

Fjord Norge

Reiselivsbedriftenes behov fremover

BRANDITY™

22.06.2016

Håvard Nes

975 02 258

havard@brandity.no

Undersøkelsen

Bakgrunn og hovedutfordring

- Endring i rammebetingelser og organisering i offentlig sektor gjør at Fjord Norge kan miste en vesentlig del av sine inntekter.
- Fjord Norge må derfor tenke nytt og annerledes rundt inntektstrømmene til selskapet.
- Fjord Norge ønsker å utvikle sin posisjon overfor reiselivsbedriftene, og se på mulighetsrommet for å skape inntekter til Fjord Norge.
- Målet med undersøkelsen er å finne områder og retninger hvor Fjord Norge kan spisse seg for å være relevante og utvikle tjenester for bedriftene.

Undersøkelsen

Gjennomføring



- Brandity har gjennomført 14 dybdeintervjuer.
- Intervjuene er gjennomført via telefon eller ansikt til ansikt med deltagerne (45 min - 1 time).
- Intervjuene var en samtale som tok utgangspunkt i deltagerens egne tanker om:
 - behov (nå og fremtidige) innenfor salg- og markedsføring
 - rollen til Fjord Norge AS i reiselivsnæringen fremover
- Deltagerne er ledere og markedsansvarlige i reiselivsbedrifter i «Fjord Norge».
- Intervju og analyse er gjennomført av Brandity v/Håvard Nes i juni 2016.
- Analysen fokuserer på funn som går igjen hos deltagerne, og på forbedring og mulighetsområder for Fjord Norge AS.

Undersøkelsen

Bedriftene som er intervjuet

Steinar Aase

Helle Bakkeland

Lars Jacob Engelsen

Hege Sandtorv

Sigbjørn Slåtten

Kaia Finne

Barbra Zanoni Utne

Anne Stine Mathiesen

Lars Rødne

Knut Flakk

Mona Berstad Meland

Kjetil Smørås

Anita Nybø

Jostein Soldal

Fjord Tours

Flåm AS

Norled

Tide ASA

Voss Resort

Myrkdalen

Hotel Ullensvang

Contrast Adventure

Rødne

62 gr. Nord

Geiranger Fjord Service

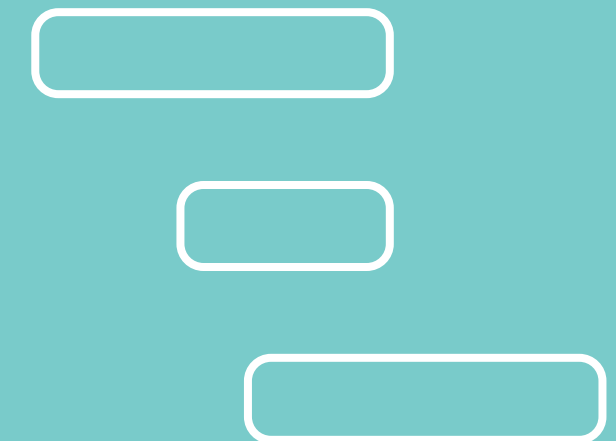
Grand Hotel Terminus

Fløibanen

Trolltunga Aktiv

Hovedfunn

- Fjord Norge er den organisasjonen (av destinasjonsselskap & IN) som bedriftene har mest tiltro til. Nå oppfattes Fjord Norges rolle som å forvalte og skape fellesgodet «Fjord Norge» for næringen, men organiseringen av næringen er ikke god nok. I en mer fremtidsrettet næringen har Fjord Norge en større rolle, der f.eks. alt av salg- og markedsføring flyttes fra destinasjonsselskapene til Fjord Norge.
- Innsatsen økes i digitale kanaler og mer av markedspengene brukes her. Digital markedsføring skaper muligheter som gjør det mulig å utvikle segmenter og nisjer som er økonomisk interessante for bedriftene. Her kan Fjord Norge ta en rolle.
- Fjord Norge bør sette seg selv i førersetet og utvikle nettverket av operatører, også utenfor Innovasjon Norge sitt system. Segmenter og og nisjer som er økonomiske interessante må møtes både gjennom digital markedsføring og gjennom operatørnettverket.
- Næringen er underanalysert og bedriftene kan spisse seg om de har mer kunnskap om markedet og behov hos kundene.



Rollen til Fjord Norge AS

Rollen til Fjord Norge AS

Bedriftene utgangspunkt



Bedriftene oppfatter at Fjord Norge skal skape fellesgoder for næringen og bygge «Fjord Norge» som en sterk merkevare.

De opplever også at en sterk merkevare er en helt nødvendig hjelp for å få turister til «Fjord Norge». Det er fjorden og fjellene som er «reason to go», ikke hotellene, turbåtene eller annet som bedriftene tilbyr.

Derfor er jobben som Fjord Norge gjør helt nødvendig, og en basis for det bedriftene gjør selv.

Salg- & markedsføring

Fire retninger

	Fellesgoder / merkeutvikling «Fjord Norge»	Kjøpsutløsende / merkeutvikling «egen merkevare»
Kjent(e) marked og kundegruppe(r) Trygt innhold		
Nye marked(er) og nye kundegruppe(r) Spennende innhold		

Markedsføring og kampanjer

Markedsføring & kampanjer

Felleskampanjene

Oppfatning

Motiv

- Næringen står sterkere sammen enn hver for seg.
- Mer spisset og relevant innhold enn det Innovasjon Norge har — fjord og fjell fremfor «Norge» generelt.

Barrierer

- De store bedriftene setter premissene for innhold og spredning.
- Usikker på effekten, vanskelig å dokumentere.
- Sommerfokus (selv om det er litt mer vinter nå enn før).
- Tradisjonell, trygg og traust i budskap og flater (boards & trykte medier).
- Henvender seg mot masseturisme med lav betalingsevne.

Dugnad

Konsekvens

Motiv





- Gir kraft og tyngde til å bygge en internasjonal merkevare.
- Volumleverandørene, og de som lever av drop-in kunder fra volumleverandørene, har mer nytte av felleskampanjene enn andre.

Barrierer

- De små bedriftene drukner og får ikke synlighet og effekt.
- Bedriftene får effekt uavhengig av om de deltar eller ikke.
- Uten dokumentert effekt er det vanskelig å grunngi pengebruken overfor ledelsen / styret.
- Pirrer ikke nyskjerrigheten.
- Utvikler ikke nye marked og segment.

