



REVIDERT MASTERPLAN FOR NORDKAPP 2022-2030

November 2021
Prosjektansvarlig: Visit Nordkapp AS
Prosjektleder: Ann-Jorid Pedersen, rådgiver i Mimir as

Foto: Vidar Moløkken – Visit Norway

MIMIR

FORORD

Nordkapp fikk sin masterplan i 2014. Fase 3 ble aldri organisert opp, men man har siden den gang jobbet med å realisere strategien. Mye har skjedd siden 2014, og høsten 2019 fikk Mimir i oppdrag å revidere masterplanen. På grunn av pandemien og andre krevende omstendigheter på Nordkapp, har arbeidet blitt forsinket underveis. Ronny Brunvoll (da ansatt i Mimir) var inne i en tidlig fase. Deretter ble det en pause i prosessen før Ann-Jorid Pedersen overtok prosjektledelsen våren 2021.

Arbeidet med å utvikle en masterplan for et reisemål inngår i Innovasjon Norges program for bedre reisemålsutvikling. Dette består av tre faser:

1. Fase 1: forstudie (situasjonsanalyse, ressurs- og potensialavklaring)
2. Fase 2: Masterplan (rammeverk for utvikling)
3. Fase 3: Fra ord til handling (gjennomføringsfase).

Nordkapp er fortsatt i fase 3; Fra ord til handling. Dette er den fasen der strategien og tiltakene i masterplanen skal settes ut i livet og realiseres.

Revisjonen har hatt som formål å påpeke hvilke mål i den opprinnelige masterplanen som er nådd og ikke, hvilke tiltak som er gjennomført, samt se på dagens forhold knyttet til den videre utviklingen av reisemålet. Det er også gjort vurderinger ift markedsposisjonen og forholdet til offentlige planprosesser og samspillet blant aktørene. Samtidig har samfunnsperspektivet og bærekrafttekningen kommet tydeligere inn i denne versjonen av masterplanen.

Arbeidet med bærekraftmerking av reisemålet har pågått parallelt, med Mimir ved Ingrid Solberg Sætre som prosessveileder.

Arbeidet med masterplanen ble gjennomført november 2019 til november 2021. Det har vært gjennomført workshop, samt forankrings- og dialogmøter med aktørene, samt kunnskapsinnhentinger og analyser. Prosjektleder for prosessen har i den siste fasen vært Ann-Jorid Pedersen i Mimir AS, mens prosjektansvarlig har vært Marianne Berg og Marte Gabrielsen fra Visit Nordkapp AS. Styringsgruppa for revisjonen har vært den samme som styringsgruppa for bærekraftmerkinga.

Vi takker med dette alle som har bidratt med kunnskap og erfaringer, vilje til å tenke nytt og til å ta beslutninger underveis. Takk også til andre deltakende aktører med hjerte for Nordkapp.

INNHold

FORORD	2
1.0 Prosess og metoder	6
1.1 Innledning.....	6
1.2 Organisering av arbeidet	7
1.3 Styringsgruppas mandat og anbefaling.....	7
2.0 Det nye reiselivet	7
2.1 Dagens reiselivsstruktur, Fra pyramide til økosystem.....	7
2.1.1 Reiselivets økosystem	8
2.1.2 Reiselivets tre	8
2.2 Destinasjonsledelse og destinasjonsselskap	9
2.2.1 Hva er et destinasjonsselskap?	9
2.2.2 Destinasjonsledelse som nytt begrep.....	10
2.3 Bærekraftomstillingen i lokalsamfunnene og på reisemålene.....	10
2.4 Behovet for en bedre destinasjonsledelse	12
2.4.1 Besøksforvaltning	13
2.4.2 Markedsføringsoppgavene endrer seg også	13
2.4.3 Destinasjonsselskapene endrer rolle	14
2.4.4 Destinasjonsledelsens oppgaver.....	15
2.5 Behovet for balanse på morgendagens reisemål	16
2.6 Korona - global og regional markedsutvikling i turismen	17
2.6.1 Utviklingen under Koronapandemien	17
2.6.2 Destinasjonstilpasninger etter Korona	19
2.6.3 Bedriftstilpasninger etter Korona	20
2.6.4 Suksessfaktorer i morgendagens reiseliv.....	21
2.7 Konklusjon	21

3.0	Situasjonsbeskrivelse av reisemålet.....	22
3.1	Bakgrunn og fokus	22
3.2	Nordkapp er en reiselivskommune	23
3.3	Nordkapps utvikling i tall	24
3.3.1	Kommersielle overnattinger.....	24
3.3.2	Hotellformål.....	26
3.3.3	Hotelløkonomi	27
3.3.4	Markedsstruktur.....	27
3.3.5	Airbnb	29
3.3.6	Cruise.....	29
3.3.7	Hurtigruten	31
3.3.8	Attraksjoner	31
3.3.9	Flybasert trafikk.....	31
3.3.10	Endringer etter pandemien.....	32
3.4	Framtidsperspektiver.....	34
3.5	Omstilling og utvikling	35
3.6	Visit Nordkapp.....	35
3.7	Svekket merkevare OG konkurransekraft	36
3.8	Bærekraftig volumtrafikk og profilbærende nisjetrafikk.....	37
3.8.1	Nordkapps aktører.....	37
3.8.2	Volumtrafikk, grupper og individuelle	37
3.8.3	Nordkapps seks segmenter	37
4.0	Strategi.....	39
4.1	Utfordringer	39
4.1.2	Konklusjon:	39
4.2	Merkevareplattform.....	39
4.3	Mål for Nordkapp MOT 2030	41
4.3.1	Visjon	41
4.3.2	Overordnet mål	41

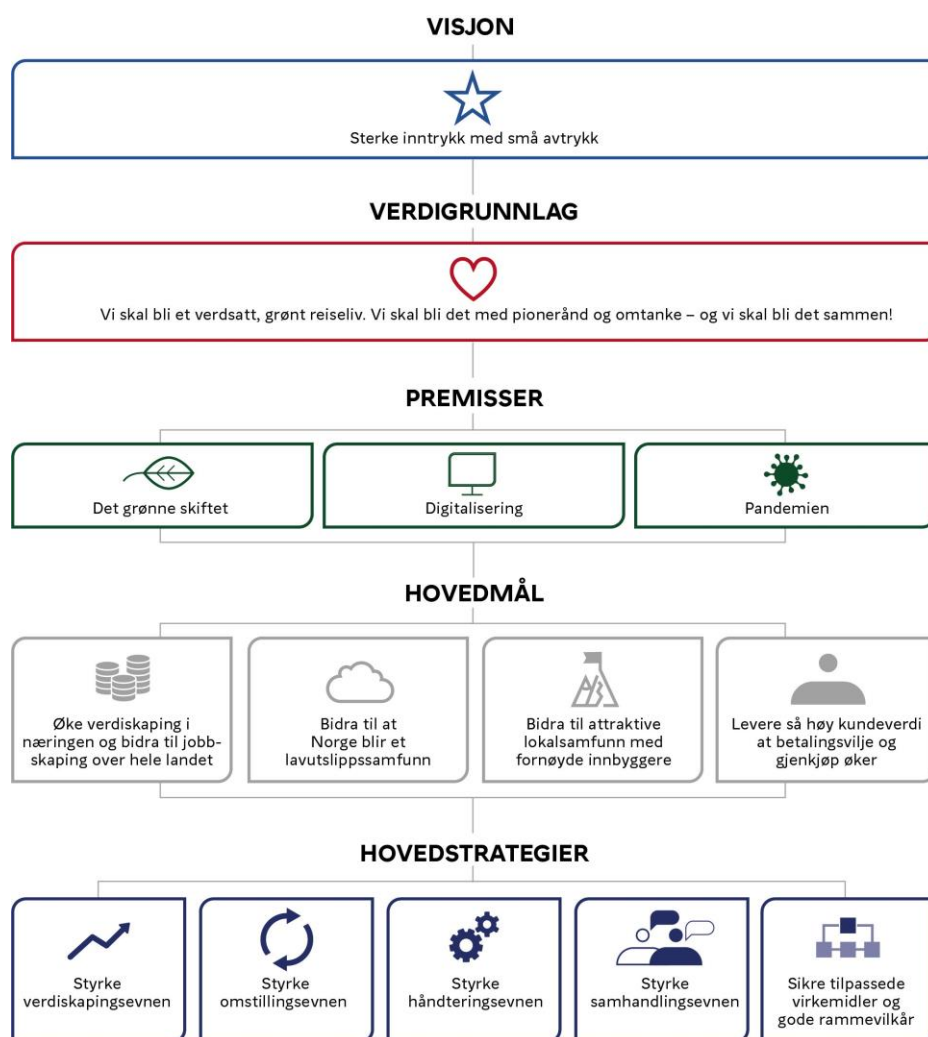
4.3.3	Premisser	41
4.3.4	Målbilde	41
4.4	Fire strategiske prioriteringer	43
4.5	Kjernestrategien oppsummert	44
4.6	Øvrige satsinger og tiltak	45
5.0	Eierskap og drift av fase 3, «fra ord til handling»	46
5.1	Liten destinasjon, stort løft	46
5.2	Politisk behandling og forhold til offentlige planverk	47
5.3	Organisering av fase 3	47
6.0	Kilder	48
	SIGNATURER STYRINGSGRUPPE	49

1.0 PROSESS OG METODER

1.1 INNLEDNING

Styringsgruppa legger med dette fram sitt forslag til reviderte rammeverk for utviklingen av Nordkapp som reisemål mot 2030 (Masterplanen). Formålet med arbeidet har vært å revidere eksisterende masterplan og utarbeide et nytt *overordnet og helhetlig rammeverk* for utviklingen av Nordkapp som reisemål. Gjennomføringen av prosessen følger Innovasjon Norges ”Håndbok for reisemålsutvikling”. Dette dokumentet utgjør strategien som skal følges opp gjennom neste fase – kalt *Fra ord til handling*.

I 2014 fikk man for første gang siden Nordkapp begynte å utvikle reiselivet som næring, en felles overordnet reiselivsstrategi for hele kommunen, forankret og integrert i det kommunale planverket og bygd på ambisjoner om å ta et helhetlig grep om utviklingen av Nordkappsamfunnet som reisemål i et langsiktig perspektiv. Den reviderte masterplanen bygger på nye analyser av situasjonen på reisemålet Nordkapp, endringer i nasjonalt og internasjonalt reiseliv, samt på føringer og mål i den nasjonale reiselivsstrategien som ble lansert våren 2021. Sistnevnte kan oppsummeres slik:



Modell: Nasjonal Reiselivsstrategi 2021

1.2 ORGANISERING AV ARBEIDET

Arbeidet med revisjonen av masterplanen har vært organisert med PLP som styringsmodell, med en bredt sammensatt styringsgruppe (SG). Prosjektansvarlig (PA) har vært Marianne Berg og Marte Gabrielsen fra Visit Nordkapp AS. Mimir AS ved Ann-Jorid Pedersen har vært innleid prosjektleder (PL).

Styringsgruppa har vært sammensatt av representanter fra både reiselivs- og opplevelsesnæringa, Nordkapp kommune og tiliggende næringer som infrastruktur. Visit Nordkapp AS og Nordkapp kommune har oppnevnte representanter til arbeidet. Reiselivsaktørene har vært involvert gjennom workshops og samtaler.

Revisjonsarbeidet har vært finansiert gjennom bidrag fra Innovasjon Norge, Nordkapp kommune, Repvåg Kraftlag og Visit Nordkapp. I tillegg har de mindre reiselivsaktørene i Nordkapp vært finansiell part gjennom egeninnsats og medlemsskapsbidrag til Visit Nordkapp.

1.3 STYRINGSGRUPPAS MANDAT OG ANBEFALING

Styringsgruppas mandat har vært å revidere masterplanen fra 2014. Styringsgruppa stiller seg kollektivt bak det framlagte strategidokumentet og understreker viktigheten av at det er dette dokumentet som nå legges til grunn for det videre arbeidet med å utvikle Nordkapps reiseliv i neste fase – *fra ord til handling*. Gjennomføringsplaner og finansieringsmodeller for den fasen vil bli utviklet som egne dokumenter av prosjektansvarlig. Dette er i tråd med faseinndelingen som beskrives i Innovasjon Norges *Håndbok for reisemålsutvikling*. Alle forslag vil være kvalitetssikret i styringsgruppa med tanke på gjennomførbarhet og prioriteringer.

Styringsgruppa, prosjekteier og prosjektleder vil takke alle som i ulike sammenhenger har bidratt til gjennomføringen av dette arbeidet.

2.0 DET NYE REISELIVET

I denne revisjonen har vi lagt til grunn de store endringene som har skjedd – og fortsatt skjer - i reiselivet. Disse endringene oppsummeres i dette kapittelet.

2.1 DAGENS REISELIVSSTRUKTUR, FRA PYRAMIDE TIL ØKOSYSTEM

Tradisjonelt har mange forstått reiselivet som en hierarkisk pyramide, med Innovasjon Norge på toppen og bedriftene nederst. Omtrent på midten har destinasjonsselskapene, klynger og nettverk blitt plassert. Sannheten er at det ikke finnes noen formaliserte nasjonale koblinger mellom de ulike nivåene; all samhandling skjer på frivillig basis. Ikke alle landsdeler har et landsdelselskap, og ikke alle regioner eller reisemål har et destinasjonsselskap. Reiselivet er altså ingen hierarkisk pyramide, men snarere et *økosystem* med en rekke ulike aktører og mekanismer. Derfor er det også vanskelig å diskutere og forstå reiselivet og reiselivsorganiseringen ut fra tradisjonelle, hierarkiske modeller.

2.1.1 REISELIVETS ØKOSYSTEM

De siste åra har vi begynt å snakke om reiselivet som en *nettverksøkonomi* eller et *samskapende økosystem* der alle er avhengig av også andre ressurser og leveranser enn sine egne for å gi gjestene et tilfredsstillende tilbud. I et slikt system er det lett å unnsnippe ansvar for helheten. Dermed er man også svært utsatt for systemsvikt på reisemålsnivå. *Det er en av årsakene til at næringa trenger god styring og ledelse av den felles utviklingen og forvaltningen av reisemålet.* Hvem som er faktiske aktører og interessenter i reiselivets økosystem, varierer noe fra sted til sted, men felles for de aller fleste er at det er langt flere enn man gjerne tror. Og tendensen synes å være at jo høyere kravene til bærekraft blir, jo flere mennesker og miljøer blir involvert i reiselivets økosystem. Et eksempel er kravene til sosial bærekraft som nå gjør at innbyggerne blir aktører eller mer aktive interessenter i reiselivet og reisemålsutviklingen.

Bedrifter og andre produkteiere

Private bedrifter, men også kommuner, havneselskap etc.

Ressursforvaltere og rammesettere

Forvaltere av våre felles natur- og kulturressurser, samt offentlige rom og infrastruktur etc

Koordinatorer, utviklere og brandforvaltere

Landsdelselskap, destinasjonsselskap, klynger, nettverk, næringsforeninger etc

Distributører

Salgs- og distribusjonsapparatet.

Lokalsamfunnene

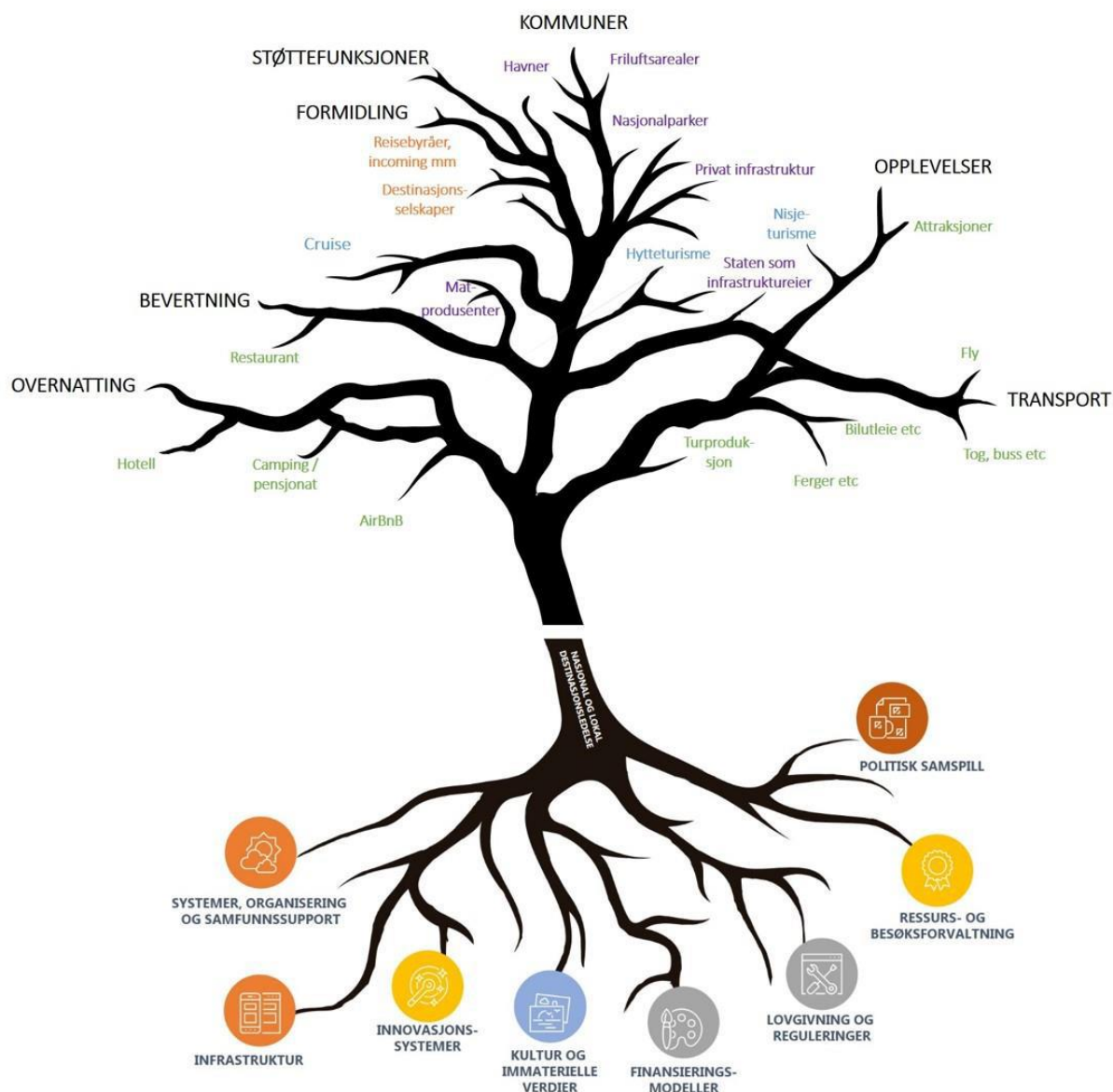
Lokalsamfunnet med innbyggere og andre næringsaktører som lever og virker midt i reiselivsopplevelsen.



