



NORDLANDSFORSKNING  
NORDLAND RESEARCH INSTITUTE

# Muligheter og utfordringer for økt landbasert verdiskaping fra cruiseturismen langs norskekysten

Publisert: Desember 2017

Skrevet av:

Einar Lier Madsen,  
Evgueni Vinogradov  
Jarle Løvland

NF rapport nr.: 14/2017

ISBN nr: 978-82-7321-728-8 (trykt)

978-82-7321-729-5 (PDF)

ISSN nr: 0805-4460





NORLANDSFORSKNING  
NORLAND RESEARCH INSTITUTE

# **Muligheter og utfordringer for økt landbasert verdiskaping fra cruiseturismen langs norskekysten**

Publisert: Desember 2017  
Skrevet av: Einar Lier Madsen,  
Evgueni Vinogradov, Jarle  
Løvland

NF rapport nr: 14/2017  
ISBN nr:  
978-82-7321-728-8 (trykt)  
978-82-7321-729-5 (PDF)  
ISSN-nr: 0805-4460

## Rapport

<b>TITTEL:</b> Muligheter og utfordringer for økt landbasert verdiskaping fra cruiseturismen langs norskekysten	<b>OFF.TILGJENGELIG:</b> JA	<b>NF-RAPPORT NR:</b> 14/2017
<b>FORFATTER(E):</b> Einar Lier Madsen Evgueni Vinogradov Jarle Løvland	<b>PROSJEKTANSVARLIG (SIGN):</b> Einar Lier Madsen  <b>FORSKNINGSLEDER:</b> Evgueni Vinogradov	
<b>PROSJEKT:</b> 1491 Cruiseturisme. Inngår i forskningsprosjektet Opplevelser i nord, finansiert av Norges forskningsråd (prosjektnr. 195306)	<b>OPPDRAGSGIVER:</b> Norges forskningsråd  <b>OPPDRAGSGIVERS REFERANSE:</b> Anne Solheim	
<b>SAMMENDRAG:</b> Hovedspørsmålet vi ønsker å besvare i foreliggende undersøkelsen er hvordan cruiseturismen kan bidra til større helårlig regional og nasjonal verdiskaping for landbaserte virksomheter på norske cruisedestinasjoner? Undersøkelsen ble gjennomført våren 2017 og bygger på svar fra 101 næringsaktører. Svarerne representerer reiselivsbedrifter, cruise-/ skipsagenter, havnemyndigheter, destinasjonsselskap/ turistkontor og cruise-/ bedriftsnettverk. Vi tror analysene av svarene fra disse aktørene kan gi viktige bidrag til en bedre forståelse av hva som skjer i innenfor cruisemarkedet og mulighetene for en utvikling av de landbaserte tjenestene/aktivitetene framover. Slik kunnskap håper vi kan komme virksomheter og cruisedestinasjoner til nytte samtidig som det kan være et bidrag inn i debatten om utviklingen av konkurransedyktige bedrifter og destinasjoner i norsk reiseliv.	<b>EMNEORD:</b> Cruiseturisme, verdiskaping, verdikjede, innovasjon, destinasjon <b>KEYWORDS:</b> Cruise tourism, value creation, value chain, innovation, destination	
<i>Andre rapporter innenfor samme forskningsprosjekt/program ved Nordlandsforskning</i> – Cruise Shipping Miami 2015. Notater fra deltakelsen på konferansen (Madsen & Løvland, 2015) – Hva hemmer og fremmer økt verdiskaping fra cruiseturisme langs norskekysten – Analyse av intervjuer med utvalgte cruiseaktører (Løvland & Madsen, 2017)	<b>ANTALL SIDER:</b> 98	<b>SALGSPRIS:</b> 100,00

# FORORD

Cruisenæringen er blitt en stadig større og viktigere del av norsk reiseliv og Norge har i de senere år opplevd en sterk økning av cruiseturisme langs norskekysten og Svalbard der både Hurtigruten, andre nasjonale og internasjonale cruiseaktører har utvidet sitt tilbud. Tilbydere til cruisetrafikken i Norge involverer ikke bare skips-, havn og lostjenester, men et stort spekter av aktører fra ulike deler av næringslivet som utfluktsagenter, opplevelses-, aktivitets- og kulturbedrifter, guidetjenester, destinasjonsselskaper og ikke minst annen næring som transport, handel og overnatting.

I denne rapporten presenteres resultater fra en nasjonal spørreundersøkelse om hvilke muligheter det er for økt landbasert verdiskaping fra cruiseturismen langs norskekysten. Undersøkelsen ble gjennomført våren 2017 og bygger på svar fra 101 næringsaktører. Svarene representerer reiselivsbedrifter, cruise-/skipsagenter, havnemyndigheter, destinasjonsselskap/ turistkontor og cruise-/bedriftsnettverk. Funnene fra disse aktørene bidrar til en bedre forståelse av hva som skjer i innenfor cruisemarkedet og mulighetene for en utvikling av de landbaserte tjenestene/aktivitetene framover. Slik kunnskap håper vi kan komme virksomheter og cruisedestinasjoner til nytte samtidig som det kan være et bidrag inn i debatten om utviklingen av konkurransedyktige bedrifter og destinasjoner i norsk reiseliv.

Undersøkelsen er utviklet og gjennomført av Nordlandsforskning og inngår som en del av arbeidet med prosjektet *Verdiskaping fra cruiseturismen for sjø- og landbaserte reiselivsbedrifter i nordområdene*. Prosjektet er en del av forskningsprosjektet *Opplevelser i nord* ([www.opplevelserinord.no](http://www.opplevelserinord.no)) og inngår i Norges forskningsråds program *Forskningsløft nord* (2009 - 2017) (<http://www.forskningsradet.no/prognett-nordsatsing/Forside/1228296261486>).

En stor takk til alle som velvilligst har stilt opp og brukt tid på å besvare undersøkelsen. En takk også til alle de som har gitt tilbakemelding på spørreskjemaet og de som har hjulpet oss med adresser til næringsaktører. Til slutt en stor takk til Bodø Havn, Leknes havn (Vestvågøy), Tromsø Havn, Cruise North-Norway & Svalbard, Artic Guide Service og Scandic Hotell Nordkapphallen som har gitt økonomiske bidrag til prosjektet utover hovedfinansieringen fra Norges forskningsråd.

Forfatterne

Bodø, desember 2017

# INNHold

<b>FORORD</b> .....	<b>1</b>
<b>TABELLOVERSIKT</b> .....	<b>3</b>
<b>FIGUROVERSIKT</b> .....	<b>4</b>
<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>6</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>12</b>
<b>1 INNLEDNING</b> .....	<b>18</b>
1.1 BAKGRUNN.....	18
1.2 FORMÅL.....	19
1.3 DEFINISJON AV CRUISE .....	20
1.4 CRUISEVERDIKJEDEN .....	21
1.5 OM UNDERSØKELSEN.....	23
<b>2 LOKAL VERDISKAPING FRA CRUISEANLØPENE</b> .....	<b>29</b>
2.1 GRUNNLAGET FOR VERDISKAPING FRA CRUISEANLØPENE.....	29
2.2 FAKTORER SOM ER VIKTIGE FOR LOKAL VERDISKAPING FRA CRUISEANLØPENE.....	31
2.3 CRUISEMARKEDETS BETYDNING FOR VIRKSOMHETENE .....	35
<b>3 KONKURRANSESITUASJONEN TIL LEVERANDØRENE</b> .....	<b>38</b>
3.1 OPPFATNINGER AV KONKURRANSESITUASJONEN I BRANSJEN .....	38
3.2 VIRKSOMHETENES POSISJON SAMMENLIGNET MED KONKURRENTENE .....	39
3.3 VIKTIGSTE KUNDEGRUPPER FOR LEVERANDØRENE .....	41
<b>4 LANDBASERT CRUISETURISME SOM FORRETNINGSVIRKSOMHET</b> .....	<b>43</b>
4.1 PRODUKTER OG TJENESTER SOM TILBYS .....	43
4.2 SALGS- OG DESTRIJUSJONSKANALER .....	46
4.3 BRUK AV LOKALE LEVERANDØRER .....	47
4.4 INNOVASJON.....	48
4.5 VIRKSOMHETENES STRATEGIER OG EGENSKAPER.....	52
<b>5 SAMARBEID OG NETTVERK</b> .....	<b>57</b>
5.1 VIRKSOMHETENES DELTAKELSE I NETTVERKSSAMARBEID.....	57
5.2 LEVERANDØRENE SAMARBEID MED CRUISEREDERI/-AGENT .....	57
5.3 SAMARBEID PÅ DESTINASJONEN .....	63
5.4 SAMARBEID NASJONALT .....	65
<b>6 PERSPEKTIVER FOR VIDERE CRUISEUTVIKLING</b> .....	<b>68</b>
6.1 NOEN INNLEDENDE REFLEKSJONER OMKRING FUNNENE .....	68
6.2 HVILKE MULIGHETER OG UTFORDRINGER STÅR EN OVERFOR?.....	68
6.3 PERSPEKTIVER OG DILEMMAER FRAMOVER .....	70
6.4 AVSLUTNING.....	72
<b>REFERANSER</b> .....	<b>74</b>
<b>VEDLEGG 1: SPØRRESKJEMA</b> .....	<b>76</b>
<b>VEDLEGG 2: OVERSIKT BRANSJEKODER REISELIV</b> .....	<b>94</b>
<b>VEDLEGG 3: OVERSIKT OVER CRUISEHAVNER OG KOMMUNER</b> .....	<b>95</b>

# TABELLOVERSIKT

TABELL 1 VURDERING AV FORBEDRINGSPOTENSIALET FOR ØKT VERDISKAPING FRA CRUISETURISMEN LANGS NORSKEKYSTEN.....	11
TABELL 2 RESPONDENTENES ERFARING MED LEVERANSE TIL CRUISE, KJØNNSFORDELING ANSATTE OG SELSKAPSFORM (ANTALL).....	26
TABELL 3 RESPONDENTER FORDELT ETTER LANDSDEL OG ANTALL LOKALISERINGSKOMMUNER.....	27
TABELL 4 I HVILKEN GRAD ER DU ENIG ELLER UENIG I FØLGENDE PÅSTANDER? (SKALA FRA 1-HELT UENIG TIL 7-HELT ENIG). (N=96-98). ....	31
TABELL 5 HVOR VIKTIG MENER DU FØLGENDE FAKTORER ER FOR LOKAL VERDISKAPING FRA CRUISEANLØPENE? (SKALA 1-IKKE VIKTIG TIL 7-SVÆRT VIKTIG). (N=101). ....	34
TABELL 6 HVORDAN HAR UTVIKLINGEN AV VIRKSOMHETENS INNTEKTER VÆRT DE SISTE 5 ÅRENE? (FRA 1-STOR REDUKSJON TIL 5-STOR ØKNING HVOR 3 -OMTRENT UENDRET). (N =90-45).....	36
TABELL 7 HVOR STOR BETYDNING MENER DU INNTEKTERNE FRA CRUISENÆRINGEN HAR FOR ...? (GJENNOMSNIITT, SKALA FRA 1-INGEN BETYDNING TIL 7-SVÆRT STOR BETYDNING) (N=97). ....	36
TABELL 8 I HVILKEN GRAD ER DU FORNØYD MED VIRKSOMHETENS LØNNSOMHET FRA (SKALA FRA 1-IKKE LØNNSOM TIL 5-SVÆRT LØNNSOM) (N= 89).....	37
TABELL 9 I HVILKEN GRAD ER DU ENIG ELLER UENIG FØLGENDE PÅSTANDER? (SKALA 1-HELT UENIG TIL 7-HELT ENIG) (N=101).....	39
TABELL 10 POSISJON I FORHOLD TIL KONKURRENTENE (SKALA 1-STEMMER IKKE I DET HELE TATT TIL 7-STEMMER SVÆRT GODT) (N=91-93). ....	41
TABELL 11 HVOR VIKTIGE ER FØLGENDE KUNDEGRUPPER FOR DIN VIRKSOMHET? (SKALA 1-IKKE VIKTIG TIL 7-SVÆRT VIKTIG). (N=99).....	42
TABELL 12 I HVILKEN GRAD VIL DU SI AT FØLGENDE KJENNETEGNER DIN VIRKSOMHETS PRODUKTER/TJENESTER TIL CRUISEMARKEDET? (GJENNOMSNIITT, SKALA FRA 1(I SVÆRT LITEN GRAD) TIL 7(I SVÆRT STOR GRAD). N=99). ....	44
TABELL 13 I HVILKEN GRAD ER FØLGENDE SALGS-/DISTRIBUSJONSKANALER VIKTIGE FOR DIN VIRKSOMHETS SALG AV PRODUKTER OG TJENESTER TIL CRUISETURISTENE/-REDERIENE (SKALA 1-IKKE VIKTIG TIL 7-SVÆRT VIKTIG). (N=90-95).....	47
TABELL 14 VENNLIGST ANGI I HVILKEN GRAD DIN BEDRIFT I LØPET AV DE SISTE TRE ÅRENE HAR INTRODUSERT NYE ELLER BETYDELIG FORBEDRINGER RELATERT TIL PRODUKT-, TJENESTE- OG MARKEDSFØRINGSINNOVASJONER (SKALA 1-INGEN TIL 5-VELDIG MANGE). (N=98-99). ....	50
TABELL 15 HVILKEN BETYDNING HAR FØLGENDE INFORMASJONSKILDER HATT FOR VIRKSOMHETENS INNOVASJONSAKTIVITET (PRODUKT-, TJENESTE- OG MARKEDSFØRINGSINNOVASJONER) DE SISTE TRE ÅRENE? (GJENNOMSNIITT, SKALA FRA 1(INGEN BETYDNING) TIL 7(SVÆRT STOR BETYDNING). N=78). ....	52
TABELL 16 KONKURRANSESTRATEGIER ETTER VIRKSOMHETSTYPE (SKALA FRA 1-HELT UENIG TIL 7-HELT ENIG). (N=95-98).....	54
TABELL 17 ENTREPRENØRIELL ORIENTERING ETTER VIRKSOMHETSTYPE (SKALA FRA 1-HELT UENIG TIL 7-HELT ENIG). (N=95-98). ....	56
TABELL 18 I HVILKEN GRAD BESKRIVER PÅSTANDENE NEDENFOR DIN VIRKSOMHETS KONTAKT MED CRUISEREDERI/CRUISEAGENT I FORBINDELSE MED SALG/LEVERANSER AV VARER OG TJENESTER (SKALA 1-I SVÆRT LITEN GRAD TIL 7-I SVÆRT STOR GRAD) (N=86-88).....	60
TABELL 19 HVORDAN MENER DU DIN VIRKSOMHETS KONTAKT MED CRUISEREDERI/CRUISEAGENT I FORBINDELSE MED SALG/LEVERANSER AV VARER OG TJENESTER BØR VÆRE IDEELT SETT? (SKALA 1-I SVÆRT LITEN GRAD TIL 7-I SVÆRT STOR GRAD) (N=87-90).....	63



TABELL 20 HVOR UENIG ELLER ENIG ER DU I FØLGENDE PÅSTANDER OM SAMARBEIDET MELLOM BEDRIFTER, HAVNA, KOMMUNEN/OFFENTLIGE MYNDIGHETER OG ANDRE AKTØRER PÅ DIN DESTINASJON? (SKALA 1-HELT UENIG TIL 7-HELT ENIG). (N=97).....	65
TABELL 21 HVORDAN VURDERER DIN VIRKSOMHET SAMARBEIDSKLIMAET INNENFOR CRUISEMARKEDET ER MELLOM DESTINASJONER, HAVNER OG REGIONER I NORGE? (SKALA 1-HELT UENIG TIL 7-HELT ENIG). (N=95).....	67
TABELL 22 VURDERING AV FORBEDRINGSPOTENSIALET FOR ØKT VERDISKAPING FRA CRUISETURISMEN LANGS NORSKEKYSTEN.....	70
TABELL 23 SAMMENLIGNING MELLOM CRUISEDESTINASJONER (KILDE: CRUISE NORWAY) OG HURTIGRUTEHAVNER (KILDE: HURTIGRUTEN ASA).....	96
TABELL 25 KOMMUNER SOM BERØRES AV CRUISE- ELLER HURTIGRUTEANLØP OG HVOR REISELIVSAKTØRER FIKK TILSENDT SPØRRESKJEMA.....	97

## FIGUROVERSIKT

FIGUR 1 HOVEDKOMPONENTENE I CRUISETURISME (IDE TIL FIGUREN FRA:WILD & DEARING, 2000) .....	
FIGUR 2 RELEVANTE BEGREP INNENFOR VANN- OG SJØBASERT TURISME .....	
FIGUR 3 HOVEDAKTØRENE I CRUISEVERDIKJEDEN .....	
FIGUR 4 CRUISEVERDIKJEDE MED SENTRALE AKTØRER (VERDIKJEDEN STARTER MED TURISTENS BESTILLING).....	22
FIGUR 5 OVERSIKTSMODELL FOR UNDERSØKELSEN .....	23
FIGUR 6 RESPONDENTENE ETTER VIRKSOMHETSTYPE (N= 101) .....	
FIGUR 7 RESPONDENTENES GEOGRAFISKE TILHØRIGHET (N=101).....	27
FIGUR 8 NORGES ATTRAKTIVITET SOM CRUISEDESTINASJON (N= 208) .....	
FIGUR 9 MULIGHETER OG UTFORDRINGER VED CRUISETURISME LANGS NORSKEKYSTEN (SKALA 1-HELT UENIG TIL 7-HELT ENIG). (N= 101). .....	30
FIGUR 10 VIKTIGSTE FAKTORER FOR LOKAL VERDISKAPING FRA CRUISEANLØP (SKALA 1-IKKE VIKTIG TIL 7-SVÆRT VIKTIG). (N=101). .....	32
FIGUR 11 VIKTIGE FAKTORER FOR LOKAL VERDISKAPING FRA CRUISEANLØP (SKALA 1-IKKE VIKTIG TIL 7-SVÆRT VIKTIG). (N=101). .....	
FIGUR 12 VIRKSOMHETENES ÅRLIGE OMSETNING ETTER HOVEDMARKED. PROSENT. (N=86).....	
FIGUR 13 SANNSYNLIGHETEN FOR FORTSATT LEVERANSER TIL CRUISEMARKEDET DE NESTE 1-3 ÅRENE. PROSENT. (N= 100) .....	
FIGUR 14 I HVILKEN GRAD ER DU ENIG ELLER UENIG FØLGENDE PÅSTANDER? (SKALA 1-HELT UENIG TIL 7-HELT ENIG) (N=101).....	38
FIGUR 15 VIRKSOMHETENES POSISJON SAMMENLIGNET MED KONKURRENTENE (SKALA 1-STEMMER IKKE I DET HELE TATT TIL 7-STEMMER SVÆRT GODT) (N=91-93).....	40
FIGUR 16 HVOR VIKTIGE ER FØLGENDE KUNDEGRUPPER FOR DIN VIRKSOMHET? (SKALA 1-IKKE VIKTIG TIL 7-SVÆRT VIKTIG). (N=93-99). .....	41
FIGUR 17 I HVILKEN GRAD VIL DU SI AT FØLGENDE KJENNETEGNER DIN VIRKSOMHETS PRODUKTER/TJENESTER TIL CRUISEMARKEDET? (SKALA 1-I SVÆRT LITEN GRAD TIL 7-I SVÆRT STOR GRAD). (N=99). .....	43
FIGUR 18 PRODUKTER/TJENESTER SOM TILBYS OG SOM ER ØKONOMISK VIKTIGST FOR RESPONDENTENE (FLERE SVAR PER RESPONDENT MULIG). ANTALL. (N=99-100). .....	45
FIGUR 19 I HVILKEN GRAD ER FØLGENDE SALGS-/DISTRIBUSJONSKANALER VIKTIGE FOR DIN VIRKSOMHETS SALG AV PRODUKTER OG TJENESTER TIL CRUISETURISTENE/-REDERIENE (SKALA 1-IKKE VIKTIG TIL 7-SVÆRT VIKTIG). (N=90-95).....	46

FIGUR 20 I HVILKEN GRAD BRUKER DIN VIRKSOMHET LOKALE LEVERANDØRER? (KUN ET SVAR MULIG; ANTALL CASE OG PROSENT, N=101). .....	48
FIGUR 21 INTRODUKSJON AV NYE ELLER BETYDELIG FORBEDRINGER RELATERT TIL PRODUKT-, TJENESTE- OG MARKEDSFØRINGSINNOVASJON SISTE 3 ÅR. (SKALA 1-INGEN TIL 5-VELDIG MANGE). PROSENT. (N= 98-99) .....	49
FIGUR 22 HVILKEN BETYDNING HAR FØLGENDE INFORMASJONSKILDER HATT FOR VIRKSOMHETENS INNOVASJONSAKTIVITET (PRODUKT-, TJENESTE- OG MARKEDSFØRINGSINNOVASJONER) DE SISTE TRE ÅRENE? (SKALA FRA 1-INGEN BETYDNING TIL 7-SVÆRT STOR BETYDNING). N=78). .....	51
FIGUR 23 VIRKSOMHETENES KONKURRANSESTRATEGIER (SKALA FRA 1-HELT UENIG TIL 7-HELT ENIG). (N=95-98).....	53
FIGUR 24 VIRKSOMHETENES ENTREPRENØRIELLE ORIENTERING (SKALA FRA 1-HELT UENIG TIL 7-HELT ENIG). (N=95-98).....	55
FIGUR 25 VIRKSOMHETENES DELTAKELSE I NETTVERKSSAMARBEID. PROSENT. (N= 97-82).....	
FIGUR 26 OPPLEVD PRAKSIS FOR SAMARBEID OG TILLITSSTYRING MELLOM CRUISE-/SKIPSAGENT (KJØPER) OG LANDBASERT CRUISELEVERANDØRER (SELGER) (SKALA 1-I SVÆRT LITEN GRAD TIL 7-I SVÆRT STOR GRAD) (KJØPER, N= 5; SELGER N= 86-88). .....	59
FIGUR 27 LEVERANDØRENE (SELGERS) OPPLEVD PRAKSIS FOR SAMARBEID OG TILLITSSTYRING SAMMENLIGNET MED FORVENTNINGER TIL HVORDAN DET BØR VÆRE (SKALA 1-I SVÆRT LITEN GRAD TIL 7-I SVÆRT STOR GRAD) (SELGER N= 86-90). .....	61
FIGUR 28 FORVENTNINGER TIL SAMARBEID OG TILLITSSTYRING MELLOM CRUISE-/SKIPSAGENT (KJØPER) OG LANDBASERT CRUISELEVERANDØRER (SELGER) (SKALA 1-I SVÆRT LITEN GRAD TIL 7-I SVÆRT STOR GRAD) (KJØPER, N= 5; SELGER N= 86-88). .....	62
FIGUR 29 HVOR UENIG ELLER ENIG ER DU I FØLGENDE PÅSTANDER OM SAMARBEIDET MELLOM BEDRIFTER, HAVNA, KOMMUNEN/OFFENTLIGE MYNDIGHETER OG ANDRE AKTØRER PÅ DIN DESTINASJON? (SKALA 1-HELT UENIG TIL 7-HELT ENIG). ( N=97).....	64
FIGUR 30 HVORDAN VURDERER DIN VIRKSOMHET SAMARBEIDSKLIMAET INNENFOR CRUISEMARKEDET ER MELLOM DESTINASJONER, HAVNER OG REGIONER I NORGE? (SKALA 1-HELT UENIG TIL 7-HELT ENIG). (N=97).....	66
FIGUR 31 OVERSIKTSKART CRUISEDESTINASJONER I NORGE (KILDE: CRUISE NORWAY) .....	95



# SAMMENDRAG

Hovedspørsmålet vi ønsker å besvare i foreliggende undersøkelsen er hvordan cruiseturismen kan bidra til større helårlig regional og nasjonal verdiskaping for landbaserte virksomheter på norske cruisedestinasjoner? For å kunne besvare dette ser vi her på hvordan disse virksomheter jobber og samarbeider og hvilke muligheter og utfordringer de ser for å lykkes med egen virksomhet i forhold til cruisetrafikken. Analysene er avgrenset til å studere bedriftsnivået (bedriftene/virksomhetene) på destinasjonene. Å studere bedriftsnivået handler om spørsmål om bedriftsinterne forhold som: hva de tilbyr av produkter og tjenester, strategiske og økonomiske forhold, konkurransesituasjon og samarbeid. Med andre ord hvordan de vurderer sin egen situasjon og hvilke muligheter og utfordringer de ser. Cruisereederienes og -turistenes vurderinger og ønsker er derfor ikke en del av denne undersøkelsen utover de synspunktene cruiseagentene som agent for rederier og skip kan sies å representere.