Markedsføring & kampanjer

Oppfatning av felleskampanjene

	Fellesgoder / merkeutvikling «Fjord Norge»	Kjøpsutløsende / merkeutvikling «egen merkevare»
Kjent(e) marked og kundegruppe(r) Trygt innhold		
Nye marked(er) og nye kundegruppe(r) Spennende innhold		

Markedsføring & kampanjer

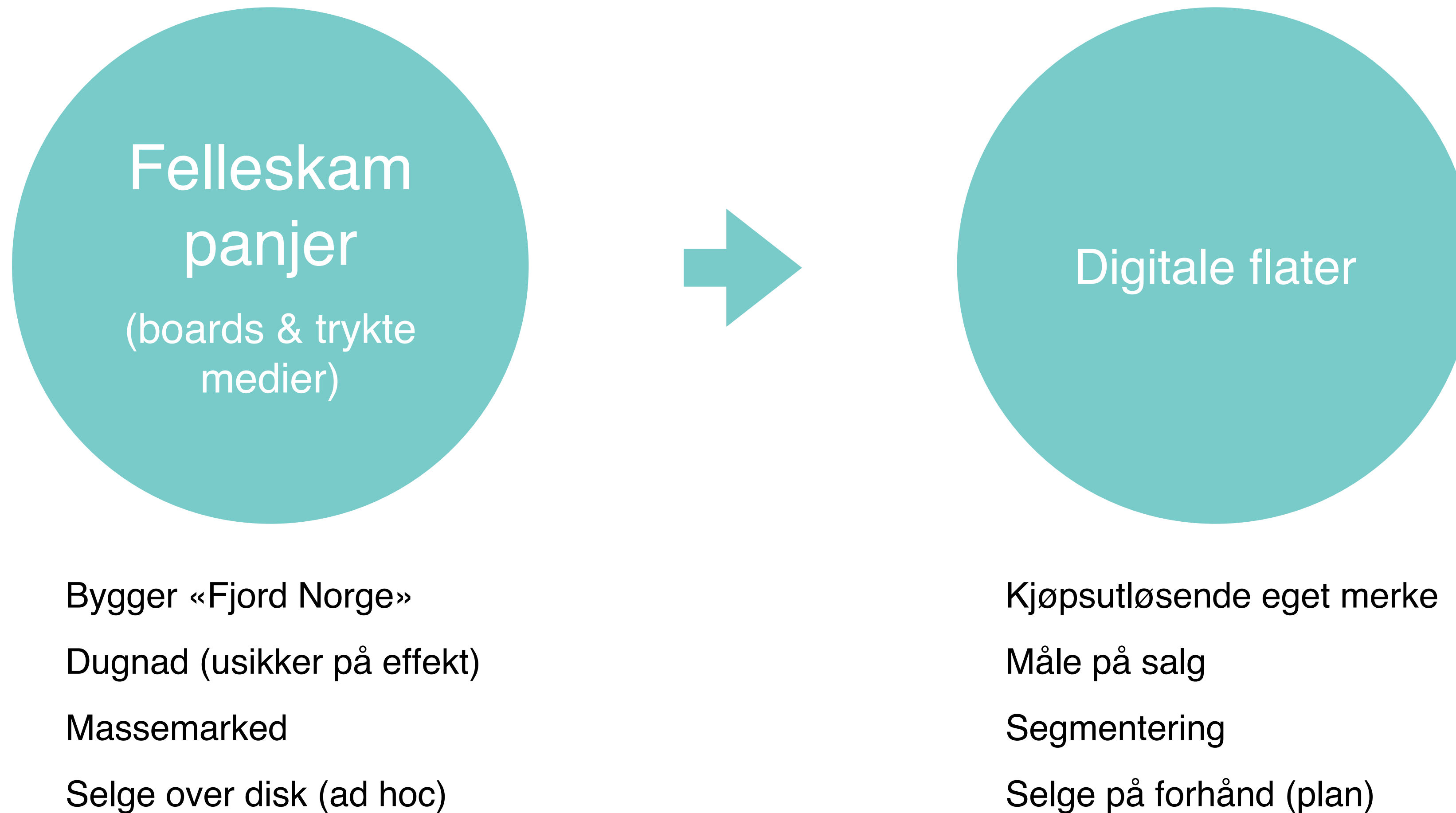
De digitale kanalene skaper nye muligheter



- Gjør det mulig å kommunisere direkte med bedriftenes målgrupper og utvikle interessante målgrupper.
 - mulig / lettere å utvikle skulder- og vintersesongen, og
 - segment som har høyere betalingsevne enn den turisten som Norge tradisjonelt har satset på, og nådd, gjennom massekommunikasjon.
- Kjøpsutløsende markedsføring som driver kunden rett i bookingsystemene i stedet for å selge over disk.
 - for volumleverandørene gir dette store gevinster i renteinnteker og planlegging av ressursbruk (arbeidskraft og utstyr).
- Oppleveres som langt billigere / kostnadseffektivt.
- Skaper data og statistikk som kan brukes for å planlegge og dokumentere fremtidig markedsaktivitet.
 - gir trygghet for pengebruken.
- Lettere å jobbe med gjenkjøp enn når kundene handler over disk.
- Det er i disse kanalene folk «er» og handler.

Markedsføring & kampanjer

Næringsktørene vil ha merkevaren «Fjord Norge» og oppfatter den som viktig, men pengene flyttes over i digitale kanaler som skaper nye muligheter for bedriftene.



Markedsføring & kampanjer

Betraktning og mulighetsrom

Markedsføring i digitale kanaler går raskt og bedriftene føler at de ikke greier å henge med. Det krever systemer og løsninger, kunnskap og kompetanse som de ikke besitter, men bedriftene er i ferd med å bygge dette opp gjennom utvikling på IT-siden og ansettelse av folk.

Mulighetsrommet for Fjord Norge ligger i å:

- Gripe de nye mulighetene digital markedsføring gir for å utvikle nisjer og segmenter med betalingsevne og potensial for helårsturisme.
- Ikke tenke geografi, men segmenter nasjonalt og internasjonalt.
- Lage digitale felleskampanjer for «Fjord Norge» og digitale kampanjer sammen med en og en bedrift (Programmatic, SOE, SoMe), og følge utviklingen for bedriftene. Ta posisjonen som den som kan digital markedsføring i næringen.
- Levere og drifte systemer som ligger bak digital markedsføring og betaling, og holde disse oppdatert.
- Bli et mediebyrå for næringen som leverer innhold og / eller spredning av innholdet.
- Ta hevd på søkerod og tenke immaterielle rettigheter på vegne av næringen, og unngå at TripAdvisor, Forum for Reiseliv etc. kan komme inn og selge «Fjord Norge». Dette må skje i samarbeid med næringen, ikke i konkurranse med dem.