Modell: Mimir As

2.1.2 REISELIVETS TRE

Reiselivet kan også forstås som et tre med mange greiner som strekker seg i ulike retninger. Alle greinene er avhengig av røtter som gir dem næring. Reiselivets rotsystem er komplekst og overlapper andre næringers trær. Reiselivstreets røtter henter i stor grad kraft fra *fellesgoder og ressurser i lokalsamfunnet og i de felles naturressursene på reisemålet.* Dette er en del av allmenningen, og ikke nødvendigvis egnet eller rigget for kommersiell utnyttelse. Det reiser dermed stadig nye spørsmål om hvordan reisemål kan og bør forvaltes, slik at verdiene reiselivet skaper, kommer hele lokalsamfunnet til gode. Det diskuteres derfor i stadig sterkere grad hvem som skal finansiere de nødvendige fellesgodene som både løser utfordringer for fellesskapet og næringen, men som også styrker et steds konkurranse- og attraksjonskraft. Et sentralt spørsmål er også hvordan et reisemål bør styres og forvaltes. *Destinasjonsledelse* er dermed et begrep som har kommet høyt på dagsorden. Det er høyst relevant også for Nordkapp.



Hvem skal vanne og pleie reiselivstreet, og hvem skal høste fruktene av det?

Modell: Mimir As

2.2 DESTINASJONSLEDELSE OG DESTINASJONSSKAP

2.2.1 HVA ER ET DESTINASJONSSKAP?

Den tradisjonelle definisjonen på et destinasjonsselskap er fortsatt i bruk, men den er nå på vei ut:

Et destinasjonsselskap er et aksjeselskap eller stiftelse hvor flere kommunale, lokale reiselivslag og bedrifter går sammen innen et naturlig område som ikke er avgrenset av kommune- eller fylkesgrenser. Reisemålsselskapenes hovedoppgave er å drive utadrettet markedsføring av reiselivsbedrifter i den aktuelle region.

NHO Reiseliv og Innovasjon Norge

En ny definisjon er kommet inn og brukes mer og mer:

Man bør merke seg at i disse tradisjonelle definisjonene av destinasjonsselskap, er markedsarbeidet dominerende. Slik er det ikke lenger. Det foregår nå en omdefinering av destinasjonsselskapenes rolle og mandat over hele Europa, der man får en vridning mot management og tilrettelegging framfor å være salg- og markedskanal for næringa. Dette utdypes senere i dokumentet.

En ny og mer tidsriktig definisjon på et destinasjonsselskap kan derfor være:

Et destinasjonsselskap er en virksomhet hvor en eller flere kommuner, reiselivsbedrifter og evt andre interessenter går sammen om å eie og drive et selskap som får i oppdrag å drive utvikling og markedsføring av et reisemål på vegne av fellesskapet. (Et reisemål er forstått som et avgrenset geografisk område som oppfattes som en naturlig helhet av markedet og aktørene.)

2.2.2 DESTINASJONSLEDELSE SOM NYTT BEGREP

Det er verdt å merke seg at det har kommet inn et nytt begrep som ikke er det samme som destinasjonsselskap, men som likevel har mange berøringspunkter med et destinasjonsselskaps oppgaver. Begrepet er *destinasjonsledelse*, og det forklares gjerne slik:

Destinasjonsledelse er de aktørene som sammen, formelt eller uformelt, leder utviklingen av reiselivet på reisemålet. Aktørene i destinasjonsledelsen kan være destinasjonsselskap, reiselivslag, eller reiselivsrettet næringselskap, kommunen(e) og i enkelte tilfeller sentral(e) reiselivsbedrift(er). Begrepet «destinasjonsledelsen» brukes om funksjonen og samarbeidet mellom flere aktører, som kommune og destinasjonsselskap. Uavhengig av organisering, er et godt samarbeid mellom kommunen og reiselivsnæringen en forutsetning for å lykkes med en bærekraftig reisemålsutvikling.

Innovasjon Norge

2.3 BÆREKRAFTOMSTILLINGEN I LOKALSAMFUNNENE OG PÅ REISEMÅLENE

Bærekraftarbeidet i dag er sammensatt og har flere sider og innfallsvinkler. De ulike perspektivene forklares slik av Nordlandsforskning:

- et *markedsperspektiv* (robuste markeder som det kan høstes mye av i mange år)
- et *bedriftsperspektiv* (omstillingskapasitet, mer fleksible og robuste bedrifter)
- et *lønnsomhetsperspektiv* (effektiv drift, digitalisering,)
- et *lokalsamfunnsutviklingsperspektiv* (vinn – vinn)
- et *klimaperspektiv* og i sammenheng med alt dette
- et *overordnet bærekraftperspektiv* (gjernes relatert til FNs Bærekraftsmål).

Den grønne omstillingen får i praksis konsekvenser på alle områder. To sentrale endringer som destinasjonsselskapene merker godt er følgende:

1. STEDSUTVIKLING OG REISEMÅLSUTVIKLING SMELTER SAMMEN!

Reiselivet opererer i stor grad i det offentlige rom, som de fleste steder begynner å bli strengt regulert. Plassmangel og et økende antall interessenter påvirker også situasjonen. Innbyggerne på sin side begynner å si tydeligere fra når turistene blir for mange eller når de ikke respekterer den lokale kulturen. Med denne utviklinga blir det offentlige, særlig kommunene, nødt til å ta et større ansvar for reiselivsutviklinga. Reiselivsaktørene må på sin side ta et større ansvar for lokalsamfunnsutviklinga og se seg selv som en del av lokalsamfunnet.

Her er det også på sin plass å begynne å definere innbyggere som potensielle kunder for reiselivsnæringa. I et framtidsperspektiv kan det bli nødvendig å finne ferieparadiset nærmere eget bosted. Så lenge pandemien legger så sterke føringer som den fortsatt gjør, vil vi uansett befinne oss der. Det åpner også nye muligheter.

2. FLERE MÅ TA ANSVAR FOR Å KLARE DET GRØNNE SKIFTET

Flere må samhandle og delta aktivt i forpliktende partnerskap for å få til en god destinasjonsledelse og for å sikre en høyere grad av bærekraft. Innbyggerne må høres (dialog) og inviteres med inn i planer og forvaltning. Gjester og innbyggere må være en del av destinasjonsarbeidet gjennom dialog og trolig også smarte løsninger som cost-flip (annen fordeling av kostnader), nudging (påvirkning av gjestenes adferd), og kanskje også gjennom mer tradisjonelle former for fellesgodefinansiering (tax).

Også selskapet Visit Nordkapp og den enkelte reiselivsbedrift må ta sin del av ansvaret for det grønne skiftet og for å nå FNs 17 bærekraftsmål. Dette gjøres blant annet gjennom merking av Nordkapp som bærekraftig reisemål, samt gjennom ulike former for bærekraftmerking på bedriftsnivå. Det er all grunn til å tro at kravene på dette området vil øke de nærmeste åra. Det må også aktørene rigge seg for.

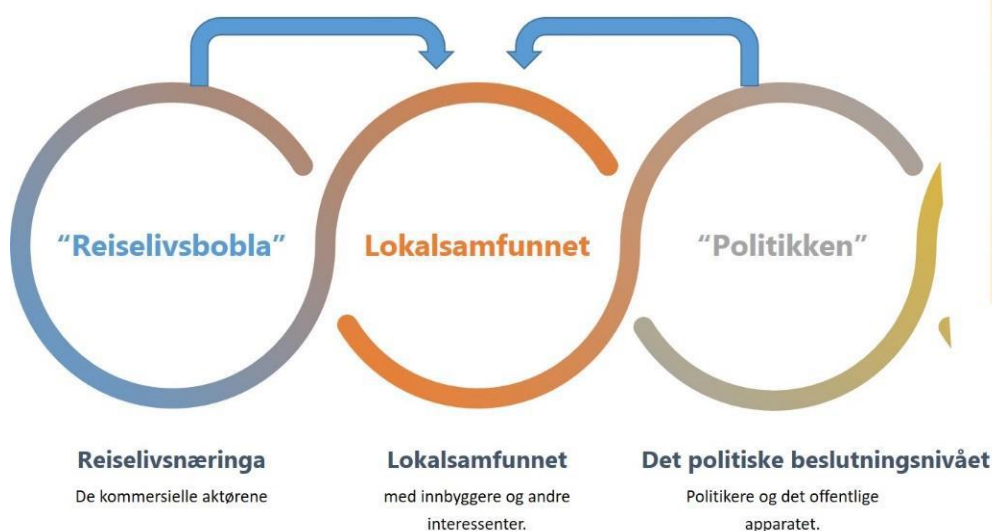
3. REISEMÅLENE MÅ TA KONSEKVENSEN AV DEN GRØNNE OMSTILLINGEN

Den grønne omstillingen er krevende, og det meste av arbeidet ligger fortsatt foran oss. Det viser seg også i de arbeidsmetodene og løsningene vi har, eller rettere sagt fortsatt *ikke* har. Både norske og utenlandske reisemål har i dag få etablerte og godt utprøvde systemer for å lykkes med en moderne, helhetlig destinasjonsledelse som også sikrer en bærekraftig utvikling. Unntakene er kanskje enkelte fjelldestinasjoner med integrert eierskap, dvs der en stor aktør eier det meste av reiselivsvirksomheten og har kontroll på alle ressurser. De styringsmodellene som brukes der, er imidlertid sjelden relevante for byer eller reisemål der mangfoldet er stort og eierskapet spredt.

En av konsekvensene ved manglede styringsmodeller for reisemål, er at destinasjonsselskapene ofte blir pekt på når det oppstår utfordringer rundt fellesgoder, forsøpling eller oppgaver og ansvar som ikke er tydelig plassert i samfunnet. Løsningen på dette sterkt voksende behovet er formulert tydelig av flere reisemål i Europa, ikke minst av København og Flandern. De sier det slik:

«Reiselivet må ut av sin boble og involvere seg i lokalpolitiske prosesser, mens det offentlige må ta et større ansvar for tilrettelegging av reiselivet. Begge parter må i større grad operere på et felles nivå i midten, dvs lokalsamfunnsnivået der innbyggerne befinner seg.»

Reiselivsaktørene må altså se seg selv som lokalsamfunnsaktører, mens innbyggere og det offentlige må være med å styre reisemålet. Det er en omlegging som krever en helt ny måte å tenke på og ofte en endring av den lokale kulturen.



På et velfungerende, bærekraftig reisemål ser det politiske beslutningsnivået seg selv som en del av destinasjonsledelsen, og tar beslutninger som blir strategisk riktige, juridisk bindende og som har budsjetter knyttet til seg.

Reiselivsnæringa på sin side ser seg selv som lokalsamfunnsaktører og tenker og handler deretter.

Reisemålets strategier legges og utøves i fellesskap på lokalsamfunnsnivå.

Modell: Mimir As

MIMIR

2.4 BEHOVET FOR EN BEDRE DESTINASJONSLEDELSE

Reiseliv er som et bål. Du kan koke maten din og varme deg på det, men det kan også brenne ned huset ditt.

Fordi reiselivsvirksomhet også har noen iboende farer for et reisemål, er en god destinasjonsledelse essensielt for å balansere fordeler og ulemper, for å sikre arbeidsplasser og innbyggernes velvilje, for å ta vare på lokal natur og kultur, og for å håndtere strukturer knyttet til varierende etterspørsel og tilbud.

ERGO: det er gjennom destinasjonsledelsen man i fellesskap skal sikre at reiselivet gir høy lokal verdiskaping og sikrer en bærekraftig utvikling over tid.

Innbyggerne er lokalsamfunnets varslere, som kanarifuglene var det for gruvearbeiderne i tidligere tider. En god destinasjonsledelse handler derfor også om å lytte til innbyggerne, ta dem med inn i prosessene og beslutningene og å motivere dem til å bidra positivt.

2.4.1 BESØKSFORVALTNING

Besøksforvaltning er et viktig verktøy for å lykkes med destinasjonsledelsen. Det handler om å sikre i størst mulig grad at man får *riktig volum av riktige gjester på riktig sted til riktig tid (modell kalt 4R)*. For å lykkes med det, må man samarbeide og planlegge godt. Også markedsføringen må innrette seg etter noen felles prinsipper.

Besøksforvaltningsprosjektet i Nordland Fylkeskommune, har utviklet både kurs og arbeidsmetoder for kommuner som vil etablere en effektiv destinasjonsledelse på sine reisemål. Blant annet har de formulert tre hovedprinsipper for *besøksforvaltning*:

1. Bygg livskraftige lokalsamfunn!

All reiselivsvirksomhet skal bidra til å bygge gode, livskraftige lokalsamfunn gjennom å ivareta både natur, kultur og lokal lønnsomhet.

2. Driv reiseliv på innbyggernes premisser!

All reiselivsvirksomhet skal planlegges, utvikles og drives i et omforent lokalsamfunnsperspektiv, der innbyggerne tas på største alvor.

3. Sikre forpliktende samhandling og gode løsninger!

Det private og det offentlige på hvert reisemål må samhandle med hverandre i forpliktende og langsiktige løp og samtidig sikre best mulig samhandling regionalt og nasjonalt. Hvert reisemål bør ha en godt fungerende destinasjonsledelse.



Kilde: Nordland Fylkeskommune brosjyre for besøksforvaltning (2020)

2.4.2 MARKEDSFØRINGSOPPGAVENE ENDRER SEG OGSÅ

De siste åra har vi snakket stadig mer om *fortjent* markedsføring og at gjester og influensere overtar deler av markedsføringa. Punktene nedenfor viser hvordan denne utviklinga fortsetter:

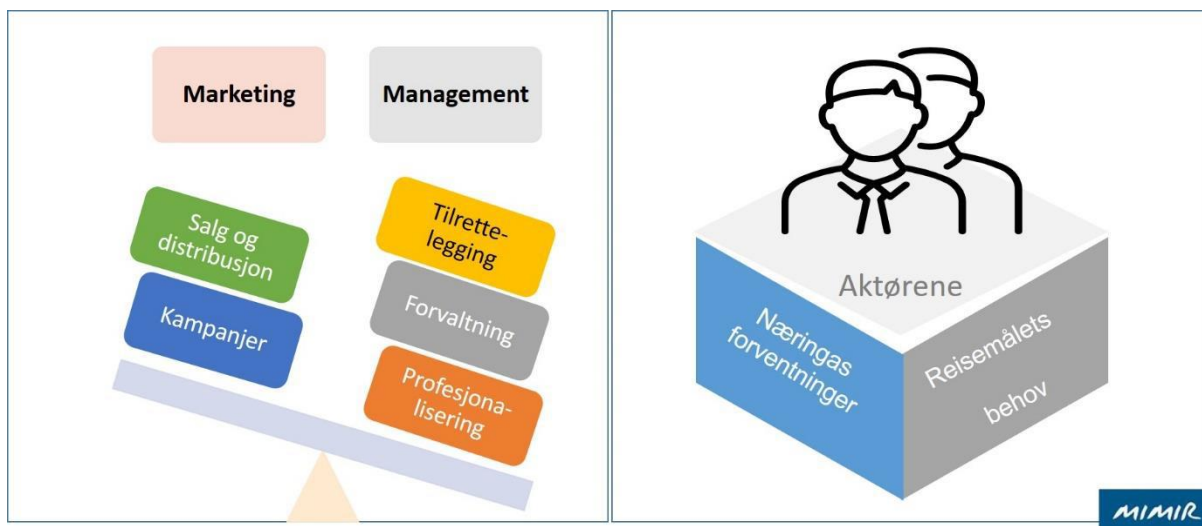
- Kundene overtar enda mer av markedsføringa, dermed blir kvalitet og kundetilpasning helt sentrale konkurransefaktorer.
- Rette, korte linjer (færre ledd) og sterkere relasjoner blir viktigere.
- Kravene til spesialisering og kundetilpasning øker; dypere markedsinnsikt blir dermed nødvendig.
- Big data og teknologi overtar mer, også pakking / turoperasjon og salg.
- Det kreves større enheter med tettere koblinger for å nå gjennom med profilering og oppmerksomhet internasjonalt.
- Det vokser fram samarbeidskonstellasjoner basert på felles målgrupper og *personas* (kundetyper) framfor samarbeid basert på geografi.
- Det går mot mindre on site (på stedet) og mer on line booking.

2.4.3 DESTINASJONSSKAPENE ENDRER ROLLE

På grunn av den utviklingen som er presentert ovenfor, er destinasjonsselskapene i økende grad blitt *tilretteleggere for en god utvikling på reisemålet*. Tyngdepunktet i oppgavene flytter seg fra salg og markedsføring (marketing) til destinasjonsledelse (management). Forskyvningen i destinasjonsselskapenes rolle i Europa generelt, går mot å ta et ansvar for reisemålet som helhet og ikke for enkeltaktørers interesser. Det gjelder også i Norge.

Samtidig er det slik at mange reisemål opplever et sprik i aktørenes forventninger til destinasjonsselskapets oppgaver og resultater. Mange bedrifter er nok fortsatt opptatt av hva de selv får igjen for medlemskapet i Visit Nordkapp på kort sikt, og tenker kanskje ikke like mye på reisemålet som helhet i et lengre perspektiv. Men så lenge Nordkapp ikke er ferdig utviklet som helårlig reisemål, kan man ikke forvente at fellesskapet skal ta ansvar for enkeltaktørers markedsresultater. Det er derfor naturlig at Visit Nordkapp primært *jobber for reisemålets beste på lang sikt og mindre for enkeltaktørers kortsiktige gevinst*. Når det er sagt, bør man selvsagt strekke seg for at det ikke skal oppstå sterke motsetninger mellom disse prioriteringene.

