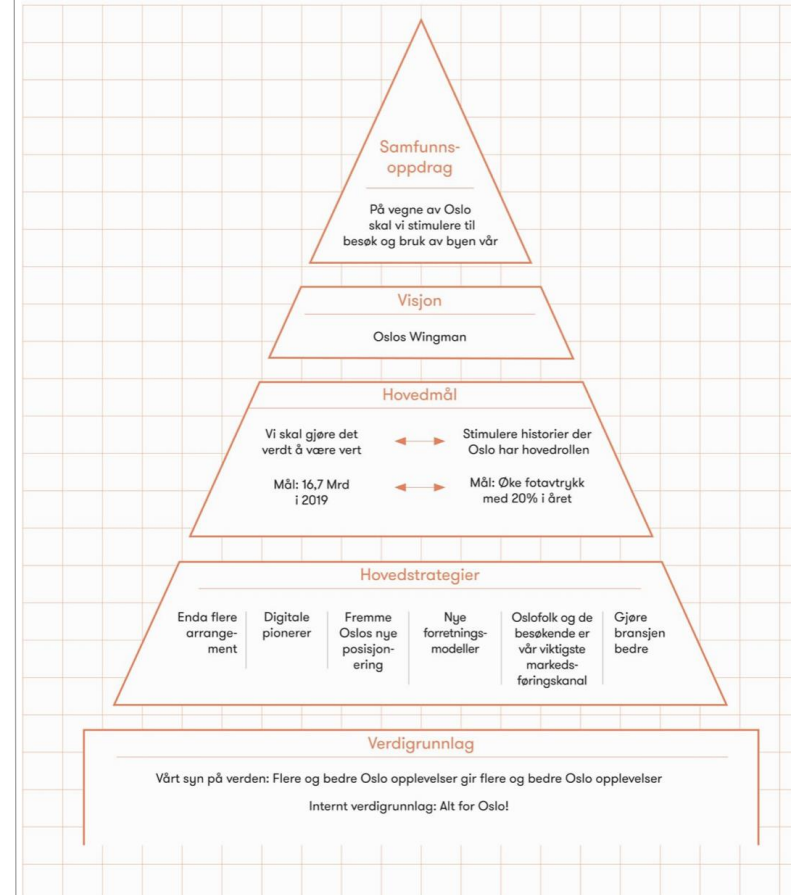
Vi tar med dette utsagnet, da det på mange måter har et innhold som etter vår oppfatning bør prege den posisjonen Norefjell-regionen bør ta. Vi tar også med et eksempel fra Visit Oslo og deres «Styringspyramide».

«Hensikten med styringspyramiden er å gjøre de viktigste valgene synlige og tydelige for alle, også når det er endringer. Både for at alle skal vite om de viktigste strategiske valgene og handle deretter, og fordi det er smart at alle forstår hvorfor det er akkurat disse valgene som gjør organisasjonen til det den er. Med dagens raske endringstakt er det en stor fordel om endringer og initiativ mer naturlig prioriteres opp eller vekk i tråd med strategiene. Det sparer alle for tid, frustrasjon og unødvendig ressursbruk. En kan tenke på det som forskjellen på en kinaputt som sender energi i alle retninger, og det å skyte med skarpt hvor energien rettes mot et mål.

I praksis blir det oftest 5–6 tydelig formulerte hovedstrategier. Det er sannsynligvis det maksimale folk kan klare å holde orden på i hverdagen som grunnlag for egne valg og for å forstå andres.

Når det jobbes med strategidelen av pyramiden, kan det være lurt å henge alt en har av strategigrunnlag fra forretningsstrategien, på en vegg sammen med merkevareplattformen. Så kan man møysommelig krysspeile for først å etablere de viktigste valgene det er nyttig at alle kjenner til. Til sist kan man lete etter[...]

Utdrag fra: Monna Nordhagen og Kirsti Rogne. «Raketter og rebeller: Strategi for ledere og andre som vil bygge merkevarer folk bryr seg om.» Apple Books.



Figur 33, Visit Oslo's Styringspyramide (Monna Nordhagen)



5.7. Kompetanseutvikling

Vi antar det er flere områder aktørene i Norefjell-regionen bør heve sin kompetanse for på en enklere måte å drive frem destinasjonsutviklingen og for å videreutvikle egen bedrift. Kompetanse er ferskvare, og i denne sammenheng er det viktig å poengtere at tiltaket kompetanseutvikling ikke har en slutt. Vi anbefaler en kompetansekartlegging blant aktørene, men antar at kompetanseutviklingen vil dreie seg om:

- **Opplervelsesproduksjon**, herunder innovasjon og produktutvikling basert på prinsippene for et bærekraftig reiseliv . Tiltaket bør inneholde en grunnleggende innføring i opplervelsesøkonomien og hvilke drivkrefter påvirker etterspørselen etter opplervelser.
- **Vertskap**. Et godt vertskap er avgjørende for hvor vellykket en opplervelse eller et besøk blir. Tiltaket bør gjøre deltakerne i stand til å ta bedre vare på besøkene samt å lage en handlingsplan for å videreutvikle vertskapet i bedriftene og på destinasjonen.
- **Pakketering, prising og salg**. Riktig pakking, salg og distribusjon løfter attraksjonskraften til destinasjonen. Tiltaket bør inneholde metode for pakketering, riktig mva-bruk og effektive slags- og distribusjonsløsninger.
- **Bruk av nettet i markedsføring og salg**. Tiltaket bør gå i dybden mht bruk av sosiale medier og søkemotoroptimalisering og bruke deltakernes bedrifter og eksempler som utgangspunkt for kursinnholdet.

Innovasjon Norge tilbyr en rekke kompetansekurs som delvis subsidieres av Innovasjon Norge. Kompetanseprogrammet til Innovasjon Norge er evaluert med gode resultater. Det er også andre tilbydere i markedet som kan tilby tilpassede kompetanseopplegg.

Det må beskrives konkrete mål for det enkelte kompetansetiltaket og det må utarbeides en plan for når de ulike tiltakene skal gjennomføres og finansieres.

Utfordringen innenfor dette området er å få aktørene til å sette av tid og ressurser til kompetansehevende tiltak. Det viser seg formålstjenlig å lage en langsiktig plan og gjennomføre kompetansetiltakene i en «logisk» rekkefølge for bedriftene. Det må i tillegg arbeides godt med informasjon og motivering til deltakelse.

Ovenfor leverandørene av de ulike tiltakene er det hensiktsmessig å kreve at kursene legges opp til den dagsaktuelle situasjonen for aktørene i Norefjell-regionen og at kursene ved siden av å ha et læringsutbytte og så skal ha et praktisk utbytte i form av at relevante case fra Norefjell-regionen blir benyttet som innhold i kursene.

Vi vil fremheve den digitale kompetansen definert som ferdigheter, kunnskaper, kreativitet og holdninger som alle trenger for å kunne bruke digitale medier i utvikling av egen bedrift og Norefjell-regionen som opplervelsesdestinasjon. Utviklingen på dette området går meget fort, og det holder ikke å ta igjen et tapt kunnskapsgrunnlag når det gjelder digitalisering, her skal Norefjell-regionen være i forkant.

Ikke alle skal inneha spesialistkompetanse i bruk av digitale flater i markedsføring og salg. Alle må imidlertid opp på et visst nivå, så kan en kjøpe spesialistfunksjoner- og tjenester hos fagmiljøer.