«Jeg har ikke sett verdien av å være partner med Fjord Norge før nå når vi gjør den digitale kampanjen sammen som treffer vårt marked.»

«En av de mest nyttige dagene vi har hatt med Fjord Norge var når Tibor gav oss tilbakemelding på de digitale flatene våre.»

«Jeg kan ikke sitte å vente på Fjord Norge, jeg må satse digitalt nå.»
«For å sette det litt på spissen så er det er litt sånn at vi må spørre 15-åringene i familieselskapene om hvordan sosiale medier fungerer. Sånn kan det ikke være.»

Markedsføring & kampanjer

Bedriftene vil ha svar på hvilke rolle det offentlige skal ha i et fremtidig reiseliv.



Når bedriftene beveger seg mot å jobbe i sine egne digitale kanaler i stedet for å investere i felleskampanjene og merkevaren «Fjord Norge» så svekker dette Fjord Norge sin mulighet til å styrke «Fjord Norge».

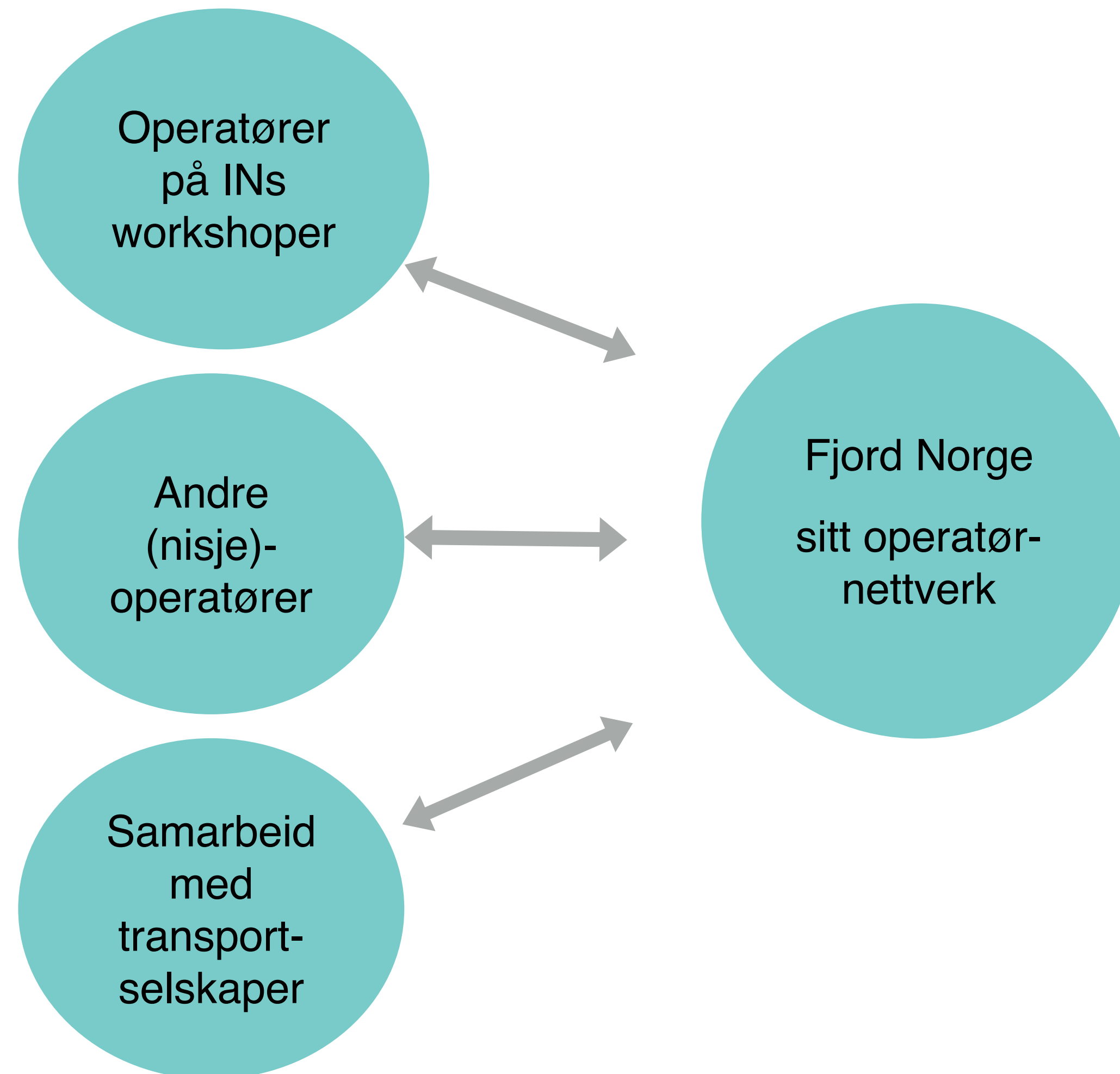
I forhold til det offentlige sin innsats er det naturlig å stille to spørsmål:

- Hvilken rolle skal det offentlige spille i utviklingen av fremtidens reiseliv på Vestlandet?
- Hvordan skal det offentlige eventuelt støtte næringen? Skal de finne et alternativ til matchingprinsippet for å bygge opp om fellesgodet «Fjord Norge» slik det er utformet nå?