FRA MARKETING TIL MANAGEMENT



Modell: Mimir As

Destinasjonsselskapene går fra å prøve å være samlende aktører og omtale seg selv som nav, knutepunkt etc til å opptre som *veiledere på flere plattformer*. Eksempler på oppgaver og roller som synes å bli stadig viktigere og mer etterspurt er:

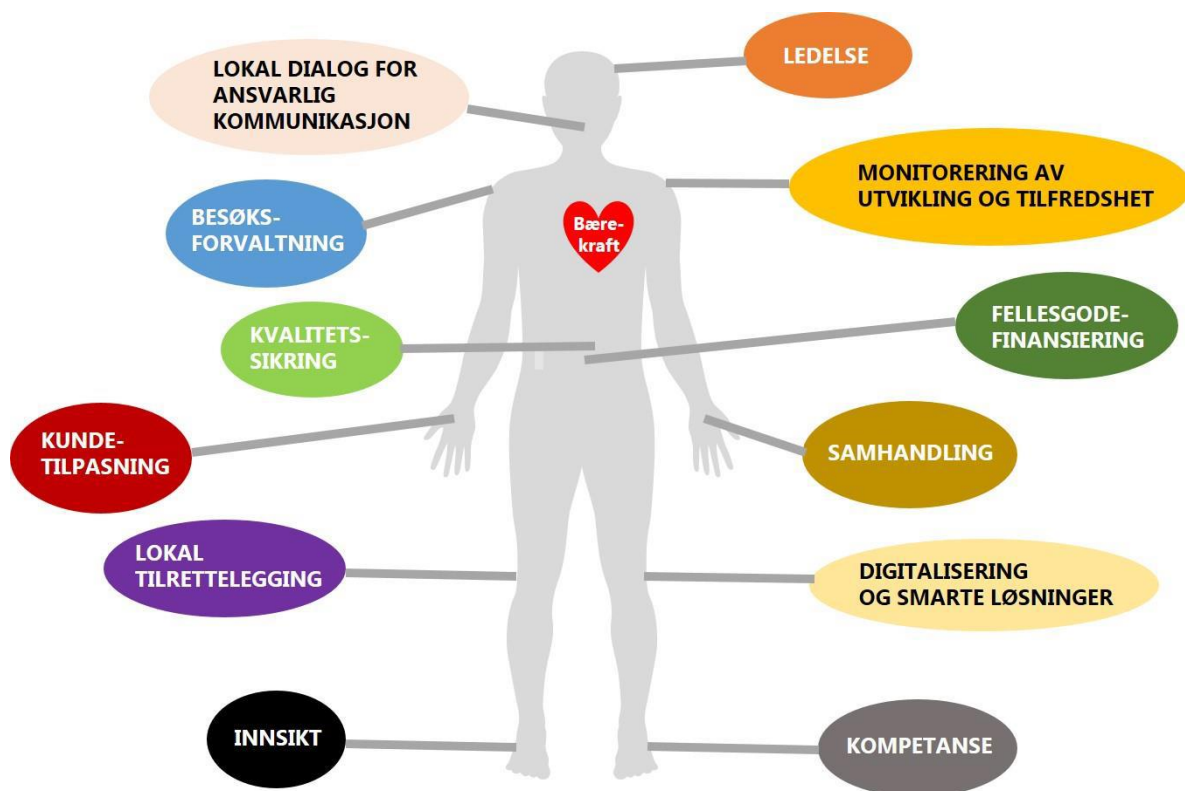
- **Aktiv pådriver, leder og deltaker** i lokale og regionale verdiskapings- og utviklingsprosesser, besøksforvaltningsstrategier etc.
- **Aktører med spisskompetanse** på reisemålets indre liv, muligheter og utfordringer, problemløsere for eiere og lokalsamfunn
- **Monitorering og målstyring** innen lokal verdiskaping
- **Koblere, meklere og veiledere** innen destinasjonsledelse, en rådgivende aktør som ser, forstår og bidrar til samhandling og koblingene mellom lokalsamfunnsutviklingen og reiselivsutviklingen.

Disse oppgavene kan oppsummeres som *management-oppgaver* eller i begrepet *destinasjonsledelse*.

- **Destinasjonsledelse** brukes om funksjonen og samarbeidet mellom alle de aktørene som i fellesskap, formelt eller uformelt, leder utviklingen på reisemålet og i lokalsamfunnet.
- En god destinasjonsledelse utøves på lokalsamfunnsnivå i et forpliktende samarbeid mellom de private næringsaktørene, de lokale interessentene og det politiske beslutningsnivået.
- En fungerende destinasjonsledelse er ofte en forutsetning for å lykkes med besøksforvaltning.

2.4.4 DESTINASJONSLEDELSENS OPPGAVER

Destinasjonsledelse omfatter en rekke ulike og ganske krevende oppgaver. Det innebærer at alle må samarbeide for å løse disse oppgavene. Det er likevel naturlig at destinasjonsselskapet og kommunen tar et særlig ansvar for reisemålsoppgavene. Modellen nedenfor viser kompleksiteten og omfanget av destinasjonsledelse, slik det forstås i dag.

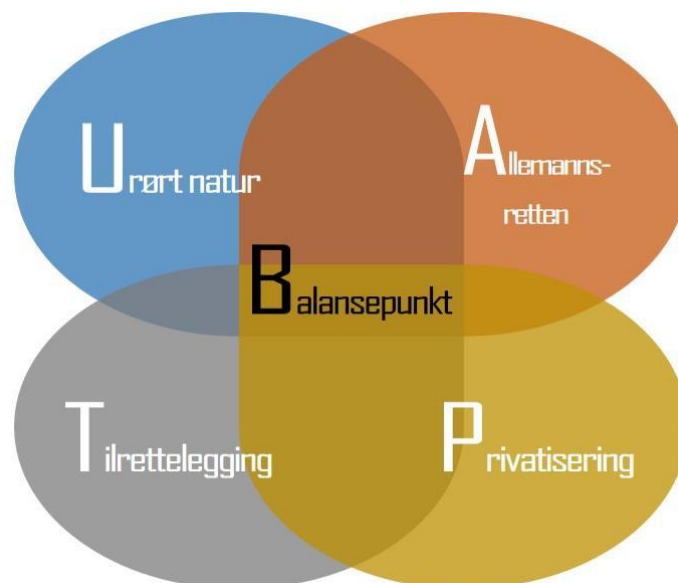


Modell: Mimir As

2.5 BEHOVET FOR BALANSE PÅ MORGENDAGENS REISEMÅL

Med økt press på arealer og strengere krav til bærekraft, vil det bli helt nødvendig å sikre forståelse for at reisemålet må ivareta sin egen balanse. Denne problemstillingen er såpass kompleks at man må ha gode forklaringsmodeller, arbeidsmetoder og systemer slik at man kan sikre en dynamisk tilnærming til de ulike arealene og den varierende bruken gjennom året. *Her må Nordkapp kommune også ta et overordnet ansvar for sine arealer og bruksforklaringene de knytter til dem.*

Modellen nedenfor viser hvordan bruk av arealer til naturbaserte opplevelser beveger seg i spennet mellom fire hovedinteresser. Dette har vært en sentral utfordring på Nordkapp-plataet, men er problemstillinger som også kan dukke opp i andre former andre steder på reisemålet. Det gode balansepunktet vil gjerne variere fra sted til sted, derfor må føringer og definisjoner på balanse håndteres gjennom den kommunale planlegginga.



Modell: Mimir As

Fordi presset er stort, og interessene sterke, vil det være hensiktsmessig å ha gode systemer for å håndtere potensielle konflikter og ikke minst styre bruk og besøk. I USA har man i stor grad valgt såkalt «sacrificed areas» i nasjonalparkene, dvs områder som tilrettelegges for store publikumsmasser eller for kommersiell virksomhet. Samtidig lar de andre områder være «no-go» (ikke tilgjengelige), slik at de kan forbli urørt. I forvaltningen av norske nasjonalparker har man mange steder fremelsket en randsonetenkning, hvilket innebærer at kommersiell aktivitet kanaliseres til nasjonalparkenes ytterkanter. Det er fordeler og ulemper med begge strategier. *For Nordkapp sin del, vil man trolig måtte benytte seg av flere ulike strategier.* Bruk av platået vil naturlig nok trenge en annen tilnærming enn bruk av urørte naturområder, væra/bygdene eller Honningsvåg sentrum. Likevel kan denne modellen fungere som utgangspunkt for diskusjon i de fleste situasjoner.

Det handler til syvende og sist om å finne det ønskede balansepunktet på de ulike stedene eller områdene gjennom årets ulike sesonger og gjerne også døgnets tider. Ved å involvere alle brukerinteresser i områdene som skal hensyntas i besøksforvaltningen, kan man også demokratisere landskapet og reisemålet.

2.6 KORONA - GLOBAL OG REGIONAL MARKEDSUTVIKLING I TURISMEN

2.6.1 UTVIKLINGEN UNDER KORONAPANDEMIEN

Turismen har vært – og er fortsatt – sterkt rammet av den globale pandemien gjennom blant annet nedstengning av internasjonal luftfart og reiserestriksjoner. UNWTO anslår at Koronapandemien representerer den største internasjonale krisen i internasjonal turisme siden utviklingen på 1950-tallet. Ettersom månedene har gått har analysene også vist en større usikkerhet på hva slags tidshorisont for gjenoppbygging som er sannsynlig. Bildet i 2021 er at vi, ifølge McKinsey¹, snakker om 2023/2024 som et realistisk nullpunkt. Det forutsetter imidlertid at man oppnår flokkimmunitet og sikrer god tilgang på effektive vaksiner og behandling

¹ McKinsey (2020): COVID-19 facts and insides + rapport på nett:
<https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Risk/Our%20Insights/COVID%2019%20Implications%20for%20business/COVID%2019%20July%209/COVID-19-Facts-and-Insights-July-6.pdf>

globalt. Oslo Lufthavn Gardermoen håper nå på en normalisering i 2024, mens Spania og England tror at nivået fra før pandemien kan nås i 2026.²

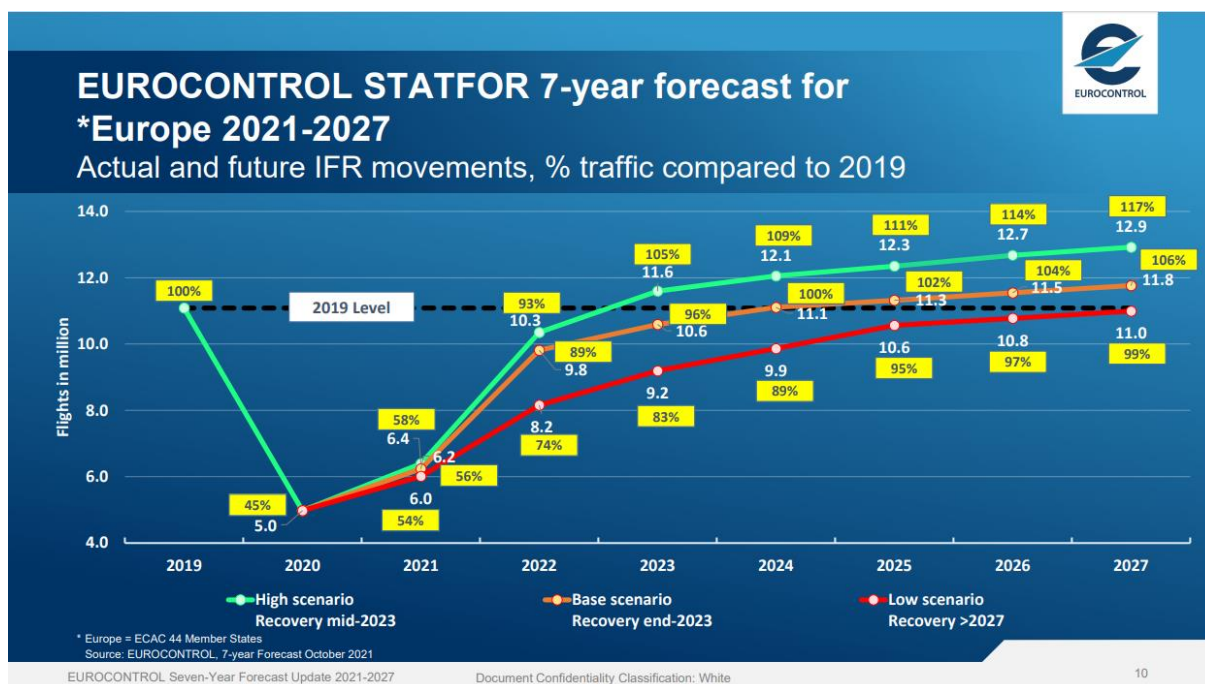


Modell: Avinor

Rystelsene har slått ulikt inn på ulike destinasjoner. Nordkapp som er cruisedominert og har en stor andel internasjonale turister, rammes naturlig nok ekstra hardt. Dermed må man også forvente at normaliseringen kommer senere på Nordkapp enn på mange andre norske reisemål som har en større lokal/regional og nasjonal kundeportefølje. Det er imidlertid å håpe at trafikken vil være tilbake i 2024.

Et syv-årsvarsel for europeisk luftfart, viser samtidig potensialet for en utvikling som overgår 2019-tallene allerede fra 2023. Å framstille Norge og Nordkapp som et trygt reisemål der man har smittevernet under kontroll og gode helsetjenester, vil derfor være en viktig del av kommunikasjonen.

² Nr.k.no



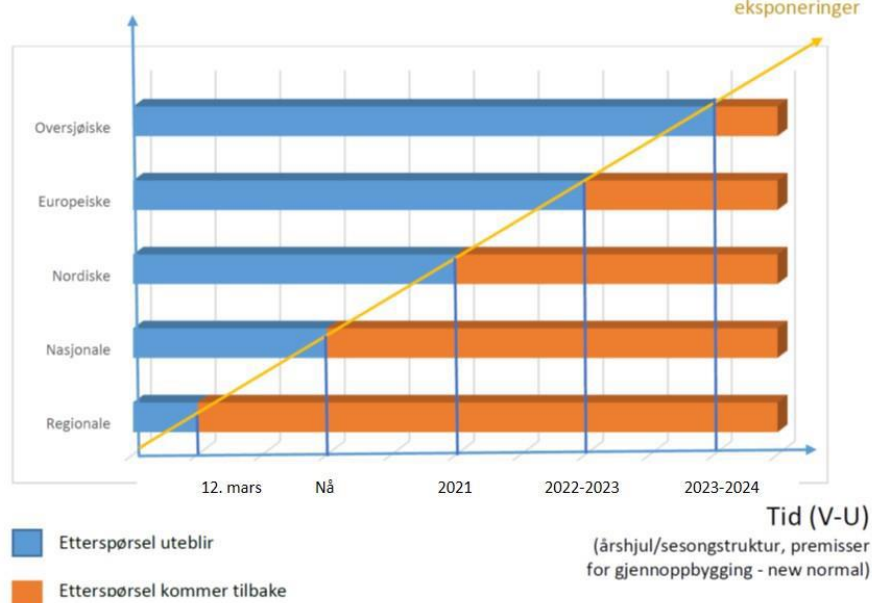
Kilde: Eurocontrol, 7 year foresight 2021-2027

2.6.2 DESTINASJONSTILPASNINGER ETTER KORONA

I en rapport fra McKinsey fra juli 2020 pekes det på at erfaringene viser at bedrifter må innstille seg rutinemessig på å kunne takle store endringer langt raskere enn tidligere (typisk 5 ganger), og at de må organisere sin virksomhet i forhold til dette. I tillegg ser vi at følgende *endringsbehov* som allerede var på vei inn i reiselivet, nå har fått en oppgiring i tempo og intensitet:

- Understøtte tjenester og større sammenhenger i leveransene gjennom hele kundereisen (helhetlige og kvalitetssikrede leveranser fra A til Å)
- Digitale produkter og leveranser som er mindre steds- og reiseavhengige og som komplementerer de fremmøtebaserte leveransene og destinasjonsutviklingen framover.
- Aktiviteter som er direkte knyttet til kundene og deres behov (sterkere kundetilpasning og mer kundedialog)
- Omstillingsevne på reisemålsnivå, ikke minst gjennom utvikling av et samlet sortiment for ulike kundetyper, framfor å synliggjøre enkeltbedrifters leveranser og tilbud.
- Nye forretningsmodeller som gir bedre lønnsomhet i det gjenværende hjemmemarkedet.
- Nok plass og evne til forutsigbarhet og trygge opplevelser som konkurransefaktor.
- Dynamiske bestillingsbetingelser. I rapporten som kom fra luftfarten 5. oktober 2020, pekes det på at vi trolig må vente til 2025 før situasjonen normaliserer seg.² Rapporten fra Menon Economics viser en noe mer optimistisk utvikling med en normalisering av innenriksmarkedene i 2022 og utenlandsmarkedene i 2025.³

Markedsavhengighet (bedrift, destinasjon, region)



Premisser i dette bildet er at tilbudet forblir intakt (at bedriftene overlever og kan levere) og at de markedsmessige forutsetningene (reiselyst, reisevilje og privatøkonomisk) forsetter å være til stede.

Modell: Menon Economics

I rapporten som kom fra luftfarten 5. oktober 2020, ble det antatt at vi trolig må vente til 2025 før situasjonen normaliserer seg. De siste rapportene herfra, har imidlertid ikke vært like optimistiske. Rapporten fra Menon Economics viser en noe mer optimistisk utvikling med en normalisering av innenriksmarkedene i 2022 og utenlandsmarkedene i 2025.³

Gjenveksten i reiselivet er altså noe usikker. Undersøkelser viser at gjestene blir mer opptatt av sikkerhet, skreddersøm, at det er lett å planlegge reisen, at opplevelsene er unike og at bærekraftsperspektivet er godt ivaretatt. Lengre ferier på ett sted, og mindre rundreiser, er også en del av den utviklinga man ser konturene av post-Korona.⁴

2.6.3 BEDRIFTSTILPASNINGER ETTER KORONA

Reiselivsbedriftene må også tilpasse seg situasjonen. Visit Nordkapp kan forhåpentligvis bistå i denne tilpasningen. Nedenfor presenteres noen punkter man regner som særlig aktuelle i en slik omstilling:

- **NÆRE MARKEDER I FOKUS.** Markedsmulighetene vil i det alt vesentlige være begrenset til målgrupper i Norge. Samtidig blir konkurransesituasjonen i det norske markedet tilspisset, -

³ <https://www.menon.no/wp-content/uploads/COVID-19-krisen.-Rapport-fra-Norsk-Reiseliv-1.pdf>

⁴ Visit Norway Innsikt. «Hvorfor blir reisearrangørenes rolle viktigere enn noensinne?»
www.business.visitnorway.com/no

«alle vil gå etter nordmennene framover. Produkttilbudet og kommunikasjon og kanskje også prisingen må justeres.