6. Tiltaksplan 2020-23

6.1. Tiltaksplan 2020-23

Nr	Beskrivelse av tiltak	Effekt	Indikatorer	Kostnad	Ansvarlig
1	Organisering Legge til rette for etablering av stilling som «Destinasjonsutvikler» for Norefjell-regionen. Det er bred enighet om behovet for en slik ressurs, spissing av oppgaver og finansiering gjenstår å avklare. Se side 24, Modell 2	Effektiv gjennomføring av fellesoppgaver som en del av destinasjonsutviklingen. Denne legger grunnlaget for at bedriftene kan utvikle nye opplevelser, nå nye markeder, forlenge oppholdstid og forbruk i regionen	A: Utredning Norefjell Destinasjon (1.10.19) B: Nye aksjonærer i Norefjell Destinasjon AS (15.10.19) C: Langsiktig kommunal finansiering (20.12.19) D: Rekruttering (1.12.19) E: Operativ drift fra 1.1.2020	Ingen utviklingskostnader Årlige kostander kr 900 000	Norefjell Destinasjon
2	Utvikling av ny visuell profil Norefjell-regionen har behov for en visuell profil som speiler identiteten til reisemålet. Potensielle kunder mottar visuelle inntrykk hele tiden. Derfor er det viktig at destinasjonen har et helhetlig og gjennomarbeidet visuelt uttrykk, uansett hvilken plattform en møter kundene på. Slik kan Norefjell-regionen tydeligere vise hvilke kvaliteter reisemålet står for	En visuell identitet letter markedsføringen av Norefjell-regionen. Den gir Norefjell-regionen et konkurransefortrinn i møte med både potensielle og eksisterende kunder ved at destinasjonen blir oppfattet som en solid aktør i markedet. En designmanual vil hjelpe bedriftene og andre til å benytte felles visuelle uttrykk i egen markedsføring	A: Brief beskrevet innen 1.3.20 B: Konkurranse byråer innen 1.5.20 C: Ny visuell profil klar innen 30.11.20 D: Implementert nettsted og bedr. innen 30.1.21	Ramme kr 400 000 til eksternt byrå	Destinasjonsutvikler
3	Opplevelsesprogrammet «Nye sesonger» Produktutvikling av kulturtilbud i høstperioden, infrastrukturnalyse og bruk av metodikken «RISS» i utvikling av nye opplevelser. Kundereisen viktig verktøy. Arbeidet ledes av destinasjonsutvikler, arbeidsgruppe bestående av næring, kommune og Norefjell Destinasjon. Tiltaket omfatter ved siden av utvikling av nye opplevelser også markedsføring, distribusjon og salg	Etablere høsten (sep-okt) som en lønnsom periode med 20 nye sentrale opplevelsestilbud/arrangementer basert på produkt-konseptet «Vandring» og «Sykkel». Utvide markedet til også å omfatte norske, svenske og danske aktive turister, samt hyttebrukere som besøker regionen også om høsten	A: Prosjekt etablert innen 10.2.20 B: Finansiering avklart per 10.2.20 C: RISS, kartlegging og Inno Camps 1.4.21 D: Test av nye opplevelser 20.10.21 E: Markedsføring og salg fra 1.6.22 F: 400 gjester høst 2022 G: 900 gjester høst 2023, 60 % benytter hotell	Kr 200 000 per år i 2020-21-22	Destinasjonsutvikler
4	Utvikling og implementering av digital strategi Utvikle og implementere en digital strategi for Norefjell-regionen og de enkelte aktørene som tydeliggjør hvilke kanaler, innholdsproduksjon og budskap som skal benyttes i markedsføring og salg av produktene på destinasjonen	Den digitale strategien skal forenkle og gi bedre effekter av markedsføringsinnsatsen på digitale flater. Den sier hva en skal oppnå, hvilke kanaler og innhold som brukes for å nå målene. Den avklarer også hva som skal spores av indikatorer	A: Økt besøk og oppholdstid visitkragero.no B: Styrket digitalt avtrykk C: Produksjon av riktig innhold i kanalene D: Søkemotoroptimalisering	Kr 25 000 til kjøp Google Adwords per år 2020-21-22	Destinasjonsutvikler
5	Norefjell-Vert Opplæring av alle som har førstelinje-kontakt med gjestene. Produktkunnskap og generell informasjon, også informasjon om arrangementer og tilbud i regionen utenfor vintersesong. Årlig kick-off. Utvikling av kvalitetskrav aktørene stiller til hverandre for å etablere en destinasjonskvalitet. Turist i egen region gjennomføres hvert 3. år	Styrket og mer bevisst vertskapsfunksjon som gjøre at gjestene føler seg enda mer velkommen og øker forbruket i Norefjell-regionen. Mer-salg til vintergjester og økt besøk fra vintergjestene også i andre deler av året. Befolkningen skal bli kjent med alle aktiviteter og opplevelsestilbud i regionen	A: 80 deltakere på vertskapskurs B: 150 deltakere på kick-off før vinteren 2020/21 C: 30 deltakere på to «Turist i egen regioen» arr D: Impl av kvalitetskrav til bedr innen 31.12.20 E: Mer-salg til vintergjester 2020/21	Kr 135 000 i 2020, dernest kr 25 000 per år til kick off arr	Destinasjonsutvikler

Nr	Beskrivelse av tiltak	Effekt	Indikatorer	Kostnad	Ansvarlig
6	Kompetanseutvikling Kartlegging av kompetansebehov og gjennomføring av kurs/workshops i for eksempel Opplevelsesproduksjon, Pakking-distribusjon og salg, samt Bruk av nettet i markedsføring og salg. Disse kursene finnes i Innovasjon Norges kompetanseprogram som gir støtte til gjennomføring. I tillegg kunnskapstiltak om lokal kultur	Oppdatert kompetanse hos aktørene på viktige områder i destinasjonsutviklingen. Spisset kompetanse i destinasjonsledelsen innen digital markedsføring. Praktisk utbytte i form av case fra Norefjell-regionen benyttet i kursene. Styrket kompetanse om lokal kultur og historie	A: Gjennomføre kompetansekartlegging Q2/1920 B: Gjennomføre 3 kurs innen 31.12.21 C: Snittdeltakelse på hvert kurs 20 personer D: Praktiske case på kursene om Norefjell-regionen	Ca kr 80 000 per kurs Kr 20 000 til oppfølging i 2021	Destinasjons-utvikler
7	Verdiskaping- ringvirkningsanalyse og gjesteundersøkelse Det er behov for mer kunnskap om effektene, både de direkte og indirekte – av opplevelsesnæringen i Norefjell-regionen. Det skal gjennomføres verdiskapingsanalyse for å få et mål på omfang og lønnsomhet i næringen og en ringvirkningsanalyse for å få tall på forbruk i opplevelsesbedrifter, handelsnæring og håndverkere. Gjesteundersøkelse gjøres hvert tredje år	For å sette tall på størrelse og omfang som grunnlag for en tydelig intern og ekstern kommunikasjon hva opplevelsesnæringen i Norefjell-regionen egentlig betyr, skal disse analysene gjennomføres. Gjesteanalysen gjennomføres mer som en tilfredshets analyse for å avdekke hvilke tiltak som må gjøres for økt omsetning og tilfredshet	A: Verdiskaping og ringvirkningsanalyse 2020 B: Ny gjesteundersøkelse (nettbasert) før, gjennom og etter sommeren 2020 C: Presentasjon av analyser første halvdel 2021	Kr 400 000 for verdiskaping og ringvirknings-analyser Gjesteanalyse kr 30 000	Destinasjons-utvikler NB! Dette ligger delvis inne i «Merket for Bærekraftig reisemål»
8	Allianse-utvikling Regionen har behov for sterke allianser for å drive frem egen utvikling. I denne sammenheng nevner vi Visit Innlandet, Visit Oslo og Visit OsloRegion som alliansepartnere. Å skape allianser krever målrettet innsats og holdninger som preges av å dele	Norefjell Destinasjon skal bli en betydelig samarbeidspartner for større reiselivsbedrifter og organisasjoner slik at disse ser nytten av å ha med opplevelser, kvaliteter og produkter fra regionen i egen utvikling. Dette skal styrke regionens attraksjonskraft og tilgjengelighet	A: Gjennomføre møter med 5 all.partnere i 2020 B: Gjennomføre møter med 8 all.partnere i 2021 C: Inngå i tett samarbeid med 4 av disse ila 2021	Kr 10 000 i reisekostnader per år	Destinasjons-utvikler
9	Presseturer og studieturer turoperatører Norefjell Destinasjon skal initiere besøk av presse og studieturer for operatører knyttet til salg av høst og vinteropplevelser. Dette i samarbeid med andre destinasjon selskaper	Presseartikler og PM fra regionen, samt turoperatører som blir bedre kjent med produktene, leverandørene og området som grunnlag for salg	A: Gjennomføre studietur turoperatører høst 2020 og vinter 2020 (tilsammen 15 turoperatører) B: Gjennomføre presseturer vinter 2020 og høst 2020 for tilsammen 10 representanter for medier i prioriterte markeder	Studietur turoperatører tilsammen 75 000, presse 50 000	Norefjell Destinasjon og Destinasjons-utvikler
10	Infrastruktur Utvikle en plan for hvilke infrastruktur-og transport tiltak som er nødvendig å få på plass for å utvikle helårsturisme i Norefjell-regionen. Arbeidet initieres av næringa, men gjennomføres av kommunene. Nødvendig infrastruktur i denne sammenheng kan være skilting, merking, brøyting, offentlige toaletter etc.	Utviklet infrastruktur er grunnlaget for å utvikle nye kommersielle produkter. Infrastrukturen må være på plass først. Effekten er at når de infrastrukturelle forholdene er på plass, kan næringsaktørene starte sitt produktutviklingsløp	A: Utvikle en plan for hvilke infrastruktur-tiltak som må på plass for å utvikle reiselivet i høst-sesong og for å styrke sommeren B: Gjennomføre planen - kommunene	Ingen kostnad for utvikling av planen	Destinasjons-utvikler og de fire kommunene