## **Om respondentene**

Undersøkelsen baseres på svar fra et elektronisk spørreskjema som ble sendt ut våren 2017 til 1921 reiselivsaktører lokalisert i de 57 cruisedestinasjonene og kommunene med cruise- eller hurtigruteanløp (jfr. vedlegg for oversikt). Av disse svarte 208 aktører (ca. 11%) på spørreskjemaet. Av disse igjen var det 101 virksomheter som tilbyr produkter/tjenester og/eller markedsføring/innsalg til cruiserederier og/eller Hurtigruten. Virksomhetene var mer eller mindre spredt over hele landet med vel 37 prosent av svarerne fra Nord-Norge (inkl. Svalbard), 25 prosent fra Vestlandet, 18 prosent fra Østlandet, 14 prosent fra Sørlandet og 5 prosent fra Midt-Norge. Det endelige utvalget består av reiselivsbedrifter (60), havnemyndigheter (13), destinasjonsselskap/turistkontorer (12), cruise-/bedriftsnettverk (6), cruise-/skipsagent (5) og andre (5) er representert. Videre i teksten henvises det til denne fordelingen mellom forskjellige grupper bedrifter når vi sammenligner ulike «typer» virksomheter. På grunn av begrenset antall respondenter i denne undersøkelsen bør man være varsom med å generalisere resultatene til en større populasjon.

## **Positive til grunnlaget for cruiseturisme langs norskekysten**

Grunnlaget for verdiskaping er til stede slik respondentene ser det. I foreliggende undersøkelse vurderer de Norge, egen landsdel og egen destinasjon som veldig attraktive cruisedestinasjoner (i gjennomsnitt 5,7 til 6,3 på 7-punkts skala). Leverandører til cruise vurderer heller ikke denne turismen som problematisk. De fleste respondentene synes at cruiseturistene som kommer til Norge ikke er en belastning for lokalsamfunnet/destinasjonen, at de ikke forurenser for mye og heller ikke ødelegger markedet for annen turisme i Norge. Respondentene er også stort sett enige i at cruiseturismen gjør Norge kjent og gjør at turister kommer tilbake til Norge som vanlige turister og at potensialet for økt inntjening fra cruisetrafikken langs norskekysten er stort. Samtidig mener omtrent halvparten av respondentene at norske bedrifter tjener for lite på cruiseturistene som kommer til landet og at de legger igjen for lite penger. Etter vår oppfatning synes det med andre ord å foreligge en mulighet for økt landbasert verdiskaping.

### **Hva kan bidra til lokal verdiskaping fra cruiseanløpene?**

Det er svært mange faktorer som anses som viktige for økt lokal verdiskaping fra cruise. Viktigst er viljen til å satse på cruise. Havnemyndighetenes og destinasjonens vilje til en slik satsing er her helt sentral (skår 6,7 på en skala fra 1-7). Dette har etter vår oppfatning mye med tilrettelegging og salg og markedsføring å gjøre og er neppe overraskende. Deretter følger fem forhold som anses som like viktige (skår 6,4). Disse faktorene kan på mange måter karakteriseres som en «infrastruktur» en må ha eller utvikle for å lykkes. De innebærer at cruiseagenten har erfaring og nettverk, at kaikapasitet og kailøsning i havna er på plass, at åpningstider i butikker og attraksjoner er tilpasset cruiseanløp, at en kan tilby unike produkt og at bedriftene på destinasjonen samarbeider godt. Nesten like viktig (skår 6,3) er forhold som først og fremst kan karakteriseres som «produkt- og salgsorienterte». De omhandler at cruiseskipene selger utflukter ombord eller at dette kan gjøres ved bookingen av cruiset, at det tilbys opplevelser basert på lokal kultur (inkl. mat) eller lokale naturfenomener, at det er transportmuligheter fra kai til aktuelle tilbud på destinasjonen og at cruiseagenten evner å ta inn bedriftenes produkter i egen portefølje. Til slutt blant de viktigste faktorene kommer behovet for kart og skilting på anløpssted, at skipene har lang liggetid på destinasjonen, hvordan cruiserederiets prispolitikk er i forhold til salg av utflukter og hva Norge markedsføres som sammenlignet med andre land. Grovt sett kan en på denne bakgrunn si at lokal verdiskaping fra cruiseanløp først og fremst avhenger av satsingsvilje, infrastruktur (god havn, erfaren cruiseagent, tilpassede åpningstider, unike produkt og samarbeid) og tilrettelegging av salg av interessante produkter. Minst viktig av funnene i denne undersøkelsen er bedriftens egen markedsføring overfor rederi/agent og at det finnes direkte bookingmuligheter av opplevelser og tjenester på destinasjonen.

De forskjellige virksomhetstypene er helt enige i at viljen til å satse er det viktigste for lokal verdiskaping fra cruiseanløp. Ellers er det noen forskjeller mellom dem på hva de mener er viktigst. For eksempel er reiselivsbedriftene mye mer opptatt av transportmuligheten fra kai til aktuelle steder for å tilby tjenester og cruiseagentens evne til å ta inn bedriftenes produkter i egen portefølje enn det cruise-/skipsagentene er, med henholdsvis en skår på 6,4 versus 5,0 og 6,5 versus 5,0. Forskjellene er statistiske signifikante.

### **Hvilken betydning har cruisemarkedet for omsetning og lønnsomhet?**

Cruisemarkedet er imidlertid ikke den viktigste inntjeningskilden for respondentene. Av den årlige omsetningen kommer vel 27 prosent fra ordinær cruisevirksomhet, drøyt 9 prosent kommer fra hurtigruten, mens hoveddelen av omsetningen kommer fra reiseliv for øvrig og annen virksomhet. Hurtigruten er viktigst for destinasjonsselskap/turistkontor (ca 20 % av omsetningen) mens tilsvarende tall for reiselivsbedrifter er vel 10 prosent og 8 prosent for havnemyndigheter. Verken cruise-/skipsagent, eller cruise-/bedriftsnettverk har noe vesentlig omsetning fra Hurtigruten ifølge egne anslag.

De fleste respondenten rapporterte uendret (28 %) eller økt (65 %) inntekt de siste 5 årene. En av fem respondenter sier at inntektene økte i veldig stor grad. Inntekten fra Hurtigruten

var stort sett uendret, mens 42 prosent av respondentene har økt inntekten fra cruiseturismen. I den samme perioden økte «øvrige inntekter» mest.

Når det gjelder lønnsomhet ser ca. halvparten av respondentene egen virksomhet som veldig lønnsom, mens 21 prosent i liten grad er fornøyd med lønnsomheten. Cruiseturismen oppleves som lite lønnsom for 37 prosent av respondentene og som ganske lønnsom eller svært lønnsom av 35 prosent av respondentene. Tilsvarende tall for Hurtigruten er 34 og 43 prosent. Havnemyndighetene var oftest fornøyd med lønnsomheten totalt sett, mens cruise- / bedriftsnettverk var minst fornøyd.

### **Relativt grei konkurransesituasjon**

Konkurransesituasjonen synes ikke å bli opplevd som spesielt krevende. Respondentene synes at bransjen de opererer i karakteriseres av relativt høy vekst og at cruiseoperatørene er interessert i å kjøpe denne typen produkter/tjenester de tilbyr). Det er heller ikke spesielt vanskelig å komme i kontakt med potensielle kunder slik de ser det. Oppfatningene var ganske like mellom de forskjellige virksomhetstypene med ett unntak. Reiselivsbedriftene skiller seg fra havnemyndighetene med å synes at det er mange nye bedrifter som kommer inn i bransjen. Samtidig er det relativt vanskelig for reiselivsbedriftene å forutse cruiseoperatørens preferanser og etterspørsel.

Det som er kategorisert som «andre kundegrupper» er viktigste kundegruppe for svarerne. Deretter er cruiseskip (i alle størrelser) og annet reiseliv (kurs/konferanser, andre tilreisende, etc.) de viktigste kundegruppene. Reiselivs-bedrifter og destinasjonsselskap/ turistkontor er i like stor grad opptatt av alle kundegrupper, men sammenlignet med andre typer respondenter er de relativt mer opptatt av bussreiser og annet reiseliv. For reiselivsbedrifter er hurtigruten minst viktig. Samtidig er hurtigruten i høyeste grad viktig for destinasjonsselskap/ turistkontor.

### **Variert landbasert forretningsvirksomhet med mange tilbud**

Virksomhetene mener de tilbyr relativt egenartede produkter og tjenester til cruisemarkedet. Det er særlig cruisenettverkene som mener at deres tilbud har særlige kjennetegn. Blant de 20 produkt-/ tjenestekategoriene som ble benyttet finner vi det bredeste tilbudet innenfor aktiviteter som gjelder museum/ historiske omvisninger ol., organiserte naturopplevelser, båtturer, matopplevelser og organiserte turer. Tilbudet av opplevelsesaktiviteter synes å være relativt bredt. I tillegg til de foran nevnte finnes det relativt mange tilbud fra visningsturer til korte luksuriøse turer, familieturer, minibussturer, kulturbaserte aktiviteter, shopping og servering. Av disse ulike aktivitetene leveres vel 12 prosent av dem kun til cruise, mens 65 prosent er delvis skreddersydd/tilpasset til cruiseturister. Organiserte turer og naturopplevelser samt museum/historiske omvisninger og båtturer er økonomisk viktige for mange respondenter. Det var svært få som får betydelige inntekter fra overnattingstjenester.

Viktigste salgs- og distribusjonskanalene for produktene og tjenestene som tilbys er destinasjonsselskap/ DMC-virksomhet på destinasjonen, cruiseagent og cruisenettverk på destinasjonen. Salg direkte til cruiserederiet fra egen virksomhet kommer deretter, Bedriftene i utvalget bidrar signifikant til lokal verdiskaping via sin innkjøpspolitikk. Mer enn tre av fire respondentene bruker kun lokale eller flertall lokale leverandører.

### **Innovative og produktorienterte virksomheter**

I løpet av de siste 3 årene hadde nesten halvparten av respondentene introdusert veldig mange eller mange nye produkter/tjenester eller betydelige forbedringer relatert til produktinnovasjoner: Bare 12 prosent hadde ikke utført produktinnovasjoner. Det var også gjennomført en del tjenesteinnovasjoner hvor 39 prosent av virksomhetene har introdusert veldig mange eller mange slike i 3-års perioden. Færrest innovasjoner er introdusert innenfor markedsføring hvor vel ¼ av respondentene har introdusert veldig mange eller mange slike innovasjoner og nærmere ¼ av respondentene hadde ikke introdusert noen type av markedsførings-innovasjoner. Viktigste kilder til innovasjon er egne ansatte. Deretter er kunder, cruisenettverk og cruiserederi viktigste kilder til innovasjon. Reiselivsbedriftene legger betydelig mindre vekt enn havnemyndighetene på å benytte cruiserederi, Cruise Norway og faglige konferanser/ møter/ messer/ utstillinger som kilde til innovasjon. Forskjellen mellom disse kan etter vår oppfatning komme av at det i hovedsak er havnemyndighetene som er medlemmer i Cruise Norway nettverket (selv om også en del bedrifter er med) og som jobber mer direkte mot rederiene. Reiselivsbedriftene vil oftest være representert på større messer og i forhold til rederiene gjennom disse aktørene og destinasjonsselskapene de tilhører.

Denne produktorienteringen gjenspeiler seg også i valg av strategi. Virksomhetene er mest opptatt av spørsmål som handler om produktstrategi. Særlig er de engasjert i forbedring og modifisering av eksisterende produkter og det å ha en stabil produktportefølje/ sortiment. Når det gjelder markedsstrategien mener de først og fremst at de er aggressive når det gjelder nye markedsføringstiltak. Minst engasjert er de i prisstrategien, men når de er orientert mot den er de mest opptatt av at egne produkter er billigere enn konkurrentenes. Ser vi på hvor entreprenørielle virksomhetene er, det vil si innovative, proaktive og risikovillige, finner vi at virksomhetene er innovative og proaktive, men er i liten grad risikovillige. Innenfor innovasjon er de særlig engasjert i utviklingen av nye produkter, mens proaktiviteten først og fremst handler om kontinuerlig utvikling av eget forretningskonsept og bruk av ressurser for å finne nye muligheter i markedet.

### **Samarbeid med forbedringspotensial**

Virksomhetene har også behov for samarbeid med andre for å lykkes. Tillitstyring eller kundekontakt og samarbeid kan sees på som en bedrifts handlinger i forhold til «fleksibilitet, solidaritet og konfliktløsning». Cruise-/skipsagentene som kan sies å representere cruiserederiene/-skipene (dvs. kjøperne) mener at fleksibiliteten, solidariteten og viljen til konfliktløsningen er større enn det leverandørene (selgerne – øvrige virksomheter) opplever. Alle virksomhetene er for øvrig relativt opptatt av å få samarbeidet til å fungere. Særlig cruise-/ bedriftsnettverkene og havnemyndighetene skårer relativt høyt på konfliktløsning,

fleksibilitet og solidaritet. De har imidlertid forventninger til at samarbeidsforholdene kan utvikles/bedres fra dagens situasjon. Særlig for forhold som har med hvordan en håndterer konfliktløsning er det et sterkt ønske om at situasjonen bør endres.

Samarbeidet på egen destinasjon kan også bli bedre. Mens det generelle nærings-samarbeidet på destinasjonen ikke skårer spesielt høyt vurderes samarbeidet på destinasjonen i forhold til cruise enda lavere. I gjennomsnitt er det spesielt mange som ikke er enig i at kommunen er en god tilrettelegger og samarbeidspartner. Det er også ganske få som synes at samarbeidsklimaet innenfor cruisemarkedet nasjonalt fungerer optimalt mellom destinasjoner, havner og regioner i Norge. Mest positive er virksomhetene til Cruise Norway's rolle, delvis også Innovasjon Norge, men inntrykket er at det er et stort potensial for mer samarbeid og styrking av tilliten mellom aktørene som jobber med cruise i Norge. Særlig kan det se ut som havnene kunne samarbeide mer om seilingsruter for cruisereferiene og at det er et potensial for mer samarbeid om utvikling av nye produkter og tjenester til cruisemarkedet. Det er imidlertid store forskjeller mellom de ulike aktørene i synet på samarbeidet på nasjonalt nivå. Av virksomhetstypene er det havnemyndighetene som vurderer samarbeidet mest positivt og de er langt mer positive til samarbeidet enn reiselivsbedriftene.

#### **Muligheter og utfordringer for fortsatt satsing i cruisemarkedet?**

Omtrent alle respondenter (bortsett fra 5) kommer med stor eller svært stor sannsynlighet til å fortsette med leveranser til cruisemarkedet. Av disse kommer 70 prosent til å satse mer på cruisemarkedet, mens 30 prosent vil fortsette å operere som i dag. De mener også at potensialet for økt inntjening fra cruisetrafikken er stort. Viljen til fortsatt satsing synes absolutt å være til stede. Men hva bør da være på plass og eventuelt forbedres/utvikles videre for å lykkes enda bedre med cruiseturismen langs norskekysten? Med utgangspunkt i funnene presentert i denne rapporten gjør vi nedenfor en vurdering og oppsummering av noen av de behovene/gapene som finnes. Her vises det hva som kan ha *vesentlige forbedringspotensial*, *forbedringspotensial* eller hvor det meste synes å være på plass, med andre ord hvor det *stort sett er tilfredsstillende*.

For *produkter og tjenester* kan det synes som om det meste er på plass. Bredden og variasjonen i tilbudet synes stort og det virker som leverandørene er opptatt av å tilby egenartede produkter. Samtidig er relativt få av produktene/tjenestene (12 prosent) spesialutviklet for cruise og det kan muligens stilles spørsmål om det er et potensial for videreutvikling her? Når det gjelder *innovasjon* synes produktinnovasjonsarbeidet i bedriftene å være relativt omfattende, men tjenesteinnovasjonene er færre og markedsinnovasjon er av begrenset omfang. For *salgs- og distribusjonskanalene* kan en stille seg spørsmål om det også kan eller bør utvikles andre? Særlig gjelder det for reiselivsbedriftenes begrensede bruk av Cruise Norway og direkte salgskanaler. Potensialet for inntjening er stort etter respondentenes oppfatning, men *lønnsomheten* fra cruisetrafikken kunne vært bedre og har et forbedringspotensial. Innenfor *samarbeid og nettverk* er imidlertid forbedringspotensialet stort, særlig hva gjelder samarbeidet på destinasjonen og nasjonalt. Til sammen gir dette en grovoversikt over noe av

forbedringspotensialet for arbeidet med cruiseturismen langs norskekysten. Vurderingene er oppsummert i tabellen nedenfor.

Tabell 1 Vurdering av forbedringspotensialet for økt verdiskaping fra cruiseturismen langs norskekysten.

Funksjon/område	Vurdering
<i>Produkter og tjenester</i>	
– Produktbredde	●
– Produktunikhet	●
– Spesialtilpasset cruise	●
<i>Innovasjon</i>	
– Produktinnovasjon	●
– Tjenesteinnovasjon	●
– Markedsinnovasjon	○
<i>Salgs- og distribusjonskanaler</i>	●
<i>Økonomi</i>	
– Lønnsomhet fra cruise	●
<i>Samarbeid og nettverk</i>	
– Leverandørens samarbeid med cruiserederi/-agent	●
– Samarbeid på destinasjonen	○
– Samarbeid nasjonalt	○

● = stort sett tilfredsstillende

● = forbedringspotensial

○ = vesentlig forbedringspotensial

# SUMMARY

## **Opportunities and challenges related to increased shore-based value creation from cruise tourism along the Norwegian coast**

The main issue that we would like to address in this study is how cruise tourism can contribute to increased all-year regional and national value creation for shore-based businesses at Norwegian cruise destinations? To do so, we will look at how such businesses operate and collaborate and what opportunities and challenges they envisage to succeed with their own activities vis-à-vis the cruise traffic. Our analyses have been delimited to studying the firm level (businesses/business activities) at the destinations. Studying the firm level involves addressing issues related to business conditions such as: what products and services they offer, strategic and financial conditions, the competitive situation and collaboration. In other words, how they assess their own situation and what opportunities and challenges they see. Consequently, the study does not consider the desires and views of the cruise operators or tourists, beyond those viewpoints which the cruise agents represent as agents for the ships and shipping companies.

### **About the respondents**

The study is based on replies from an electronic questionnaire which in the spring of 2017 was distributed to 1921 businesses in the travel industry located at the 57 cruise destinations and municipalities where cruise ships or the coastal steamer Hurtigruten call (cf. the appendix for an overview). Of these, 208 responded to the questionnaire (approximately 11 per cent). Of these again, 101 businesses offer products/services and/or marketing/introductory sale to cruise operators and/or Hurtigruten. The businesses were spread throughout the country with around 37 per cent of respondents from the North of Norway (incl. Svalbard), 25 per cent from Western Norway, 18 per cent from Eastern Norway, 14 per cent from Southern Norway and 5 per cent from Central Norway. The final selection consists of businesses in the travel industry (60), port authorities (13), destination companies/tourist information offices (12), cruise/business networks (6), cruise/shipping agents (5) and others (5). In the following, we refer to this distribution between various business groups when we compare various "types" of businesses. Due to a limited number of respondents in this study, one should take care not to generalise the results onto a larger population.