Operatørene

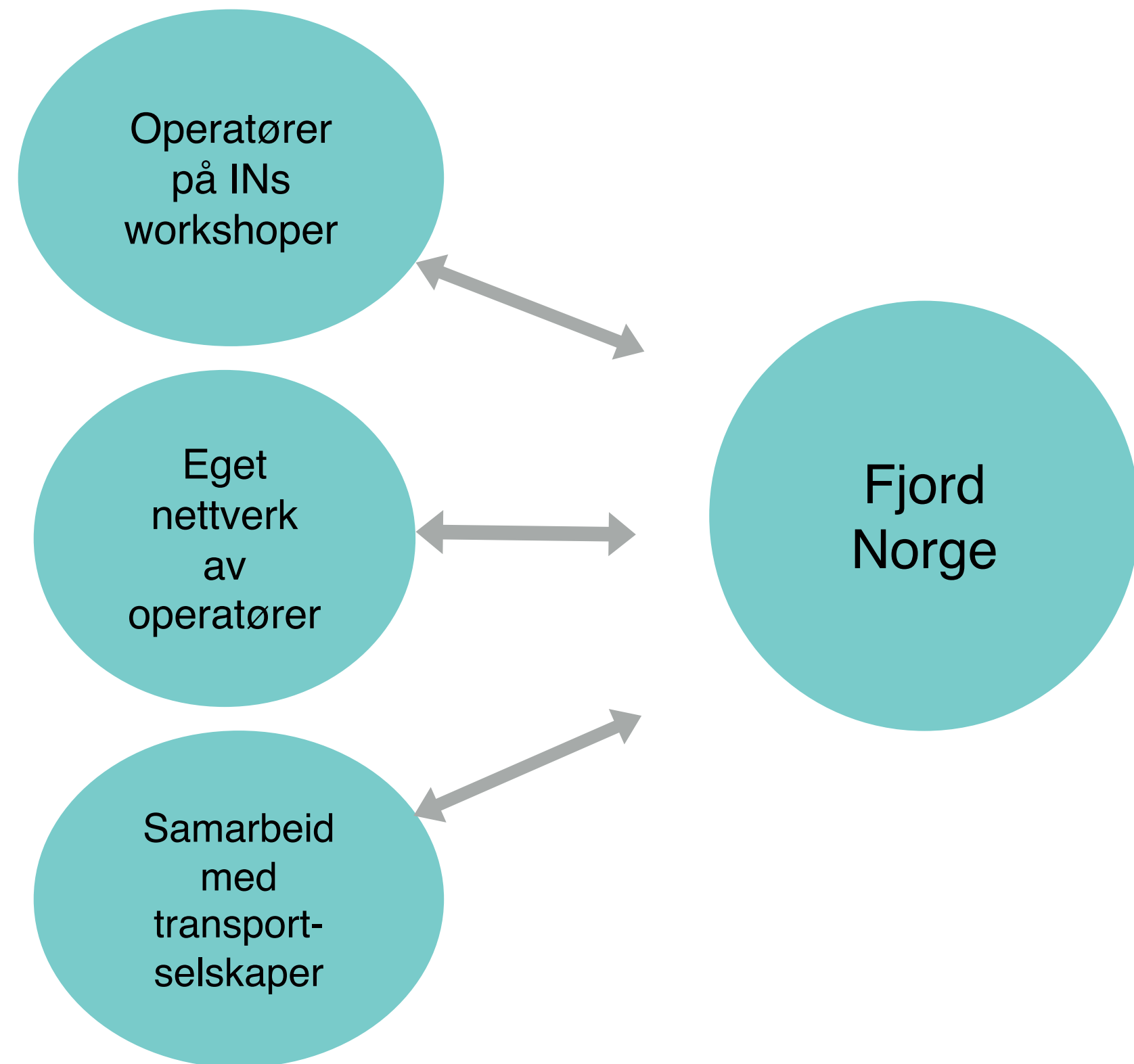
Operatørene

Fjord Norge må ha sitt eget nettverk av operatører, og være bedre og mer hands-on enn Innovasjon Norge



Operatørene

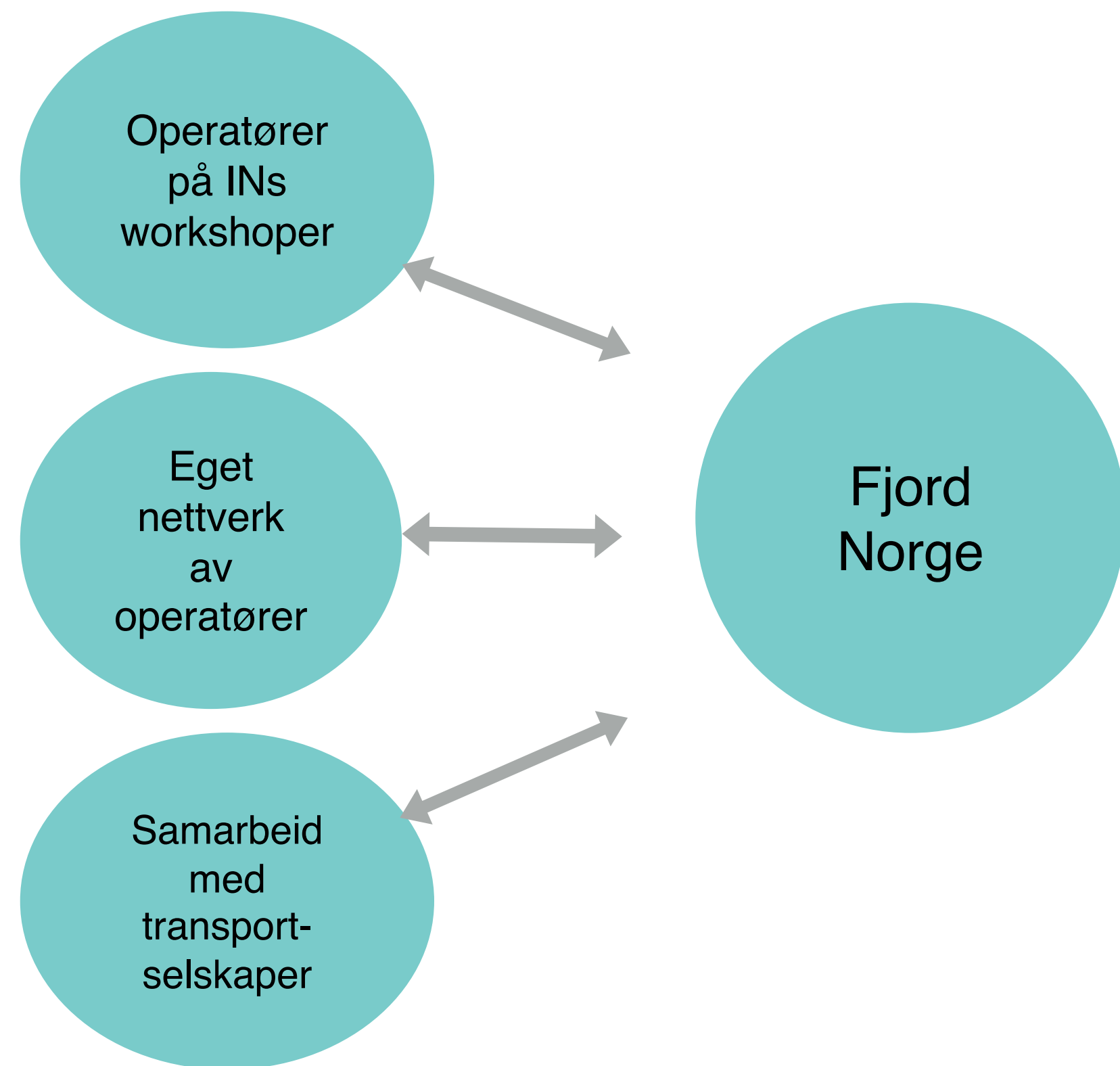
Oppfattelse (1/2)