Nr	Beskrivelse av tiltak	Effekt	Indikatorer	Kostnad	Ansvarlig
11	PR-strategi Norge Utvikle en strategi for Norefjell-regionen som definerer hvem en er avhengige av, hvem som er interessenter, og vurderer hvordan en best kan kommunisere med dem for å nå målet til regionen på en mest mulig effektiv måte. En slik strategi skal utvikles og implementeres i det norske markedet. Vi velger å ikke kalle dette markedsføring, fordi strategien skal omhandle et større omfang av kommunikasjonsverktøy	Bygge opp omdømme som helårsdestinasjon og styrket omdømme som reisemål i utvikling, både hos dagens gjester, nye potensielle gjester, investorer og kunnskapsmiljøer. Tydeligere avtrykk av hvilke kvaliteter regionen som helårsdestinasjon har, og den unike kombinasjonen av de fire bærende produkt-konseptene	A: PR-strategi utviklet innen 1.10.20 B: De første PR-tiltakene gjennomført innen påske 2021 C: Årlig PR-plan Norge besluttet i nov måned	Kr 75 000 til utvikling av PR-Strategi Kr 100 000 til årlig gjennomføring	Destinasjons-utvikler
12	Studietur Gjennomføring av studietur hvert andre år til et opplevelsesmål med relevans for Norefjell-regionen. Den første turen gjennomføres til et reisemål som har satsset på vandring/sykkelturisme og lykkes med det som grunnlag for bygging av ny sesong. Møter med bedrifter og lokale myndigheter, 2 dagers varighet	Inspirasjon, motivasjon og læring. Nye idéer, lære av andres erfaringer og styrket samhold i egen gruppe, er noen av effektene. For at læringsutbytte skal bli optimalt bør et lages en liten oppsummering fra hvert møte eller aktivitet i studieturen som dokumenteres av deltakerne	A: Først studietur gjf høst 2020 B: Deltakelse fra min 15 bedrifter og representanter for kommunene i regionen	Kr 200 000 per år	Norefjell Destinasjon
13	Hyttebrukerne – vårt nærmeste marked Brukerne av hytter og i regionen er den nærmeste målgruppen for salg av opplevelser i andre alle perioder av året.. Det utformes nyhetsbrev til målgruppen og gjennomføres en kartlegging av hvordan de vil bli holdt oppdatert om nyheter. Utsending samkjøres	Brukere av hytter og i Norefjell-regionen skal behandles som det største potensielle nærmarkedet for alle kommersielle produkter på destinasjonen. Gjennom dette skal omsetning på kommersielle tjenester økes, ikke bare om vinteren, men også i nye sesonger	A: Første nyhetsbrev før vinterferien 2020 B: Andre nyhetsbrev før høstferie 2020 C: Spørreundersøkelse som grunnlag for videre aktivitet ifm Nyhetsbrev nr 2	Kr 5 000 per nyhetsbrev	Fellesselskapene koordinert gjennom Destinasjons-utvikler
14	EXPO Sverige-Danmark Sverige og Danmark er nye prioriterte markeder for Norefjell-regionen, også sommer og høst. Det skal opparbeides kunnskap om markedet og i første omgang gjennomføres presseturer og studieturer for turoperatører. Deltakelse på workshop i København og Stockholm (IN) og tiltak sammen med alliansepartnere/Visit OSLORegion vurderes også	Besøk av flere aktive gjester fra Sverige og Danmark med høyt forbruk, midtuke og helg sommer og høst. Regionen skal opparbeide et nytt marked av kjøpesterke reisende med spesiell interesse for Vandring og Sykling i kombinasjon med lokale matopplevelser og lokal kultur. Regionen sprer risiko ved å opparbeide et nytt marked	A: Prosjekt etablert innen 10.1.20 B: Studietur/ møte med IN SE og DK innen 10.3.20 C: Tilpassing av produkter og presentasjoner D: Pressetur høst 2021 E: Studietur turoperatører sommer/høst 2021	Kr 100 000 per år i 2020, 21 og 22	Destinasjonsutvikler og arbeidsgruppe av bedrifter
15	Utvikling og salg av flere tilbud i sommersesongen Organiserte tilbud som er uavhengig av vær, naturbaserte aktiviteter og kulturarrangementer utvikles for sommer gjestene i regionen. Ansvaret ligger hos tilbyderne, prosjektet koordineres av felles ressurs. Eksponering på nett og markedsføring av tilbudene viktig innhold i tiltaket	Økt omsetning i sommersesongen og utvikling av tilbud som gjør det rikere å bo og være på besøk i regionen om sommeren. Forlenget oppholdstid for de som bor på kommersielle anlegg, økt tilfredshet og styrket omdømme ved at det er flere organiserte aktiviteter og tilbud tilgjengelig i sommersesongen	A: Prosjekt etablert innen 10.1.20 B: Prosjektgruppe etablert med bedrifter 10.2.20 C: Produkter utviklet og testet påsken 2020 D: Markedsføring mot fra påske 2020 E: Salg sommer 2020 F: Omsetning sommer 2020 lik 0,5 mill kr G: Omsetning sommer 2022 lik 1,2 mill kr	Kr 50 000 til markedsføring per sommer sesong	Aktørene ved en sentrale bedrifter Koordinert destinasjons-utvikler