### **Positive to the basis for cruise tourism along the Norwegian coast**

The respondents believe that there is a foundation for value creation. In the current study, they find Norway, their own region and their own destination to be highly attractive cruise destinations (on average 5.7 to 6.3 on a scale of 7). Furthermore, suppliers to cruise ships regard this tourism as unproblematic. Most of the respondents feel that tourists arriving in Norway by cruise ships are not a strain on the local community/destination, that they do not pollute too much or have a negative impact on other tourism in Norway. The respondents



also mainly agree that cruise tourism advertises Norway and contributes to cruise tourists returning to Norway as regular tourists, and that there is a high potential for increased earnings from cruise traffic along the Norwegian coast. At the same time, around half of the respondents believe that Norwegian businesses do not earn enough from the cruise tourists who come to Norway and that they do not leave enough money behind. In our opinion, there seems to be an opportunity for increased shore-based value creation.

### **What can contribute to local value creation from cruise ship calls?**

There are many factors that are considered important for increased local value creation from cruise traffic. The main one is a willingness to invest in cruise tourism. In this respect, the port authorities' and destination's willingness to do so is key (score of 6.7 on a scale from 1-7). As we see it, this has a lot to do with facilitation as well as sales and marketing, which is hardly surprising. Then follow five factors that are deemed equally important (score 6.4). These factors can in many ways be characterised as an "infrastructure" which must be in place or be facilitated to succeed. They include that the cruise agent has experience and a network, that the quay capacity and a quay solution are in place at the port, that opening hours for shops and tourist attractions correspond with the arrival time of cruise ships calling at the port, that businesses can provide unique products and that the businesses at the destination are able to cooperate well. Almost equally important (score 6.3) are factors that can generally be characterised as "product and sales-oriented". They involve cruise ships selling excursions on board or that this can be arranged when booking the cruise, that tourists are offered experiences based on the local culture (including food) or local natural phenomena, that there are transport facilities from the quay to the relevant attraction at the destination and that the cruise agent is able to include the companies' products in his own portfolio. Finally, among the main factors are the need for maps and signage at the port of call, that the ships remain in the destination harbour for some time, the cruise operator's price policy for the sale of excursions and how Norway is marketed compared with other countries. One could generally say that local value creation from cruise ship visits mainly depend on a willingness to invest in cruise tourism, infrastructure (a good port, experienced cruise agent, adapted opening hours, unique products and collaboration) and facilitation of the sale of interesting products. The least important of the findings in this study are the companies' own marketing vis-à-vis the ship owner/agent and that it is possible to book experiences and services at the destination.

The various types of businesses agree that the willingness to invest is the most important factor for local value creation from cruise ship calls. There are otherwise some differences as to what they believe is most important. For instance, tourism companies have a higher focus than the cruise/shipping agents on means of transport from the quay to relevant places where services can be offered and the cruise agent's ability to include their products in his own portfolio, with a score of 6.4 versus 5.0 and 6.5 and 5.0 respectively. The differences are statically significant.

### **How important is the cruise market for turnover and profitability?**

However, the cruise market is not the main source of income for the respondents. Of their annual turnover, around 27 per cent stems from ordinary cruise activities and almost 9 per cent from Hurtigruten, but their main turnover is from general tourism and other business activities. Hurtigruten is most important for destination companies/tourist information offices (approximately 20 per cent of the turnover) whereas the corresponding figures for tourism companies are around 10 per cent and 8 per cent for port authorities. According to their own estimates, neither cruise/shipping agents nor the cruise/business network receives any significant turnover from Hurtigruten.

Most of the respondents reported no change in (28 per cent) or an increase (65 per cent) in revenues over the last five years. One of five respondents reported a significant increase in revenue. Revenues from Hurtigruten were mainly unchanged, whereas 42 per cent of the respondents saw an increase in revenues from cruise tourism. During the same period, the highest increase was related to "other revenue".

As regards profitability, about half of the respondents regard their own business as highly profitable, whereas 21 per cent expressed dissatisfaction with profitability. Of the respondents, 37 per cent find that cruise tourism is not very profitable and 35 per cent find that it is fairly or very profitable. The corresponding figures for Hurtigruten are 34 and 43 per cent. The port authorities were most often satisfied with general profitability, whereas the cruise/business network was least satisfied.

### **Fairly easy competitive situation**

The competitive situation seems not to be perceived as particularly demanding. The respondents find that the industry in which they operate is characterised by relatively high growth and that the cruise operators are interested in purchasing the type of products/services that they offer. Furthermore, it is not particularly difficult to meet potential customers, as they perceive it. Opinions were fairly similar between the various types of business, with one exception. In contrast to the port authorities, the tourism companies find that there are many new companies joining the industry. At the same time, it is relatively difficult for the tourism companies to anticipate the preferences of and demands from the cruise operators.

The respondents reported that their main customer group is "other customer groups", followed by cruise ships (all sizes) and other tourism (courses/conferences, other visitors, etc.) Tourism companies and destination companies/tourist information offices have equal focus on all customer groups, but compared to other types of respondents they have a higher focus on coach trips and other tourism. Hurtigruten is least important for tourism companies. However, Hurtigruten is highly important to destination companies/tourist information offices.

### **Varied shore-based business activity with a wide range of offers**

The enterprises believe they offer relatively unique products and services to the cruise market. In particular, the cruise networks believe that they offer products/services with unique characteristics. Among the 20 product/service categories that were used, we find the broadest offer within activities related to museums/historical guided tours, etc., organised nature experiences, boat trips, food experiences and organised excursions. The range of experience activities offered seems to be relatively wide. In addition to the above, there are quite a lot of activities on offer from guided tours to short luxurious trips, family trips, minibus trips, cultural activities, shopping and dining. Of these various activities, around 12 per cent is offered only to cruises, whereas 65 per cent is partly tailored/adapted for cruise tourists. Organised excursions and nature experiences as well as museum/historical guided tours and boat trips are of financial importance to many of the respondents. Only very few receive significant revenues from accommodation services.

The most important sales and distribution channels for the products and services on offer are destination companies/DMC activities at the destination, cruise agents and cruise networks at the destination. Direct sales to the cruise operator from their own businesses are secondary.

The companies in the represented selection contribute significantly to local value creation through their purchasing policy. More than three out of four respondents use only or mainly local suppliers.

### **Innovative and product-oriented enterprises**

Over the last three years, almost half of the respondents introduced many or very many new products/services or significant improvements related to product innovations: Only 12 per cent did not introduce any product innovations. Many service innovations were also introduced. During the three-year period, 39 per cent of the businesses introduced many or very many such service innovations. Fewest innovations took place within marketing. Around  $\frac{1}{4}$  of the respondents introduced many or very many such innovations and almost  $\frac{1}{4}$  of the respondents did not introduce any type of marketing innovations. The main source of innovation is their own employees. Then come customers, cruise networks and cruise operators. The tourism companies attach significantly less importance than the port authorities to using cruise operators, Cruise Norway or specialist conferences/ meetings/ fairs/ exhibitions as sources of innovation. The difference between them might, in our opinion, stem from the fact that it is mainly the port authorities that are members of the Cruise Norway network (even though some companies are also members) and that work directly with the shipping companies. The tourism companies will often be represented at major exhibitions and vis-à-vis the shipping companies through these market players and the destination companies they belong to.

This product orientation is also reflected in the choice of strategy. The main issue for businesses is related to product strategy. In particular, they focus on improvement and modification of existing products and having a stable product portfolio/ product range. As

regards market strategy, they believe that they are mainly aggressive with regard to new marketing initiatives. They have least focus on price strategy, but if they focus on it, they are mainly concerned that their own products must have lower prices than their competitors'. Looking at how entrepreneurial the businesses are, i.e. how innovative, proactive and willing they are to take risks, we find that the businesses are innovative and proactive, but not very willing to take risks. Within innovation, they are particularly involved in developing new products, whereas their pro-activity mainly focuses on continuous development of their own business concept and use of resources to find new opportunities in the market.

### **Collaboration with potential for improvement**

To succeed, the businesses need to cooperate with others. Trust management or customer contact and collaboration can be regarded as a company's actions relating to "flexibility, solidarity and conflict resolution". The cruise/shipping agents that can be said to represent the cruise operators/ships (i.e. the buyers) believe the flexibility, solidarity and the ability for conflict resolution are more substantial than experienced by the suppliers (sellers – other businesses). However, all businesses have a relatively high focus on efficient collaboration. Especially the cruise/company networks and the port authorities score relatively high on conflict resolution, flexibility and solidarity. However, they expect that the collaboration conditions can be developed/improved from the current situation. In particular, there is a strong wish that the situation should be changed with regard to how conflict resolution is handled.

Moreover, collaboration at their own destination could be improved. Whereas scores for general business collaboration at the destination are not particularly high, the score for collaboration regarding cruises at the destination is even lower. On average, a particularly high number of companies do not agree that the municipality is a good facilitator and cooperation partner. Moreover, quite few find that the collaboration climate nationally within the cruise market functions optimally between destinations, ports and regions in Norway. The companies are most positive to Cruise Norway's role, partly also Innovation Norway, but the impression is that there is a great potential for more extensive collaboration and strengthening of confidence between the parties involved in cruise activities in Norway. In particular, it appears that the ports could collaborate more closely on sailing routes for the cruise operators and that there is a potential for closer cooperation on the development of new products and services for the cruise market. However, the views on collaboration at national level vary significantly between the various market players. Of the various types of business, the port authorities consider the collaboration to be most positive and they are by far more positive to the collaboration than the tourism companies.

### **Opportunities and challenges relating to continued investment in the cruise market?**

The majority of the respondents (except five) are likely or highly likely to continue to supply the cruise market. Of these, 70 per cent will concentrate more on the cruise market, whereas 30 per cent will continue their current operations. They also believe there is a great potential for increased earnings from cruise traffic. There is definitely willingness to continue focusing on cruise traffic. What, then, should be in place or, if necessary, be

improved/further developed to benefit even more from cruise tourism along the Norwegian coast? Based on the findings presented in this report, we will below assess and summarise some of the existing needs/gaps. Here we show what might have *significant potential for improvement*, *potential for improvement* or where most factors seem to be in place, in other words what is *generally satisfactory*.

For *products and services* it seems that most factors are in place. The scope and variation of what is on offer seem substantial and it seems suppliers are eager to provide unique products. At the same time, relatively few of the products/services (12 per cent) have been specially developed for the cruise industry and it might be relevant to consider whether there is a potential for further development here. About *innovation*, the product innovation work in the companies seems to be relatively extensive. However, there are fewer service innovations and market innovation is limited. For *sales and distribution channels*, one might ask if other channels could or should be developed. This is particularly relevant relating to the tourism industry's limited use of Cruise Norway and direct sales channels. According to the respondents, the potential earnings are substantial, but *profitability* from the cruise traffic could be better, and there is a potential for improvement here. About *collaboration and networks*, however, there is a significant potential for improvement with regard to collaboration at the destinations as well as nationally. In total, this provides a rough overview of some of the potential for improvements in the work with cruise tourism along the Norwegian coast. A summary of the assessments is provided below.

Assessment of the improvement potential for increased value creation from cruise tourism along the Norwegian coast.

Function/area	Assessment
<i>Products and services</i>	
– Product range	●
– Product uniqueness	●
– Tailored cruises	●
<i>Innovation</i>	
– Product innovation	●
– Service innovation	●
– Market innovation	○
<i>Sales and distribution channels</i>	●
<i>Financial aspects</i>	
– Profitability from cruises	●
<i>Collaboration and networks</i>	
– Supplier collaboration with cruise operators/agents	●
– Collaboration at destination	○
– National collaboration	○

● = mainly satisfactory      ● = potential for improvement      ○ = significant improvement potential

# 1 INNLEDNING

## 1.1 BAKGRUNN

Cruiseturisme utgjør ca 2 prosent av verdens totale turisme (Gui & Russo, 2011). Globalt har cruisenæringen økt markant siden årtusenskiftet, fra i overkant av syv millioner passasjerer i år 2000 til i underkant av 25 millioner i 2016 (Innovasjon\_Norge, 2017). Også i Norge har cruisenæringen blitt en stadig større og viktigere del av norsk reiseliv og i de senere år har det vært en sterk økning av cruiseturisme langs norskekysten og Svalbard der både Hurtigruten, andre nasjonale og internasjonale cruiseaktører har utvidet sitt tilbud. For eksempel er antallet cruiseturister som kommer til Norge mer enn tredoblet de siste 15 årene (økt fra ca 200 000 til nær 700 000 passasjerer) (Dybedal, Farstad, Winther, & Landa-Mata, 2015). Samme undersøkelse viser videre at antall anløp økte fra ca. 1200 til 2000 samtidig som antall passasjerer per skip omtrent ble fordoblet. Tall for cruisebesøkende til norske havner fra det siste 10-året viser en årlig vekst på ca 10-11 prosent (ca. 1,56 millioner besøkende i 2006 (Cruise Norway) og ca. 2,7 millioner besøkende i 2016, (Innovasjon Norge)). Med andre ord synes veksten i cruiseturisme i nyere tid å ha vært høyere enn generelt for annen turisme.

### Det norske markedet 2016

- 658 882 cruisebesøkende
  - 2,7 millioner dagsbesøk i norske havner
  - 2,3 milliarder i passasjerforbruk
  - 2,7 % av det globale markedet seiler til Norge
- (Innovasjon Norge, 2017)

Det finnes ca. 39 norske havner som har cruiseanløp<sup>1</sup>, og Bergen, Oslo og Nordkapp er såkalte «nøkkelhavner» i Norge. I Nord Norge er også Tromsø havn sentral, med antall anløp på nivå med Nordkapp. Skipene har økt i størrelse og utrustning, og de største har kapasitet til rundt 6 000 passasjerer. Dette er skip som har et stort utvalg av aktiviteter om bord, og salget er fokusert på masseturisme til relativt lave priser. Samtidig med denne trenden er det også en trend i retning av utvikling av svært eksklusive markedssegmenter. Denne trenden er destinasjonsfokusert. Det vil si at de har fokusert på aktiviteter og attraksjoner lokalt (Grontmij/Carl\_Bro, 2010)

Den samlede økonomiske effekt av cruisenæringen i norske bygder og byer er på om lag 2,3 mrd. kroner årlig, med et gjennomsnittlig forbruk på kr 860 kr per dag. (Innovasjon\_Norge, 2017). Forbruket til skipenes mannskap, eller leverandørindustriens omsetning i forbindelse med cruiseanløp inngår ikke her. Til tross for denne økningen i cruisenæringen så forgår det en debatt om lokal verdiskaping fra cruise hvor flere hevder at passasjerene legger igjen langt mindre midler enn andre turistgrupper (Larsen & Wolff, 2016; Larsen, Wolff, Marnburg, & Øgaard, 2013). Potensialet for økt verdiskaping synes imidlertid å kunne være betydelig større enn det en oppnår per i dag. En gjesteundersøkelse om cruiseturismen langs norskekysten (Grontmij/Carl\_Bro, 2010) gir for eksempel klare indikasjoner på at:

- Cruisepassasjerene bruker mindre penger i land enn de på forhånd har forventet.
- Cruisepassasjerene er med på færre aktiviteter i land enn de på forhånd har forventet.
- Svært få aktører i reiselivsnæringen har satset særskilt mot denne kundegruppen.

<sup>1</sup> En oversikt fra Cruise Norway lister opp 46 havner, hvorav 7 ikke hadde anløp eller ikke oppgitt tall for 2016. (<http://www.cruise-norway.no/Public-info/Statistics/>).

Cruiseturister bør derfor utgjøre en betydelig ressurs for innovasjon og verdiskaping innen norsk landbasert reiseliv. Et viktig spørsmål i denne sammenhengen er derfor hvordan cruiseturismen kan bidra til større helårlig regional og nasjonal verdiskaping.

Cruisebransjen som et markedssegment har imidlertid levd et liv på siden av de mer tradisjonelle former for turisme i Norge. Det har til tider vært et konfliktfylt forhold mellom hotelleiere og cruisebransjen, da flytende hoteller (cruiseskip) gjerne har vært sett på som en konkurrent langs kysten, med antydninger om at dette er en gjestegruppe som gir liten verdiskaping for landbasert reiseliv. Denne holdningen er endret, både blant aktørene i bransjen og innenfor sentrale reiselivsorganisasjoner selv om det fremdeles finne kritiske røster (Larsen, Marnburg, Tveterås, & Øgaard, 2015). Holdningsendringen skyldes særlig at cruiseturismen har en dokumentert årlig verdiskaping på over 2 milliarder kroner for Norge og at cruiseturister er det desidert raskest voksende segmentet innenfor globalt reiseliv. Samtidig har Cruise Norway, som det nasjonale markedsføringselskapet, arbeidet for å synliggjøre cruisenæringen ikke bare internasjonalt, men også i Norge. Stadig flere opplevelsestilbydere oppdager de muligheter som ligger i cruisesegmentet.

Innovasjon Norge har inkludert cruiseturisme som en del av den nasjonale reiselivsstrategien og har fra og med 2014 inkludert cruisestatistikk som en del av den årlige nasjonale turistundersøkelsen (Epinion, 2015), og dermed kan man konkludere med at cruisesegmentet nå er likestilt med andre ferieformer i Norge. Dette er et langt og viktig steg i retning av å gjøre en seriøs satsing på cruise, og for å tilrettelegge for økt verdiskaping og profesjonalisering på land.

## 1.2 FORMÅL

Hensikten med denne undersøkelsen er på denne bakgrunn å se nærmere på hva som kan bidra til økt attraktivitet, forretningsutvikling og verdiskaping fra cruiseanløp langs norskekysten.

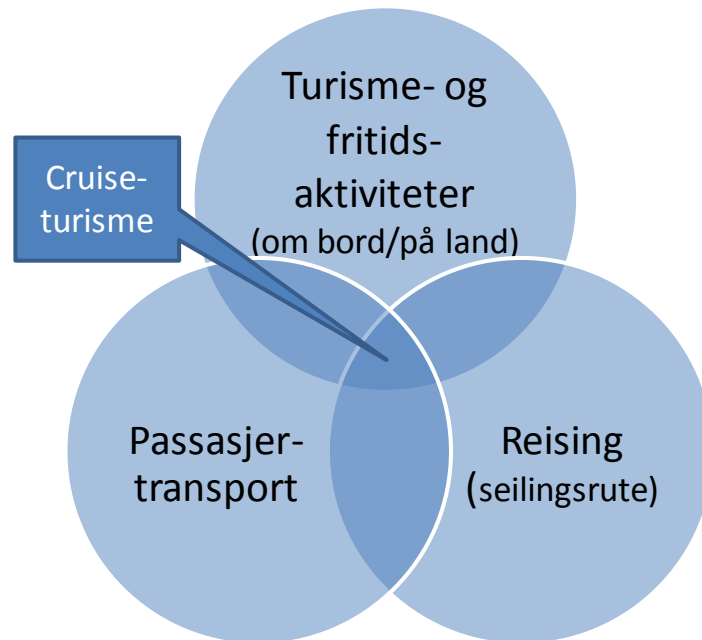
Til tross for cruiseturismens omfang og størrelse er det begrenset med kunnskap om dette området (Gui & Russo, 2011). Den forskningen som er gjort kan grupperes i fire hovedområder (Papathanassis & Beckmann, 2011): *cruisemarkedet* (forholdet mellom cruiseoperatører og deres passasjerer), *cruisesamfunnet* (samspillet mellom cruise ansatte og passasjerer og opplevelsen av å bo på et cruise fartøy), *cruise og samfunnet* (konsekvensene av cruise fartøy og passasjerer på anløpshavner), og *cruiseadministrasjon* (hvordan cruiseoperatører administrere sine skip og ansatte). Med unntak av *cruise og samfunn* synes de identifiserte temaene i liten grad å omfatte spørsmål utenfor grensen av et cruiseskip. Med andre ord er temaer som involverer sammenhengen og interaksjon med landbaserte enheter fraværende. Relasjonen havner/destinasjoner er det primære grensesnittet mellom "cruising enheten" (dvs. fartøyet og passasjerer) og omgivelsene. Å unnlater å ta hensyn til dette grensesnittet vil i følge Papathanassis og Beckman (2011), "bety at et cruiseskip er et lukket system, noe som ville være en forenklet forutsetning" (s. 165). Videre peker Gui og Rosso (2011) på at cruiserederiene, havnene og destinasjonene i høyeste grad er avhengig av hverandre i frembringelsen av det endelige cruiseproduktet. De må etablere former for «joint venture» som må tilfredsstille alle involverte parter.



### 1.3 DEFINISJON AV CRUISE

Det finnes mange definisjoner av hva cruise er, men i hovedsak defineres *cruise*<sup>2</sup> som en fritids- eller feriereise med båt eller skip som vanligvis anløper flere steder<sup>3</sup>. Dette betyr at slike turer til sjøs og på elver og innsjøer kan være cruise. Slik sett består cruise av tre hovedkomponenter; passasjertransport eksemplifisert med cruiseskipet, turisme- og fritidsaktiviteter (om bord og på land) og selve reisingen som formes av skipets seilingsrute. Cruise er derfor både klassisk shippingaktivitet og del av maritim sektor samtidig som cruise er en del av turisme og fritidsmarkedet. Denne kombinasjonen er illustrert i figuren nedenfor. Et *cruiseskip* er da et fartøy som tilbyr transport fra anløpssted til anløpssted. Brejla og Gilbert (2014) peker på at et cruiseskip også representerer et eget lukket sosialt- og service-/ tjenestemiljø hvor opplevelser både blir skapt og bedømt. Generelt kan da *cruiseturisme* defineres som enhver maritimt orientert tur med betalende gjester ombord på et fartøy hvor primær oppgaven er passasjer-transport (Wild & Dearing, 2000, p. 319). I en slik sammenheng kan det hevdes at rutegående transport som for eksempel Hurtigruten ikke er cruise selv om begrepet

«cruise» ofte benyttes markedsmessig (Dybedal et al., 2015). På den annen side bør også kombinasjonsruter med passasjerer og gods som Hurtigruten kunne være en del av cruisesegmentet. Dette vil ikke minste være tilfellet sett fra det landbaserte reiselivet som leverer mange av de samme tjenestene og opplevelsene til Hurtigruten som til cruisepassasjerer. I en undersøkelse som ønsker å finne ut av verdiskapingsmulighetene fra cruisetrafikk langs norskekysten vil derfor hurtigrutetrafikken være en relevant aktør for denne type verdiskaping.