- Fjord Norge oppleves nå som en tilrettelegger og organisator innenfor Innovasjon Norge sine rammer – uten å kunne by på noe ekstra.
- Workshopene til Innovasjon Norge er preget av at de samme ansiktene går igjen år etter år, uten at det er noen utvikling.
- Det er ikke her bedriftene møter nye markeder eller trender i reiselivsbransjen.
- Møtene med operatørene er for korte til at man får en god nok relasjon eller mulighet til finne operatører og partnere som man kan jobbe med over flere år, noe som er nødvendig for å få langsiktighet og sunn forretningsfrift.
- Operatørene stiller ikke med de riktige og relevante personene på workshopene. Bedriftene opplever at de må reise til operatørene selv i etterkant for å møte de relevante personene.

Operatørene

Oppfattelse (2/2)



- Kontakter og «leads» fra Fjord Norge må bringes videre til bedriftene. Fjord Norge må ha tillit til at bedriftene har kunnskap til å håndtere operatørene. Slik er det ikke helt i dag.
- Fremstillingen av «Fjord Norge» på workshoper og messer er traust og trygg.
- Bedriftene sparer energi og ressurser på at Fjord Norge presenterer dem for operatørene.
- Veldig positivt at Fjord Norge engasjerer seg i styret til ATTA. det åpner dørene inn til operatørene der.

Operatørene

Betraktning og mulighetsrom

Digital markedsføring endrer også behovet for hvilke operatører bedriftene ønsker å møte. De vil møte operatører som gir dem nisjer, segmenter og turister som kommer hele året. Det trengs mer konkret jobbing for å fylle vinter- og skuldervesongene. Sommeren og de kjente attraksjonene er fulle allerede.

Mulighetsrom

- Jobbe utenfor IN-systemet for å nå helårsturister med høy betalingsevne. Ta posisjonen som den organisasjonen som har det beste, mest relevante og oppdaterte nettverket av operatører for bedriftene i «Fjord Norge».
- Fremheve det som skaper både reiselyst og mersalg (f.eks. aktivitetene på Fløibanen, ikke selve banen) med en friskere innpakning (nye fjell, ny vri på eksisterende fyrtårn, lue og fjellklær på workshopene).
- Bruke det nettverket man har jobbet opp gjennom mange år og kreve mer av relasjonene og de som vi varter opp på visningsturer etc.
- Jobbe direkte med transportselskaper (Color Line, SAS, Norwegian) og få alle leddene til å jobbe sammen. På samme måte som de får folk til å reise ut av Norge, må vi få dem til å trekke folk til Norge. Mer hands on-jobbing!

«Vi må friske opp imaget til Fjord Norge og overraske mer. Vi selger ikke fjord og fjell i dress og skjørt.»

«Det er mangen av de samme ansiktene som går igjen på de workshopene.»

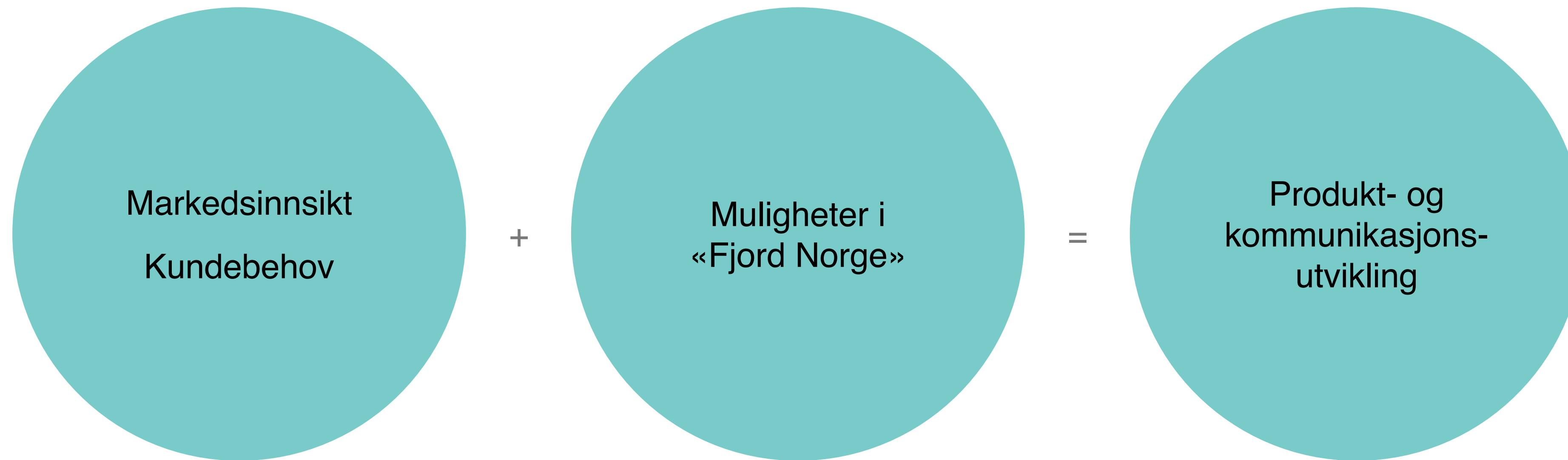
«Vi har jobbet med en operatør i UK via egne kontakter. Det gjør at vi nå tjener mer penger på vinter enn på sommeren.»

«Det er best at Fjord Norge representerer oss på workshopene, så slipper vi å bruke så mye penger på å reise rundt så mye.»