Nr	Beskrivelse av tiltak	Effekt	Indikatorer	Kostnad	Ansvarlig
16	Folkemøter om utvikling av opplevelsesdestinasjonen Det er vesentlig å ha med lokalbefolkningen på laget i utvikling av destinasjonen. Det gjennomføres åpne folkemøter for å presentere planer, nye tiltak og effekter så langt av satsingen. På møtene får lokalbefolkningen også anledning å komme med sine innspill til utviklingen	Utviklingen av Norefjell-regionen som reisemål skal forankres i lokale forhold og bli ønsket velkommen av lokalbefolkningen. Disse er også målgruppe for deler av utviklingen og tilbud som utvikles skal også tilrettelegges for bruk av de som bor i kommunen	A: Første folkemøte arrangeres høst 2020 B: Deltakelse fra min 80 personer C: Det arrangeres et møte per år i 2021 og 2022	Kr 5 000 per år 2020-21-22	Destinasjons-utvikler
17	Felles nettsted Regionen og bedriftene er ikke felles presentert på egnet nettsted i dag. Et felles nettsted bør utvikles med bakgrunn i en tydelig og detaljert behovsspesifikasjon som med tydelighet sier hvilke oppgaver nettstedet skal løse: Turistinformasjon, markedsføring, salg, portal til andre nettsteder etc.	Felles, godt distribuert nettsted som gir en samlet presentasjon av tilbudene og kvalitetene i regionen. Nettstedet skal ha spissede egenskaper i forhold til de oppgaver det skal løse. Effekten er mer effektiv markedsføring, salg (om funksjonen velges inn) og tydeligere tilstedeværelse i markedene	A: Behovsspesifikasjon (1.2.20) B: Tilbud fra leverandører (1.3.20) C: Nettsted lansert 1.6.20	Totalt kr 150 000	Destinasjons-utvikler
11	«OpplevelsesARENA Norefjell» Møteplass for opplevelsesaktørene i regionen sammen med handelsstand, håndverkere og kommunene. Fokus på motivasjon, inspirasjon og samhandling. Korte møter med faglige innspill og nettverksbygging	Sterkere samhandling på destinasjonen som grunnlag for utvikling og økt verdiskaping. Arena for felles initierte innsatser, diskusjon av utfordringer og motiverende innspill/foredrag. Et »must« møtested for alle som er opptatt av hvordan næringen utvikler seg	A: Fire møter i året fra 2020 B: Mer enn 40 deltakere per møte C: Økt deltakelse på møtene andre år 15 %	Kr 25 000	Norefjell Destinasjon i samarbeid med de andre fellesselskapene
19	Deltakelse på Norwegian Travel Workshop 2020 (NTW) NTW samler årlig over 300 internasjonale turoperatører til møte med norske tilbydere og destinasjoner. Arrangementet gis meget god evaluering og arrangeres 30.3.-2.4. i Trondheim 2020. Bedrifter fra Norefjell-regionen deltar på NTW i 2020. Deltakelsen gjentas hvert andre år.	Innsalg av Norefjell-regionen til internasjonale turoperatører, både generalister og spesialister innenfor blant annet aktive naturbaserte reiser. Sterkere internasjonal distribusjon og kontrakter med internasjonale selgere som grunnlag for flere internasjonale turister til regionen er effekter	A: Tre bedrifter fra regionen deltar på NTW 2020 sammen med representanter for fellesskapet B: Det gjennomføres møter med 120 turoperatører C: Kontrakt med 10 nye int turoperatører som selger regionen fra og med sesongen 2021	Kr 80 000	Destinasjons-utvikler
20	Nærmarkedet – plan for økt markedsandel Nærmarkedet for Norefjell-regionen definert til de befolkningstette områdene på Østlandet med et teoretisk kundegrunnlag på omlag 1,9 mill kunder, skal utnyttes bedre av regionen. Tilgjengelig uberørt natur og lokal kultur er attraktivt for store deler av markedet regionen skal ta større markedsandeler i. I første omgang nedsettes et ekspertutvalg som har som mandat »Å utvikle en handlingsplan for hvordan Norefjell-regionen skal øke markedsandel i nærmarkedet«	I dette tiltaket vil effektene være trinnvise: Trinn I. Sette sammen et Ekspertutvalg med høyt kvalifiserte personer som beskriver en plan. Deltakere Bente B. Holm, Trond Blindheim, Pål Medhus, Monna Nordhagen og tre lokale Trinn II: Utvalgte leverer sin tiltaksplan, 8 mnd arbeid. Trinn III: Økt markedsandel fra 2021	A: Utvalget satt sammen og operativ fra 1.3.20 B: Utvalget leverer sin rapport 1.11.20 C: Tiltak gjennomføres fra 1.1.21	Kr 150 000 til utvalgets arbeid (honorar, reise, møter og skrivehjelp) Kr 300 000 per år til gjennomføring	Norefjell Destinasjon

6.3. Organisering og gjennomføring av fase III

Mål, strategier og tiltak i denne planen representerer det styringsgruppen mener er nødvendig og realistisk for utvikling av Norefjell-regionen som opplevelsesdestinasjon mot 2030.

Planen er en felles plan for næringsaktørene og de fire kommunene. Den skal vedtas politisk i kommunene og i næringens organisasjoner.

Så langt har en styringsgruppe bestående av representanter fra næringsliv, kulturliv, kommunene og fellesskaper, ledet arbeidet med utforming av planen.

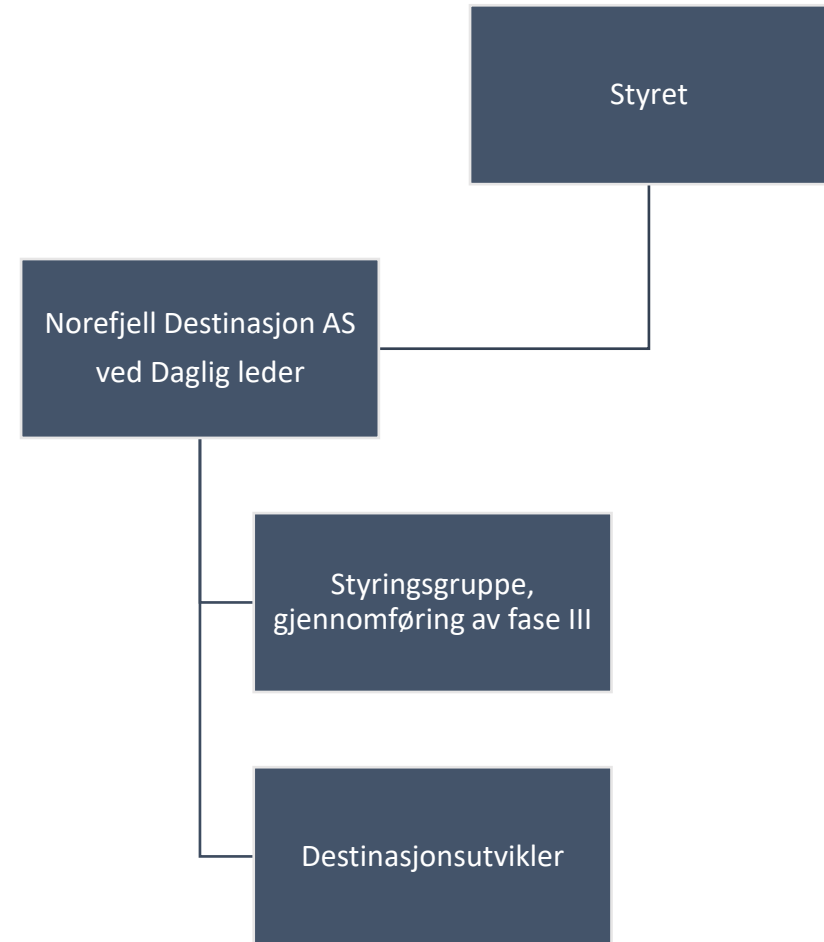
Erfaringsmessig bør ikke tidsrommet mellom fase II og III bli for langt. Fase II i denne prosessen avsluttes tidlig høst 2019 og det planlegges oppstart av fase III fra 1.1.2020. Det gir rom for å arbeide med å få på plass en stillingsressurs og finansiering av tiltakene i løpet av høsten 2020.

For å utføre oppgavene som skal utvikle Norefjell-regionen som opplevelsesdestinasjon på et høyt faglig nivå, kreves det både spesialisert markedsføringskompetanse, produktutviklingskompetanse (fagkompetanse) og reiselivskompetanse (sektorkompetanse).

Dette er argumenter for at et fagmiljø står som ansvarlig for gjennomføring av planen da stordriftsfordelene ved å legge plangjennomføringen til et miljø som allerede arbeider med utvikling av opplevelsesnæringen i kommunen, er betydelige. Dette gjelder ikke bare i gjennomføring av aktivitetene, men også når det gjelder rekruttering av kompetanse. Planen skal ha et eierskap og det skal avklares en organisering av fase III – gjennomføring av tiltak.

En egen styringsgruppe er ansvarlig for den operative gjennomføringen, denne rapporterer ved leder til den øverste ansvarlige.

Se forslag til organisasjonskart til høyre.



Figur 28, Organisering gjf fase III, Norefjell-regionen (2469 Reiselivsutvikling AS)

7. Vedlegg

Vedlegg 1: Kulturturistene, bearbeidet utdrag fra Innovasjon Norges Turistundersøkelse 2018

Vi kan gruppere de utenlandske turistene som er interessert i kultur i fire grupper (Epinion 2019). Prosent er andel av utenlandske feriereisende til Norge i 2018.