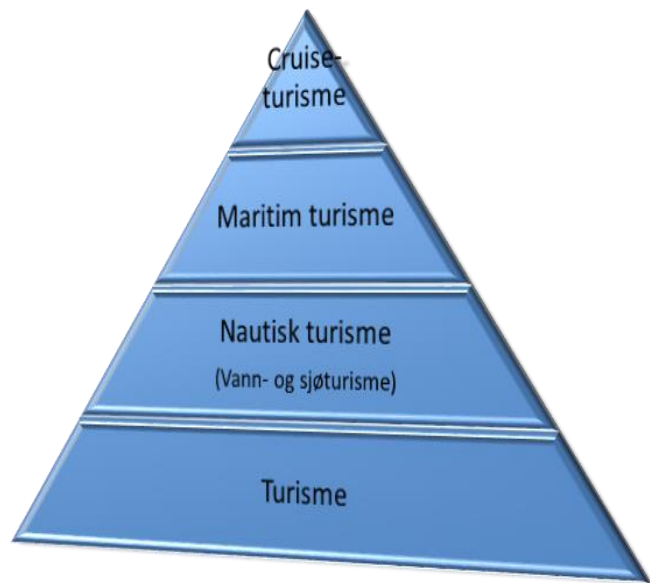


Figur 1 Hovedkomponentene i cruiseturisme (Ide til figuren fra: Wild & Dearing, 2000)

<sup>2</sup> Cruise eller kryss/kryse, antakelig fra nederlandsk kruisen via engelsk cross, fra latin crux.

<sup>3</sup> Se f.eks. <https://en.oxforddictionaries.com/definition/cruise>, Wild & Dearing, 2000

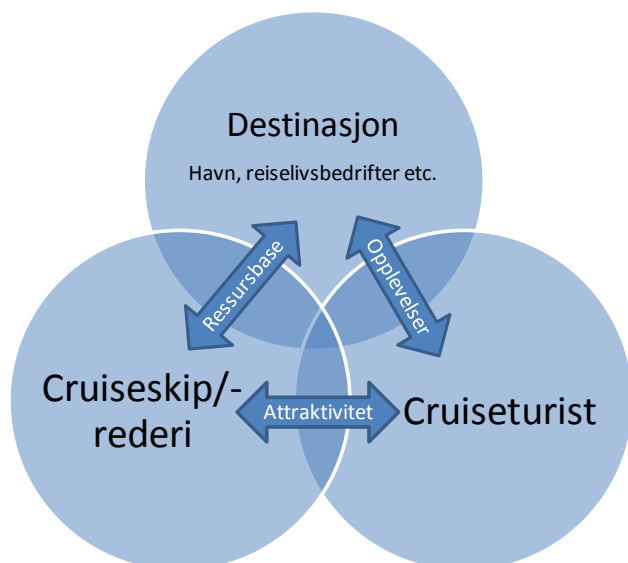
Men hva slags type turisme er cruiseturisme? Dette er illustrert i figuren nedenfor. Cruise inngår i det vi kan kalle *nautisk turisme* som kan defineres som «en flerfunksjonell turistaktivitet med en fremtredende maritim komponent» (Lukovic, 2013, p. 15). I følge forfatteren omfatter nautisk turisme alle typer aktiviteter knyttet til vann, både til sjøs og i elver og innsjøer. *Maritim turisme* synes å ha en snevrere definisjon enn nautisk turisme og refererer seg til en spesiell form for turisme knyttet til en mer direkte og permanent kontakt for turistene med sjø og hav. For eksempel definerer Orams (1999) denne type turisme som «de fritidsaktivitetene som fokuserer på det maritime miljøet, og med konsum eller forbruk som krever at forbrukeren reiser bort fra hjemstedet» (p. 9). Denne definisjonen åpner også opp for at maritim turisme kan omfatte kystturisme/-aktiviteter på land. *Cruiseturisme* blir på denne bakgrunn definert for vårt formål som «*anløp med cruiseskip og eller Hurtigruten til havner langs norskekysten og turistenes bruk av land- og sjøbaserte opplevelser og tjenester*».



Figur 2 Relevante begrep innenfor vann- og sjøbasert turisme

#### 1.4 CRUISEVERDIKJEDEN

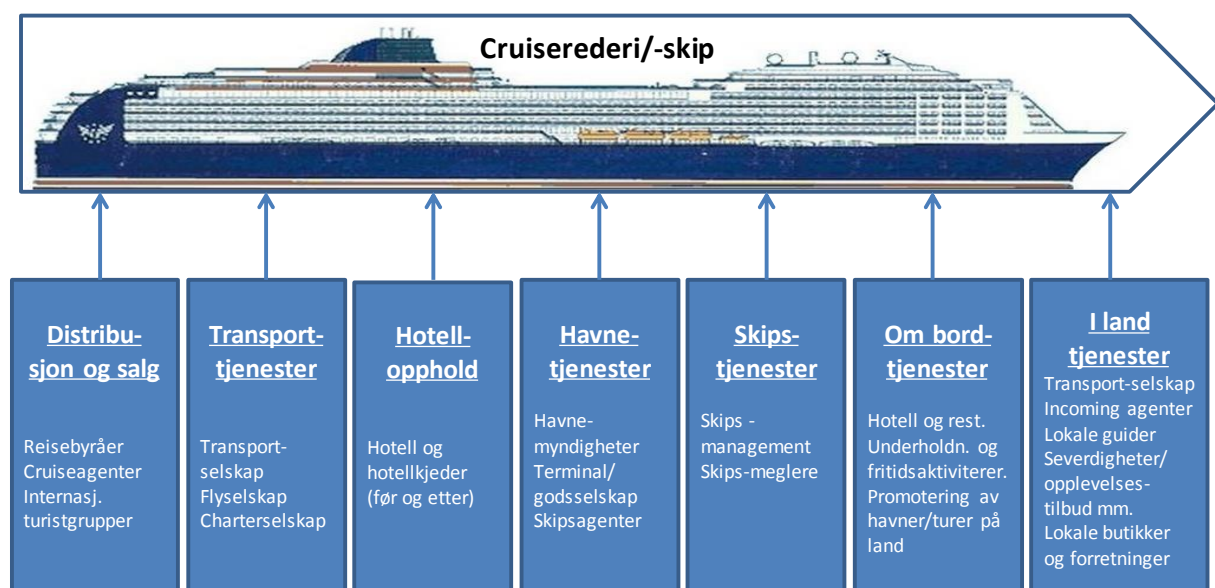
Det kan grovt sett sies å være tre hovedaktører i cruiseverdikjeden; cruiseskipene/-rederiene, cruiseturistene og destinasjonene. Denne sammenhengen mellom hovedaktørene er illustrert i figuren nedenfor. Cruiseskipene benytter destinasjonene som en ressurs for sin virksomhet hvor opplevelsestilbudene på land har betydning for cruiseturistene og for skipenes inntjening. Cruisenæringen er avhengig av å ha gode tilbud til sine passasjerer. Dette stiller krav til tilbyderne av reiselivsprodukter langs seilingsruten, både når det gjelder kvalitet på produktet og organisering (produktpakking, informasjon, transport). Cruiserederier, havner og byer/tettsteder er derfor som nevnt, sterkt forbundet med hverandre, hva cruiseturisme angår. I denne type reiseliv vil det være stort behov for kontinuerlig fornyelse for et stadig mer kresent publikum der tilpassede opplevelsesprodukter står sentralt (Dickinson & Vladimir, 2008; Douglas & Douglas, 2004).



Figur 3 Hovedaktørene i cruiseverdikjeden

Dette kan utvikles gjennom å styrke bedrifters endringsevner (Borch & Madsen, 2007) og entreprenørielle orientering (Madsen, 2007) og innovasjonsrelasjoner mot andre aktører i verdikjeden (Roaldsen & Borch, 2011). Langs kysten av Norge vil det være et stort potensial knyttet til utvikling av nisjeprodukter knyttet til utforskerturisme, opplevelses- og naturbasert turisme, der samspill natur og kultur også er et viktig element som for eksempel mellom natur og fiskeri i Lofoten og norrøn og samisk kultur i Finnmark (Novelli, 2005; Næringsdepartementet, 2017; Weaver, 2008). En rekke forskere innen reiseliv har blant annet understreket viktigheten av et *samarbeid* mellom aktører innenfor destinasjoner som i stadig økende grad blir integrert i globale reiselivsnettverk. (Dwyer, Edwards, Mistilis, Roman, & Scott, 2009; Lemmetyinen, 2009). Casestudier fra Lofoten og Cruise Baltic viser også at koordinering av nettverkssamarbeidet er komplekst og av stor betydning. (Fabritius & Sandberg, 2012; Lemmetyinen, 2009).

Cruisenæringen involverer et stort spekter av aktører fra ulike deler av næringslivet utover de rent maritime som los-, havn- og skipstjenester. Et cruiseanløp vil også trenge leveranser fra utfluktsagenter, destinasjonsselskaper, opplevelses-, aktivitets- og kulturbedrifter, guidetjenester og ikke minst annen næring som transport og handel. I noen tilfeller vil det også være behov for overnatting, først og fremst om havna/destinasjonen er en snuhavn. Denne omfattende verdikjeden (som starter med turistens bestilling) er gruppert og illustrert i figuren nedenfor.



Figur 4 Cruiseverdikjede med sentrale aktører (verdikjeden starter med turistens bestilling)<sup>4</sup>

De mest sentrale elementene for å få til økt verdiskaping og innovasjon for landbaserte reiselivsaktører vil være knyttet til "I land tjenestene" som kan etterspørres av cruiseturistene sammen med hotell- og transporttjenester, mens havnetjenester og skipstjenester (særlig rederienes planlegging og styring av flåten/båten) vil være sentrale i forhold til valg av anløpssteder. Blant "I land tjenestene" vil tilbud som kan bidra til å øke turistenes opplevelsesinnhold for reisen langs landets kystområder være blant de sentrale

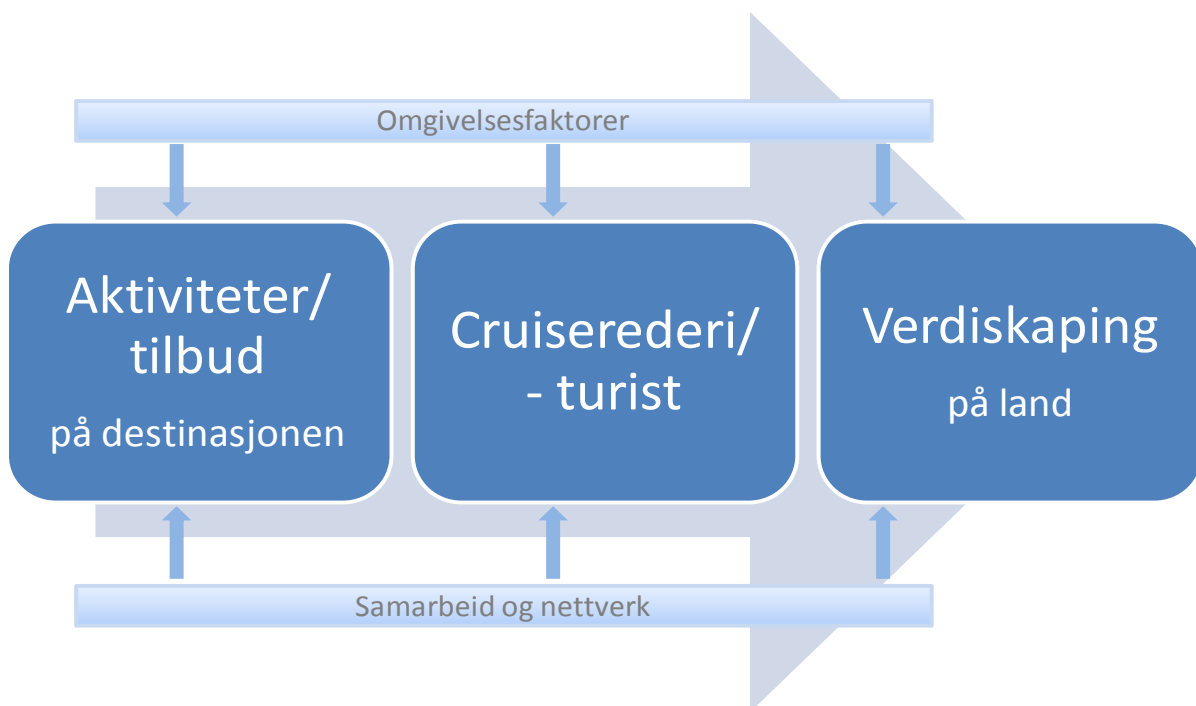
<sup>4</sup> For en mer detaljert gjennomgang vises det til Gui og Russo (2011). Cruise ports: a strategic nexus between regions and global lines - evidence from the Mediterranean. *Maritime Policy & Management: The flagship journal of international shipping and port research*, 38(2), 129-150.

fokusområdene. Økende interesse for cruiseaktivitet vil også avhenge av utvikling av hensiktsmessige snuhavner i forbindelse med stamknutepunkter for flytransport og nødvendig logistikkstøtte. Her er skillet mellom en anløpshavn og en havn for ombordstigning eller snuhavn kritisk (De la Vina & Ford, 1999). Mens et anløpssted bare er et mellomliggende stopp på en rute til et annet mål, er en snuhavn en havn der passasjerer begynner og slutter cruiset, og hvor fartøyet ofte tar på forsyninger. Å få etablert en snuhavn vil derfor være et viktig tiltak for å øke verdiskapingen på land for den aktuelle destinasjonen.

## 1.5 OM UNDERSØKELSEN

### 1.5.1 OVERSIKTSMODELL FOR UNDERSØKELSEN

Nedenfor vises en modell som på et overordnet nivå tar utgangspunktet i mulige forhold og faktorer som kan ha betydning for verdiskapingen på land. Her er aktivitetene, de produktene og tjenestene som tilbys og salgsarbeid og strategier m.m. av de ulike virksomhetene/ bedriftene på destinasjonen være av sentral betydning for rekruttering av cruiseanløp og -turister. Hvordan en samarbeider på destinasjonen og nasjonalt vil i større eller mindre grad påvirke dette. I tillegg vil virksomhetenes/bedriftenes omgivelser/ rammebetingelser ha betydning for verdiskapingen på land.



Figur 5 Oversiktsmodell for undersøkelsen

Analysene i denne rapporten er avgrenset til å studere bedriftsnivået (bedriftene/ virksomhetene) på destinasjonene. Å studere bedriftsnivået handler om spørsmål om bedriftsinterne forhold som: hva de tilbyr av produkter og tjenester, strategiske og økonomiske forhold, konkurransesituasjon og samarbeid. Med andre ord hvordan de vurderer sin egen situasjon og hvilke muligheter og utfordringer de ser. Cruiserederienes og -turistenes vurderinger og ønsker er derfor ikke en del av denne undersøkelsen utover de synspunktene cruiseagentene som agent for rederier og skip kan sies å representere.

## 1.5.2 OM UTVALGET

### Datamaterialet

For å finne fram til e-postadresser til aktuelle reiselivsbedrifter ble gjort på to måter. Først ble det samlet inn adresser gjennom henvendelse til destinasjonsselskap, cruise- og bedriftsnettverk og næringsforeninger over hele landet. Dette ga vel 500 epostadresser. Deretter ble reiselivsbedrifter hente fra et nasjonalt bedriftsregister (Purehelp) for de fleste kommunene/ destinasjonene med cruiseanløp og/eller hurtigruteanløp. Til sammen er det 38 cruisedestinasjoner og 34 hurtigrutehavner med anløp i 2016. Av disse er det 15 destinasjoner/havner som både har cruise- og hurtigruteanløp (se vedlegg for en oversikt). Til sammen blir det da 57<sup>5</sup> forskjellige destinasjoner med cruiserelaterte anløp<sup>6</sup>. NACE-koder<sup>7</sup> ble benyttet for bedriftsutvelgelsen og kommunenummer for kommunene. Etter å ha kombinert de to utvalgene endte vi opp med et utvalg på 1921 unike e-postadresser.

Undersøkelsen baseres på svar fra disse på et elektronisk spørreskjema som ble sendt ut våren 2017 til 1921 reiselivsaktører lokalisert i de 56 cruisedestinasjonene/kommunene med cruise- eller hurtigruteanløp (se vedlegg for oversikt). Av disse svarte 208 bedrifter (10,86%), hvorav 107 ikke tilbød produkter/tjenester og/eller bedrift til bedrift (B2B) markedsføring/ innsalg til cruisereederier og/eller Hurtigruten. Disse respondentene besvarte derfor bare den delen av spørreskjemaet som gjelder bakgrunnsspørsmål og Norges/ landsdelenes/ destinasjonenes attraktivitet som cruisedestinasjon. Totalt var det 101 valide svar på alle spørsmål, noe som utgjør 5,26 prosent av utvalget. Rapporten dreier seg derfor i all hovedsak om disse 101 aktørene som har leveranser til cruisemarkedet. Svarprosenten er ikke særlig høy, men dette er ofte vanlig for denne type elektroniske spørreundersøkelser i Norge.

Det er tilstrekkelig med 101 respondenter for å bruke deskriptive statistiske metoder for å analysere respondentene som helhet. Deler vi respondentbedriftene i mindre grupper etter aktivitetstype får vi imidlertid mindre sikkert grunnlag for statistiske analyser. På grunn av begrenset antall respondenter i denne undersøkelsen bør man være varsom med å generalisere resultatene til en større populasjon.

Når det gjelder forskjeller mellom bedriftene vises det i analysene om forskjellene er statistisk signifikante på 0,05 prosentnivå. Hvis forskjellen mellom to bedriftstyper er statistisk signifikant, betyr dette at en gruppe bedrifter (f.eks. reiselivsbedrifter) scorer i gjennomsnitt høyere/lavere på et eller annet spørsmål enn den andre bedriftstypen og sannsynligheten for at dette bare er en tilfeldighet er mindre enn 5 prosent.

---

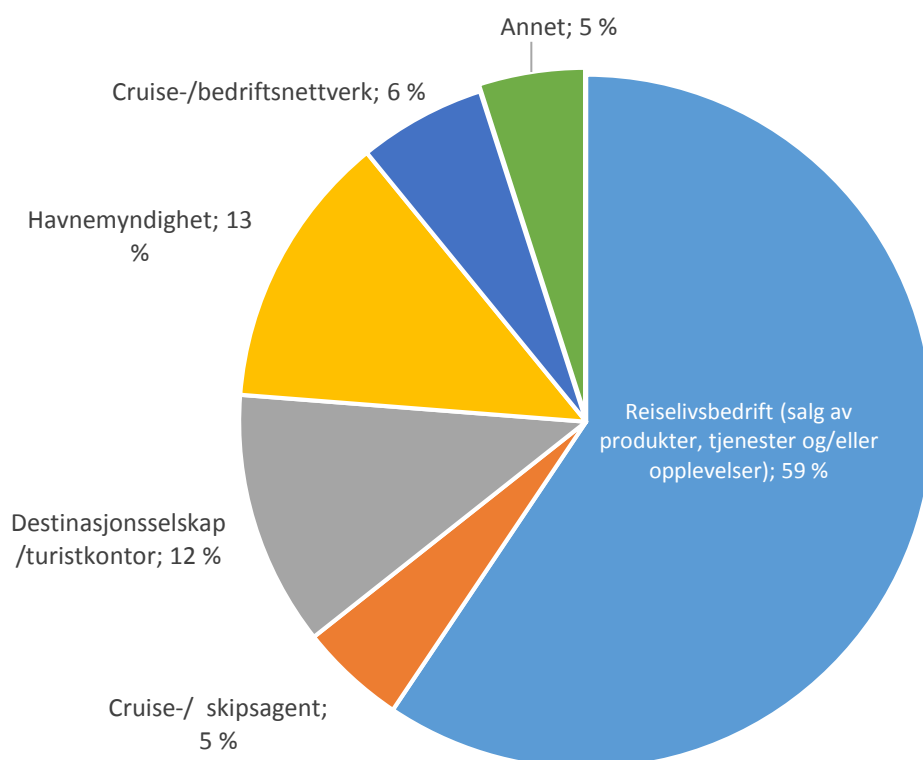
<sup>5</sup> For en del av havnene/kommunene er det tatt med flere omkringliggende kommuner da en regner at det også her kan være aktuelle bedrifter med leveranser til cruise/hurtigruten

<sup>6</sup> For cruisedestinasjonene kan det være noen flere havner enn det som framkommer av tabellen da enkelte av destinasjonene har flere havner.

<sup>7</sup> Utvalgsriterier var: at bedriftene er AS, minst to år gamle – ikke etablert etter 2015 og at de hadde minst en ansatt.

### Om respondentene

For 29 prosent av disse virksomhetene er leveransen til cruise bedriftens viktigste aktivitet, mens det for 71 prosent av svarerne er produkter/ tjenester til cruisemarkedet en tilleggsaktivitet. Svarene representerer reiselivs-bedrifter (60 svar), havne-myndigheter (13), cruis-/ skipsagenter (5), destinasjons-selskap/ turistkontor (12), cruise-/bedriftsnettverk (6) og andre aktører (5).



Figur 6 Respondentene etter virksomhetstype (N= 101)

Den dominerende organisasjonsformen for respondentenes virksomheter er aksjeselskap (68 %), mens 4 prosent er enkeltpersonforetak og 28 prosent tilhører kategorien «annen selskapsform, herav havnemyndighetene som stort sett er organisert som kommunale foretak (KF). I gjennomsnitt var andelen ansatte kvinner hos virksomhetene på 43 prosent. Destinasjonsselskap/ turistkontor hadde størst kvinneandel (66 %), mens havnemyndigheter hadde lavest med 27 prosent kvinnelige ansatte. Gjennomsnittsalder på virksomheter i utvalget var 18 år med variasjon mellom helt nyetablerte bedrifter og de som har vært på markedet i over 100 år. I tabellen nedenfor vises dette og i tillegg hvilke virksomheter cruise er den viktigste aktiviteten eller tilleggsaktiviteten for.