- **FLEKSIBILITET.** Beslutningstid og avbestillingsbetingelser må endres. Flere vil ta reisebeslutninger på kort varsel, og flere vil forvente å kunne få avbestille på kort varsel («det ble rødt, vi tør ikke dra nå»). Mange mener at dette er et skifte som ikke vil reverseres etter at pandemien er over.
- **SMITTERVERN BLIR DEN NYE NORMALEN.** Kundene vil forvente godt smittevern, og bedriftene vil bli pålagt dette av myndighetene. Å ha rutiner både for løpende drift og krisehåndtering blir en rammebetingelse og en hygienefaktor i konkurransebildet framover.
- **HÅNDTERE USIKKERHET.** Bedriftene må lære seg å håndtere usikkerhet både ift. marked, drift og smittevern. Viktig å ha gode og effektive rutiner for hvordan man tar beslutninger (snu seg fort) og prioriterer i egen virksomhet. Mange bedrifter må lære seg å leve med markedsmessig usikkerhet «på et nytt nivå». Dette krever også ny kompetanse.
- **DIGITAL OMSTILLING.** Nye former for samspill mellom digitale og fremmøtebaserte konsepter og arrangementer, samt bedre digitale løsninger for å telle mennesker, styre trafikk etc.

2.6.4 SUKSESSFaktorER I MORGENDAGENS REISELIV

Følgende faktorer vil være særlig viktige for å lykkes i morgendagens reiseliv.

- Kompetanse og arbeidskraft
- Kapitaltilgang og investeringsvilje
- Virkemidler for næringsutvikling
- Kvalitetsstandarder og sertifiseringer
- Samspillet i reiselivets økosystem
- Reiselivets plass i offentlig planlegging og forvaltning
- Fellesgoder og infrastruktur
- Framtidsretta markedsutvikling

Disse faktorene viser at reiselivsaktørene (eller destinasjonsselskapet) ikke vil klare å løfte et reisemål alene. Dette er noe hele lokalsamfunnet, kommunen, reiselivsaktørene og gjerne også eksterne partnere må gjøre i fellesskap over tid og i forpliktende partnerskap.

2.7 KONKLUSJON

Reiselivet er en fleksibel og sysselsettingstung eksportnæring som kan skape verdier i tid og rom. Reiselivet i Nordkapp må i framtida kunne fungere som et strategisk verktøy for å bygge gode lokalsamfunn med helårlege arbeidsplasser, økt trivsel og skatteinntekter. Reisemålsutvikling og stedsutvikling må smelte sammen i praksis, og man må få et bedre grep rundt samhandlingen på reisemålet.

Reiselivet i Nordkapp vil neppe klare å reise seg igjen på egenhånd etter pandemien fordi omstillingsbehovene har vokst seg så store og krevende. Man er avhengig av et felles løft som involverer offentlig sektor (kommuner, fylke, samferdsel, forvaltning), politisk vilje og prioritet, og et betydelig bedre samspill og partnerskap rundt utviklingen.

3.0 SITUASJONSBESKRIVELSE AV REISEMÅLET

3.1 BAKGRUNN OG FOKUS

Nordkapp kommune består av Magerøya samt arealer på Porsangerhalvøya og vestlige deler av Sværholthavøya øst for Magerøya på den andre siden av Porsangerfjorden. Kommunesenteret er Honningsvåg på Magerøya. I 1980 hadde Nordkapp 4 600 innbyggere. I 2012 var tallet 3 200, og per 3. kvartal 2021 hadde Nordkapp 2967 innbyggere.

Nordkapp har vært et etablert reisemål siden 1800-tallet og bærer med seg en helt spesiell historie og tradisjon. På 1980- og 90-tallet ble det vi kan kalle den moderne Nordkappturismen utviklet, med utbygging på platået og nye investeringer i hotell og infrastruktur. Denne reviderte masterplanen har tatt utgangspunkt i dagens situasjon, men har hatt blikket på et framtidig Nordkapp, altså en ny og mer framtidsrettet versjon av Nordkappturismen.

Det viktigste suksesskriteriet som var definert i masterplanen fra 2014, var at Nordkapp må evne å fornye og kundetilpasse seg i større grad for å bli et bærekraftig og konkurransedyktig reisemål som henger med i tiden. Å finne løsninger på hvordan man kan gi ny kraft til merkevaren Nordkapp overfor ønskede målgrupper, var dermed et sentralt mål i den opprinnelige masterplanprosessen. I den reviderte masterplanen har omstilling og bærekraftig utvikling fått en mer sentral plass. Likevel består målet om å styrke merkevaren Nordkapp og den posisjonen reisemålet har i det internasjonale turistmarkedet.

Med *Nordkapp*, mener vi her *hele* reisemålet, dvs. alt som ligger innenfor kommunens grenser. Innenfor dette området er Magerøya med Nordkapp-platået som hovedattraksjon særlig viktig.

Attraksjonskraften til Nordkapp som reisemål er både natur- og kulturbasert, men er særlig tuftet på en kombinasjon av geografisk beliggenhet og storslått eller sublim⁵ natur.

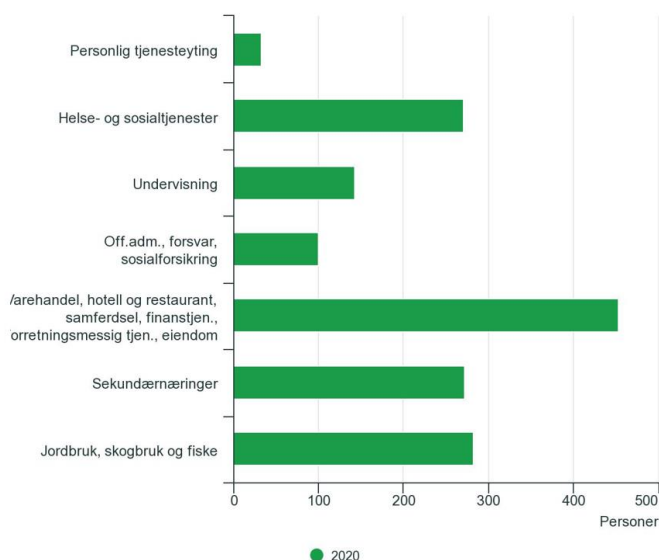
Nordkapp-platået med Nordkapphallen er utvilsomt det store fyrtårnet på reisemålet, men nisseopplevelser av ulik art er i ferd med å bli et stadig viktigere tilskudd.

⁵ Begrepet *sublim natur* er hentet fra estetikken og viser her til landskaper som gir en erfaring av transcendent storhet, dvs at de evner å skape store, «larger-than-life» følelser i de som opplever dem.

3.2 NORDKAPP ER EN REISELIVSKOMMUNE

Tall fra SSB viser at reiseliv er en hjørnesteinsnæring i Nordkapp kommune.

Hva innbyggerne jobber med

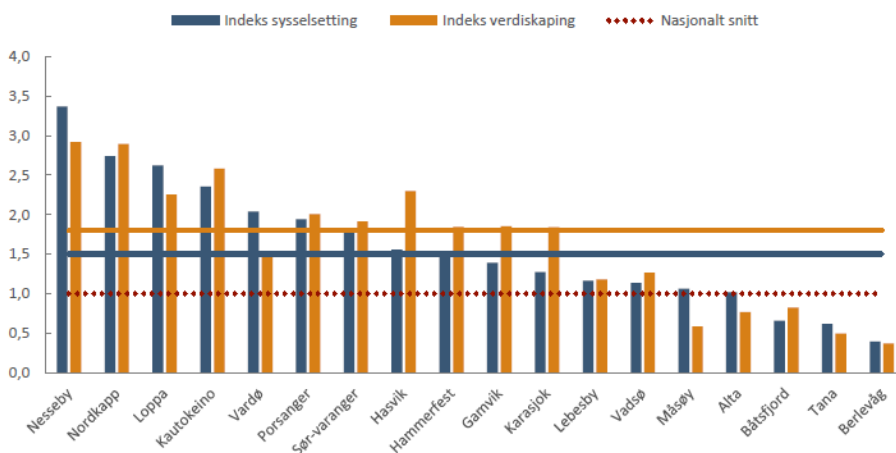


Hva innbyggerne i Nordkapp jobber med.

Kilde: sysselsetting, registerbasert, Statistisk Sentralbyrå

Tall fra Menon Economics viser at Nordkapp scorer svært høyt på å være en reiselivsavhengig kommune.

Hvor avhengige er kommunene i Finnmark av reiselivsnæringen?



Vi har beregnet en indeks for hvor reiselivsavhengig sysselsettingen og verdiskapingen i alle kommunene i Finnmark er.

Indeksen er basert på hvor stor andel av sysselsettingen og verdiskapingen i hver kommune som er reiselivsrelatert sammenliknet med den tilsvarende andelen på nasjonalt nivå. Indeks lik 1 betyr at kommunen ligger på landsgjennomsnittet.

Figuren viser en oversikt over kommunenes indekser i synkende rekkefølge. De mest reiselivsavhengige kommunene er definert ved at sysselsettingsindeksen minst må være 1,5 eller verdiskapingsindeksen minst må være 1,8. Grenseverdiene er illustrert ved rette linjer i figuren.

Hvor avhengige er kommunene i Finnmark av reiselivsnæringen?

Kilde: Menon Economics 2020, s. 17

3.3 NORDKAPPS UTVIKLING I TALL

For å få et bilde av hva som har skjedd i reiselivsutviklingen siden 2012 skisseres noen utviklingstrekk frem til og med 2019. Dette regnes som det siste normalåret før pandemien. Tall som foreligger for 2020 og 2021 gir et bilde av hvordan regionen ble rammet av pandemien, og i hvilken grad det lokale, regionale og nasjonale markedet har kompensert for stans i internasjonal reisevirksomhet.

Normalt ville en status på reiselivet gitt en god indikasjon på hvor pilene peker videre. Pandemien har rammet det internasjonale reiselivet på en måte som mangler sidestykke, og fremdeles er mye usikkert med hensyn til tempo på gjenåpning og etterspørsel i kjølvannet av pandemien. FNs reiselivsorganisasjon (UNWTO) sine prognoser går ut fra at internasjonal reiselivsvirksomhet vil ta seg opp igjen til 2019-nivå i løpet av 2023 - 2024 tidligst, avhengig av moment som smittespredning, mutasjoner, vaksinedekning internasjonalt og ordninger på tvers av landegrenser slik som systemer for vaksinepass, smittevern og smittesporing.⁶

Denne statusanalysen sier derfor først og fremst noe om hvordan reiselivet har utviklet seg i perioden fra Masterplanen 2014 lå på bordet til 2019.

NB! Forklaring på tallene

Fra og med 2020 og fremover har det blitt definert 67 reiselivsregioner som følge av et nytt statistisk samarbeid på nasjonalt nivå. For Finnmark vil det fra 2020 finnes statistikk på nivå for «Øst – Finnmark» og «Vest - Finnmark»⁷, samt noen underenheter via Statistikknett. *Tall for Nordkapp vil ikke lenger finnes isolert slik det har foreligget frem tom. 2019.*⁸

3.3.1 KOMMERSIELLE OVERNATTINGER

Statistikken som presenteres i det følgende baserer seg på offentlig statistikk rapportert til Statistisk Sentralbyrå (SSB). Den følger regler for konfidensialitet og begrenser seg derfor til bedrifter av en viss størrelse. Campingstatistikken i SSB dekker alle campingplasser med en kapasitet for minst 30 enheter. Hyttegrendstatistikken dekker alle hyttegrender med minst 10 sengeplasser. For Nordkapp er det per 2019 ikke registrert noen bedrifter innen camping- eller hyttegrend, da de som finnes ikke rapporterer inn grunnet sin størrelse og hensyn til konfidensialitet.

Overnattingsstatistikken som presenteres baserer seg derfor kun på hotellstatistikk. I 2019 var det registrert 2 hotell og totalt 477 senger. Kommunen oppgir at tallet er vesentlig høyere (Ca. 1200 senger). For å kunne sammenligne med andre regioner legges den offentlige statistikken til grunn i følgende analyse.

⁶ (UNWTO, 2021)

⁷ Vest-/Indre Finnmark regionen omfatter kommunene: Alta, Hammerfest, Kautokeino, Loppa, Hasvik, Måsøy, Nordkapp, Porsanger, Karasjok

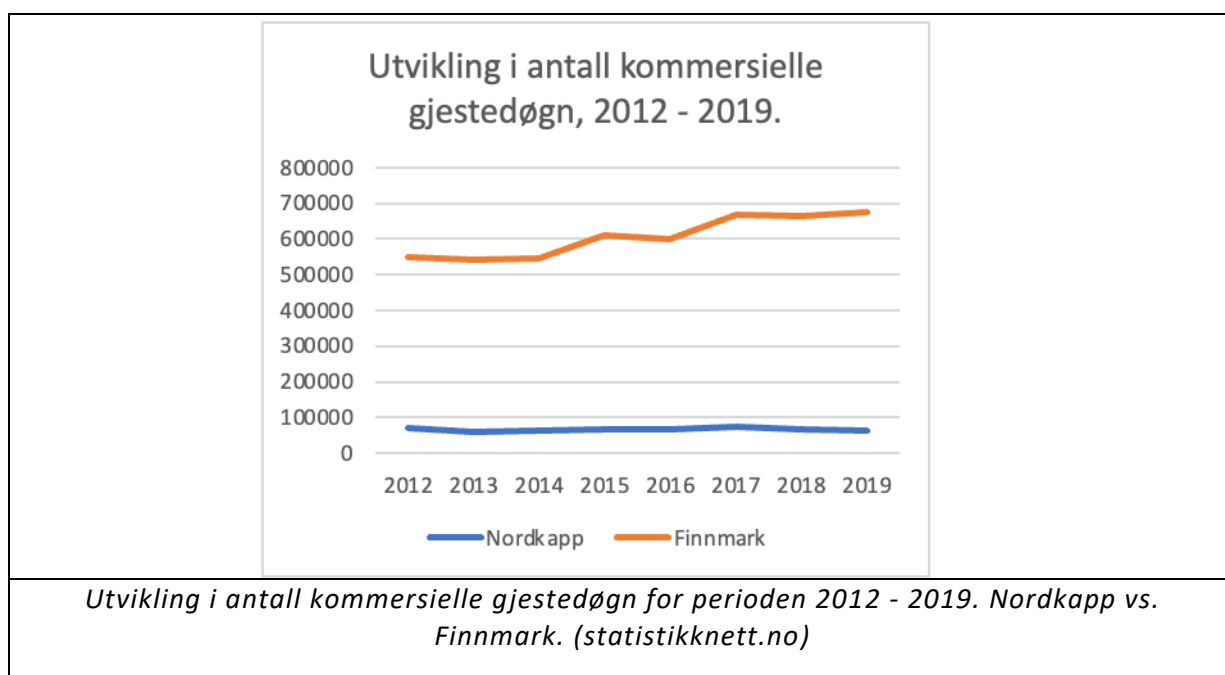
⁸ Mer om de nye statistiske reiselivsregionene og IN sitt overnattingsdashbord her:

<https://business.visitnorway.com/no/nyheter/2021/se-vart-flunkende-nye-dashbord-for-overnattingsstatistikk/>

I 2019 var det totalt registrert 62 715 kommersielle gjestedøgn i Nordkapp.

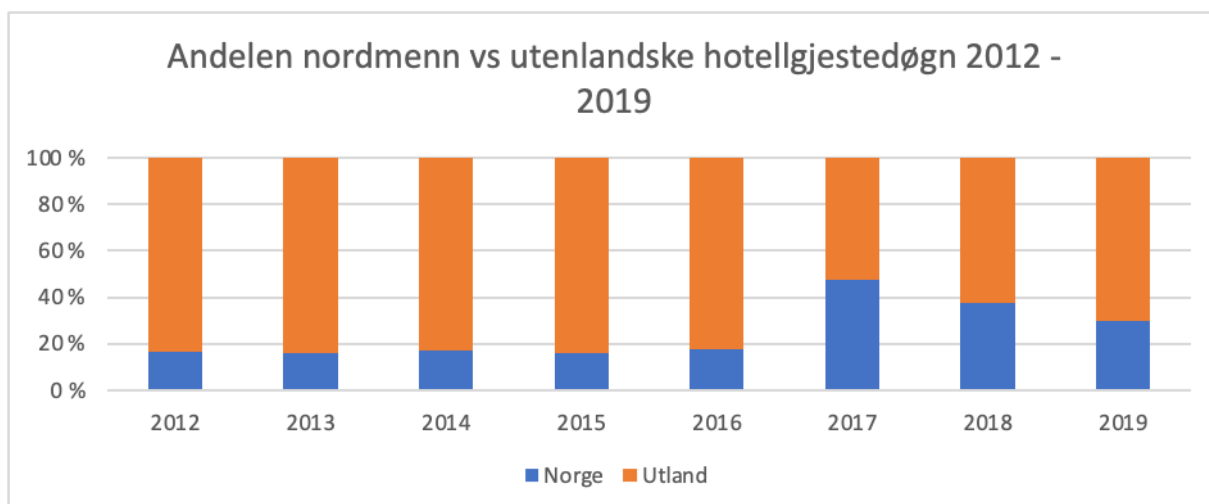
Sammenlignet med 2012 er det en nedgang på -12,7%. I samme periode har det vært en økning i overnattinger for Finnmark totalt på 22%. Nordkapps markedsandel av de kommersielle overnattingene i Finnmark har dermed gått ned fra 13% i 2012 til 9% i 2019.

Grafen under illustrerer markedsutviklingen i samlet antall kommersielle gjestedøgn i Finnmark, og viser en jevn økning fra 2014, vs. Nordkapp som har holdt seg så å si uendret i perioden, men med en nedgang i 2019 sammenlignet med 2012.



Nedgangen har utelukkende vært på det internasjonale markedet.