Markedsinnsikt

Markedsinnsikt

Produktutvikling må skje ut ifra markedskunnskap. Den har Fjord Norge – ellers må de skaffe seg den.



Markedsinnsikt

Betraktning og mulighetsrom

Gjennom operatørkontakt og relasjoner sitter Fjord Norge på kunnskap og innsikt i hva markedet etterspør og hvilke behov turistene har. Denne kunnskapen må gjøres tilgjengelig for bedriftene slik at de kan bygge produkter og tjenester som treffer markedet bedre og skaper betalingsvilje.

Nå er bransjen underanalysert, og bedriftene er usikker på hvordan de skal disponere ressursene sine i markedsføringen og hvilket servicenivå de skal legge seg på.

Muligheten

- Fjord Norge kan tilby en «trendrapport» med markedsinnsikt og brukerbehov for kundene.
- Innsikt i hvor turistene er og beveger seg i Norge og Fjord Norge slik at leverandørene er til stede der det er kommersielt potensial. Viktig for transpostselskapene.

«Nå snakker vi med kundene som er her og bruker deres tilbakemeldinger til å utvikle oss.»

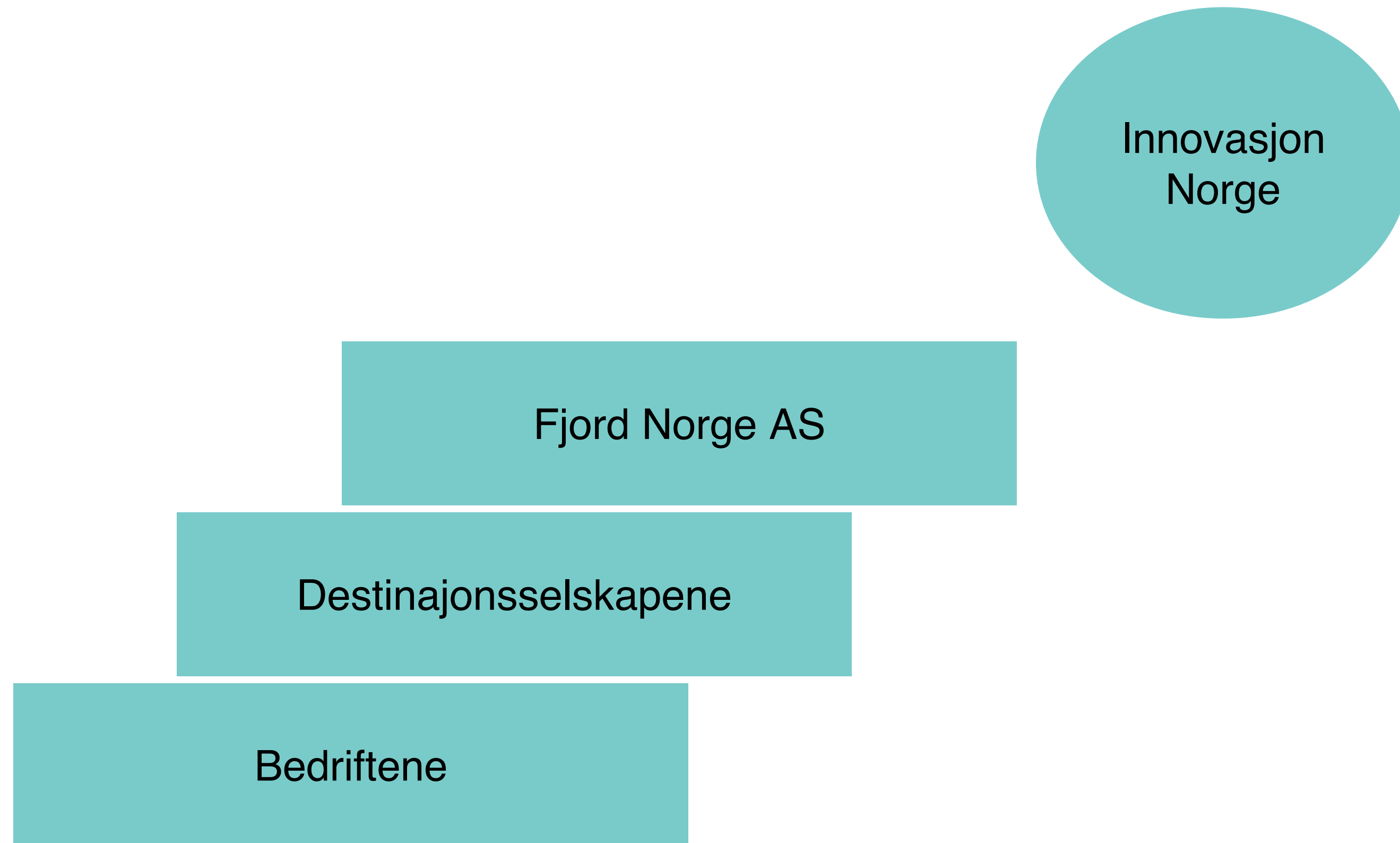
«Når skal jeg oppgradere til og tilby champagnecruise? Det vet jeg ikke svaret på nå.»

«Jeg må kunne dokumentere på en enkel og forståelig måte for styret hvorfor jeg prioriterer som jeg gjør. Det greier jeg ikke nå, men dataen fra den nye bookingsiden vår vil hjelpe meg mye.»

Fjord Norge vs destinasjonsselskapene & IN

Fjord Norge vs destinasjonsselskapene og IN

Næringen er ikke organisert for fremtiden, organiseringen virker mer historisk fundert og hemmer utviklingen. Fjord Norge er den relevante aktøren for næringen, Innovasjon Norge svever for langt unna til at de er viktige.