Tabell 2 Respondentenes erfaring med leveranse til cruise, kjønnsfordeling ansatte og selskapsform (antall).

	Type virksomhet						Gjennomsnitt
	Reiselivsbedrift (A)	Destinasjons- selskap/ turistkontor (B)	Cruise-/ bedriftsnettverk (C)	Cruise-/ skipsagent (D)	Havnemyndighet (E)	Annet <sup>8</sup> (F)	
Antall valide respondenter	60	12	6	5	13	5	101
I hvor mange år har virksomhetene hatt leveranser av produkter/tjenester til cruisemarkedet (gjennomsnitt antall år)	18	14	12	23	30	5	18
Kvinneandel ansatte (%)	41	66	50	62	27	21	43
Antall AS	44	11	4	5	1	3	68
Antall Enkeltpersonforetak	4	0	0	0	0	0	4
Annen selskapsform	11	1	2	0	12	2	28

Forskjellene mellom bedriftstypene (merket med A, B, C etc.) er statistisk signifikante på ,05 nivå.

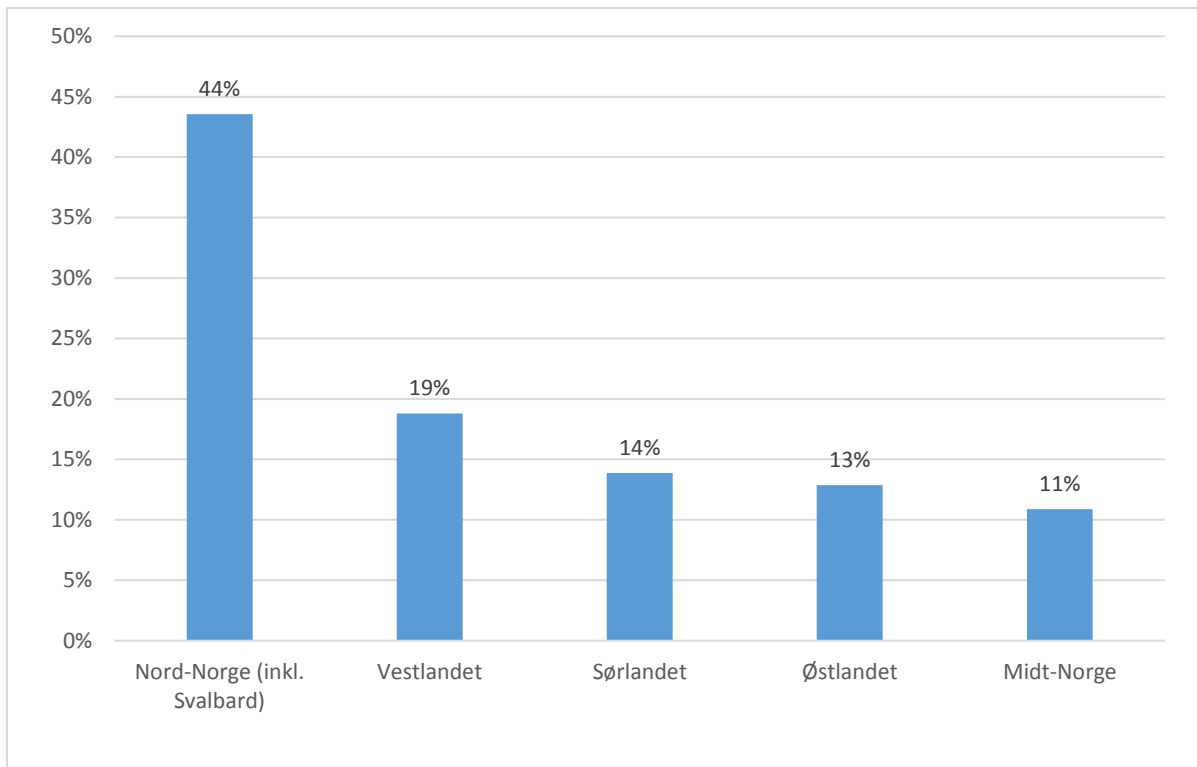
Bedriftene var svært forskjellige i størrelser med antall ansatte varierende fra 0 til 1 000. Det var særlig museene, hotellene og havnene blant svarerne som hadde mange ansatte.

### Geografisk tilhørighet /lokalisering

Virksomhetene som svarte på undersøkelsen var mer eller mindre spredt over hele landet med 44 prosent av svarerne fra Nord-Norge (inkl. Svalbard), 19 prosent fra Vestlandet (Rogaland, Hordaland, Sogn og Fjordane), 14 prosent fra Sørlandet (Aust og Vest-Agder), 13 prosent fra Østlandet (herav 10 prosentpoeng fra Oslo), og 11 prosent fra Midt-Norge (Trøndelag og Møre og Romsdal). Dette er illustrert i figuren nedenfor.

<sup>8</sup> Kategori «annet» inkluderer en kunnskapspark, en båt i passasjertrafikk, en kommunal ansatt som jobber med turisme, en ansatt i museum og en operatør innen kollektivtrafikk.





Figur 7 Respondentenes geografiske tilhørighet (N=101).

Svarerne var lokalisert i 44 forskjellige kommuner. Av disse var svarene fra Nord-Norge og Svalbard lokalisert i 16 forskjellige kommuner, Vestlandet 11 forskjellige kommuner og på Sørlandet var aktørene lokalisert i 7 forskjellige kommuner. På Østlandet var svarene i hovedsak fra Oslo, mens de i Midt-Norge var lokalisert i 5 forskjellige kommuner. Det er med andre ord stor spredning for hvor svarene er lokalisert.

Tabell 3 Respondenter fordelt etter landsdel og antall lokaliseringskommuner

Landsdel	Antall svar	Antall kommuner
Nord-Norge (inkl. Svalbard)	44	16
Vestlandet	19	11
Sørlandet	14	7
Østlandet	13	3
Midt-Norge	11	5
SUM	101	44

I Nord-Norge var vel 63 prosent av svarene fra kommunene Nordkapp, Tromsø, Bodø, Brønnøy og Svalbard

(mellom 7 og 4 svar per kommune). For Vestlandet hadde svarene mer spredt lokalisering enn for Nord-Norge med få svar per kommune. Flest svar kommer fra aktører i Aurland og Stryn hvor vel 36 prosent var lokalisert (til sammen 7 respondenter). De øvrige virksomhetene var i all hovedsak lokalisert enkeltvis i de øvrige 9 kommunene. På Sørlandet var det først og fremst virksomheter i Kristiansand som hadde svart på undersøkelsen (57 %). De øvrige svarene var lokalisert enkeltvis i fire andre sørlandskommuner. I Midt-Norge var 8 av de 11 svarene lokalisert i Trondheim og Ålesund, mens de øvrige tre virksomhetene var lokalisert i tre andre kommuner.

Som vi ser av gjennomgangen over er det stor spredning i hvor virksomhetene som har svart på undersøkelsen er både med hensyn til type virksomheter, geografi og kommunetype. Dette at hele landet er representert kan hevdes å underbygge validiteten av funnen. I Nord-

Norge er i all hovedsak de viktigste destinasjonene representert rimelig bra. Det samme kan vel til en viss grad sies om Midt-Norge, mens de svært få svarene fra virksomheter i de sentrale cruisedestinasjonene Bergen og Stavanger svekker validiteten av funnene. På den annen side er spredningen i svarernes lokalisering i mange forskjellige vestlandskommuner betydelig og noe som bør hjelpe på undersøkelsens gyldighet. På Sørlandet er den viktigste cruisedestinasjonen godt representert. Det samme gjelder med hensyn til de forskjellige virksomhetene som har svart fra Oslo. Selv om antall respondenter i undersøkelsen er få og en må være forsiktig med statistisk generalisering, må det alt i alt kunne hevdes at spredningen i svarenes virksomhetstyper, lokalisering og kommunetype styrker funnenes gyldighet.

I de neste kapitlene presenteres funnene i undersøkelsen. Gjennomgangen starter med å presentere forhold knyttet til hva som er viktig for lokal verdiskaping fra cruiseanløpene og betydningen dette har for aktørene. Deretter følger tre kapitler som ser nærmere på konkurransesituasjonen til leverandørene og viktigste kundegrupper, hvordan forretningsvirksomheten er bygget opp (produkter/tjenester etc.) og hvordan de samarbeider på destinasjonen og i cruisemarkedet. Til slutt oppsummeres funnene og utfordringer og muligheter drøftes.

## 2 LOKAL VERDISKAPING FRA CRUISEANLØPENE

I dette kapitlet presenteres innledningsvis hva respondentene mener om grunnlaget for verdiskaping fra cruiseanløpene. Det vil si hvor attraktiv Norges er som cruisedestinasjon og muligheter og utfordringer en står overfor. Deretter presenteres funn som viser hvilke faktorer respondentene mener har betydning for lokal verdiskaping. Til slutt går vi nærmere inn på hvilken betydning cruisemarkedet har for virksomhetene.

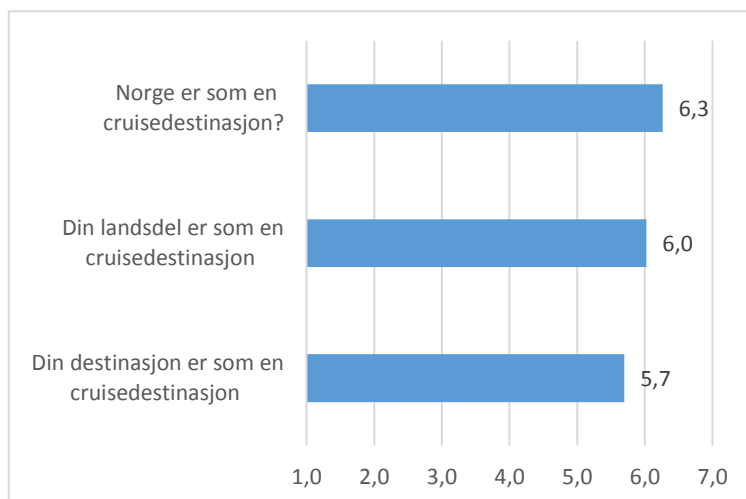
### 2.1 GRUNNLAGET FOR VERDISKAPING FRA CRUISEANLØPENE

I kapittel 2.1.1 presenteres respondentenes oppfatning av hvor attraktiv Norge er som cruisedestinasjon. Mens dette gir et generelt inntrykk av mulighetene går vi i kapittel 2.1.2 nærmere inn på de utfordringene og mulighetene en står overfor etter respondentenes oppfatning.

#### 2.1.1 NORGES ATTRAKTIVITET SOM EN CRUISEDESTINASJON

Norges, egen landsdelen og egen destinasjons attraktivitet er illustrert i figuren.

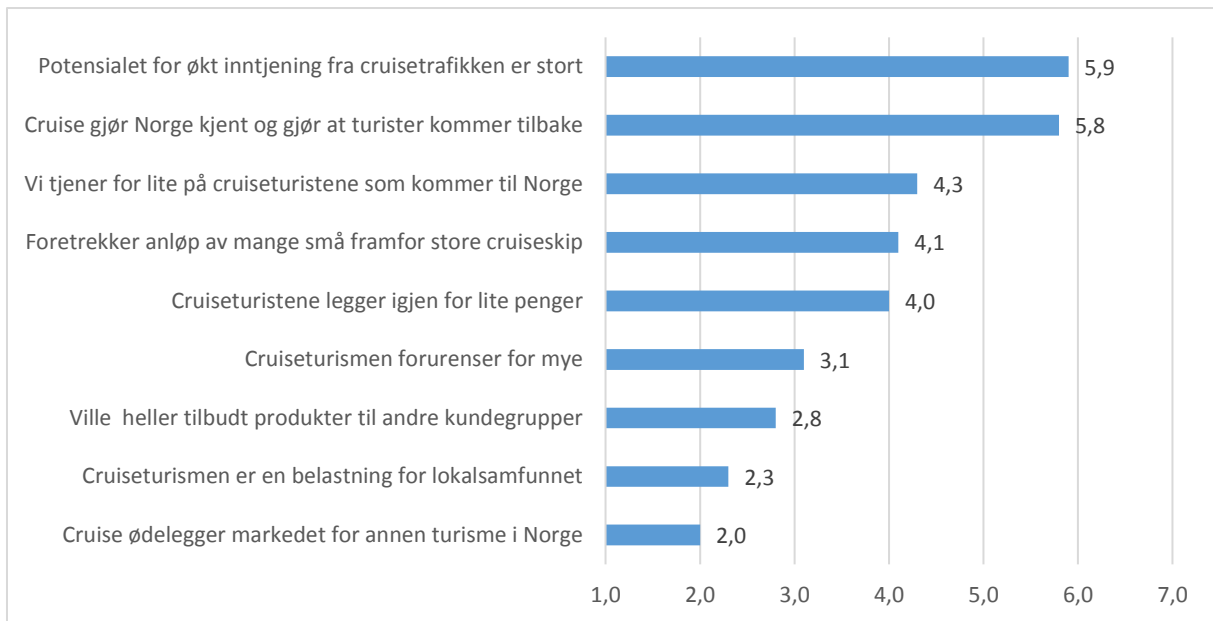
Undersøkelsen her omfatter alle de 208 respondentene inklusiv de som ikke tilbyr produkter/tjenester og/eller bedrift til bedrift (B2B) markedsføring/innsalg til cruisereederier og/eller Hurtigruten. Respondentene vurderer Norge, egen landsdel og destinasjon som en veldig attraktiv cruisedestinasjon (I gjennomsnitt 5,7 til 6,3 på 7-punkts skala. Forskjellene er ikke signifikante). Grunnlaget for verdiskaping er med andre ord til stede slik respondentene ser det.



Figur 8 Norges attraktivitet som cruisedestinasjon (N= 208)

#### 2.1.2 MULIGHETER OG UTFORDRINGER FOR VERDISKAPING

I gjennomsnitt synes de fleste respondentene at cruiseturistene som kommer til Norge ikke er en belastning for lokalsamfunnet/destinasjonen (skår 2,3 på en skala fra 1-helt uenig til 7-helt enig), ikke forurenses for mye (3,1) og heller ikke ødelegger markedet for annen turisme i Norge (2,0). Respondentene er også stort sett enige i at cruiseturismen gjør Norge kjent og gjør at turister kommer tilbake til Norge som vanlige turister (5,8) og potensialet for økt inntjening fra cruisetrafikken langs norskekysten er stort (5,9). Samtidig mener omtrent halvparten av respondentene at norske bedrifter tjener for lite på cruiseturistene som kommer til landet (skår 4,3) og at de legger igjen for lite penger (4,0). Men relativt få ville byttet marked. Kunne de velge fritt ville de færreste tilbudt sine produkter/tjenester til andre turist-/kundegrupper (2,8). Funnene er illustrert i figuren nedenfor.



Figur 9 Muligheter og utfordringer ved cruiseturisme langs norskekysten (skala 1-helt uenig til 7-helt enig). (N= 101).

Det er noen interessante forskjeller mellom virksomhetstypene. For eksempel er det først og fremst Cruisenettverkene og destinasjonsselskapene som særlig mener at potensialet for økt inntjening er stort (henholdsvis 6,3 og 6,2), mens cruiseagentene mener at dette ikke er fullt så enige i dette (5,0). Det er også cruisenettverkene som i størst grad mener at cruiseturismen gjør Norge kjent og gjør at turister kommer tilbake til Norge som vanlige turister (6,5), mens cruiseagentene mener dette har langt mindre betydning (4,6). ellers kan en merke seg at det særlig er cruiseagentene (5,2) og reiselivsbedriftene (4,7) som mener at vi tjener for lite på cruiseturistene som kommer til Norge. Resultatene er vist i tabellen nedenfor.

Tabell 4 I hvilken grad er du enig eller uenig i følgende påstander? (skala fra 1-helt uenig til 7-helt enig). (N=96-98).

	Type virksomhet						Gjennomsnitt
	Reiselivsbedrift (A)	Cruise-/ skipsagent (B)	Destinasjonsselskap/ turistkontor (C)	Havnemyndighet (D)	Cruise-/ bedriftsnettverk (E)	Annet (F)	
Potensialet for økt inntjening fra cruisetrafikken langs norskekysten er stort	5,9	5,0	6,2	5,7	<b>6,3</b>	6,0	5,9
Cruiseturismen gjør Norge kjent og gjør at turister kommer tilbake til Norge som vanlige turister	5,8	4,6	5,5	6,0	<b>6,5</b>	6,4	5,8
Vi tjener for lite på cruiseturistene som kommer til Norge	4,7	<b>5,2</b>	3,8	3,0	3,8	4,6	4,3
Hvis jeg kunne velge fritt ville jeg foretrukket anløp av mange små cruiseskip (50-600 passasjerer) framfor store cruiseskip (1000-5000 passasjerer)	4,1	3,8	4,7	2,8	<b>5,0</b>	5,0	4,1
Cruiseturistene legger igjen for lite penger	<b>4,3</b>	4,2	3,8	2,9	4,0	3,4	4,0
Cruiseturismen forurenser for mye	3,1	<b>3,4</b>	3,2	2,9	2,5	3,4	3,1
Hvis jeg kunne velge fritt ville jeg heller tilbudt mine produkter/tjenester til andre turist-/ kunde grupper	2,8	3,6	<b>3,7</b>	2,2	3,2	1,6	2,8
Cruiseturismen er en belastning for lokalsamfunnet / destinasjonen	2,3	3,0	2,3	2,3	2,0	3,2	2,3
Cruiseturismen ødelegger markedet for annen turisme i Norge	1,9	2,2	2,3	1,7	2,0	2,8	2,0

Forskjellene mellom bedriftstypene er ikke statistisk signifikante på ,05 nivå.

## 2.2 FAKTORER SOM ER VIKTIGE FOR LOKAL VERDISKAPING FRA CRUISEANLØPENE

I kapittel 2.2.1 presenteres hva som er viktigste faktorer for lokal verdiskaping for alle respondentene samlet. Mens dette gir en oversikt og rangering av hva som vurderes som viktigst totalt sett viser vi i kapittel 2.2.2 hvordan resultatene er for hver enkelte av virksomhetstypene.

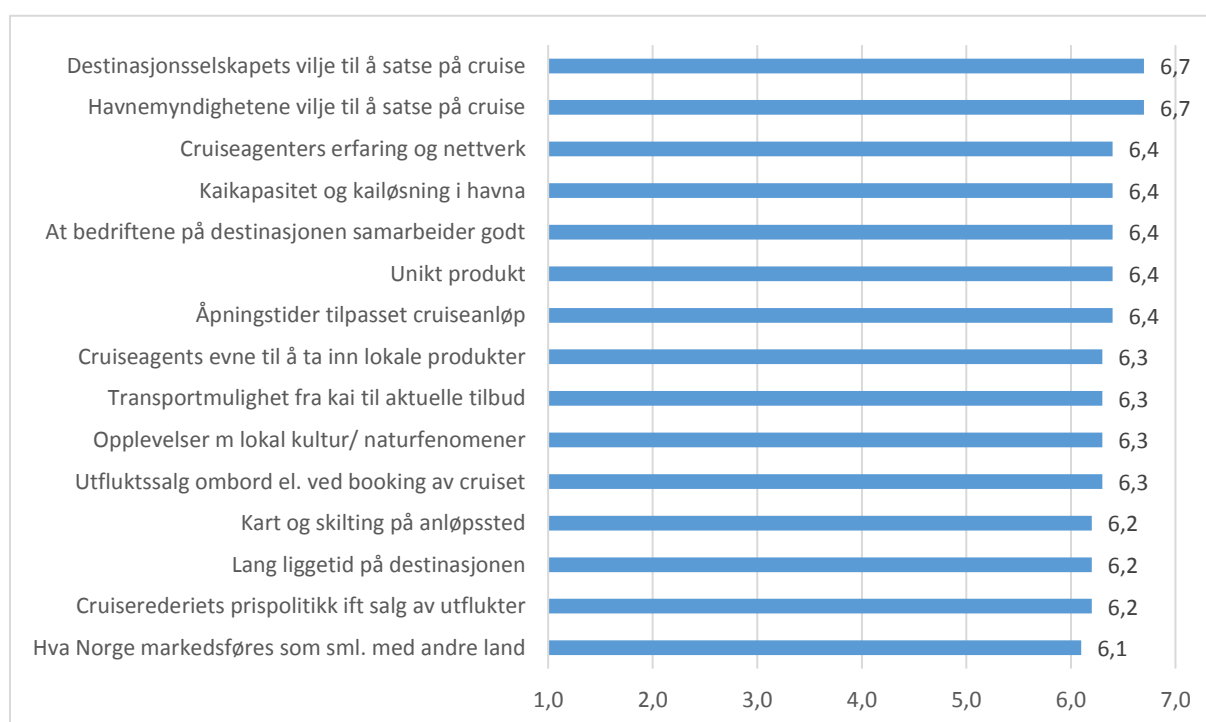
### 2.2.1 VIKTIGE FAKTORER TOTALT

Respondentene fikk 22 spørsmål om forhold som er viktige for å lykkes med verdiskaping fra cruiseanløpene. Spørsmålene omfattet temaer som markedsføring og salg, produkter og opplevelsestilbud, samarbeidsforhold, skips-/rederiforhold og havne- og destinasjonsforhold. Mange faktorer ble ansett som viktige. På en skala fra 1 (ikke viktig) – 7 (svært viktig) skåret 15 av de 22 faktorene bedre enn 6,0. dette betyr at det er mange forhold som anses som viktige om en skal lykkes med den lokale verdiskapingen. Resultatene for svarene er illustrert i den første figuren nedenfor, mens de sju spørsmålene som skårer lavest er vist i figuren deretter.