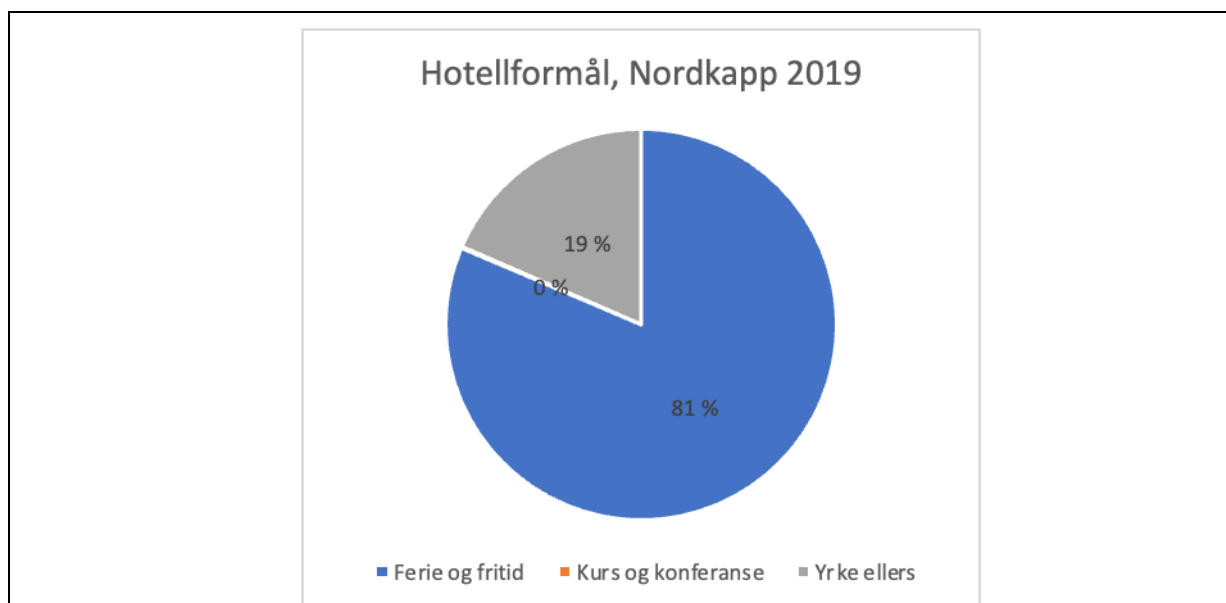
Blant nordmenn har det derimot vært en vekst på 54%. Mens nordmenn i 2012 hadde en andel på 17% av de kommersielle overnattingene var andelen i 2019 økt til 30%.



*Grafen illustrerer andelen norske vs. utenlandske gjestedøgn på hotell i perioden 2012 – 2019.
Kilde Statistisk Sentralbyrå.*

3.3.2 HOTELLFORMÅL

Andelen ferie- og fritidsreisende har blitt noe redusert i perioden⁹ (-2,7%). Selv om antall utenlandske overnattinger har blitt redusert i perioden, ser det ut til at den totale nedgangen er mindre på grunn av en økning innen det norske ferie- og fritidsmarkedet. Kurs- og konferansevirksomhet har imidlertid en nedgang på hele 89%. Det kan henge sammen med at noe kurs- og konferansetrafikk er registrert som yrkesbasert overnatting, da det innenfor dette formålet har vært en økning på 43%. Uansett var markedsandel konferansegjestedøgn lav også i 2012.



⁹ Nb basert på tall fra 2013 (som i stor grad var på linje med 2012) da tall for 2012 ikke lenger foreligger på statistikknett.

*Hotellformål, fordeling av typer trafikk.
Kilde Statistisk Sentralbyrå*

3.3.3 HOTELLØKONOMI

For Nordkapp var det i 2012 en nedgang i losjiinntekter på 15% sammenlignet med 2008. Losjiinntektene for perioden 2012 – 2019 har jevnt over ligget stabilt. I 2019 var losjiinntektene på totalt 38 503 000,-. Det tilsvarer 12% av samlede losjiinntekter i hele Finnmark.

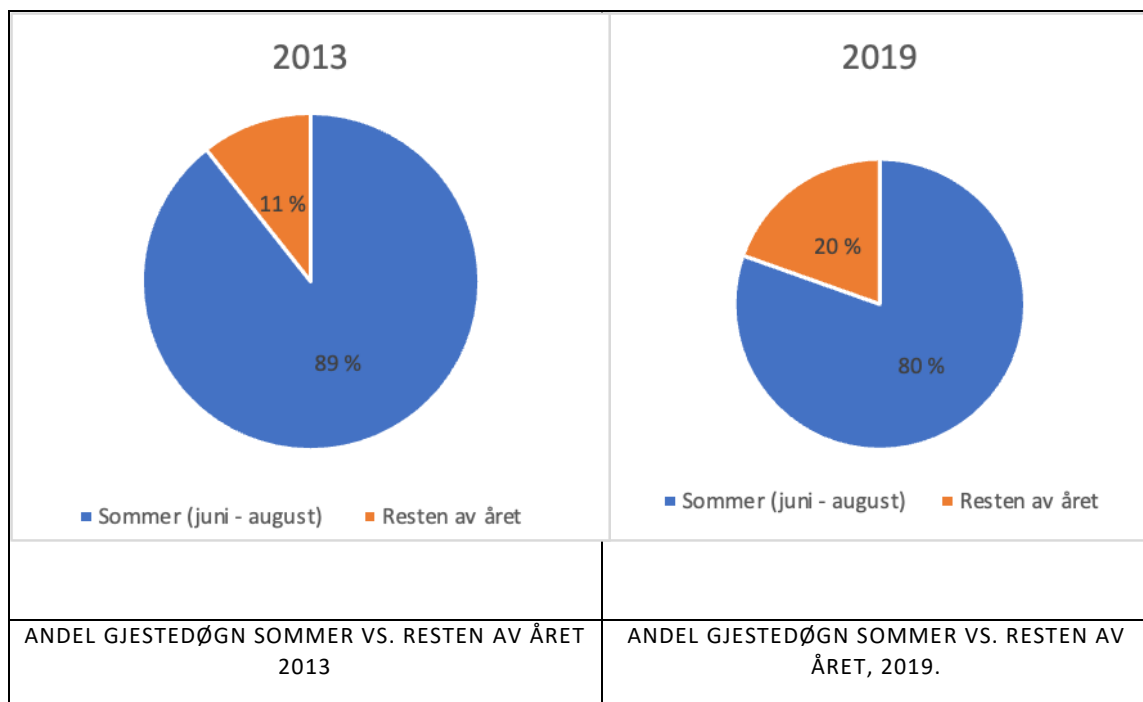
Inntekter pr hotellgjest er knapt halvparten av hva den er for Finnmark forøvrig. I likhet med for perioden 2008 – 2012 er det grunn til å tro at dette henger sammen med en høyere andel yrkesbasert trafikk i Finnmark som helhet (42%).

Tabellen sammenligner hotelløkonomiske tall for Finnmark og Nordkapp i 2019. I tillegg viser siste kolonnen forskjell på 2013 vs 2019 for Nordkapp.

Hotelløkonomi	Finnmark, 2019	Nordkapp, 2019	Endring, Nordkapp (2013 – 2019)
Losjiinntekter	330 910 000,-	38 503 000,-	-1,6%
Inntekt per gjest	1014,-	752,-	7%
Inntekter per overnatting	668,-	614,-	-4%
Kapasitetsutnyttelse rom	49,7%	48,7%	-6,5%
Kapasitetsutnyttelse senger	36,3%	36%	-9,6%
Antall rom / senger	3793 / 1952	477 / 216	
Antall hotell	32	3	-1
Oppholdstid (netter) nordmenn	1,63	1,46	0,08
Oppholdstid (netter) utlendinger	1,32	1,15	0,09

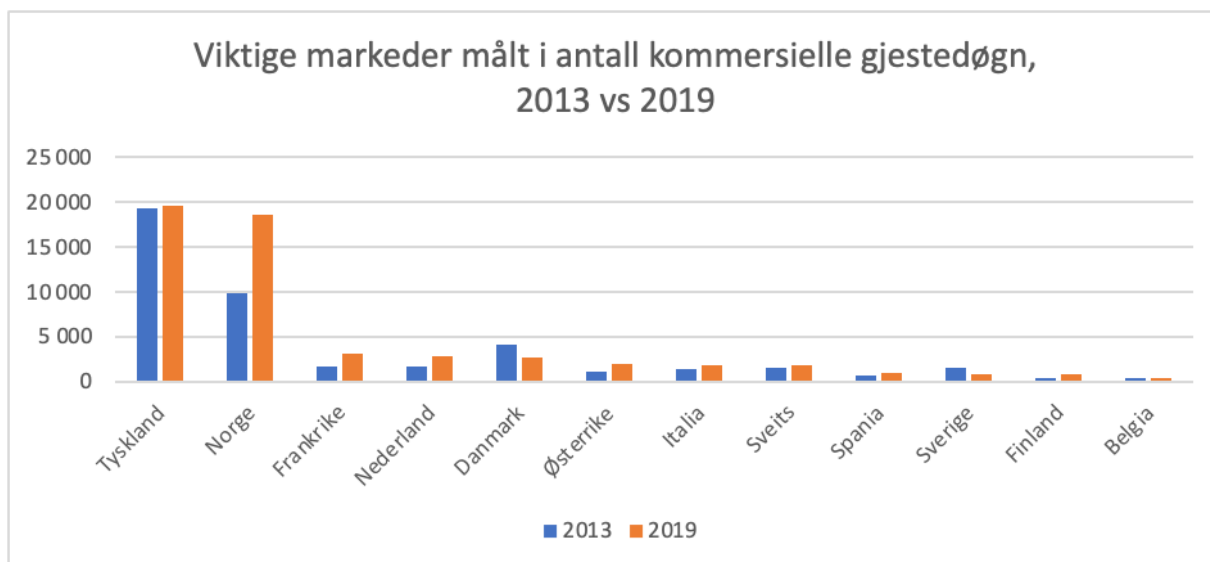
3.3.4 MARKEDSSTRUKTUR

I 2013 var 89% av alle kommersielle gjestedøgn fordelt på månedene juni, juli og august. I 2019 var det fremdeles en overveiende andel sommertrafikk (80%), men andelen overnattinger resten av året har nesten doblet seg i perioden, fra 11% til 20%.



En del av denne veksten har med økt trafikk i det norske markedet å gjøre.

- Andre markeder som har styrket seg i perioden er Finland, Nederland, Frankrike, Spania
- Markeder som har vært noenlunde stabile er Tyskland, Sveits, Østerrike, Italia, Belgia
- Markeder det har vært nedgang i er særlig Danmark og Sverige.



3.3.5 AIRBNB

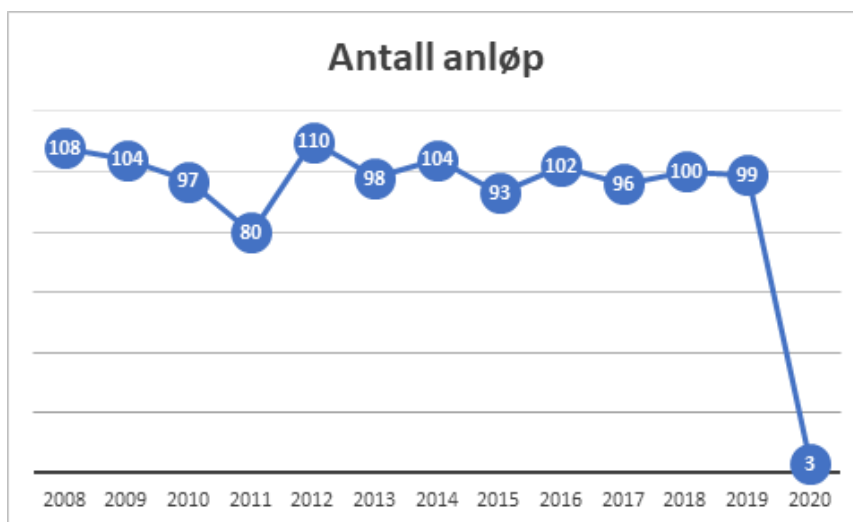
Overnattinger på Airbnb fanges ikke opp i SSBs overnattingsstatistikk for kommersielle gjestedøgn. I Nord-Nord Norge har inntekter fra Airbnb eksplodert de siste årene, og i januar 2020 passerte omsetningen 53 millioner kr på en måned. Sommeren 2019 var det totalt 2,6 millioner overnattinger i Nord – Norge (inkl. Svalbard). Det er en økning på 31% samlet sett. Hotellenes andel av de totale overnattingene i Nord – Norge synker stadig.¹⁰

På «Nordkapp/kysten» utgjør Airbnb-overnattinger 9% av alle overnattinger og totalt om lag 6 600 reservede romdøgn (tall fra 2018).¹¹ Overnattingstall for Nord-Norge viser at det samlet sett var 900 816 solgte romdøgn i Nord – Norge i 2019, hvorav 28 069 i Vest -/Indre Finnmark. Det er en økning på 72% siden 2017.¹²

I Nordkapp har antallet private utleieenheter ligget noenlunde stabilt siden 2018, på mellom 12 – 13 i vintersesongen og 20 – 25 i sommersesongen.¹³ De fleste enhetene er konsentrert rundt Honningsvåg, Gjesvær og Skarsvåg, samt noe på Kamøyvær. Noen av disse er kommersielle virksomheter, men inngår ikke i den offisielle overnattingsstatistikken grunnet størrelse og krav til konfidensialitet i off. statistikk.

3.3.6 CRUISE

Totalt var det 422 cruiseanløp i Nord Norge i 2019. På Nordkapp var det totalt 99 anløp og 143 717 passasjerer. Antall anløp har variert fra år til år de siste 10 årene, men ligget relativt stabilt på rundt 100 i året. De fleste kommer i perioden mai – september.¹⁴



ANTALL CRUISEANLØP TIL HONNINGSVÅG 2008-2020. KILDE VISIT NORDKAPP AS.

¹⁰ [KBNN.no](https://www.kbnn.no) «Tall fra Telleren: utvikling i reiselivet i Nord-Norge sommeren 2019»

¹¹ Capia AS 2018 s.7 «Romdøgn for Airbnb og Hotell i Norge»

¹² NHO Reiseliv, 2020 s13. «Nordnorsk Reiselivsstatistikk 2020»

¹³ Airdna.co

¹⁴ Cruise Norway 2019 [LINK](#)

	2016	2017	2018	2019	2020	Endring 2016-20	Endring 2019-20
Alta	15	18	18	27	15	0,0 %	-44,4 %
Bodø	15	13	17	26	5	-66,7 %	-80,8 %
Brønnøysund	21	18	20	17	3	-85,7 %	-82,4 %
Hammerfest	23	17	16	18	0	-100,0 %	-100,0 %
Harstad	3	4	8	3	0	-100,0 %	-100,0 %
Lofoten	61	74	115	84	0	-100,0 %	-100,0 %
Narvik	3	3	14	20	6	100,0 %	-70,0 %
Nordkapp	102	96	100	99	4	-96,1 %	-96,0 %
Tromsø	91	103	116	121	18	-80,2 %	-85,1 %
Vesterålen	4	4	6	7	2	-50,0 %	-71,4 %
Sum Nord-Norge	338	350	430	422	53	-84,3 %	-87,4 %

Cruise, antall anløp.

Kilde: NHO reiseliv, nordnorsk reiselivsstatistikk 2020 s. 16

Det er meldt inn hele 154 cruiseanløp i 2022. Dette er en gledelig utvikling for Nordkapp. Likevel er det knyttet usikkerhet til situasjonen. Cruiseindustrien er fortsatt svært preget av smittevernrestriksjoner og pandemiutviklingen globalt. Vi vet ennå ikke hvor mange anløp som faktisk vil bli gjennomført eller hvor kjøpesterke gjestene om bord vil være de neste åra.

Det høye antallet anløpsbestillinger vi ser for 2022 kan være et godt tegn, men det kan også være en ketchupeffekt etter pandemien, og som dermed vil avta etter en sesong eller to. Cruise er en av de bransjene som er ventet å bli hardest rammet på lang sikt av ny lovgivning knyttet til klimakrav og bærekraftforvaltning. Bransjen er altså under hardt press, med stadig økende seilingsbegrensninger og miljøkrav. I verdensarvfjordene er kravene til cruiseskipene allerede blitt omfattende (innen 2026), og ytterligere restriksjoner er ventet for farvannene rundt Svalbard. Også markedet blir mer opptatt av grønne reisemåter som bidrar til lokal verdiskaping. Det er grunn til å tro at denne utviklinga vil fortsette og dermed prege cruisetrafikken langs Norskekysten mer og mer.

Undersøkelser viser at verdiskapinga cruise står for på land, er lav når den settes opp mot karbonavtrykket bransjen etterlater seg pr i dag. Det kan også påvirke markedets syn på cruise som ferieform. I tillegg oppleves det sosio-kulturelle avtrykket belastende mange steder. Større cruiseskip gir større volumer av mennesker som besøker små samfunn. Selv om dette i liten grad har vært eller er problematisk på Nordkapp, vil en mulig endring av trafikkstrømmene på reisemålet (mer i bygdene) kunne føre til negative reaksjoner også her. Også Nasjonal reiselivsstrategi peker på at framtidens reiseliv vil handle om «sterke inntrykk med små avtrykk». (I tiltak 23 anbefaler strategien å se på rammebetingelsene for cruisevirksomhet i norske farvann.)

Samlet sett peker alt dette mot en stadig tøffere virkelighet for cruisebransjen generelt sett. Prognoser for videre utvikling i cruisesektoren er usikre, men det er grunn til å tro at cruisetrafikken langs norskekysten vil minke betydelig i et perspektiv på 10-20 år, mye avhengig av nasjonal

lovgivning og cruisebransjens egen evne til omstilling.¹⁵ For Nordkapp er utviklingen uansett alvorlig, da størstedelen av trafikken til reisemålet kommer sjøveien.

3.3.7 HURTIGRUTEN

Også hurtigruten ble hardt rammet av pandemien, med samlet sett over 75% nedgang i antall gjestedøgn i 2020 sammenlignet med 2019. I Hurtigrutens reiseprogram er 7 av 11 døgner i Nord-Norge. Honningsvåg hadde i 2019 totalt 10 402 passasjerbevegelser (dvs. av og påstigninger) (SSB). Tilsvarende tall for 2020 var 4 500. I tillegg kommer alle som er på dagstur til Nordkapp-platået (og blir med Hurtigruten videre.) Liggetid i Honningsvåg var per 2021: Nordgående: kl. 10:55 – 14:30 (2,5t) / Sydgående: kl. 05:45 – 06:00 (15 min).¹⁶

Hurtigrutens ekspedisjonsreise med start på kontinentet ser ut til å være i en positiv utvikling og har gitt mange verdifulle anløp også høsten 2021.

Sommeren 2021 hadde Hurtigruten fem nordgående skip, mens den hadde noen flere i juli. Havila planlegger oppstart av seiling på kystruta i desember 2021, med 2 av 4 skip. Det er grunn til å tro at trafikken vil ta seg opp igjen de neste åra, men i det langsiktige perspektivet er kysttrafikken mer usikker.