1. **”Kulturarv og historie”** (16 %) er de som ønsker å fordype seg i historien og kulturen til stedet de besøker. De vil besøke historiske bygninger og steder, museer og dra på sightseeing.

Turistene i kulturarv og historie har i gjennomsnitt 14,4 overnattinger på sin norgesferie. De bruker i noe større grad (+16%) overnattingsformer som f.eks. vandrerhjem, leide hytter, campingplasser og Airbnb, og i mindre grad ikke-kommersielle overnattingsformer (-25%) enn de øvrige gruppene av turister. Antall hotellovernattinger ligger noe lavere (-4%) men omtrent likt med gjennomsnittet. Turistene i denne gruppen har 16% flere overnattinger på Sørlandet, og 13% flere overnattinger i Trøndelag og Nord-Norge, enn de øvrige gruppene av turister og betydelig færre overnattinger i Oslo (-24%).

Den største andelen av turistene i gruppen for kulturarv og historie reiser i par, ektefelle, samboer eller kjæreste. Det er en større andel av denne gruppen som er parreisende enn det er for de øvrige gruppene av turister og betydelig færre som reiser alene.

Ser vi på de ulike kombinasjonene av aktiviteter for gruppen «kulturarv og historie» så ser vi at, i likhet med flere av de andre gruppene, en stor andel kombinerer kultur med både natur- og utendørsaktiviteter. Det er en betydelig større andel i denne gruppen som kun kombinerer kultur og natur enn det er for de øvrige gruppene av turister, hhv. 33% vs. 18%.

Turistene i «kulturarv og historie» har det nest laveste volumet målt i antall overnattinger, men ligger noe over gjennomsnittet i døgnforbruk med 1 820 kr. Sammenlagt utgjør dette et totalforbruk på 1,7 mrd. kr., noe som er litt under gjennomsnittet blant de målte gruppene.

Fra fordelingen av døgnforbruk på de ulike forbrukspostene ser vi at det i hovedsak er det høyere forbruket på overnatting og transport som gjør at turistene i gruppen kulturarv og historie ligger noe over gjennomsnittet i forbruk. Annet forbruk er påfallende likt som for de øvrige gruppene av turister. Tilfredshet og anbefalingsvillighet viser at turistene i denne gruppen ligger helt likt med gjennomsnittet for de øvrige gruppene av turister, med en score på 8,8 på alt i alt tilfredshet, og 9,1 i anbefalingsvillighet. Tilfredsheten fordelt på de ulike underdimensjonene viser at de scorer relativt likt på samtlige målte forhold. De største forskjellene er på vurdering av attraksjoner og severdigheter og tilgjengeligheten av mat av høy kvalitet, hvor turistene i gruppen for kulturarv og historie vurderer disse forhold noe bedre.

Turistene i denne gruppen er omlag like tilfreds som de øvrige gruppene av turister. Det er tre forhold som har størst betydning for deres vurdering av tilfredshet; spekteret av tilgjengelige aktiviteter (29%), attraksjoner og severdigheter (26 %) og pris i forhold til kvalitet (18 %).

2. **«Kunst og scene»** (4 %) er de turistene som oppgir at kulturopplevelser som f.eks. teater, opera og konserter, moderne kunst og museer er svært viktig på reisen i Norge. Ofte i kombinasjon med kulinariske matopplevelser og shopping.

Denne gruppen turister har i gjennomsnitt 9,9 overnattinger på sin ferie i Norge. De overnatter i betydelig større grad på hotell (+43%) og i mindre grad på andre kommersielle overnattingssteder, slik som f.eks. vandrerhjem, leide hytter, campingplasser og Airbnb, enn de øvrige gruppene av turister.

Turistene i denne gruppen har betydelig flere overnattinger i Oslo (+84%) og færre antall overnattinger enn de øvrige kulturelt aktive på Sørlandet (-33%), Østlandet eks. Oslo og Akershus (-16%) ,og i Nord-Norge (-11%).

Den største andelen i gruppen kunst og scene reiser i par, selv om det er en noe mindre andel enn for de øvrige gruppene av turister. I denne gruppen er også en noe mindre andel enn for de øvrige gruppene av turister som reiser med øvrige familie, men omtrent en like stor andel som er barnefamilier. Det er dog en betydelig større andel av denne gruppen som reiser alene, hele 16%.

Ser vi på de ulike kombinasjonene av aktiviteter for denne gruppen turister så ser vi at i likhet med flere av de andre gruppene er den største andelen av dem som kombinerer kultur med både natur- og utendørsaktiviteter. Videre er det en betydelig lavere andel som kombinerer natur- og utendørsaktiviteter, mens det er en betydelig større andel enn de øvrige gruppene av turister som kun er interessert i kultur, eller kultur i kombinasjon med utendørsaktiviteter.

Sammenlignet med øvrige grupper, har denne gruppen et relativt høyt døgnforbruk på 1810 kr., men et betydelig lavere volum målt i antall overnattinger. Totalforbruket på 0,5 mrd. kr er det laveste av de ulike gruppene.

Forbruket til turistene i gruppen kunst og scene ligger omtrent likt med de øvrige gruppene av turister på samtlige forbruksposter, med unntak av forbruksposten «annet». Denne gruppen besøker i større grad storbyer og der er det ofte er mer å bruke penger på – både i form av butikker, attraksjoner og severdigheter. Det kan forklare det høyere «annet»-forbruket til denne gruppen.

Denne gruppen scorer lavere på tilfredshet og anbefalingsvillighet enn de øvrige gruppene av turister. Tilfredsheten på de ulike underdimensjonene viser at de har lavere score på samtlige av de målte dimensjonene med unntak av pris i forhold til kvalitet. Det er særlig gjestfriheten til lokalbefolkningen, attraksjoner og severdigheter, overnattingsstedene og spekteret av tilgjengelige aktiviteter som får lavere score. Dette er kanskje en gruppe turister som er mer krevende og som vet hva de vil ha og som dermed har høye forventninger til kvalitet på reisen i Norge.

Dette gjenspeiles også i NPS-score, hvor turistene i kunst og scene scorer 59, noe som er betydelig lavere enn de øvrige gruppene av turister på 72. Dette svekker Norges omdømme som kulturdestinasjon. For denne gruppen er overnattingsstedene avgjørende for den samlede tilfredsheten. Overnattingsstedene scorer lavere i denne gruppen enn i de øvrige gruppene.



3. "Storbrukere" (24 %) er de turistene som vurderer et bredt spekter av kulturelle aktiviteter som viktige på ferien i Norge. Dette er turister som søker en allsidig kulturopplevelse som å besøke historiske steder og museer, oppleve lokal kultur, kulinariske opplevelser og liknende.

Storbrukere har i gjennomsnitt 11,3 overnattinger på sin ferie i Norge. De bruker i betydelig større grad hotell (+33%) og i mindre grad andre overnattingsformer, enn de øvrige gruppene av turister.

Turistene i denne gruppen har betydelig flere overnattinger i Oslo (+44%) og færre antall overnattinger i samtlige av de andre regionene.

I likhet med de andre gruppene er den største andelen av «Storbrukere» turister som reiser i par, men det er også en noe større andel enn det er for de øvrige gruppene av turister som reiser med øvrige familiemedlemmer.

Kombinasjonene av aktiviteter viser at det også for denne gruppen turister er størst andel av dem som kombinerer kultur med både natur- og utendørsaktiviteter. Denne gruppen ønsker å oppleve «alt» på sin ferie.

Turistene i denne gruppen har det klart høyeste totalforbruket på 3,1 mrd. kr. Dette skyldes både et høyt volum målt i antall overnattinger, men fremfor alt at denne gruppen har det høyeste døgnforbruket av alle på 2 145 kr.

Fra fordelingen av det daglige forbruket på de ulike forbrukspostene ser vi at denne gruppen har et høyere forbruk på samtlige forbruksposter, men særlig på forbruksposten «annet» og «pakke». De kjøper ofte pakker på sin feriereise til Norge. På forbruksposten «pakke» bruker de 275 kr. mer per døgn enn gjennomsnittet for de øvrige gruppene av turister.