Viktigst for lokal verdiskaping fra cruiseanløpene er viljen til å satse på cruise. Med en skår på 6,7 er både havnemyndighetenes og destinasjonens vilje til en slik satsing helt sentral. Dette har med salg og markedsføring å gjøre og er neppe overraskende. Deretter følger fem forhold som anses som like viktige (skår 6,4). Faktorene som framkommer her kan på mange måter karakteriseres som en «infrastruktur» som en må ha eller utvikle for å lykkes. De innebærer at cruiseagenten har erfaring og nettverk, at kaikapasitet og kailøsning i havna er på plass, at åpningstider i butikker og attraksjoner er tilpasset cruiseanløp, at en kan tilby unike produkt og at bedriftene på destinasjonen samarbeider godt.

Nesten like viktig (skår 6,3) er forhold som først og fremst kan karakteriseres som «produkt- og salgsorienterte». De omhandler at cruiseskipene har salg av utflukter ombord eller at dette kan gjøres ved bookingen av cruiset, at det tilbys opplevelser basert på lokal kultur (inkl. mat) eller lokale naturfenomener, at det er transportmuligheter fra kai til aktuelle tilbud på destinasjonen og at cruiseagenten evner å ta inn bedriftenes produkter i egen portefølje.

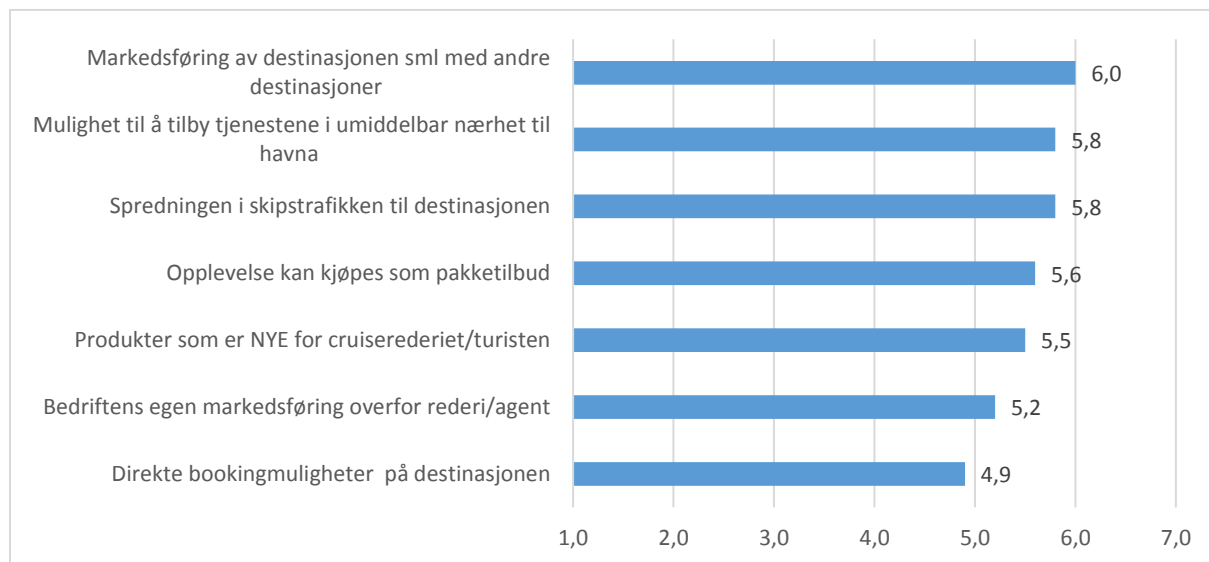
Til slutt blant de viktigste faktorene kommer behovet for kart og skilting på anløpssted, at skipene har lang liggetid på destinasjonen, hvordan cruiserederiets prispolitikk er i forhold til salg av utflukter og hva Norge markedsføres som sammenlignet med andre land. Grovt sett kan en på denne bakgrunn si at lokal verdiskaping fra cruiseanløp først og fremst avhenger av *satsingsvilje, infrastruktur* (god havn, erfaren cruiseagent, tilpassede åpningstider, unike produkt og samarbeid) og tilrettelegging av salg av interessante produkter.



Figur 10 Viktigste faktorer for lokal verdiskaping fra cruiseanløp (skala 1-ikke viktig til 7-svært viktig). (N=101).

Mindre viktige forhold for å lykkes med lokal verdiskaping fra cruiseanløp, men fortsatt relativt viktige da seks av sju faktorer skårer mer enn 5,0 på en skala hvor 7,0 er best (se figuren nedenfor). Viktigste av disse er det markedsføring av destinasjonen sammenlignet med andre destinasjoner (6,0), mulighet til å tilby tjenestene i umiddelbar nærhet til havna (5,8) og spredningen i skipstrafikken til destinasjonen (5,8). Nesten like viktig er det at

opplevelser kan kjøpes som pakketilbud (5,6) og at det tilbys produkter som er nye for cruisereferiene/ turistene (5,5). Minst viktig av funnene i denne undersøkelsen er det at bedriftens egen markedsføring overfor rederi/agent (5,2) og at det finnes direkte bookingmuligheter av opplevelser og tjenester på destinasjonen.



Figur 11 Viktige faktorer for lokal verdiskaping fra cruiseanløp (skala 1-ikke viktig til 7-svært viktig). (N=101).

## 2.2.2 VIKTIGSTE FAKTORER ETTER VIRKSOMHETSTYPE

De forskjellige virksomhetstypene (reiselsbedrifter, havnemyndigheter, cruis-/ skipsagenter, destinasjonsselskap/turistkontor, cruise-/bedriftsnettverk og andre aktører) er helt enige i at viljen til å satse er det viktigste for lokal verdiskaping fra cruiseanløp. Ellers er det noen forskjeller mellom dem på hva de mener er viktigst. For eksempel er reiselsbedriftene mye mer opptatt av transportmuligheten fra kai til aktuelle steder for å tilby tjenester og cruiseagentens evne til å ta inn bedriftenes produkter i egen portefølje enn det cruise-/skipsagentene er, med henholdsvis en skår på 6,4 versus 5,0 og 6,5 versus 5,0. Forskjellene er statistiske signifikante.

Cruiseagentene og cruis-/bedriftsnettverkene er noe mer opptatt av at produktene er unike (skår 6,8) enn de øvrige virksomhetstypene og bedriftssamarbeid på destinasjonen ansees som viktigst av cruiseagentene og havnemyndighetene (henholdsvis skår 7,0 og 6,7). Cruiseagentens erfaring og nettverke er det særlig reiselsbedriftene som er opptatt av (6,6), mens cruiseagentene skårer høyest på behovet for at opplevelser er basert på lokal kultur (inkl. mat) eller lokale naturfenomener (6,6), at cruisereferiets prispolitikk i forhold til salg av utflukter og at lang liggetid på destinasjonen er viktig (begge 6,6 i skår). En kan ellers legge merke til at det særlig er destinasjonsselskapene som mener det er viktig med cruiseagentens evne til å ta inn bedriftens produkter i egen portefølje (6,7) og at det finnes kart og skilting på anløpssted til aktuelle steder for å se/besøke/handle (6,7). Det sistnevnte mener også cruise-/ bedriftsnettverkene er viktig (6,8). Funnene framgår av tabellen nedenfor hvor faktor som skårer høyest er vist med et uthevet tall, mens gul markering viser de fem viktigste faktorene i forhold til hver virksomhetstype/bedrift.



Tabell 5 Hvor viktig mener du følgende faktorer er for lokal verdiskaping fra cruiseanløpene? (skala 1-ikke viktig til 7-svært viktig). (N=101).

	Type virksomhet						Gjennomsnitt
	Reiselivsbedrift	Cruise-/ skipsagent	Destinasjonsselskap/ turistkontor	Havnemyndighet	Cruise-/ bedriftsnettverk	Annet	
	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)	
At havnemyndighetene har vilje til å satse på cruise	6,8	<b>7,0</b>	6,6	6,6	<b>6,8</b>	6,2	6,7
At destinasjonsselskapets har vilje til å satse på cruise	6,7	<b>7,0</b>	6,6	6,8	<b>6,8</b>	6,6	6,7
Åpningstider tilpasset cruiseanløp (f.eks, butikker, attraksjoner)	<b>6,5</b>	6,0	6,4	<b>6,5</b>	6,3	6,0	6,4
Unikt produkt	6,3	<b>6,8</b>	6,2	6,6	<b>6,8</b>	6,2	6,4
At bedriftene på destinasjonen samarbeider godt	6,4	<b>7,0</b>	6,2	6,7	6,5	6,3	6,4
Kaikapasitet og kailøsning i havna	6,4	6,2	6,3	<b>6,5</b>	6,3	5,6	6,4
Cruiseagenters erfaring og nettverk	<b>6,6</b>	6,0	6,4	6,1	6,3	5,4	6,4
Salgsmuligheter av utflukter ombord eller ved booking av selve cruiset	6,3	6,4	6,2	<b>6,5</b>	6,2	5,6	6,3
Opplevelser er basert på lokal kultur (inkl. mat) eller lokale naturfenomener	6,3	<b>6,6</b>	6,2	6,2	6,4	6,0	6,3
Transportmuligheten fra kai til aktuelle steder for å tilby tjenester	6,4B	5,0	<b>6,6</b>	6,3	<b>6,6</b>	6,2	6,3
Cruiseagentens evne til å ta inn bedriftens produkter i egen portefølje	<b>6,5B</b>	5,0	<b>6,7</b>	5,8	6,2	6,0	6,3
Cruiserederiets prispolitikk ift. salg av utflukter	6,3	<b>6,6</b>	6,3	6,3	5,8	5,6	6,2
Lang liggetid på destinasjonen	6,3	<b>6,6</b>	6,2	6,1	6,2	5,4	6,2
Kart og skilting på anløpssted til aktuelle steder for å se/besøke/handle	6,1	5,4	<b>6,7</b>	6,2	<b>6,8</b>	5,2	6,2
Hva Norge markedsføres som sammenlignet med andre land	<b>6,2</b>	6,0	<b>6,2</b>	6,1	5,5	6,0	6,1
Markedsføringen av destinasjonen sammenlignet med andre cruisedestinasjoner	<b>6,2</b>	<b>6,2</b>	5,8	5,7	6,0	5,4	6,0
Spredningen i skipstrafikken til destinasjonen	5,9	<b>6,4</b>	5,6	5,8	6,2	5,0	5,8
Muligheten til å tilby tjenestene i umiddelbar nærhet til havna	5,9	<b>6,0</b>	6,0	5,8	5,2	4,4	5,8
Opplevelse kan kjøpes som pakketilbudet av samlede produkter og tjenester	5,5	5,4	6,1	5,5	<b>6,4</b>	5,2	5,6
Produkter som er NYE for cruiserederiet/turisten	5,3	5,4	5,7	5,4	<b>6,6</b>	5,6	5,5
Bedriftens egen markedsføring overfor rederi og agent	5,2	4,4	5,1	5,6	<b>5,8</b>	4,6	5,2
Direkte bookingmuligheter av opplevelser og tjenester på destinasjonen (f.eks. online booking)	5,2	3,2	<b>5,6</b>	4,8	3,7	4,4	4,9

Forskjellene mellom bedriftstypene (merket med A, B, C etc.) er statistisk signifikante på ,05 nivå.

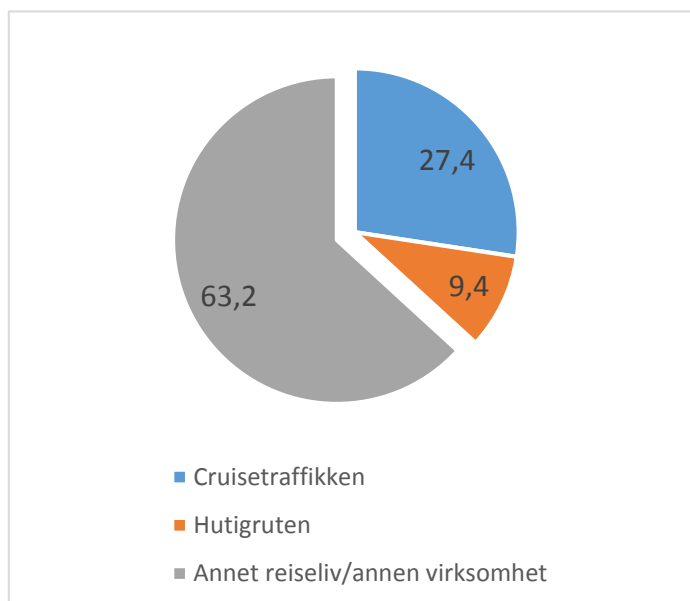
## 2.3 CRUISEMARKEDETS BETYDNING FOR VIRKSOMHETENE

Innledningsvis ser vi på hvilke markeder som er viktige for virksomhetene. Deretter, i kapittel 2.3.2, viser vi hvordan utviklingen i virksomhetenes inntekter har vært fra de ulike markedene, men vi i kapittel 2.3.3 presenterer hvilken betydning inntektene fra cruise har for virksomhetene. Avslutningsvis i dette delkapittelet (kap. 2.3.4) går vi nærmere inn på virksomhetenes lønnsomhet og planer om fortsatte leveranser.

### 2.3.1 VIRKSOMHETENES VIKTIGSTE MARKEDER

Omsetning i bedriftene varierte mellom 0 og 300 millioner kroner med 6,6 millioner kroner i gjennomsnitt. Av den årlige omsetningen kommer vel 27 prosent fra ordinær cruisevirksomhet, drøyt 9 prosent kommer fra hurtigruten, mens resten av omsetningen kommer fra reiseliv for øvrig og annen virksomhet.

Hurtigruten er viktigst for destinasjonsselskap/turistkontor (ca. 20 % av omsetningen) mens tilsvarende tall for reiselivsbedrifter er vel 10 prosent og 8 prosent for havnemyndigheter. Verken cruise-/skipsagent, eller cruise-/bedriftsnettverk har noe vesentlig omsetning fra Hurtigruten.



Figur 12 Virksomhetenes årlige omsetning etter hovedmarked. Prosent. (N=86)

### 2.3.2 UTVIKLINGEN I VIRKSOMHETENES INNTEKTER

De fleste respondentene rapporterte uendret (28 %) eller økt (65 %) inntekt de siste 5 årene. En av fem respondenter sier at inntektene økte i veldig stor grad. Inntekten fra Hurtigruten var stort sett uendret, mens 42 prosent av respondentene har økt inntekten fra cruiseturismen. I den samme perioden økte «øvrige inntekter» mest.

I tabellen nedenfor vises hvordan utviklingen av inntekter har vært de siste fem årene fordelt på type virksomhet og vurdert ut ifra en skala fra 1 – 5 hvor 1 (stor reduksjon) - 5 (stor økning) med 3 (=omtrent uendret). For reiselivsbedriftene synes inntektene fra cruise og hurtigruta å ha vært omtrent uendret i denne perioden, mens den øvrige inntekten har økt noe. Det samme er tilfelle for destinasjonsselskapene. For cruiseagentene har også inntekten fra cruise vært omtrent uendret, men her har inntektene fra Hurtigruten økt en del (skår 4,0). Havnemyndighetene har hatt noe økning i inntektene fra cruise i perioden (skår 3,6), men har i samme periode en svak reduksjon i inntektene fra Hurtigruten. Samtidig har de samlede inntektene økt en del i perioden (4,1). Cruise-/bedriftsnettverkene har

tilsvarende utvikling som for havnene for cruise og Hurtigruten, men omtrent uendret inntekt fra annen virksomhet.

Tabell 6 Hvordan har utviklingen av virksomhetens inntekter vært de siste 5 årene? (fra 1–stor reduksjon til 5–stor økning hvor 3 -omtrent uendret). (N =90-45)

	Type virksomhet						Gjennomsnitt
	Reiselivsbedrift (A)	Cruise-/ skipsagent (B)	Destinasjonsselskap/ turistkontor (C)	Havnemyndighet (D)	Cruise-/ bedriftsnettverk (E)	Annet (F)	
Virksomhetens samlede inntekt (N=90)	3,8	3,2	3,6	4,1	3,2	3,5	3,8
Inntekten fra ordinær cruiseturismen(N=85)	3,3	3,0	3,3	3,6	2,8	3,0	3,3
Inntekten fra Hurtigruten (N=45)	3,1	4,0	3,1	2,9	4,0	3,0	3,1
Virksomhetens øvrige inntekter (N=83)	3,9	3,3	3,7	3,9	3,2	3,7	3,8

Forskjellene mellom bedriftstypene er ikke statistisk signifikante på ,05 nivå.

### 2.3.3 CRUISEINTEKTEENES BETYDNING FOR VIRKSOMHETENE

Den gjennomsnittlige respondenten mener at inntektene fra cruisenæringen har noen betydning for hans/hennes egen virksomhet, kommunen de opererer i og destinasjoner de er på (i gjennomsnitt mellom 4,4 og 4,8 på skala fra 1 (ingen betydning) til 7 (svært stor betydning)). Den eneste statistisk signifikant forskjell mellom ulike virksomhetstypene var at inntektene fra cruisenæringen var særlig viktige for cruise-/skipsagent. Av respondentene oppgir 20 prosent at inntektene fra cruisenæringen hadde svært stor betydning for dem, mens for 5 % av respondentene hadde disse inntektene ingen betydning. Omtrent samme andel av respondentene synes at inntektene fra cruisenæringen har stor/liten betydning for destinasjoner og kommunene. I gjennomsnitt var det ingen statistisk signifikant forskjell mellom svar fra ulike typer bedrifter.

Tabell 7 Hvor stor betydning mener du inntektene fra cruisenæringen har for ...? (gjennomsnitt, skala fra 1-ingen betydning til 7-svært stor betydning) (N=97).

	Type virksomhet						Gjennomsnitt
	Reiselivsbedrift (A)	Cruise-/ skipsagent (B)	Destinasjonsselskap/ turistkontor (C)	Havnemyndighet (D)	Cruise-/ bedriftsnettverk (E)	Annet (F)	
Din virksomhet	4,5	6,0	4,3	4,6	3,7	2,3	4,4
Destinasjonen(e) du er på	4,9	5,4	5,4	4,4	4,7	3,0	4,8
Kommunen(e) du opererer i	4,7	5,4	5,1	4,5	4,0	4,3	4,7

Forskjellene mellom bedriftstypene er ikke statistisk signifikante på ,05 nivå.

### 2.3.4 VIRKSOMHETENES LØNNSOMHET OG PLANER OM FORTSATTE LEVERANSER

Mens 49 % respondentene opplever virksomheten som veldig lønnsom, er det 21 % som er i liten grad fornøyd med lønnsomheten. Lønnsomhet fra cruiseturismen oppleves som lite lønnsom av 37 % av respondentene og som ganske lønnsom eller svært lønnsom av 35 % av respondentene. Tilsvarende tall for Hurtigruten er 34 og 43 %. Havnemyndighetene var oftest fornøyd med lønnsomheten totalt sett, mens cruise-/bedriftsnettverk var minst fornøyd. Andre forskjeller mellom lønnsomhet i ulike bedriftstypene var ikke signifikante.

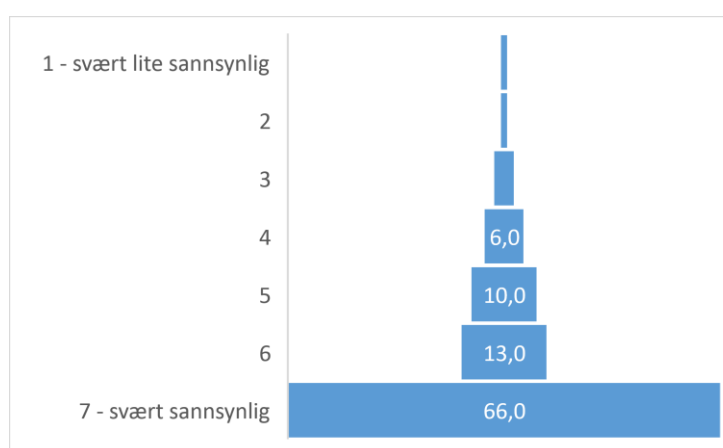
Tabell 8 I hvilken grad er du fornøyd med virksomhetens LØNNSOMHET fra (skala fra 1-ikke lønnsom til 5-svært lønnsom) (N= 89).

	Type virksomhet						Gjennomsnitt
	Reiselivsbedrift (A)	Cruise-/ skipsagent (B)	Destinasjonsselskap/ turistkontor (C)	Havnemyndighet (D)	Cruise-/ bedriftsnettverk (E)	Annet (F)	
Virksomheten totalt sett (vennligst ikke bruk alternativet «ikke relevant» på dette spørsmålet) (n=89)	3,4	3,5	3,1	4,0	2,8	2,8	3,4
Cruiseturismevirksomheten (n=87)	2,9	3,0	2,7	3,4	2,5	2,5	2,9
Hurtigruten (n=45)	2,9	2,0	3,0	3,4	4,0	3,0	3,0
Virksomhetens øvrige virksomhet (n=85)	3,6	3,0	3,5	3,8	2,6	3,7	3,5

Forskjellene mellom bedriftstypene er ikke statistisk signifikante på ,05 nivå.

De fleste respondentene er sikker på at de kommer til å fortsette med leveranser til cruisemarkedet de neste 1-3 årene (skår 6,3 på en 7-punkts skala). De mest sikre er ikke overraskende cruise-/ skipsagent (7,0) og havnemyndigheter (6,8). Destinasjonsselskaper er minst sikre (5,6), mens reiseliv skårer 6,3 og cruise-/bedriftsnettverk 6,2.

De aller fleste virksomhetene vil fortsette med leveranser til cruisemarkedet de neste 1-3 årene. De langt fleste, 95 prosent av respondentene, mener det er sannsynlig eller svært sannsynlig at de vil fortsette (skårer 4-7 på en skal hvor 7= svært sannsynlig). (jfr. figur). Av bedriftene komme 70 prosent til å satse mer enn i dag på cruisemarkedet, men de resterende 30 prosentene vil fortsette å operere som i dag.