3.3.8 ATTRAKSJONER

Nordkapphallen hadde 277 240 besøkende i 2019. De siste årene før pandemien var det en jevn og positiv økning i antall besøkende. Nordkapphallen er den mest besøkte attraksjonen i Nord-Norge, tett fulgt av Fjellheisen i Tromsø som de siste årene etter oppussing har hatt en betydelig vekst (passert 250 000 passasjerer). Sammenlignet med de største attraksjonene i Norge, ligger man likevel langt unna landstoppen.

Tallene fra Nordkapphallen for 2019 viser et antall på 100.900 personer på cruise og 51.157 pax fra Hurtigruten kystruta. Det betyr at 51.51% av passasjerene fra anløpende cruiseskip (inkludert crew) besøkte Nordkapp-platået i 2019. Når tall for crew er trukket fra utgjør andelen besøkende fra cruise 70%.¹⁷

Nordkappmuseet har også hatt en betydelig økning i antall besøkende, selv om museet i volum ikke kan måle seg med Nordkapphallen. I 2016 var det registrert 4 900 besøkende til Nordkappmuseet, mot 13 192 i 2019.

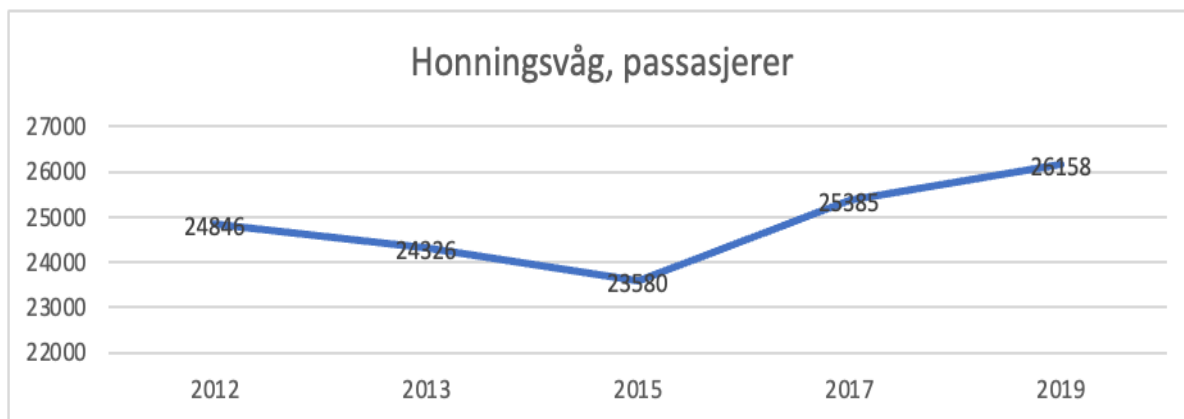
3.3.9 FLYBASERT TRAFIKK

¹⁵ [DW 2020 LINK](#)

¹⁶ Hurtigruten.no

¹⁷ NHO Reiseliv, 2020

Honningsvåg lufthavn hadde i 2019 totalt 26 158 passasjerbevegelser¹⁸, hvilket utgjør om lag 1% av passasjerbevegelsene ved flyplasser i Troms og Finnmark. I 2020 ble trafikken redusert med 40%. Grafen illustrerer at utviklingen innen passasjerbevegelser til/fra Honningsvåg har vært relativt stabil i perioden 2012 – 2019, på mellom 24 - 26 000 passasjerer. Av disse er ca. 15 000 passasjerer på fast rutegående trafikk.



Flypassasjerer på Honningsvåg

Kilde: Avinor

3.3.10 ENDRINGER ETTER PANDEMIEN

Reiselivet på Nordkapp har ifølge Menons analyser hatt et omsetningsbortfall på 115 millioner kroner og tapt 205 arbeidsplasser under pandemien.¹⁹ Dette har naturlig nok gitt dystre effekter og ringvirkninger.

¹⁸ Inkluderer rute-, offshore- og chartertrafikk inkl. transfer og transit. (Avinor trafikkstatistikk / avinor.no)

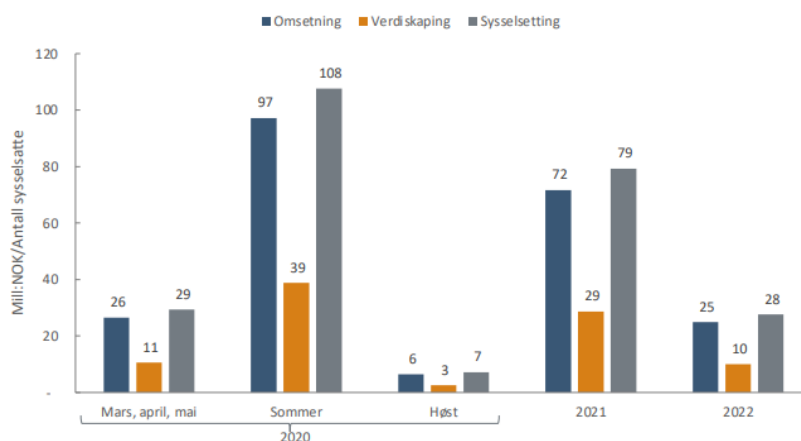
¹⁹ (Engebretsen og Jakobsen 2020)

Omsetningsbortfall med tilhørende verdiskaping og sysselsetting i Nordkapp



Figuren viser anslag for inntektsbortfall med tilhørende verdiskaping og sysselsetting for Nordkapp. Bortfallet utgjør forskjellen mellom hvordan omsetningen ville vært uten korona med dagens situasjon, i hver av tidsperiodene. Sommer er definert som månedene fra juni til august, mens høst strekker seg fra september til desember.

Metodebeskrivelse: Først har vi laget en fordeling av inntekter i alle innholdsbransjene i Nordkapp per markedssegment. Videre har vi benyttet månedlige vekstanslag for hver av bransjene frem til utgangen av 2022 i kombinasjon med en fordeling av bransjenes månedlige inntekter over året, til å beregne omsetningen i de ulike periodene. Avslutningsvis har vi ved hjelp av forholdstall i kommunen beregnet hvor mye omsetningsbortfallet tilsvarer i verdiskaping og sysselsetting.



MENON ECONOMICS

20.10.2020

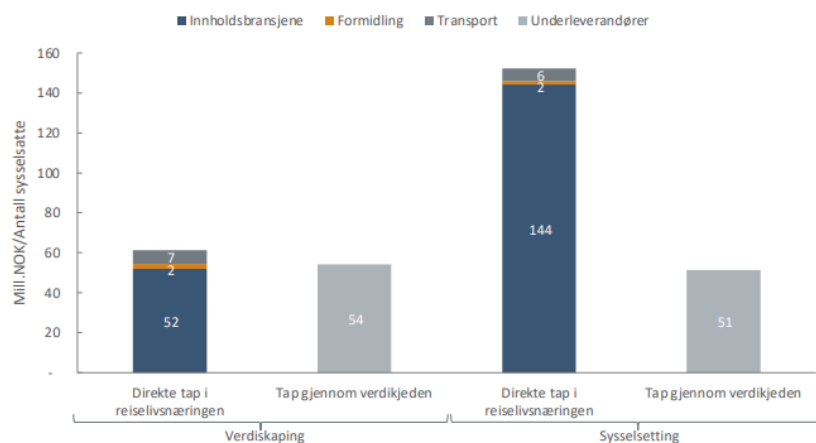
26

Inkludert ringvirkninger: 115 mill. NOK bortfall i verdiskaping og 205 bortfalte arbeidsplasser i Nordkapp



Figuren viser de direkte tapene i Nordkapp for hele reiselivsnæringen som følge av koronapandemien og tapene gjennom ringvirkninger, for verdiskaping og sysselsetting i 2020. De direkte tapene fra innholdsbransjene er hentet fra forrige side. I tillegg har vi beregnet tapene for formidling og transport basert på samme metodikk. De direkte tapene anses som lokale effekter – bortfallet skjer i kommunen.

Ringvirkningene viser hvordan den reduserte aktiviteten i reiselivsnæringen i Nordkapp fordeler seg utover resten av økonomien på nasjonalt nivå gjennom kjøp fra underleverandører i flere ledd. Vi har benyttet Menons ITEM-modell for å beregne ringvirkningene.

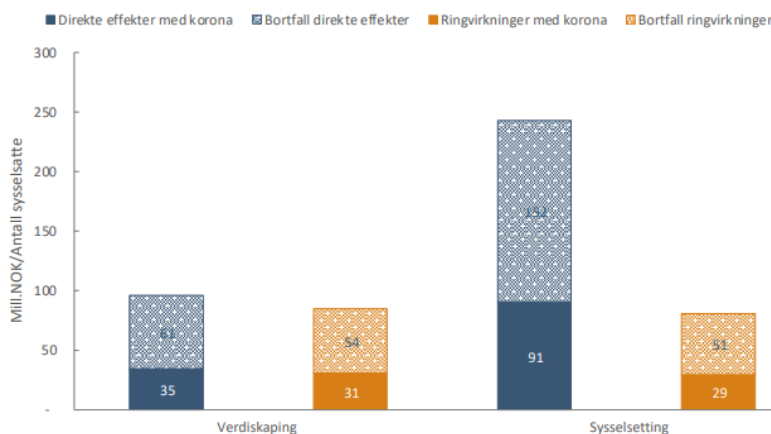


MENON ECONOMICS

20.10.2020

27

Tapene sett i forhold til de direkte effektene og ringvirkningene i en situasjon uten korona i Nordkapp



Videre ser vi de bortfalte direkte effektene i reiselivsnæringen (samlet) og ringvirkningsbortfallet for verdiskaping og sysselsetting relativt til en situasjon uten koronapandemien i 2020.

De heldekkende områdene representerer de direkte effektene i reiselivsnæringen (blå) og ringvirkninger (gul) i dagens situasjon med korona for 2020, mens de skraverte områdene representerer tapene samme år. Boksene er stablet oppå hverandre fordi den samlede høyden viser hvor store de direkte effektene og ringvirkningene ville vært uten korona i 2020.

MENON ECONOMICS

20.10.2020

28

Pandemien har vært et tungt løft for bedriftene i Nordkapp. Likevel var det ved inngangen til sommeren kun en av Nordkapps reiselivsbedrifter som hadde gått konkurs siden mars 2020. Flere bedrifter sliter imidlertid økonomisk, med svært presset likviditet og en soliditet som ikke er tilfredsstillende.

Under pandemien har det også kommet noen nye aktører til, og flere virksomheter skal være under stiftelse. Kun en av nykommerne er i reell drift i skrivende stund. Noen selskaper melder at de har tilstrekkelig bemanning, men flere bedrifter har utfordringer med rekruttering, særlig innen kokkeyrket. Fraflyttingen fra Nordkapp gjør ikke bemanningssituasjonen enklere. Fordi de fleste bedrifter har nedbemannet under pandemien, har mange skjøvet dette problemet foran seg. Dersom gjestene plutselig kommer tilbake i store mengder, kan bemanningsmangel gi en svært uheldig propp i produksjonen. *Man står med andre ord fortsatt i en situasjon som kan endre reisemålet Nordkapp uten at man ennå ser hvordan.*

3.4 FRAMTIDSPERSPEKTIVER

Mye tyder på at Nordkapp har startet det som kan bli et lite hamskifte på aktørsiden. Det åpner nye muligheter, men det vil ta tid å bygge seg opp. Samtidig vil de pågående endringene kreve en god destinasjonsledelse som kan følge opp behovene på destinasjonen og særlig overfor nye aktører.

Ingen kan med sikkerhet spå om framtida, heller ikke for reisemålet Nordkapp. Men enkelte scenarier vil være *mer sannsynlige* enn andre, om vi tar utgangspunkt i dagens Nordkapp-situasjon. Det handler ikke bare om pandemien, men også om trafikkstrukturen som er så dominert av cruise, en bransje som har store utfordringer framfor seg.

Dette kan bety at enten vil man klare å bygge det lokale reiselivet opp igjen på en grønnere og smartere måte, eller så vil oppkjøp og overtakelser av konsern og kjeder være den mest sannsynlige utviklingen.

Et fremtidsbilde dominert av oppkjøp og internasjonalisering bringer ikke bare negative ting med seg. Det kan også bety innsprøyting av kapital og kompetanse, bedre markedsføring og høyere kvalitet på kjernevirksomheten. Men det kan også innebære at Nordkapp igjen blir en ren sommerdestinasjon og at arbeidsplasser blir sesongbaserte, med arbeidstakere som i stor grad hentes utenfra og forlater lokalsamfunnet når høsten kommer. Det betyr i praksis også at den lokale verdiskapinga blir lavere og at man mister mye av kontrollen med utviklinga.

3.5 OMSTILLING OG UTVIKLING

Visit Nordkapp melder at medlemsbedriftene pr i dag (2021) i liten grad evner å følge opp felles aktiviteter. Det svares i liten grad på korrespondanse på både markedsaktiviteter og utviklingsprosjekter. Mange bedrifter er sterkt nedbemannet og mye tyder på at motivasjonen for omstilling og utvikling er lav. De bedriftene som har klart å omstille seg etter pandemien slo inn, er de største og mest solide aktørene. Det er også disse som engasjerer seg i medlemsmøter og aktiviteter som VN igangsetter.

Aktørene håper på et mer normalt 2022, men realitetene tilsier nok at Nordkapp kan være tilbake til 2019-nivåer tidligst i 2024. Den nye normalen vil uansett blir annerledes enn før pandemien. Utfallet av den pågående rettsaken om avtalene rundt Nordkapp-plataet, vil også få konsekvenser for hvordan det lokale reiselivet vil se ut i framtida. En kortsiktig konsekvens kan være at sentrale aktører velger bort drift i vintersesongen, slik at destinasjon Nordkapp igjen blir en ren sesongdestinasjon. Det kan på sikt bli kritisk på flere måter, ikke minst for den lokale verdiskapinga.

OPPSUMMERT

Mye tyder på at det kan bli tungt å motivere medlemsbedriftene i Nordkapp til å omstille seg så lenge de har gått i et slags overlevelsesmodus under og etter pandemien. Nordkapp står samtidig på mange måter ved et veikryss der det handler om å rigge seg for omstilling eller å følge en negativ utviklingskurve videre. Derfor er det avgjørende at Nordkapp kommune og aktørene evner å ta noen grep sammen nå.

3.6 VISIT NORDKAPP

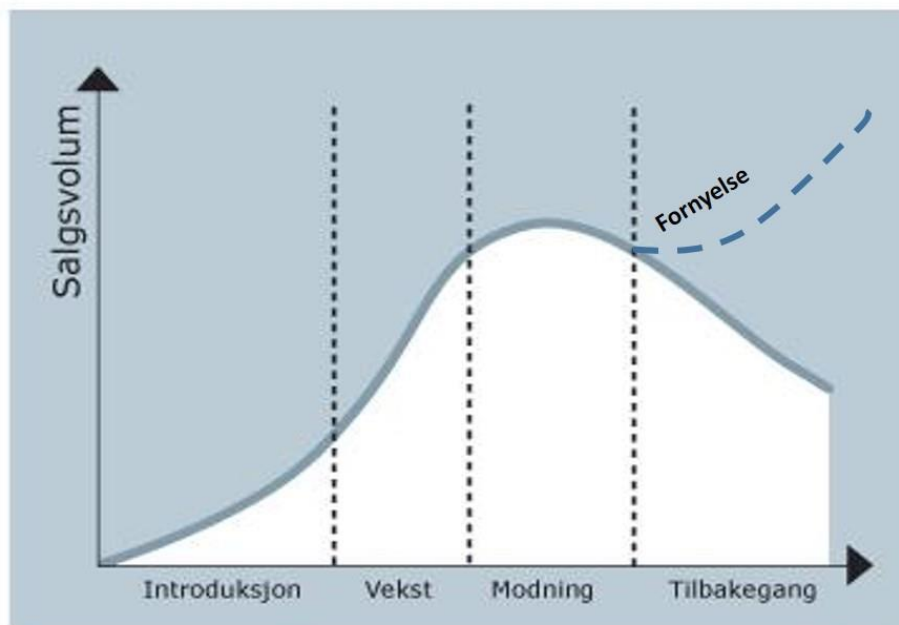
Destinasjonsselskapet Visit Nordkapp er underfinansiert og underbemannet sett opp mot de oppgavene som må gjøres for å sikre omstilling og konkurransekraft. Selskapets finansiering er kortsiktig og usikker og bemanningen er vekslende.

OPPSUMMERT

En bærekraftig finansiering og et langsiktig partnerskap mangler for Visit Nordkapp pr i dag. Det er kritisk for destinasjonsledelsen og for de utviklingsprosessene Nordkapp trenger og ønsker. Styret i Visit Nordkapp må derfor jobbe frem en bærekraftig forretningsmodell for selskapet som sikrer stabilitet og forutsigbarhet og bygger en destinasjonsledelse med reelle forutsetninger for å lykkes.

Situasjonen peker også mot nødvendigheten av å inngå allianser og forpliktende samhandling med andre destinasjonsselskap i regionen.

Vekstkurve reisemål



Nordkapp har lenge hatt en nedadgående utvikling i konkurransekraft og markedsposisjon.

Modell: Mimir AS, tilpasset

3.7 SVEKKET MERKEVARE OG KONKURRANSEKRAFT

Nordkapp har en så unik geografisk beliggenhet at både cruiserederier, finske reiselivsaktører, hotellkjeden Scandic og andre kommersielle aktører i mange år har brukt Nordkapp som fyrtårn for å selge inn overnattinger og reiser gjennom hele Nord-Norge eller Nord-Finland, ja til dels hele Norden. Slik er det til en viss grad fortsatt, men markedet har de senere årene flyttet tyngdepunktet fra tradisjonell rundreiseturisme til baseturisme og cruise. Dermed har andre reisemål, som for eksempel Fjordene, Lofoten og Tromsø, blitt sterke konkurrenter til Nordkapp. Flere av disse har passert Nordkapp både i antall besøkende, lokal verdiskaping og merkevarestyrke. I det nye konkurransebildet har Nordkapp i praksis fått svekket både sin «reason to go» og sin drahjelp i distribusjonsapparatet, fordi dagens marked er mer opptatt av opplevelsene som tilbys enn stedet som besøkes. Dette påvirker i neste runde også markedets betalingsvillighet og Nordkappaktørenes lønnsomhet.