Destinasjonsselskapene

Oppfattelse

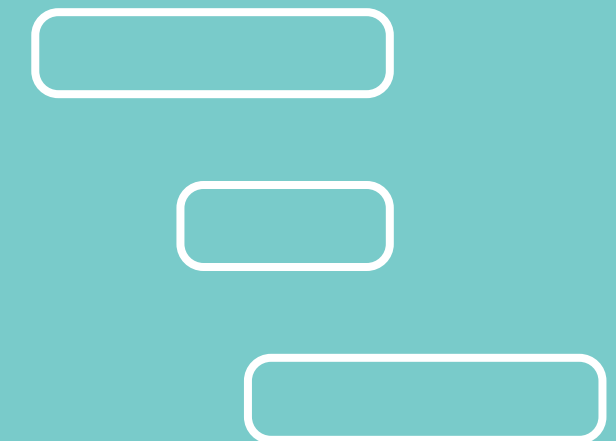


- Kvaliteten på destinasjonsselskapene varierer. Noen oppleves som gode og bidrar med hands-on hjelp, men jevnt over så oppleves destinasjonsselskapene som:
 - for små og uproffe for de store bedriftene, uten muskler eller kunnskap til å bygge opp sterke merkevarer og fyrårn i «Fjord Norge».
 - for dyre for de små bedriftene i forhold til hva de får igjen (som er lite).
- Fokuset hos destinasjonsselskapene blir fort på fogderistrider i stedet for å være en aktiv bidragsyter for næringen.
- For bedriftene er det også en utfordring at kvaliteten varierer med enkeltpersoner og at utskiftninger av folk gjør at det ikke blir nok kontinuitet hos destinasjonsselskapene.

Innovasjon Norge

Oppfattelse

- Bedriftene har, med noen unntak, ikke kontakt med Innovasjon Norge. De ser heller ikke at det er naturlig at de har kontakt med dem; det er det Fjord Norge som skal ha på vegne av dem.
- Noe tydelig inntrykk av Innovasjon Norge har de derfor ikke, men de oppfatter at innovasjon Norge:
 - sine landkontorer har veldig varierende kvalitet. USA er et kontor som jobber veldig godt. De har mye markeds kunnskap og kontakt med kommersielle leverandører som kan hjelpe bedriftene i å nå de riktige kundene, men dette er ikke tilfelle i andre land.
 - bidrar med markedsinnsikt fra landkontorene, og de har mulighet til å si noe mer om markedene enn hva som skjer konkret innenfor tursime. De kan si noe om utviklingen innenfor andre sektorer som kan påvirke turistmarkedet.
 - bidrar til markedsundersøkelser og forprosjekt, men ikke til implementering. Dette hindrer bedriftene å sette igang tiltak som det «vet» vil fungere etter uttallige bedriftsbesøk i utlandet. Å ta hele risikoen alene (bygge ut, si nei til en kundegruppe og utvikle en ny) blir for stor risiko for en enkelt bedrift, men her får de ikke støtte fra Innovasjon Norge.
 - forsøker å utvikle turistmarkedet ved hjelp av prosjekter i enkelte land. Disse prosjektene er det vanskelig å komme i kontakt med og det er uoversiktlig hvilke prosjekter som finnes.
 - har muligheter til å lage kampanjer sammen med større partnere enn det Fjord Norge har mulighet til. Det gjør dem mer attraktive for volumleverandørene, men fokuset på Norge trekke ned.



Fjord Norge vs destinasjonsselskapene og IN

Betraktning

Organiseringen gjør at det blir mange møter og maktkamper i næringen. Det får bedriftene til å stille seg spørsmål ved hva pengene egentlig brukes til og hva de egentlig betaler for. Resultatet er at bedriftene trekker seg unna.

Bedriftene ønsker seg smidigere og mer effektive organisasjoner som jobber for bedriftenes beste, ikke organisasjoner som er opptatt av egen makt og opphøyer seg selv til å hovedrollen — mindre James Bond og mer Q.

Den nåværende organiseringen bidrar til at det er mange stemmer som føler seg berettiget til å stake ut kursen for næringen. Dermed opplever bedriftene at man ikke trekker i samme retning og at man mister muligheten til å bygge opp fyrtårn og utvikle den kompetansen som trengs for å jobbe med turisme profesjonelt i fremtiden.

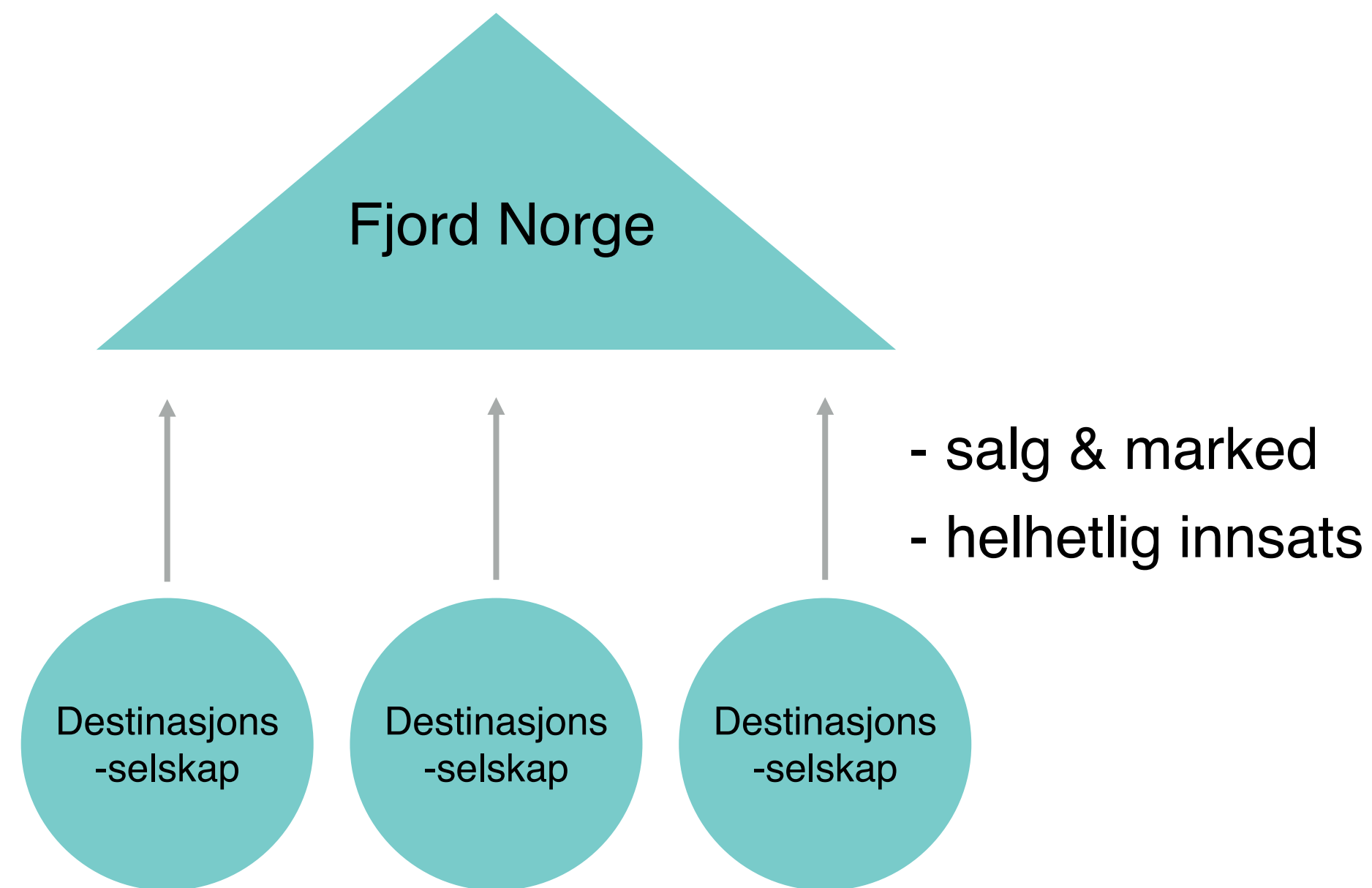
Konkurransen står ikke mellom Bergen og Stavanger, Hardanger eller Sogn. Konkurrentene er New Zealand, Island eller andre aktører som selger fjord og fjell, men dette preger ikke måten næringen er organisert på i dag.