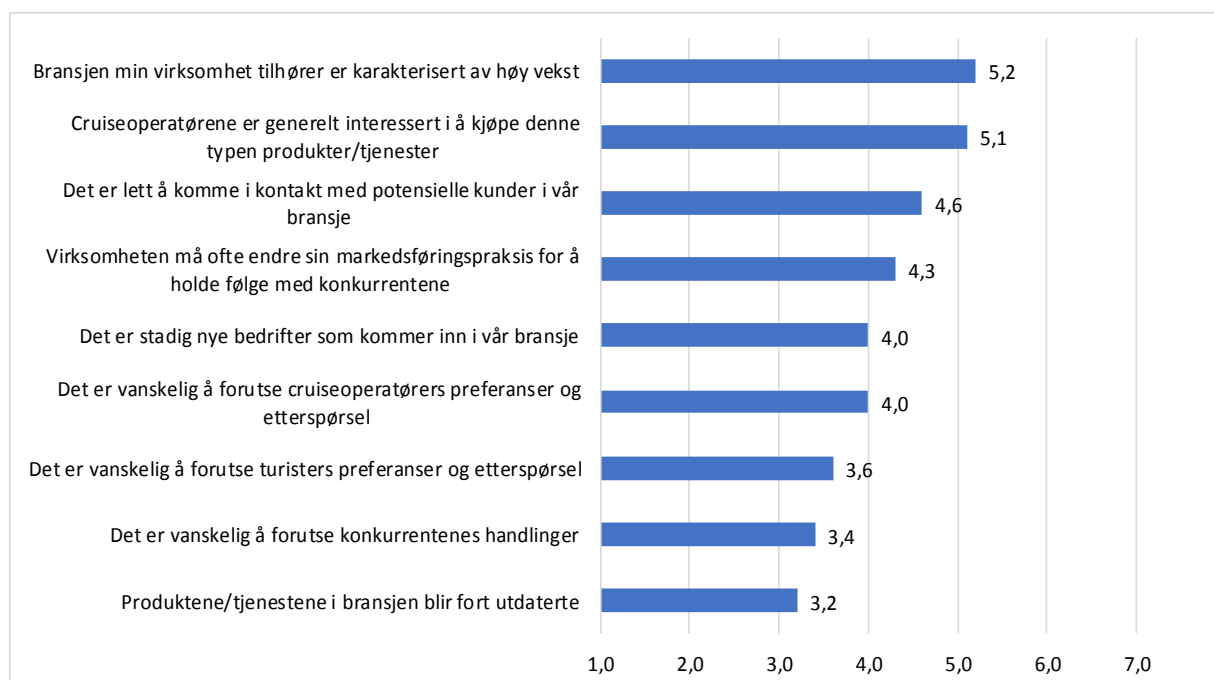
Figur 13 Sannsynligheten for fortsatt leveranser til cruisemarkedet de neste 1-3 årene. Prosent. (N= 100)

### 3 KONKURRANSESITUASJONEN TIL LEVERANDØRENE

I dette kapittelet skal vi se nærmere på hvordan respondentene oppfatter sin konkurransesituasjon. Først presenteres hvordan de oppfatter konkurransesituasjonen i egen bransje. Deretter, i kapittel 3.2 går vi nærmere inn på hvilke kundegrupper som er viktigst for dem for til slutt (kap. 3.3) å se på hvordan virksomhetenes vurderer sin posisjon sammenlignet med konkurrentene.

#### 3.1 OPPFATNINGER AV KONKURRANSESITUASJONEN I BRANSJEN

Respondentene ble spurt om de var enig i en rekke påstander om bransjen de opererer i. I gjennomsnitt synes respondentene at bransjen de opererer i karakteriseres i relativt stor grad av høy vekst (skår 5,2) og at cruiseoperatørene er interessert i å kjøpe denne typen produkter/tjenester de tilbyr (5,1). Det er heller ikke spesielt vanskelig å komme i kontakt med potensielle kunder (4,6) og behovet for å endre markedsføringspraksis anses ikke som stor (4,3). Det er heller ikke vanskelig å forutse cruiseoperatørens eller turistenes preferanser og etterspørsel (henholdsvis 4,0 og 3,6) og konkurrentenes handlinger (3,4). Produkter og tjenester i bransjen blir heller ikke fort utdaterte. Funnene er illustrert i figuren nedenfor.



Figur 14 I hvilken grad er du enig eller uenig følgende påstander? (Skala 1-helt uenig til 7-helt enig) (N=101).

I gjennomsnitt var svarene ganske like mellom de forskjellige typer av virksomheter/bedrifter med ett unntak. Reiselivsbedriftene skiller seg fra havnemyndighetene med å synes at det er mange nye bedrifter som kommer inn i bransjen (henholdsvis 4,2 mot 3,7). Samtidig er det relativt vanskelig for reiselivsbedriftene å forutse cruiseoperatørens preferanser og etterspørsel (4,4) (se tabellen nedenfor). Det generelle inntrykket fra presentasjonen foran om at dette ikke var særlig utfordrende er derfor ikke helt tilfelle for disse reiselivsbedriftene. Av tabellen for øvrig (de uthevede tallene) ser vi at det særlig er

destinasjonsselskapene som synes bransjen er karakterisert av høy vekst (5,5), at cruiseoperatørene generelt er interessert i å kjøpe denne typen produkter/tjenester (5,3) og at virksomheten ofte må endre sin markedsføringspraksis for å holde følge med konkurrentene (5,4). Havnemyndighetene er de som synes det er lettest å komme i kontakt med potensielle kunder i sin bransje (5,2). Cruise-/skipsagentene er de som mener det er vanskeligst å forutse konkurrentenes handlinger (4,2), mens destinasjonsselskapene mener produktene/tjenestene i bransjen blir fortest utdatert.

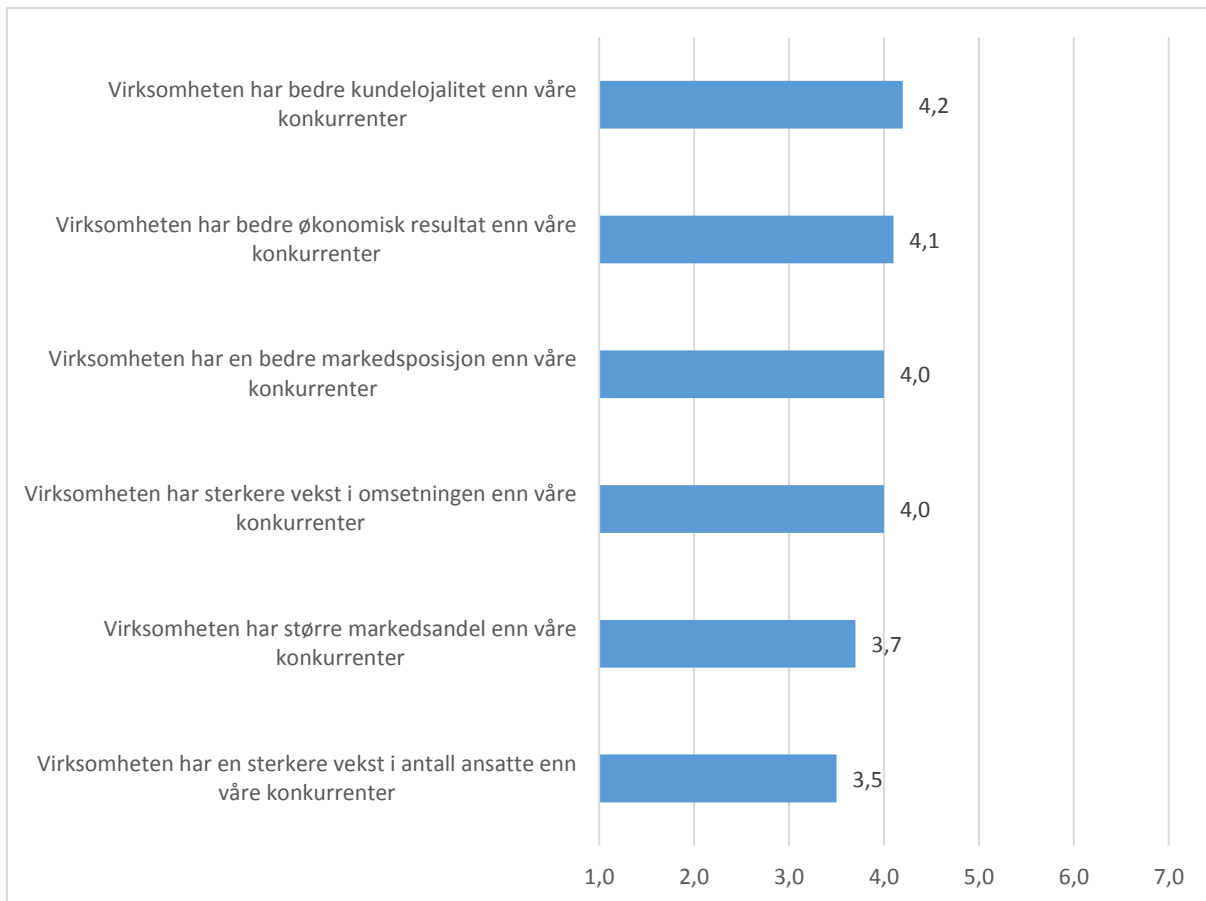
Tabell 9 I hvilken grad er du enig eller uenig følgende påstander? (Skala 1-helt uenig til 7-helt enig) (N=101).

	Type virksomhet						Gjennomsnitt
	Reiselivsbedrift	Cruise-/ skipsagent	Destinasjonsselskap/ turistkontor	Havnemyndighet	Cruise-/ bedriftsnettverk	Annet	
	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)	
Bransjen min virksomhet tilhører er karakterisert av høy vekst	5,2	5,2	<b>5,5</b>	5,0	5,0	4,8	5,2
Cruiseoperatørene er generelt interessert i å kjøpe denne typen produkter/tjenester	5,2	4,2	<b>5,3</b>	4,8	5,0	5,0	5,1
Det er lett å komme i kontakt med potensielle kunder i vår bransje	4,5	4,2	4,8	<b>5,2</b>	4,0	4,6	4,6
Virksomheten må ofte endre sin markedsføringspraksis for å holde følge med konkurrentene	4,2	3,8	<b>5,4</b>	3,4	4,8	5,2	4,3
Det er vanskelig å forutse cruiseoperatørers preferanser og etterspørsel	<b>4,4</b>	3,2	3,6	3,0	3,7	4,0	4,0
Det er stadig nye bedrifter som kommer inn i vår bransje	<b>4,2 D</b>	4,0	4,5	2,6	4,0	3,8	4,0
Det er vanskelig å forutse turistenes preferanser og etterspørsel	<b>3,7 D</b>	3,2	3,5	3,3	3,3	4,4	3,6
Det er vanskelig å forutse konkurrentenes handlinger	3,4	<b>4,2</b>	3,5	3,1	4,0	3,0	3,4
Produktene/tjenestene i bransjen blir fortest utdaterte	3,0	3,2	<b>4,3</b>	3,0	3,3	4,0	3,2

Forskjellene mellom bedriftstypene (merket med A, B, C etc.) er statistisk signifikante på ,05 nivå.

### 3.2 VIRKSOMHETENES POSISJON SAMMENLIGNET MED KONKURRENTENE

Respondentene oppfatter sin virksomhets markedsposisjon som ikke-dominerende. Det er omtrent like mange bedrifter i utvalget som har ganske sterk som de som har relativt svak posisjon i forhold til konkurrentene. Det samme gjelder økonomisk resultat og vekst i omsetningen og antall ansatte. I gjennomsnitt utjevnes disse forskjellene slik at de fleste gjennomsnittstall ligger rundt 4 som er midten av 7-punkt skala. Resultatene er vist i tabellen nedenfor.



Figur 15 Virksomhetenes posisjon sammenlignet med konkurrentene (skala 1-stemmer ikke i det hele tatt til 7-stemmer svært godt) (N=91-93)

Den eneste statistisk signifikant forskjell mellom bedriftstypene er at reiselivsbedriftene vurderer sine kunders lojalitet betydelig høyere enn havnemyndighetene (henholdsvis 4,6 mot 2,7). ellers kan en legge merke til at det først og fremst er cruiseagentene som vurderer at virksomheten har bedre økonomisk resultat enn konkurrentene, men reiselivsbedriftene er de som til en viss grad mener det stemmer at virksomheten har en bedre markedsposisjon og noe høyere omsetning enn konkurrentene. Forskjellene er vist i tabellen nedenfor.

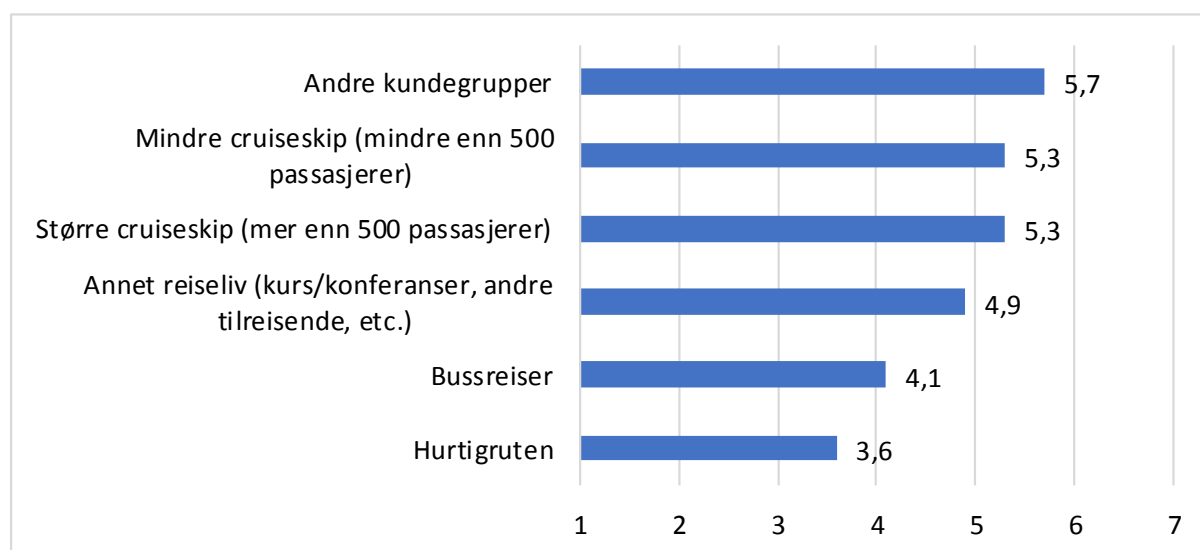
Tabell 10 Posisjon i forhold til konkurrentene (skala 1-stemmer ikke i det hele tatt til 7-stemmer svært godt) (N=91-93).

	Type virksomhet						Gjennomsnitt
	Reiselivsbedrift	Cruise-/ skipsagent	Destinasjonsselskap/ turistkontor	Havnemyndighet	Cruise-/ bedriftsnettverk	Annet	
	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)	
Virksomheten har bedre økonomisk resultat enn våre konkurrenter	4,3	<b>5,2</b>	3,3	3,7	4,0	4,0	4,1
Virksomheten har sterkere vekst i omsetningen enn våre konkurrenter	<b>4,4</b>	3,4	3,3	3,5	4,0	4,0	4,0
Virksomheten har en sterkere vekst i antall ansatte enn våre konkurrenter	3,8	3,0	3,3	2,5	2,7	3,7	3,5
Virksomheten har større markedsandel enn våre konkurrenter	4,1	2,6	2,9	2,5	3,8	3,7	3,7
Virksomheten har en bedre markedsposisjon enn våre konkurrenter	<b>4,5</b>	3,8	2,8	2,8	3,5	4,7	4,0
Virksomheten har bedre kundelojalitet enn våre konkurrenter	<b>4,6</b> <b>D</b>	4,8	4,1	2,7	3,8	3,7	4,2

Forskjellene mellom bedriftstypene (merket med A, B, C etc.) er statistisk signifikante på ,05 nivå.

### 3.3 VIKTIGSTE KUNDEGRUPPER FOR LEVERANDØRENE

Respondentene ble spurt i hvilken grad forskjellige kundegrupper er viktige for dem. Figuren nedenfor viser at «Andre kundegrupper» viktigst for svarerne (5,7). Deretter er cruiseskip i alle størrelser (5,3) viktigst. «Annet reiseliv» (kurs/konferanser, andre tilreisende, etc.) er også av betydning (4,9), mens bussreiser og Hurtigruten vektlegges av relativt lite antall respondenter (henholdsvis 4,1 og 3,6).



Figur 16 Hvor viktige er følgende kundegrupper for din virksomhet? (Skala 1-ikke viktig til 7-svært viktig). (N=93-99).



Det var store (statistisk signifikante) forskjeller mellom kundegrupper som er viktigst for de ulike typer av virksomheter/bedrifter. Destinasjonsselskapene er i omtrent like stor grad opptatt av alle kundegrupper (mellom 5,4 og 6,3). Sammenlignet med andre typer respondenter vektlegger destinasjonsselskapene hurtigruten (6,0), bussreiser (5,5) og annet reiseliv (5,9). Annet reiseliv og bussreiser er også viktige for reiselivsbedriftene, mens hurtigruten er minst viktig (3,5). Bussreiser er viktigere for reiselivsbedriftene enn for cruise- / skipsagentene og havnemyndighetene i utvalget.

Tabell 11 Hvor viktige er følgende kundegrupper for din virksomhet? (Skala 1-ikke viktig til 7-svært viktig). (N=99).

	Type virksomhet						Gjennomsnitt
	Reiselivsbedrift	Cruise- / skipsagent	Destinasjonsselskap/ turistkontor	Havnemyndighet	Cruise-/ bedriftsnettverk	Annet	
	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)	
Andre kundegrupper	5,8	4,6	<b>6,3</b>	4,9	4,8	6,6	5,7
Større cruiseskip (mer enn 500 passasjerer)	5,2	<b>6,6</b>	5,4	6,2	4,3	4,2	5,3
Mindre cruiseskip (mindre enn 500 passasjerer)	5,0	<b>6,4</b>	6,2	5,4	5,6	4,2	5,3
Annet reiseliv (kurs/konferanser, andre tilreisende, etc.)	<b>5,5</b> <b>B D</b>	3,0	<b>5,9</b> <b>B D</b>	2,3	4,6	<b>5,2</b> <b>D</b>	4,9
Bussreiser	<b>4,4</b> <b>B D</b>	1,4	<b>5,5</b> <b>B D</b>	2,5	3,8	4,0	4,1
Hurtigruten	3,5	2,0	<b>6,0</b> <b>A B F</b>	3,8	2,4	1,6	3,6

Forskjellene mellom bedriftstypene (merket med A, B, C etc.) er statistisk signifikante på ,05 nivå.

## 4 LANDBASERT CRUISETURISME SOM FORRETNINGSVIRKSOMHET

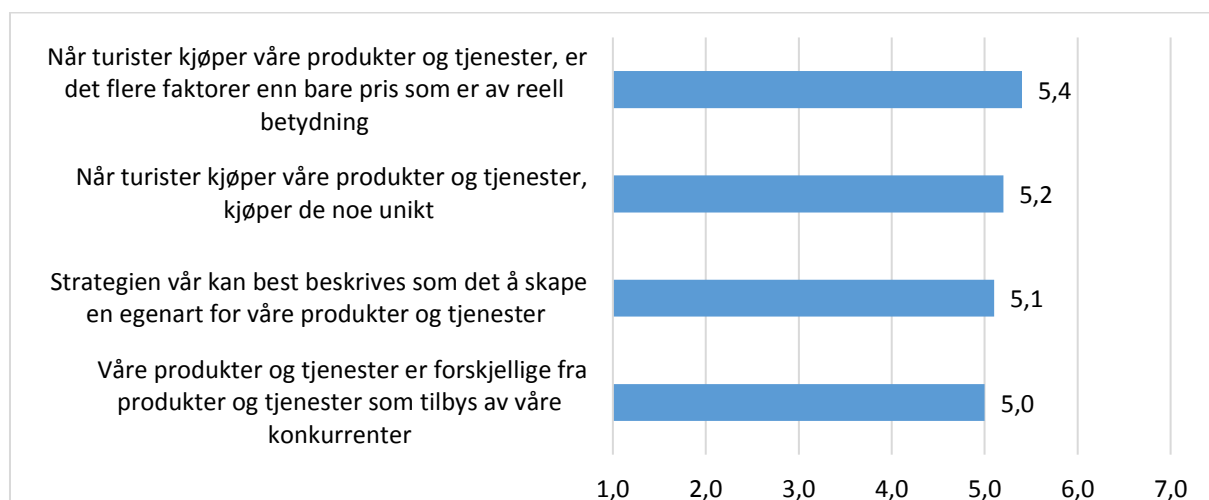
I dette kapittelet ser vi på hva denne landbaserte cruiseturismevirksomhetene går ut på. Først undersøker vi hvilke produkter og tjenester som tilbys. Deretter ser vi på hvilke salgs- og distribusjonskanaler som benyttes og som er viktigst (kap. 4.2), mens bruk av lokale leverandører vises i kapittel 4.3. Virksomhetenes innovasjonsinnsats og kilder til innovasjon presenteres i kapittel 4.4. Til siste, i kapittel 4.5, ser vi nærmere på hvilke strategier som benyttes.

### 4.1 PRODUKTER OG TJENESTER SOM TILBYS

I kapittel 4.1.1 presenteres hvilke kjennetegn en kan si at produkter og tjenestene som tilbys har. Deretter, i kapittel 4.1.2, går vi nærmere inn på hvilke produkter og tjenester som tilbys og hvilken økonomisk betydning respondentene mener at disse har.

#### 4.1.1 KJENNETEGN VED PRODUKTER OG TJENESTER

Med en skår fra 5,0 til 5,4 kan det hevdes at virksomhetene mener de tilbyr relativt egenartede produkter og tjenester til cruisemarkedet. I gjennomsnitt var respondentene i noen grad enig at det er flere faktorer enn bare pris som er av reell betydning når det gjelder valg av produkter/tjenester (skår 5,4). Det å ha unike produkter/tjenester som er forskjellige fra det som tilbys av konkurrentene er også ganske viktig (5,2). Respondentene er i ganske stor grad enige i at deres strategi best kan beskrives som «det å skape en egenart for våre produkter og tjenester» (5,1) og at deres produkter/tjenester er forskjellige fra hva konkurrentene tilbyr (5,0). Figuren nedenfor viser i hvilken grad ulike forhold kjennetegner respondentenes produkter/tjenester til cruisemarkedet.