I arbeidsprosessen med masterplanen fra 2014 ble det avdekket at merkevaren Nordkapp ble oppfattet som slitt og at Nordkapps synlighet var svak sammenlignet med konkurrentene. I tillegg kom det fram at kommunikasjonen om og forventningsbyggingen til Nordkapp blant distributørene – og langs veien til Nordkapp - var svært varierende. Samlet sett var inntrykket at reisemålet ikke var tilstrekkelig leveringsdyktig på alle områder. Det gjaldt både med tanke på Nordkapps merkevare- og kundeløfte og på markedets framvoksende behov.

I arbeidet med revidert masterplan ble denne utviklingen enda tydeligere. Siden 2014 har altså den negative utviklingen fortsatt og merkevaren Nordkapp er enda mer svekket. (Det foreligger en egen rapport fra Mimir (2019) som presenterer analyser av denne utviklingen.)

3.8 BÆREKRAFTIG VOLUMTRAFIKK OG PROFILBÆRENDE NISJETRAFIKK

3.8.1 NORDKAPPS AKTØRER

Nordkapp er i dag preget av to store, dominerende private aktører (Scandic og Hurtigruten), en stor offentlig aktør²⁰ (Nordkapp og Porsanger Havn IKS) og mange mindre aktivitetsbedrifter. Dagens opplevelsesleverandører profitterer i stor grad på de gjestene som bringes til reisemålet av cruiseoperatørene, Hurtigruta og Scandic, mens enkelte nisjeaktører i økende grad også henter egne kunder. Enkelte har også egen overnatting, da i anlegg med relativt liten kapasitet.

Det aller meste av dagens turisttrafikk går fra havna i Honningsvåg til Nordkapp-platået og tilbake, men besøkene i bygdene ser ut til å øke. De siste 10-15 årene har Nordkapp hatt en egen vintertrafikk. Det er Hurtigruta som leverer de aller fleste av dagens vinterturister, men det kom også noen vintercruiseanløp (før pandemien) og enkelte grupper med bil/buss eller fly.

3.8.2 VOLUMTRAFIKK, GRUPPER OG INDIVIDUELLE

I den klassiske volumturismen fungerer Nordkapp som et *delreisemål* på en større rundreise. Målgruppene består av grupper og individuelle reisende, som kommer til Nordkapp både til vanns og til lands. Noen få kommer også med fly.

Nordkapp er ikke noe masseturismemål, men er likevel bygd for å ta imot relativt store volumer i en kort og hektisk sommersesong. Antallet turister i et lite lokalsamfunn, sammen med den kommersielle strukturen på reisemålet, skaper en del utfordringer man skal være bevisst på. Å være en bærekraftig destinasjon er ikke bare et konkurransefortrinn i dagens reiseliv, det er blitt hygienefaktor, altså et grunnleggende krav fra markedet, ikke minst fra cruiseoperatørenes og turoperatørenes side. Kravet til miljømerking og bærekraftdokumentasjon på alle plan i leveransen er i ferd med å bli et grunnleggende krav.

De besøkende blir også stadig mer opptatt av *det lokale perspektivet* i opplevelsen og av *individuell tilpasning* i leveransene. Volumturisme oppleves gjerne som greit så lenge det ikke *føles* som masseturisme uten blikk på den individuelle reisende eller lokalsamfunnet.

3.8.3 NORDKAPPS SEKS SEGMENTER

²⁰ *Offentlig aktør* er her definert som ”kommunalt, fylkeskommunalt eller statlig eide organisasjoner som driver egen forretningsvirksomhet eller som har en direkte økonomisk interesse i at andre gjør det.”

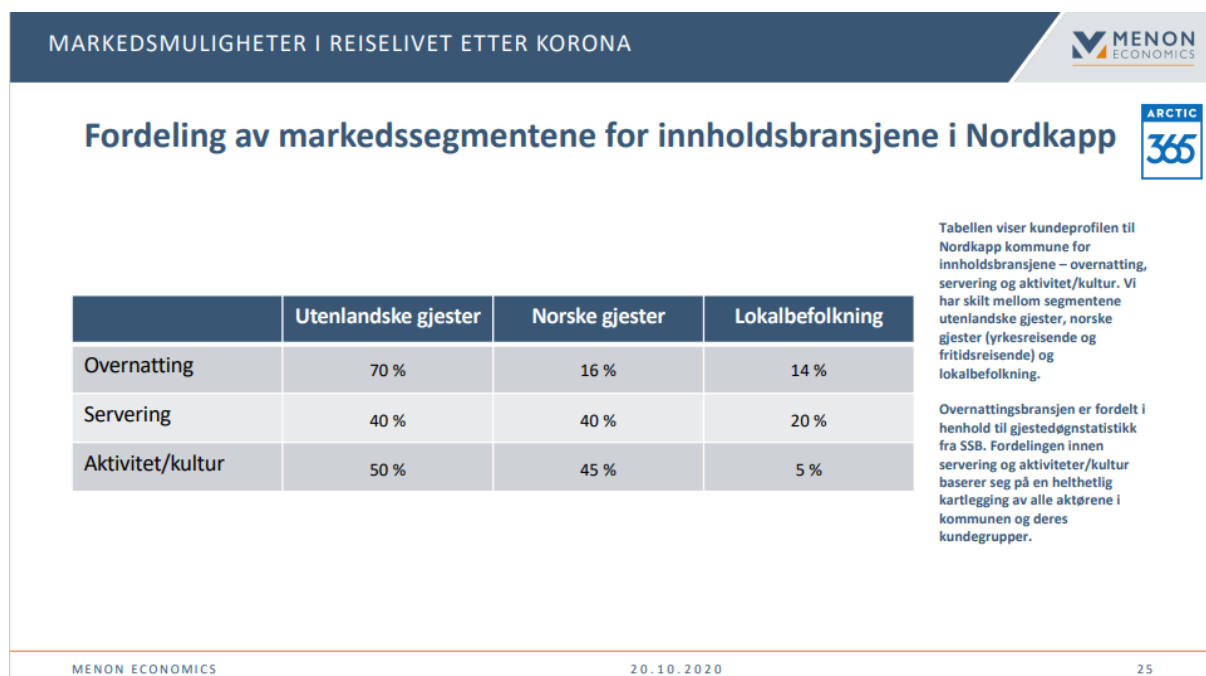
Opplevelsesbasert trafikk



Turismesegmenter på Nordkapp i dag

Det som finnes av yrkestrafikk på Nordkapp er av beskjedent omfang, og er ikke tatt med i denne masterplanen, da det regnes som ikke-påvirkbar trafikk. Alle de seks segmentene ovenfor er preget av opplevelsesbaserte reiser. Opplevelsesbasert verdiskaping har derfor vært førende i denne strategiutformingen.

Nordkapp har følgende fordeling av markedssegmentene overnatting, servering og aktiviteter / kultur.



4.0 STRATEGI

4.1 UTFORDRINGER

Reisemålet Nordkapp kan sies å være i krise, både med tanke på pandemien som har herja i halvannet år og på grunn av svake samhandlingsstrukturer lokalt. Men reisemålet er også i krise fordi markedet og samfunnsverdiene utvikler seg i en ny retning og fordi aktørene ikke har evnet å følge godt nok med i denne utviklingen.

Masterplanen fra 2014 står seg fortsatt godt strategisk, men alt for få av tiltakene er finansiert og gjennomført. Syv år etter at masterplanen ble vedtatt, er man fortsatt langt unna oppnåelse av de fleste av de 10 målene og ambisjonene man var enige om å jobbe med. Samtidig har det dukket opp nye utfordringer. Trusselbildet for Nordkapp som reisemål er derfor alvorlig.

4.1.1 ET ALVORLIG TRUSSELBILDE

1. 1,5 år med pandemi og en uavklart framtid presser reiselivsbedriftene økonomisk og bemanningsmessig.
2. Operatører og andre sier at Nordkapp ikke har klart å utvikle seg godt nok som destinasjon og har en svekket konkurransekraft. Mye tyder på at konkurransen vil bli enda hardere framover.
3. Nordkapp er et cruisedominert reisemål samtidig som cruise er under stadig sterkere press fra både myndigheter og marked. Utviklinga peker mot en dramatisk nedgang i cruise langs norskekysten de neste 10-20 åra.
4. Store omstillingsoppgaver blant annet knyttet til digitalisering og bærekraft på destinasjonen og blant aktørene må løses for å sikre framtidig konkurransekraft.
5. Økende krav til individualisering og kundetilpassede opplevelser innenfor alle segmenter for å bygge betalingsvilje og tiltrekke seg «riktige gjester» krever fornyelse av destinasjonens innhold (tilbud) og reisemålets kommunikasjon.
6. Destinasjonsledelsen, samhandlingsstrukturene og fellesgodefinansieringen på reisemålet er ikke godt nok finansiert og sterke nok til å sikre nødvendig omstilling og utvikling.

4.1.2 KONKLUSJON:

Nordkapp er i en kritisk situasjon. Reisemålet må omstille seg raskt, og vil neppe klare dette uten sterke allianser og flere som drar i samme retning. Mulighetene er samtidig til stede for å snu situasjonen til en positiv utvikling.

4.2 MERKEVAREPLATTFORM

Merkevareplattformen videreføres fra den opprinnelige masterplanen.

Merkekjerne

Essensen i Nordkapps merkevare skal være *opplevelser som setter varige spor og skaper store følelser* i gjestene som kommer hit.

Posisjon

Nordkapps konkurrenter er de konkurrentene Nordnorsk Reiseliv har definert som landsdelens viktigste konkurrenter, dvs Nord-Sverige, Nord-Finland, Island, Canada, Alaska, Skottland som og New Zealand. I tillegg konkurrerer Nordkapp til dels med andre nordnorske og nord-finske destinasjoner, som Lofoten, Svalbard, Tromsø, Rovaniemi med flere.



Nordkapps merkevarepyramide, forenklet versjon fra opprinnelig Masterplan.

De nærmeste konkurrentene fungerer også som *samarbeidspartnere* i en rekke sammenhenger, da Nordkapp i stor grad opererer som et delreisemål på større rundreiser på Nordkalotten. Det blir derfor viktig at differensieringen sørger for et større mangfold for gjestene slik at disse reisemålene gjensidig kan styrke hverandre ved å framstå som mer differensierte. Den viktigste differensieringsfaktoren for Nordkapp skal være:

Nordkapp, Europas viktigste kapp-destinasjon, skal skille seg ut fra sine konkurrenter ved å bli kjent for å levere store opplevelser og ved å levere smarte, helhetlige løsninger som bygger opp under optimale opplevelsessettinger.

Verdier

Nordkapp skal formidle følgende verdier i sin leveranse:

Magisk - Barsk - Mangfoldig

Magisk som verdi finnes i kjernen av hva Nordkapp tilbyr, store følelser gjennom sterke naturopplevelser. Naturen er i alt som finnes på Nordkapp, og den har i seg en holistisk og mytisk dimensjon, blant annet gjennom å ha vært en samisk øy gjennom århundrer. Den magiske verdien vil komme til uttrykk gjennom et *poetisk og stolt* formidlingsuttrykk, både i historiefortelling og i visuelle løsninger.

Barsk. Som en arktisk øy og en av verdens nordligste sivilisasjoner, har Nordkapp i seg en råskap og barskhet som overgår det meste annet. Naturkreftene og været legger premisser for hvordan livet leves, og opplevelsestilbudet må tilpasses denne uforutsigbarheten. Man vet aldri om man kommer fram, eller om været vil sette en stopper for aktiviteten som er planlagt. Denne mektigheten gjør menneskene som bor her til stolte ambassadører for de store kreftene. Den barske verdien er med å gjøre Nordkapp til en unik destinasjon, og formidlingen av dette skal være *stolt og utfordrende*.

Mangfoldig. Nordkapp har en mangfoldig historie. Samhandling med ulike kulturer har pågått gjennom århundrer. Nordkapp er i dag en smeltedigel for folk fra hele verden som har valgt å bosette seg her, og å komme hit på besøk. Mangfoldigheten i opplevelsestilbudet er under utvikling og vil på sikt bidra til at Nordkapp også utvikler nye bærekraftige og genuine tjenester og produkter som underbygger mangfoldigheten. Mangfoldigheten som verdi vil komme til uttrykk gjennom å være *utfordrende og ærlig* i formidlingen.

Stemme

Nordkapps kommunikasjon skal bære preg av å være «poetisk», stolt, utfordrende og ærlig.

4.3 MÅL FOR NORDKAPP MOT 2030

4.3.1 VISJON

Nordkapp skal gjenoppbygges som en av Norges sterkeste internasjonale reiselivsmerkevarer.

4.3.2 OVERORDNET MÅL

Vi skal bli et bærekraftig reisemål med høy lokal verdiskaping gjennom året, attraktive arbeidsplasser og en solid markedsposisjon.

- Destinasjonens hoved- og skuldersesonger skal til sammen utgjøre minimum syv sammenhengende måneder med høy aktivitet (mars-september).
- Vintersesongen (oktober-mars) skal utvikles over tid, med et særlig fokus på månedene februar og mars i første omgang.
- Alle innsatsområder skal være omtalt i Visit Nordkapps årlige handlingsplaner.

4.3.3 PREMISSE

- Langsiktighet og bærekraft skal legges til grunn for alle prioriteringer.
- Det som er best for reisemålet som helhet skal telle tyngst.

4.3.4 MÅLBILDE

1. Vi skal sikre en sterk destinasjonsledelse og styrke samhandlingen på reisemålet

- A. Vi skal sikre en godt organisert og finansiert omstillings- og utviklingsfase i reisemålsprosessen.

- B. Vi skal bygge en solid destinasjonsledelse *basert på et bredt lokalt partnerskap*. Dette partnerskapet skal jobbe kontinuerlig med utvikling, bærekraft, tilrettelegging for verdiskaping på reisemålet, kompetanse og synlighet. Destinasjonsledelsen skal fokusere på reisemålets behov og utviklingspotensial framfor enkeltaktørers kortsiktige salgsbehov når det er nødvendig å prioritere mellom dette. Som en del av arbeidet skal vi revurdere Visit Nordkapps forretningsmodell og finansieringen av fellesgoder på reisemålet.
- C. Vi skal opprette et bredt sammensatt reiselivsråd som kan fungere som en arena for faglige diskusjoner, problemløsning på reisemålet og som kan bidra til en bedre samordning på reisemålet. Reiselivsrådet skal uansett ha et tydelig mandat. Vi skal se til andre destinasjoner som er i ferd med å gjøre det samme og deretter utvikle en variant som passer for oss i Nordkapp.
- D. Vi skal inngå forpliktende partnerskap med andre destinasjoner og organisasjoner for å makte omstillings- og bærekraftløftet vi står foran.
- E. Vi skal bli gode på besøksforvaltning og styre og måle utviklingen på reisemålet og jobbe for en mer forutsigbar hverdag for reiselivsaktørene.
- F. Vi skal utrede muligheten for å innføre lokal turistskatt (fellesgodefinansiering) i Nordkapp kommune nå som regjeringa har åpna for dette.

2. Vi skal øke den lokale verdiskapinga og videreutvikle Nordkapp som reisemål

- A. Vi skal omstille oss fra å være et cruisedominert reisemål til å utvikle en større andel landbasert trafikk gjennom hele året gjennom riktige tilbud og riktig kommunikasjon, samt bedre løsninger på transport.
- B. Vi skal utvikle nye konsepter og attraktive tilbud og levere sterke opplevelser over hele kommunen for våre ulike målgrupper gjennom hele året. Vi skal ha et særskilt fokus på lokal natur, lokalmat og kystkultur.
- C. Vi skal øke oppholdstida for landbaserte gjester.
- D. Vi skal løfte reiselivet digitalt og utvikle høyere digital kompetanse og smartere systemer.
- E. Vi skal jobbe for å styrke helårs infrastruktur og finne smarte løsninger på transportsida. Vi skal ha et særlig fokus på veistrekningene Skarsvåg - platået og Olderfjord - Honningsvåg. For øvrig er E69 som helhet også svært viktig.
- F. Vi skal kommunisere Nordkapp på en mer kundeorientert og tidsriktig måte, og vi skal tydeliggjøre forskjellene mellom Nordkapp som helhetlig reisemål og platået som bærer samme navn.
- G. Vi skal løfte fram de gode lokale fortellingene både i kommunikasjonen av reisemålet og i produktutviklingen.

3. Vi skal bli – og oppfattes som - et bærekraftig, helårig reisemål

- A. Vi skal sikre en best mulig balanse på reisemålet, dvs *rette volumer av rette gjester på rett sted til rett tid* (4R). Vi skal jobbe med innsikt, måling og gode verktøy for å oppnå dette, og vi skal samarbeide med andre destinasjoner som jobber med det samme.
- B. Nordkapp skal bærekraftmerkes som reisemål gjennom Innovasjon Norges prosess.

- C. Vi skal motivere flest mulig bedrifter til å bærekraft-sertifisere seg gjennom en av de mange ordningene som finnes på markedet.
- D. Vi skal jobbe for at reiselivet bidrar til at Nordkapp blir en bedre kommune å bo i. Vi skal involvere innbyggerne i utviklingsplaner og vertskapsfunksjoner og sikre en ansvarlig bruk av lokalsamfunnets ressurser.
- E. Vi skal prioritere de rederiene og skipsanløpene som bidrar med den høyeste lokale verdiskapingen. Vi skal samarbeide med andre cruisedestinasjoner som tenker på samme måte og utvikler verktøy for å nå et slikt mål.
- F. Vi skal jobbe for å senke reiselivets utslipp og fotavtrykk på reisemålet.

4.4 FIRE STRATEGISKE PRIORITERINGER

1. Organiser og finansier opp en fase 3 i masterplanarbeidet med en prosjektledelse som kan drive omstillingsarbeidet framover.

Det skal sikres en god plattform for det videre arbeidet så snart som mulig. Riktig organisering, med bred involvering og en kompetent prosjektledelse, samt en så god finansiering som mulig er viktige suksesskriterier. Arbeidet med å ta fram handlingsplaner og endelig finansiering av tiltakene bør begynne umiddelbart. Siden Visit Nordkapp bytter ledelse ved årsskiftet, er det også viktig å sikre kontinuitet og møteplasser for aktørene for videre diskusjoner og bygging av engasjement.