Denne gruppen turister, vurderer omtrent samtlige kulturelle aktiviteter som svært viktig for sin feriereise til Norge, er også blant dem som er mest tilfreds med oppholdet i Norge. På tilfredshet og anbefalingsvillighet scorer denne gruppen 0,3 poeng høyere enn de andre gruppene.

Dette gjenspeiles også i NPS hvor denne gruppen scorer 78, mot 67 for de øvrige gruppene av turister. De to forholdene som har størst betydning her er overnattingsstedene (33%) og spekteret av tilgjengelige aktiviteter (22%).

4. **"Livsstil og levemåte"** (26 %) er de kulturelt interesserte turistene som er opptatt av å komme i kontakt med lokalbefolkningen og lokal kultur. De vil oppleve byen og livet til lokalbefolkningen, nasjonale feiringer og festivaler, lokal historie og livsstil, og ikke minst kulinariske opplevelser og matopplevelser

Denne gruppen turister har i gjennomsnitt 12,5 overnattinger på sin ferie i Norge. De bruker i noe større grad (+13%) «annen kommersiell overnattingsform», slik som f.eks. vandrerhjem, leide hytter, campingplasser og Airbnb, og i mindre grad hotell (-20%) enn de øvrige gruppene av turister. Antallet overnattinger på ikke-kommersielle overnattingsformer som f.eks. egen eller lånt hytte, hos venner, familie eller bekjente ligger noe høyere (+4%) ,men omtrent likt med gjennomsnittet.

Denne gruppen på de ulike regionene kan vi se at de har betydelig færre overnattinger i Oslo (-35%), og noe over gjennomsnittet i de øvrige regionene.

I likhet med de andre gruppene, reiser også den største andelen i denne gruppen i par. Her er det mindre andel barnefamilier og flere reiser med øvrige familiemedlemmer.

Kombinasjonene av aktiviteter viser at i denne gruppen er det betydelig høyere andel som kombinerer kultur med både natur- og utendørsaktiviteter på sin ferie i Norge.

Turistene i gruppen livsstil og levemåte ligger noe over gjennomsnittet i antall overnattinger, men har det nest laveste døgnforbruket på 1430 kr. Dette utgjør et totalforbruk på 2,2 mrd. kr., noe som på tross av de nest laveste døgnforbruket er litt over gjennomsnittet for de øvrige gruppene av turister.

Det lavere forbruket forklares med et noe lavere forbruk på samtlige områder,. Den største forskjellen er forbruket på pakkereiser, som ligger 140 kr. under gjennomsnittet for de øvrige gruppene av turister.

Tilfredshet og anbefalingsvillighet viser at turistene i denne gruppen ligger omtrent på gjennomsnittet. Turistene i denne gruppen har en NPS på 73, noe som er høyere enn for de øvrige gruppene av turister på 68.

Det er to forhold som peker seg ut med størst betydning for tilfredshet; priser i forhold til kvalitet (29 %) og muligheten til å oppleve lokal kultur og livsstil (25 %). Ettersom priser i forhold til kvalitet også er en av de forhold som denne gruppen turister scorer lavere enn gjennomsnittet, er det nærliggende å tro at en justering av priser og/eller opplevd kvalitet kan øke tilfredsheten og anbefalingsvilligheten ytterligere for denne gruppen.



TOPP 4 VIKTIGSTE KULTURAKTIVITETER



91%

Oppleve lokal kultur, livsstil og tradisjon



83%

Oppleve byen og livet til lokalbefolkningen



68%

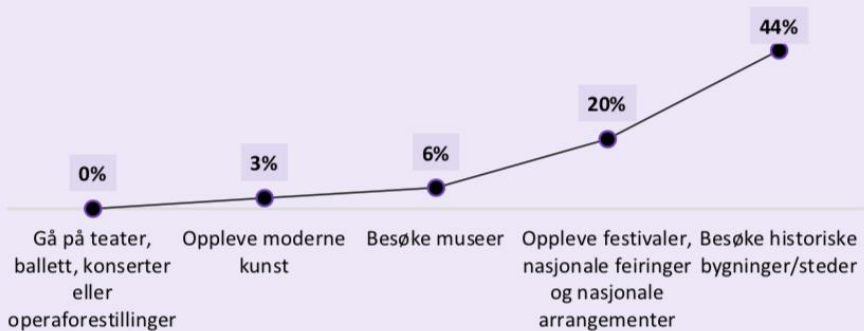
Sightseeing



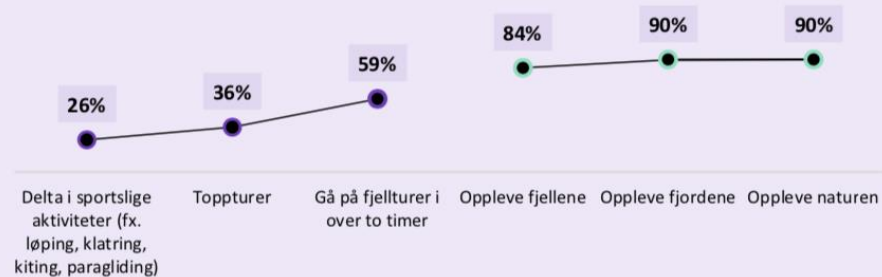
52%

Kulinariske opplevelser og matopplevelser

ANDRE KULTURAKTIVITETER | Andeler »Svært viktig«



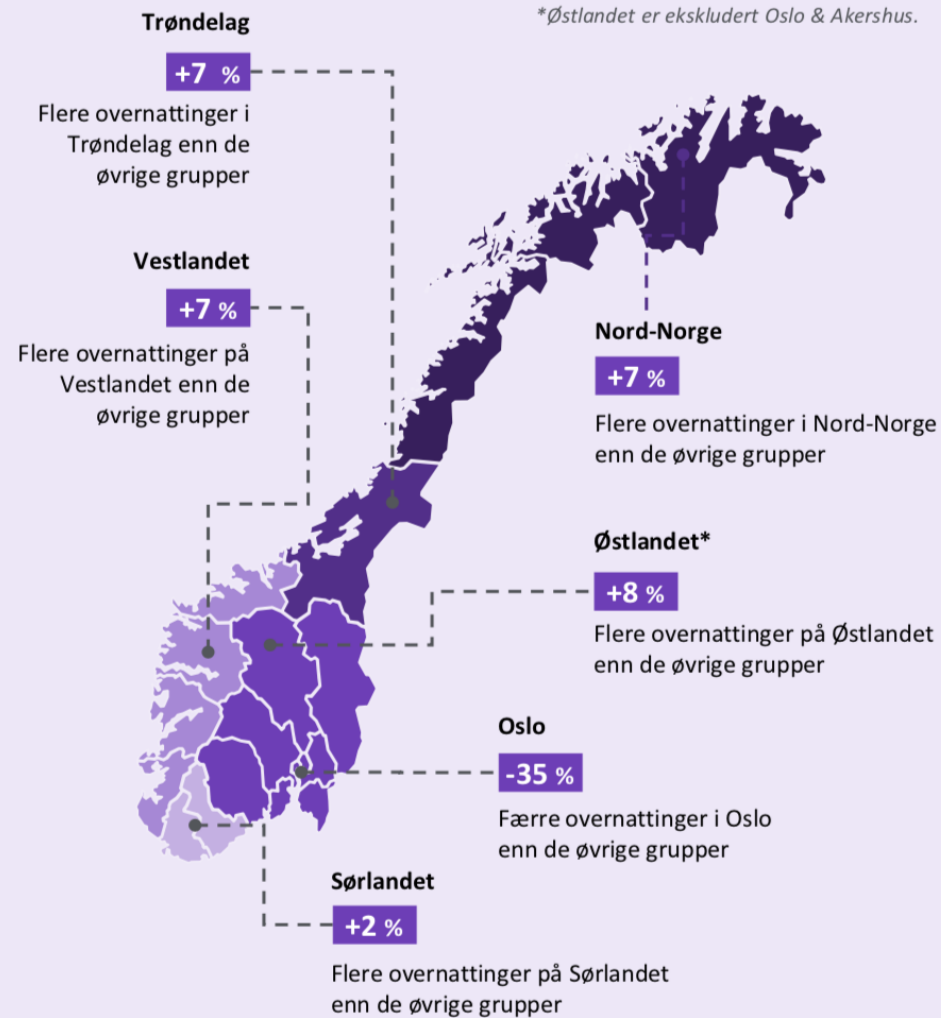
TOPP 3 UTENDØRS OG NATURAKTIVITETER | Andeler »Svært viktig«