«Jeg har ikke fått en kunde eller lead av mitt destinasjonsselskap. Jeg har vært medlem siden 2007.»

«Destinasjonsselskapene kan beholde turistinformasjonen og vertskapsrollen, men alt som har med salg- og marked kan Fjord Norge ta.»

Fjord Norge vs destinasjonsselskapene og IN

Mulighetsrom

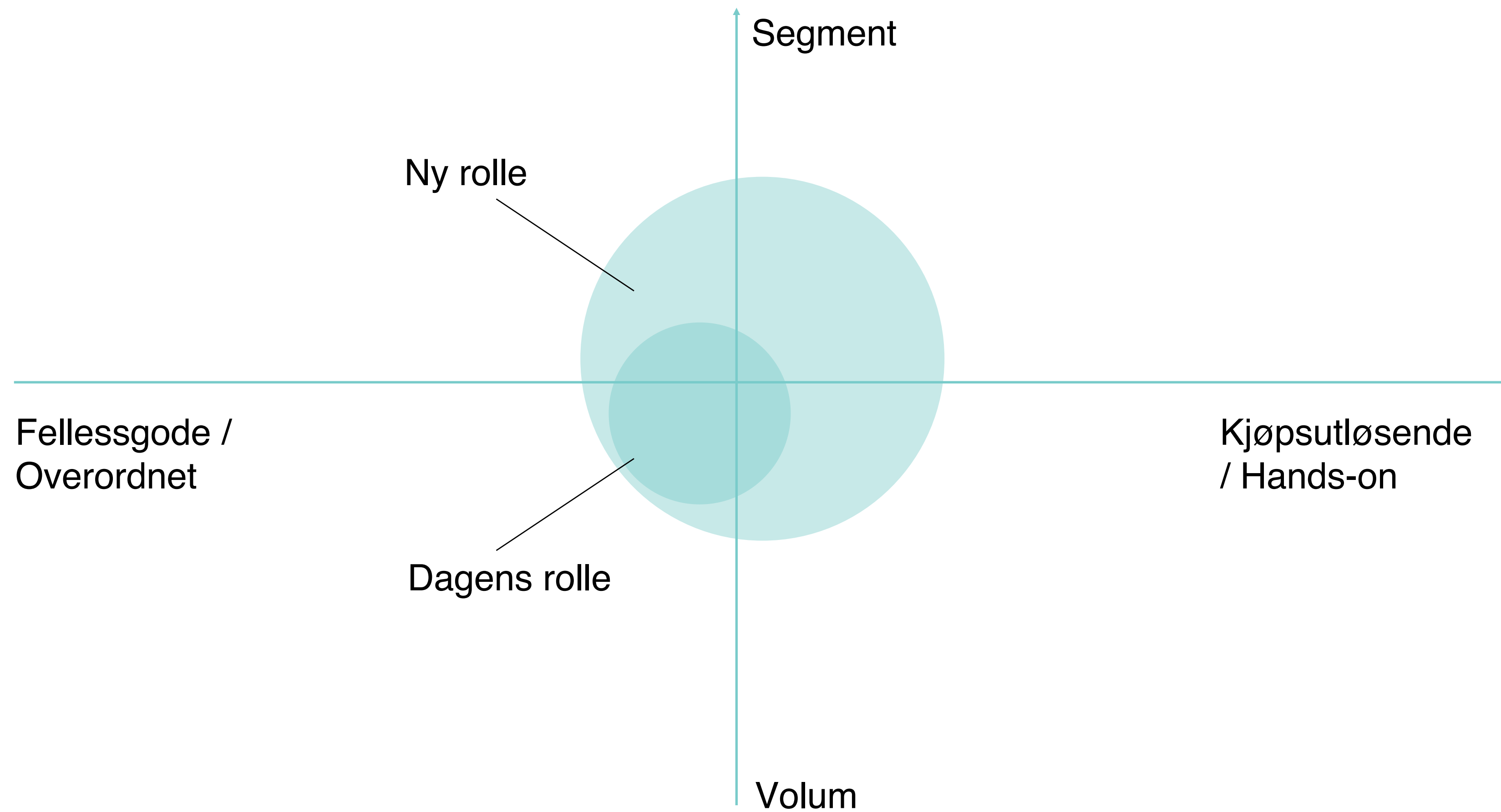


- Salg- og markedsaktiviteter bør flyttes opp fra destinasjonsselskapene til Fjord Norge. Det vil gi bedre kontinuitet, muligheter for å bygge en proffere og mer kunnskapsrik organisasjon som tenker helhetlig på «Fjord Norge» og mindre på sitt lokalområde.
- Det vil frigi midler til Fjord Norge, som kan brukes til markedsrettede aktiviteter. Dette vil gi større slagkraft for Fjord Norge, og det vil gi tillit og troverdighet til det offentlige sin rolle i næringen.

Posisjonen til Fjord Norge

Fremtidig posisjon & rolle

Fjord Norge må favne breiere enn i dag



Fremtidig posisjon & rolle

Fjord Norge 2.0