2. Bygg en solid og omfattende destinasjonsledelse basert på forpliktende offentlig-private partnerskap lokalt.

- *For å klare å henge med i konkurransen og utviklingen, skal vi få på plass en stabil og effektiv destinasjonsledelse.* Den skal sikres gjennom langsiktige avtaler og tydelige mandater og forpliktelser. Dette handler ikke bare om driften av Visit Nordkapp, men også om et partnerskap der kommunen og reiselivsaktørene sammen tar et ansvar for utviklingen av reisemålet. En stabil destinasjonsledelse er allerede et krav i gjeldende standard (versjon 2.0) for å oppnå Merket for Bærekraftig reisemål. Kravet om en bærekraftig, forpliktende og langsiktig destinasjonsledelse vil bli ytterligere forsterket i den nye standarden (versjon 3.0) som vil gjelde fra 1.1.2022.
- *Vi skal bygge en positiv og trygg samhandlingskultur mellom reiselivets aktører og mellom reiselivet og kommunen.* Samhandlingen i reisemålets «økosystem» må bedres så snart som mulig.

3. Start omstillingsprosessen med endret trafikkstruktur og bærekraft som prioriterte områder!

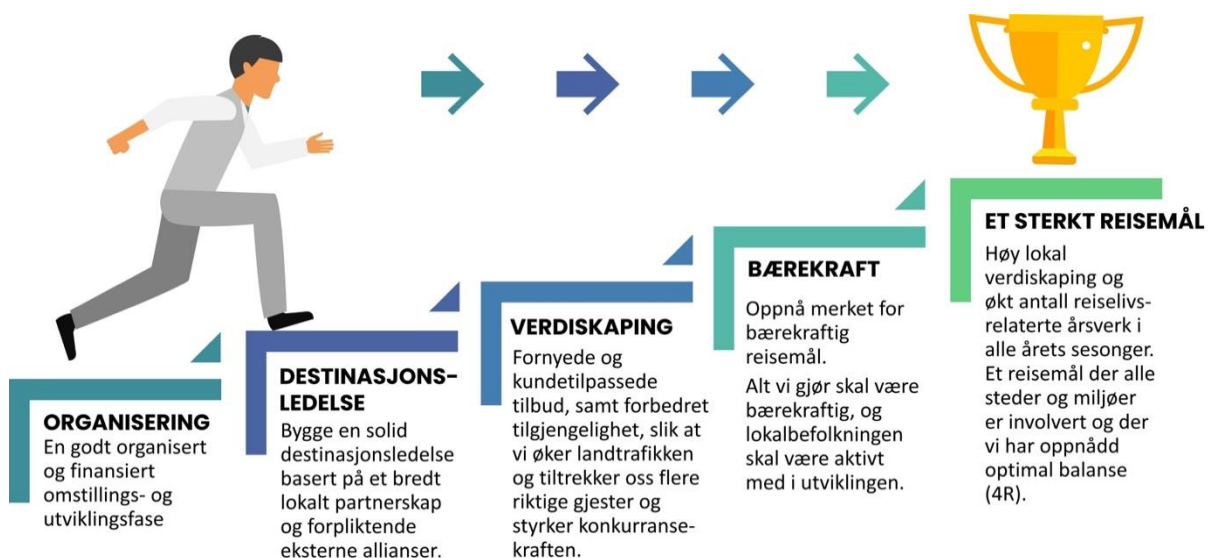
- Bærekraftmerking av reisemålet skal gjennomføres.
- For å utvikle mer landbasert trafikk, skal vi særlig styrke aktivitetstilbudet i perioden mars-april og september-oktober, samt finne gode transportløsninger for denne perioden.
- Konseptualisering og fornyelse av reisemålets felles kommunikasjon skal prioriteres og arbeidet akselereres.
- Vi skal sikre nødvendig markedsinnsikt og innføre relevante arbeidsmetoder for å sikre oss en mer finmasket og dagsaktuell kundesegmentering og en helhetlig tilnærming til leveransene.

- Vi skal til enhver tid jobbe for det som bedrer reisemålets tilgjengelighet på kort og lang sikt. Det vil også innebære å sikre innsikt i relevante prosesser og å fremme kunnskapsgrunnlag som bidrar til gode beslutninger.
- 4. Inngå eksterne partnerskap og allianser regionalt, nasjonalt og internasjonalt for å klare løftet. Lage årlige handlingsplaner!**
- Det skal tas initiativ til å invitere inn investorer og aktører som kan bidra med nytenkning, kapital og kompetanse til videre utvikling av Nordkapp som reisemål. Det skal vurderes om dette kan gjøres i et konsortium der flere interessenter deltar for å løfte reisemålet i fellesskap.
 - Vi skal også gjenoppta arbeidet med å etablere et tett partnerskap med Alta og Hammerfest, evt også med andre kommuner i Troms og Finnmark. *Ved å se disse destinasjonene i sammenheng, kan vi bygge en sterkere destinasjonsledelse for området og samarbeide om både utviklingsarbeid og markedskommunikasjon.* I tillegg skal vi vurdere en deltakelse fra Kautokeino, Porsanger og Nordkyn og evt også Hasvik kommune, Kvænangen og andre kommuner i neste runde. Samtidig skal vi se på innfallsporter som Tromsø og de nord-finske flyplassene og vurdere hvordan Nordkapp kan hekte seg på disse. Her vil det være viktig å skille mellom et *markedsarbeid* der man samhandler rundt markedskommunikasjonen og et *destinasjonssamarbeid* der man primært samhandler rundt tilrettelegging for verdiskaping, omstilling, bærekraft, sikring av arbeidskraft, kommunikasjonsløsninger osv.
 - Vi skal også jobbe kontinuerlig med næringspolitisk arbeid lokalt og sammen med Nordkapp kommune overfor fylkeskommune og stat.

4.5 KJERNESTRATEGIEN OPPSUMMERT

Kjernen i den reviderte masterplanen kan sammenfattes i følgende modell:

Et omstillingsløp



Figur 16: Kjernerstrategien oppsummert

4.6 ØVRIGE SATSINGER OG TILTAK

Den opprinnelige masterplanen har en rekke tiltak og innsatsområder som med fordel kan tas ed videre i den grad man:

- kan løfte det inn som naturlige tiltak i den reviderte strategien
- eller har kapasitet og ressurser utover de prioriterte punktene i kjernestrategien.

Flere av disse temaene og tiltakene er allerede påbegynt. Hvert innsatsområde nedenfor er inngående beskrevet i egne dokumenter som fås hos Visit Nordkapp.

A: REALISERE ET HELÅRLIG REISEMÅL BASERT PÅ BRUK AV HELE KOMMUNEN

Målet med tiltaket er å sikre et helårs reisemål, med utgangspunkt i helårsturisme og bruk av hele kommunen.

B: GOD KOMMUNIKASJON I ALLE KANALER, INTERNT OG EKSTERNT

Målet med tiltaket er å sikre en relevant, tydelig og enhetlig kommunikasjon av reisemålet Nordkapp, både internt og eksternt.

C. DIFFERENSIERTE, HELHETLIGE LEVERANSER OG SMARTE LØSNINGER PÅ HELE REISEMÅLET

Målet med tiltaket er å styrke Nordkapps konkurranseposisjon og lønnsomhet gjennom økt differensiering, både i kommunikasjonen og i leveransene. Dette skal gjøres ved å sikre flere tilgjengelige og forståelige varer i hylla gjennom hele året, flere og bedre valgmuligheter for gjesten basert på kundetilpasning og mer nyansert prising. Det skal også satses på å utvikle smarte, helhetlige løsninger med utgangspunkt i og forståelse for de ulike segmentenes kundereiser.

D. GOD UTVIKLINGSKULTUR, STERK DESTINASJONSLEDELSE OG OMFORENT RESSURSFORVALTNING

Målet med tiltaket er å skape en bedre utviklingskultur i Nordkapp, der aktørene inngår forpliktende samarbeid for å realisere en samhandling som over tid kan bidra til større lokal kontroll over utviklingen og styrket bærekraft i lokalsamfunnet.

Målet med tiltaket er å skape større nasjonal forståelse for Nordkapp som en av Nordens aller viktigste reiselivsmerkevarer, og sikre at reisemålet benyttes og forvaltes av fellesskapet som et nasjonalt ikon.

E: FORVALTNING AV PLATÅET OG REISEMÅLETS FELLESGODEFINANSIERING

Målet med tiltaket er å sikre en forvaltning av reisemålets hovedattraksjon, Nordkapp-platået, som gir en positiv kommunikasjon utad og som bidrar til en fellesgodefinansiering som gir et mer bærekraftig reisemål.

F: BÆREKRAFTMERKING PÅ DESTINASJONSNIVÅ

Målet med tiltaket er å sikre et mer bærekraftig reisemål, basert på lønnsomhet for aktørene og på verdiene i natur, kultur og lokalsamfunn. Det legges opp til å gjennomføre Innovasjon Norges bærekraftprosess parallelt med fase 3 i reisemålsprosessen. Som en del av dette prosjektet, skal

man også gjøre en prioritering på hvilke sertifiseringsordninger man vil anbefale bedriftene på reisemålet å gå for.

G: ET GODT SAMLIV MED FISKERI, INDUSTRI OG PETROVIRKSOMHET

Bærekraft handler også om et godt samliv med de andre bransjene på reisemålet. Et naturbasert «larger-than-life» reisemål, dvs et reisemål der de opplevelsesdimensjonen står sentralt, vil kunne være ekstra sårbart for blant annet industrielle installasjoner eller andre forstyrrende elementer som ikke er i tråd med gjestenes forventninger og følelsesmessige behov.

H: GODE VERTSKAPSTJENESTER OG EFFEKTIVE «BAK-SCENEN»-SYSTEMER

Målet med tiltaket er å sikre en effektiv og god vertskapstjeneste som hever kvaliteten på den totale reisemålsopplevelsen og å gi de kommersielle aktørene effektive systemer for mer lønnsom drift.

I: UTVIKLING AV HONNINGSVÅG OG FISKEVÆRENE SOM OPPLEVELSESARENAER

Målet med dette tiltaket, som henger tett sammen med tiltaksområde A, er å utvikle en fungerende helhet av Magerøya som reisemål der både Honningsvåg og fiskeværene drives som og oppfattes som autentiske opplevelsesarenaer.

J: GOD GJESTEHÅNDTERING GJENNOM EFFEKTIVE INFRASTRUKTUR- OG TRANSPORTLØSNINGER.

Målet med tiltaket er å håndtere gjestestrømmene best mulig gjennom hele året over hele kommunen, og å styrke tilgjengeligheten til reisemålet Nordkapp på vei, til havs og i lufta.

5.0 EIERSKAP OG DRIFT AV FASE 3, «FRA ORD TIL HANDLING»

5.1 LITEN DESTINASJON, STORT LØFT

Den opprinnelige masterplanen viste seg å være for ambisiøs for et lite samfunn som Nordkapp. Også denne reviderte masterplanen er et krevende løft, men den er mer spisset om noen hovedinnsatsområder. Resultatene av en masterplan med et langsiktig perspektiv kommer uansett ikke umiddelbart. Det krever forståelse, kunnskap, tålmodighet og langsiktighet å lykkes fullt ut med strategiprosesser som dette. Men først og fremst krever det vilje. Vilje til å lykkes, vilje til å dele, vilje til å satse. I fase 3 blir det derfor viktig å etablere noen gode arbeidsprosesser som kan vise vei i utviklingsarbeidet, slik at flere aktører forstår hvordan denne masterplanen kan hjelpe Nordkapp til å løfte seg som reisemål. Det blir også avgjørende at prosjektledelsen Visit Nordkapp tilføres nødvendige ressurser for å sikre gjennomføringen av tiltakene og kan være sentrale i dialogen mellom partene. Over tid krever denne satsningen også en kunnskapsoppgradering av både reiselivsansatte, folkevalgte og lokalbefolkning for å lykkes med de ambisjonene man har satt i den reviderte masterplanen.

Tidsplanen for fase 3 er p.t oppstart i februar 2022 med avslutning i januar 2024, dvs en periode på ca 2 år. Et kontinuerlig og styrt utviklingsarbeid også etter den perioden, vil selvsagt være sterkt ønskelig, men det kan være lurt å finansiere en periode om gangen.

Budsjett og finansieringsplan for gjennomføringsfasen vil utarbeides i egne dokumenter i arbeidet med å rigge fase 3. Dette arbeidet vil pågå fra november 2021 og ledes av Visit Nordkapp AS, for

øvrig i tett kontakt med Nordkapp kommune og Innovasjon Norge. Styringsgruppa for fase 2 vil sitte fram til fase 3 startes opp, da det formelt skal velges en ny styringsgruppe. Det er således naturlig at eventuelle beslutninger rundt planleggingen og finansieringen av fase 3 legges til styringsgruppa.

5.2 POLITISK BEHANDLING OG FORHOLD TIL OFFENTLIGE PLANVERK

Både kommune og fylkeskommune er planmyndighet og legger rammer for reisemålsutviklingen gjennom planer for samfunnsutvikling og arealbruk, samt bruk av juridiske og økonomiske virkemidler. Vellykket reisemålsutvikling krever derfor en god samordning med planlegging etter plan- og bygningsloven, og særlig i forhold til arealplanleggingen. Planlegging etter plan- og bygningsloven skiller seg fra reiselivsaktørenes arbeid med reisemålsutvikling på flere områder. De viktigste er kravene til medvirkning/offentlighet og at planene vedtas av politiske organer. Kommunal arealplanlegging er prosesser med lovbestemte krav til samråd og medvirkning der ulike aktører har rett og plikt til deltagelse og informasjon. Kommunestyret er planmyndighet. Reisemålsutvikling er reiselivsaktørenes utviklingsstrategier der marked, produktkonsepter, organisering, finansiering og gjennomføring står sentralt. Arbeidet styres og vedtas av aktørene selv og forankres gjennom intensjoner og avtaler eller partnerskap. Prosessene etter plan- og bygningsloven har fokus på offentlighet, politisk forankring og rettslige arealbruksavklaringer. Prosesser for reisemålsutvikling har fokus på konsepter og marked, organisering og gjennomføring, samt økonomi.

Masterplanen skal behandles politisk av Nordkapp kommunestyre så snart styringsgruppa har godkjent den. I forlengelsen av dette får dokumentet status som et helhetlig innspill som kan danne grunnlag for kommunens revisjon eller nyutvikling av kommune- og kommunedelplaner. Det danner et samordnet og gjennomarbeidet innspill fra reiselivsnæringen, slik at man kan unngå uavhengige uttalelser og innspill fra enkeltaktører, som har vært den mest vanlige tilbakemeldingen i de offentlige planprosessene.

FORSLAG TIL PRINSIPPVEDTAK

”Nordkapp kommunestyre finner at den reviderte Masterplan for Nordkapp mot 2030, gir et godt grunnlag for en videre utvikling av Nordkapp som reisemål og at den samsvarer med kommunens egne målsettinger for reiselivsutviklingen. Kommunestyret slutter seg derfor til planens hovedtrekk og anbefaler at den legges til grunn for framtidig planlegging og behandling av saker som berører utviklingen av Nordkapp som reisemål. Kommunestyret vil også legge den reviderte masterplanen til grunn for revidering av relevante kommunale planer for Nordkapp framover.»

5.3 ORGANISERING AV FASE 3

Fase 3 – Fra ord til handling - vil organiseres som de to foregående etter PLP-metoden, med prosjektansvarlig, prosjektleder og styringsgruppe. I en overgangsperiode fra fase 2 vil man beholde prosjektansvarlig (PA), styringsgruppa (SG) og arbeidsutvalget (AU). For øvrig vil også aktørene på destinasjonen engasjeres i den videre prosessen med å rigge og finansiere fase 3, og ikke minst i gjennomføringen av masterplanens tiltak. Store tiltak vil dessuten få en egen PA og en egen styringsgruppe. Styringsgruppa kan være den samme som for bærekraftarbeidet. Dersom man ikke ønsker å ha en egen oppnevnt styringsgruppe for fase 3, kan styret i Visit Nordkapp eventuelt ha denne funksjonen.

Arbeidsgrupper kan oppnevnes for å involvere flere og spre arbeidsmengden. Disse vil da være ansvarlig for å ta fram gode beslutningsgrunnlag for styringsgruppa.

Fase 3 vil også ha en egen, lokal prosjektleder som både kan være en støttespiller, pådriver, koordinator og researcher for hvert tiltak. Denne prosjektlederen bør være kontinuerlig tilgjengelig over tid, for eksempel ansatt i 50- 100% stilling i hele perioden.

For å få til en god prosess vil prosjektansvarlig (PA) og sentrale personer i styringsgruppen (SG) fra fase 2 bli med over i planleggingsfasen og deretter i fase 3. PA i fase 3 må fortsatt være en samlende person/miljø på reisemålet, helst fra næringen selv. Det naturlige er at dette ansvaret legges til Visit Nordkapp AS. Betydningen av at et tydelig lederskap til prosessen er særdeles viktig i overgangen fra fase 2 til fase 3.

6.0 KILDER

Avinor trafikkstatistikk / avinor.no

Capia 2018. «Romdøgn for Airbnb og Hotell i Norge»

Capia 2020. «Utvikling reiselivsnæringen Nord-Norge». Per uke 25. Mai 2020. Hentet fra: [reiseliv_rap.pdf \(squarespace.com\)](#)

Cruise Norway. 2019. Cruiseanløp per havn, fordelt etter måned. Hentet fra: [viewfile.aspx \(cruise-norway.no\)](#)

DW.2020. "Cruise industry tries to rebuild after coronavirus shutdowns". Hentet fra: [Cruise industry tries to rebuild after coronavirus shutdowns | DW Travel | DW | 09.01.2021](#)

Engbretnsen, Bettina. Og Jakobsen, Erik. 2020. «Konsekvenser av korona pandemien for reiselivet i Nord-Norge. 18.9.2020. Menon – Publikasjon nr. 101/2020. Utarbeidet for Arctic -356.

Kbnn: Telleren. Reiseliv / Airbnbøkonomi. Hentet fra: [Nord-Norge-telleren | Konjunkturbarometer for Nord-Norge \(kbnn.no\)](#)

NHO Reiseliv. 2020. «Nordnorsk Reiselivsstatistikk 2019». Hentet fra: [viewfile.aspx \(cruise-norway.no\)](#)

SSB kommunefakta: <https://www.ssb.no/kommunefakta>

Statistikknnett.com

World Tourism Organization (UNWTO). 2021. "Vaccines and reopen borders driving tourism's recovery". 4. Okt. 2021. Hentet fra: [Vaccines and Reopen Borders Driving Tourism's Recovery \(unwto.org\)](#)

SIGNATURER STYRINGSGRUPPE