OVERNATTINGER I REGIONENE

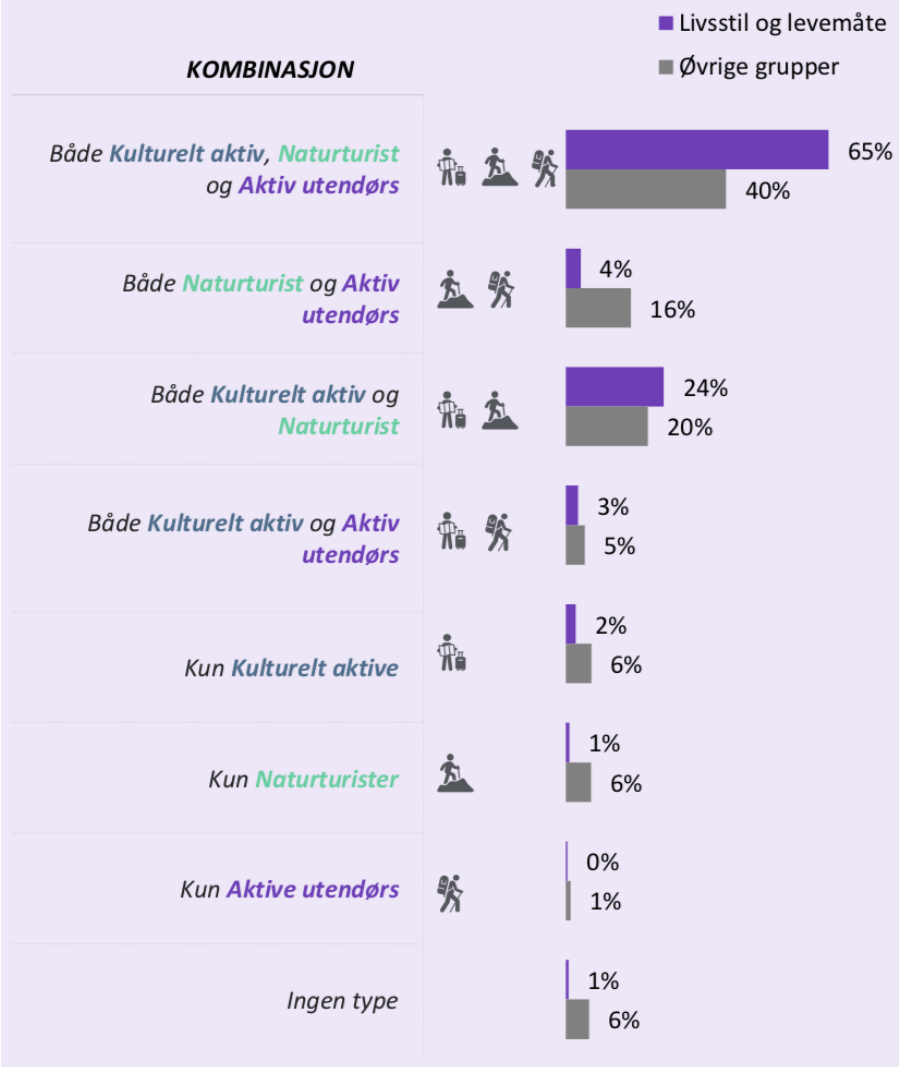
Prosentvis avvik fra gjennomsnittet for de øvrige grupper

*Østlandet er ekskludert Oslo & Akershus.



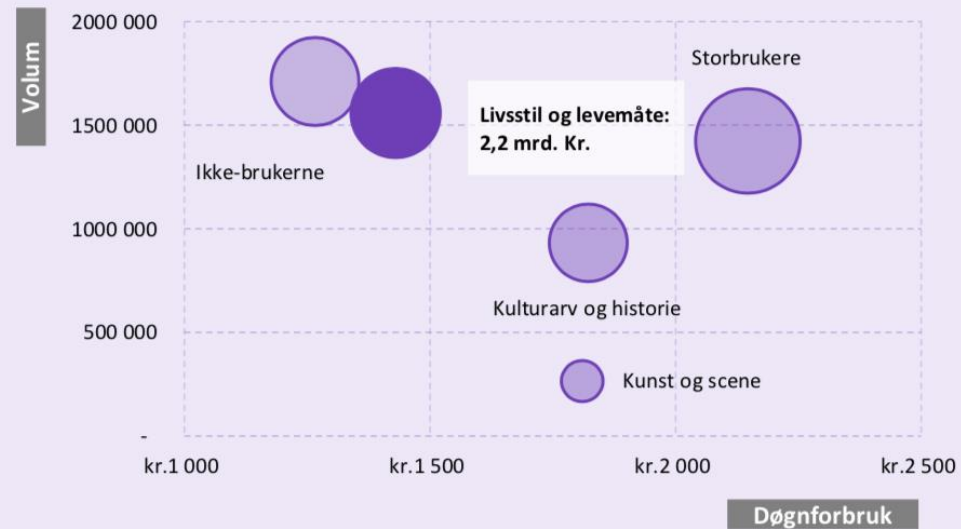
AKTIVITETSKOMBINASJONER*

Absolutte andeler sammenlignet med de øvrige grupper

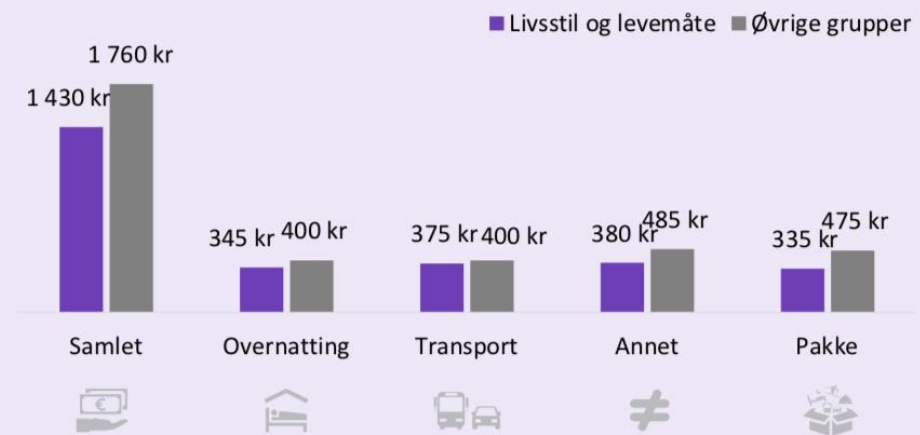


TOTALVOLUM OG FORBRUK

Boblens størrelse angir gruppens totalforbruk.

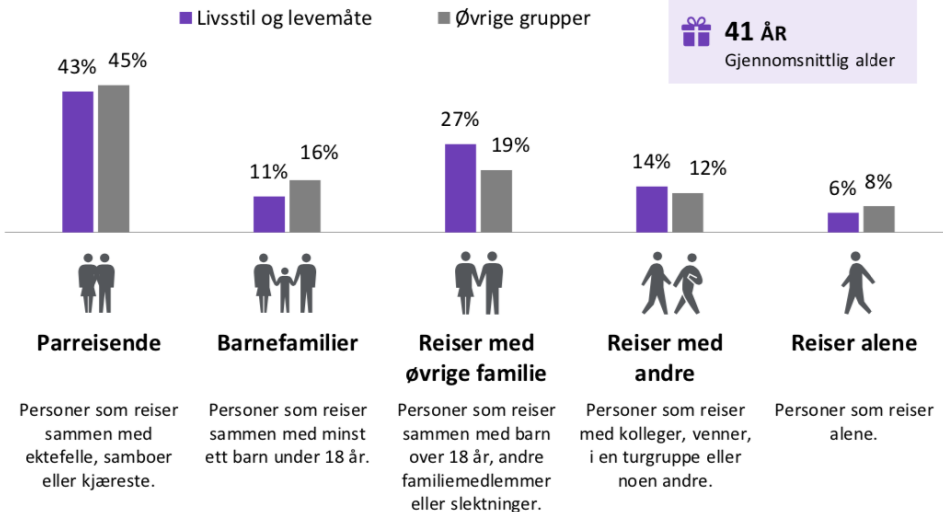


DET DAGLIGE FORBRUKET



REISEPARTNERE

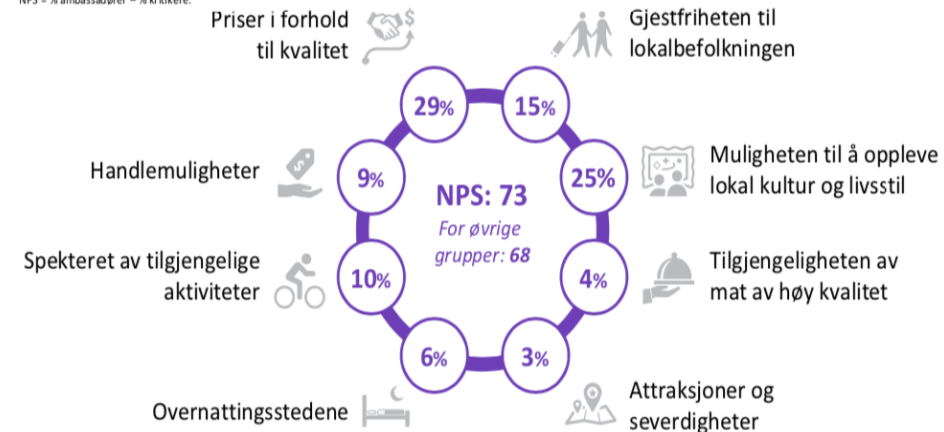
Absolutte andeler sammenlignet med de øvrige grupper



DRIVERE FOR NET PROMOTER SCORE (NPS)

Hvor mye har ulike deler av ferien å si for overordnet tilfredshet?

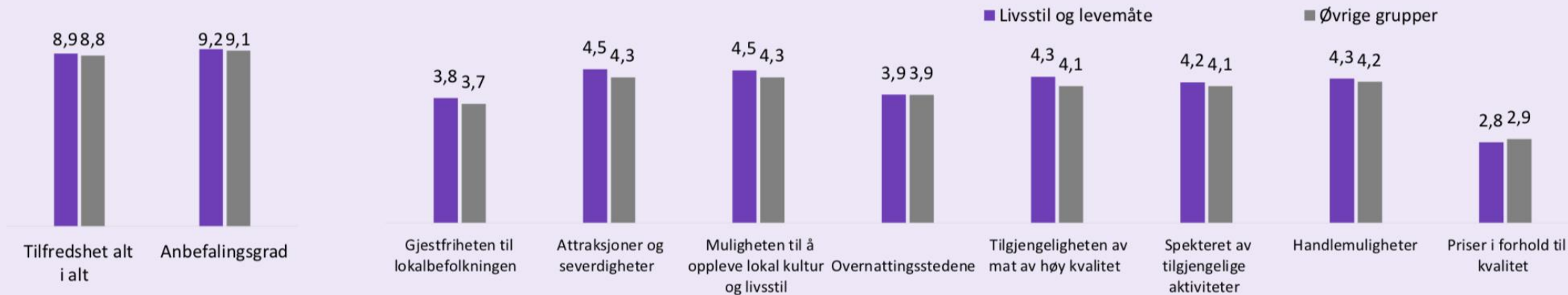
NPS beregnes ut ifra de feriereisende sin anbefalingsvillighet:
0-6 = kritikere, 7-8 = passive, 9-10 = ambassadører.
NPS = % ambassadører - % kritikere.



TILFREDSHET OG ANBEFALING

Skala fra 0 til 10, hvor 10 er positiv.

Skala fra 1 til 5, hvor 5 er positiv.



Her ser vi nærmere på de som både er motivert av kulturopplevelser og som kan være potensielle turister til Norge. De turister som faller inn under begge disse kategoriene kan ses på som «kulturinteressert og interessert i å reise på ferie til Norge». I figuren til høyre vises dette per marked. Det er størst potensial for kulturturisme fra England, Tyskland og Frankrike, som også er de største markedene målt i volum.

**KULTURINTERESSERT,
MEN IKKE INTERESSERT I Å
REISE PÅ FERIE TIL NORGE**



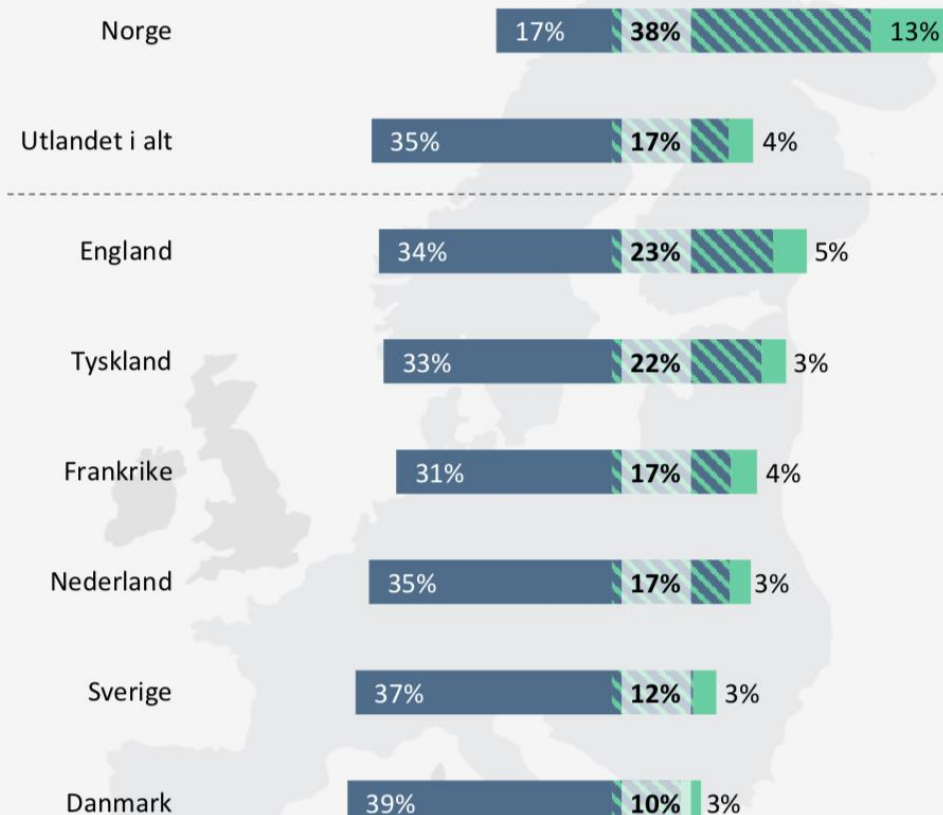
**IKKE KULTURINTERESSERT,
MEN INTERESSERT I Å
REISE PÅ FERIE TIL NORGE**



**KULTURINTERESSERT OG INTERESSERT
I Å REISE PÅ FERIE TIL NORGE**

Turister som både er interessert i å reise på ferie til Norge og som er interessert i å reise på ferie for å oppleve kultur

ANDEL AV KULTURINTERESSERTE TURISTER MED HØYT POTENSIAL FOR Å KOMME TIL NORGE, FORDELT ETTER SENTRALE MARKEDER



7. Kilder



Kilder

- www.skift.com
- www.regjeringen.no
- www.nmbu.no
- Innovasjon Norge/Epinion, Turistundersøkelsen 2018
- «The karbon footprint of global tourism», forskertidsskriftet Nature
- Innovasjon Norge/RISS
- NHO Reiseliv – Skatteinngang fra reiselivsnæringen til landets kommuner
- Vertskap.no – Märit Torkelsen
- TØI – Cruiserafikk til Norge