Figur 17 I hvilken grad vil du si at følgende kjennetegner din virksomhets produkter/tjenester til cruisemarkedet? (skala 1- i svært liten grad til 7-i svært stor grad). (N=99).

Det er en del forskjeller mellom de ulike virksomhetstypene. Det er særlig cruisenettverkene som mener at deres tilbud har særlige kjennetegn og skårer høyest på de fleste av spørsmålene (fra 6,2 til 5,3), mens havnemyndighetene som leverer helt andre produkter og

tjenester enn reiselivet naturlig nok skårer betydelig lavere (3,8-3,9). Figuren nedenfor viser kjennetegn ved produkter/tjenester til cruisemarkedet etter virksomhetstype.

Tabell 12 I hvilken grad vil du si at følgende kjennetegner din virksomhets produkter/tjenester til cruisemarkedet? (gjennomsnitt, skala fra 1(i svært liten grad) til 7(i svært stor grad). N=99).

	Type virksomhet						Gjennomsnitt
	Reiselivsbedrift (A)	Cruise-/ skipsagent (B)	Destinasjonselskap/ turistkontor (C)	Havnemyndighet (D)	Cruise-/ bedriftsnettverk (E)	Annet (F)	
Når turister kjøper våre produkter og tjenester, er det flere faktorer enn bare pris som er av reell betydning	5,8	5,0	5,3	3,8	<b>6,2</b>	5,0	5,4
Når turister kjøper våre produkter og tjenester, kjøper de noe unikt	5,6	4,2	4,8	3,8	<b>5,8</b>	4,6	5,2
Strategien vår kan best beskrives som det å skape en egenart for våre produkter og tjenester	<b>5,5</b>	4,2	4,9	3,9	5,3	4,4	5,1
Våre produkter og tjenester er forskjellige fra produkter og tjenester som tilbys av våre konkurrenter	5,3	4,0	4,4	3,8	<b>5,8</b>	5,2	5,0

Forskjellene mellom bedriftstypene er ikke statistisk signifikante på ,05 nivå.

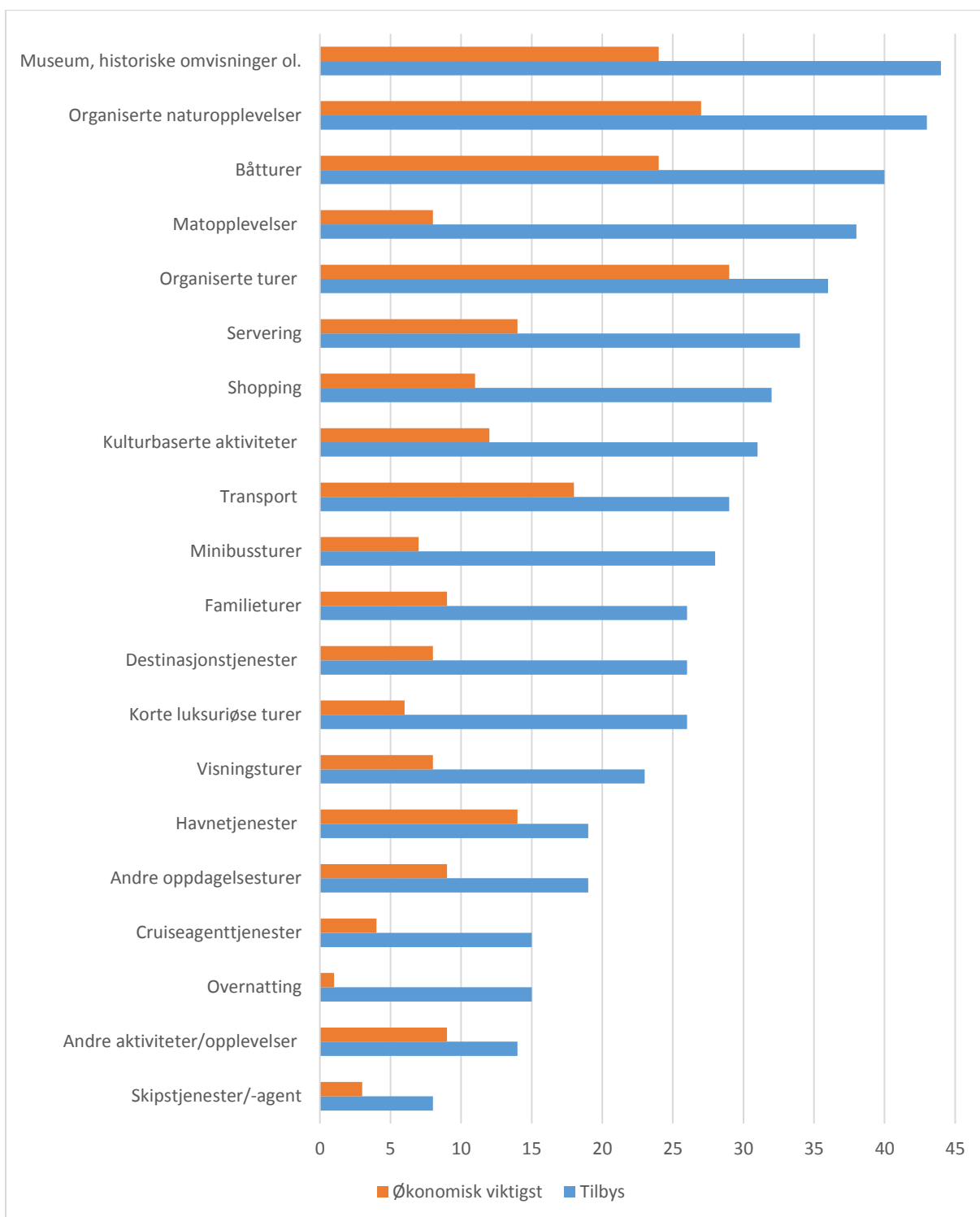
#### 4.1.2 TILBUDET AV PRODUKTER OG TJENESTER OG DERES ØKONOMISKE BETYDNING

I figuren nedenfor vises hvilke produkter/tjenester som tilbys og deres økonomiske betydning. Av disse ulike aktivitetene leveres vel 12 prosent av dem kun til cruise, mens 65 prosent er delvis skreddersydd/tilpasset til cruiseturister.

Blant de 20 produkt-/ tjenestekategoriene som ble benyttet finner vi det bredeste tilbudet innenfor aktiviteter som gjelder museum/ historiske omvisninger ol., organiserte naturopplevelser, båtturer, matopplevelser og organiserte turer (44-36 tilbud) (jfr. figuren nedenfor). Tilbudet av opplevelsesaktiviteter synes å være relativt bredt. I tillegg til de foran nevnte finnes det relativt mange tilbud fra visningsturer til korte luksuriøse turer, familieturer, minibussturer, kulturbaserte aktiviteter, shopping og servering.

Bildet endrer seg lite når vi ser på hvilke aktiviteter som har størst økonomisk betydning. Bortsett fra matopplevelser er det de fire største aktivitetene nevnt over (museum/ historiske omvisninger ol., organiserte naturopplevelser, båtturer, organiserte turer) som har den største økonomiske betydningen. Deretter kommer transport og havnetjenester, mens overnatting hadde minst økonomisk betydning.

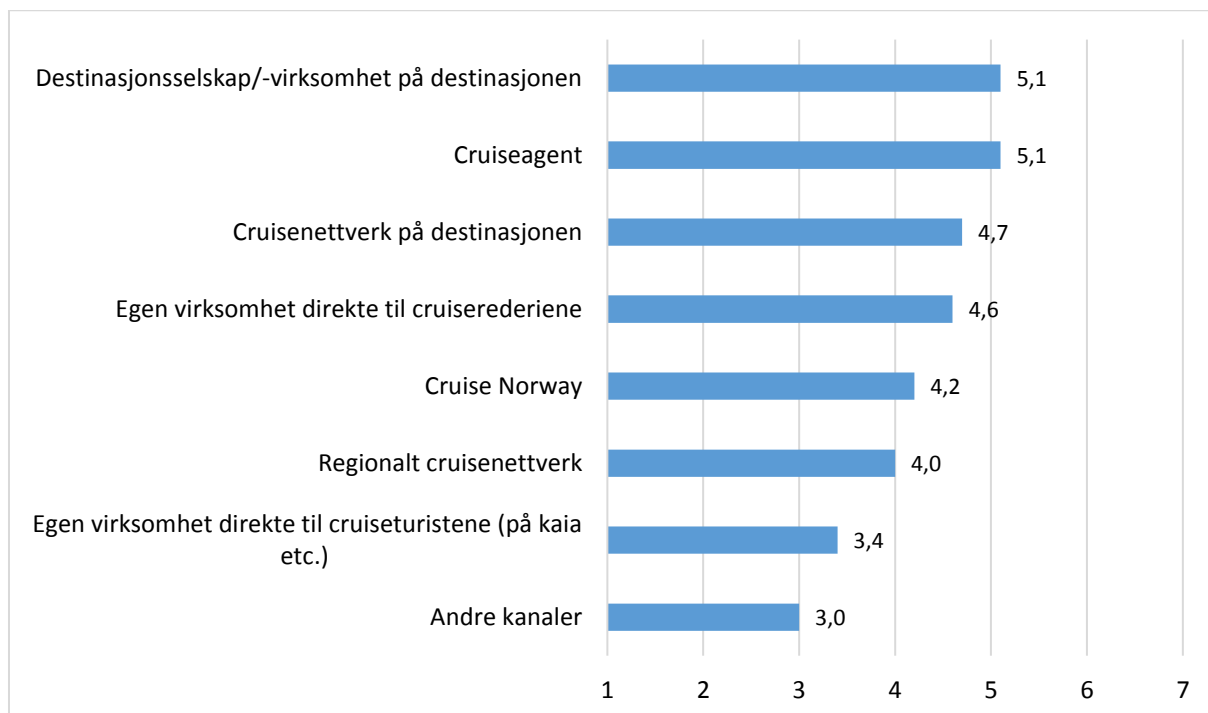
I og med at det er antall produkter/tjenester som oppgis, gjenspeiler svarene for enkelte av aktivitetstypene hvor mange det er som har svart innenfor hver virksomhetstype. For eksempel er det lave tall for cruiseagenttjenester, skipstjenester og havnetjenester hvor det er få respondenter.



Figur 18 Produkter/tjenester som tilbys og som er økonomisk viktigst for respondentene (flere svar per respondent mulig). Antall. (N=99-100).

## 4.2 SALGS- OG DESTRIBUSJONSKANALER

I gjennomsnitt er destinasjonsselskap/DMC-virksomhet på destinasjonen, cruiseagent og cruisenettverk på destinasjonen de viktigste salgs- og distribusjonskanalene (skår 5,1 til 4,7) for de landbaserte cruiseleverandørene (se figuren nedenfor). Salg direkte til cruiserederiet fra egen virksomhet kommer deretter, etterfulgt av Cruise Norway og regionale cruisenettverk. Under kategorien «andre kanaler» nevner respondentene Visit Oslo, Oslo Cruisenettverk, egne websider, Facebook, egne markedsføringsagenter, cruise turoperatørene, Cruise Europe og bransjeblad.



Figur 19 I hvilken grad er følgende salgs-/distribusjonskanaler viktige for din virksomhets salg av produkter og tjenester til cruiseturistene/-rederiene (skala 1-ikke viktig til 7-svært viktig). (N=90-95).

Sammenlignet med havnemyndighetene bruker reiselivsbedriftene Cruise Norway og direkte salg til turistene og cruiserederiene relativt sjeldent. Den sistnevnte salgskanalen brukes aldri av cruise/-skipsagent og relativt ofte av destinasjonsselskap/turistkontor. Salg/markedsføring direkte til cruiseturistene (på kaia etc.) brukes oftest av destinasjonsselskap/turistkontor (se tabellen nedenfor).

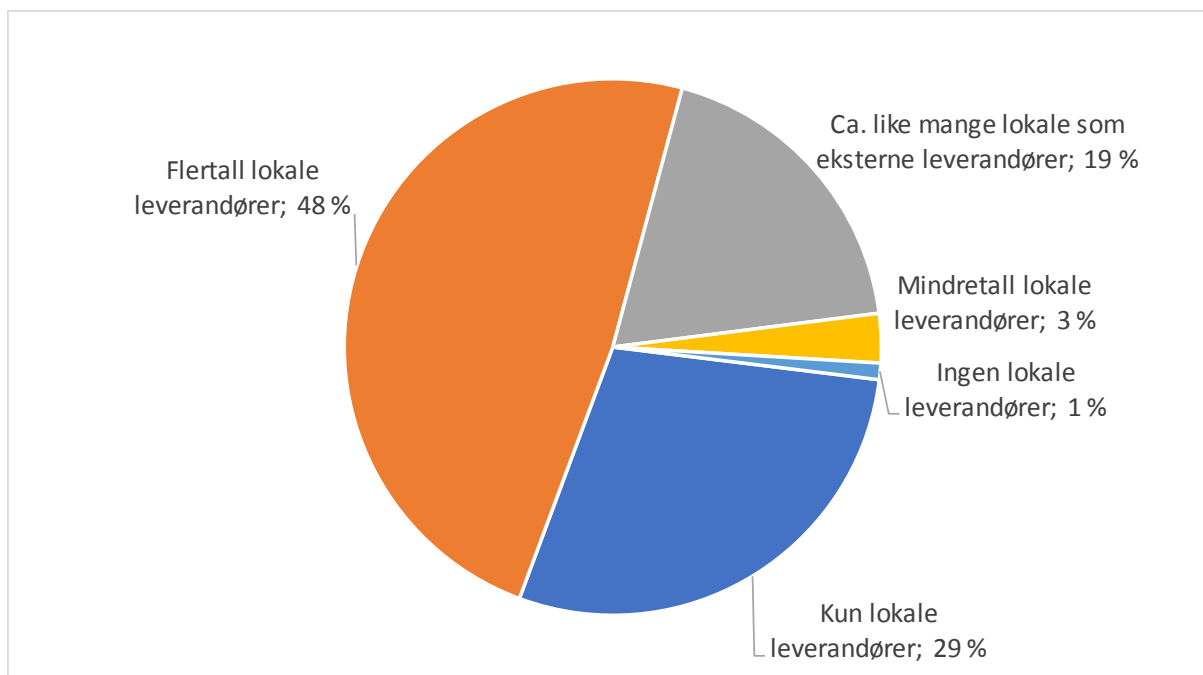
Tabell 13 I hvilken grad er følgende salgs-/distribusjonskanaler viktige for din virksomhets salg av produkter og tjenester til cruiseturistene/-rederiene (skala 1-ikke viktig til 7-svært viktig). (N=90-95).

	Type virksomhet						Gjennomsnitt
	Reiselivsbedrift (A)	Cruise-/ skipsagent (B)	Destinasjonsselskap/ turistkontor (C)	Havnemyndighet (D)	Cruise-/ bedriftsnettverk (E)	Annet (F)	
Cruiseagent	4,8	5,5	4,6	5,7	<b>6,7</b>	4,8	5,1
Destinasjonsselskap/ DMC-virksomhet på destinasjonen	5,0	5,0	<b>5,7</b>	5,0	5,0	5,0	5,1
Egen virksomhet direkte til cruiserederiene	3,9	6,0	5,6	<b>6,4 A</b>	4,7	4,6	4,6
Egen virksomhet direkte til cruiseturistene (på kaia etc.)	3,4	1,0	<b>4,6 B</b>	3,4	3,7	1,6	3,4
Cruisenettverk på destinasjonen	4,7	2,8	5,4	4,6	<b>5,7</b>	3,4	4,7
Regionalt cruisenettverk	3,8	3,7	<b>5,1</b>	3,8	5,0	4,0	4,0
Cruise Norway	3,5	4,3	5,4	<b>6,1 A</b>	5,7	3,4	4,2
Andre kanaler	2,9	<b>5,3</b>	3,8	2,0	1,0	4,5	3,0

Forskjellene mellom bedriftstypene (merket med A, B, C etc.) er statistisk signifikante på ,05 nivå.

### 4.3 BRUK AV LOKALE LEVERANDØRER

De aller fleste virksomhetene benytter seg av lokale leverandører. Bare 1 prosent sier at de ikke benytter noen lokale leverandører, men mer enn tre av fire respondenter (77%) bruker kun lokale eller flertall lokale leverandører. I tillegg er det 19 prosent som bruker like mange lokale som eksterne leverandører. Det var ingen bevis på eksistens av statistisk signifikante forskjeller mellom ulike typer virksomheter. Resultatene er illustrert i figuren nedenfor.



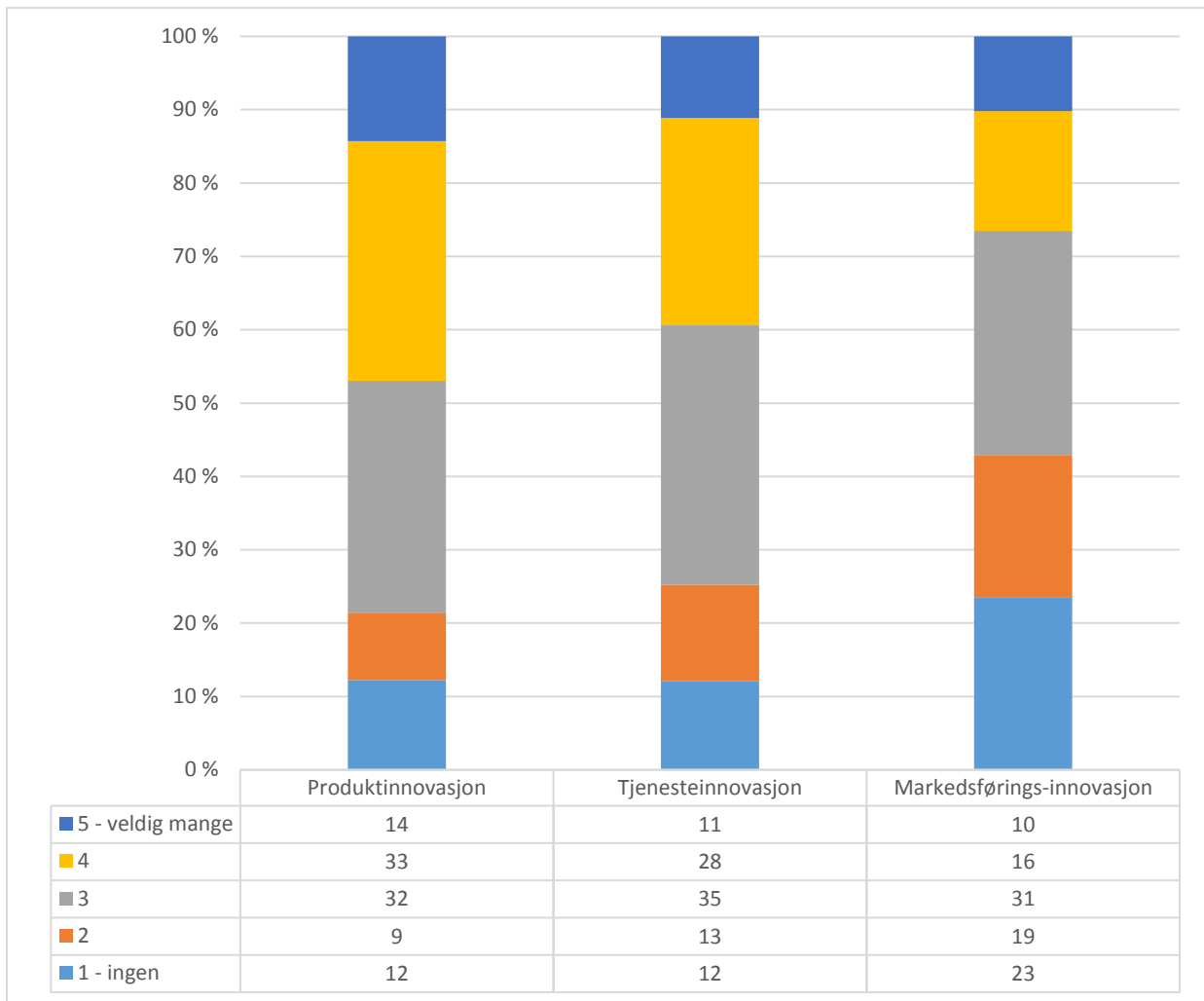
Figur 20 I hvilken grad bruker din virksomhet lokale leverandører? (Kun et svar mulig; antall case og prosent, N=101).

## 4.4 INNOVASJON

Vi har foran i dette kapittelet 4.1 sett at virksomhetene i denne undersøkelsen er opptatt av at deres produkter skal skille seg fra konkurrentenes og ha en egenart som gir kunden noe spesielt og at de tilbyr et bredt spekter av aktiviteter. Men hvordan får de dette til? Å jobbe med produkt-, prosess- og markedsinnovasjoner vil da ofte være nødvendig. Vi skal i dette delkapittelet se litt nærmere på hva slags innovasjoner som er gjennomført og hvilke kilder de har for innovasjon.

### 4.4.1 INNOVASJONSTYPER OG OMFANG

I løpet av de siste 3 årene hadde nesten halvparten (47%) av respondentene introdusert veldig mange (5) eller mange (4) nye eller betydelige forbedringer relatert til produktinnovasjoner (skala 1-ingen til 5-veldig mange) og det var bare 12 prosent som ikke hadde gjort produktinnovasjoner (skår 1). Det var også gjennomført en del tjenesteinnovasjoner hvor 39 prosent har introdusert veldig mange (5) eller mange (4) slike i 3-års perioden. Færrest innovasjoner er introdusert innenfor markedsføring hvor vel  $\frac{1}{4}$  (26%) av respondentene har introdusert veldig mange eller mange slike innovasjoner og nærmere  $\frac{1}{4}$  av respondentene hadde ikke introdusert noen type av markedsføringsinnovasjoner. Omfanget av innovasjon etter innovasjonstype er illustrert i figuren nedenfor.



Figur 21 Introduksjon av nye eller betydelig forbedringer relatert til produkt-, tjeneste- og markedsføringsinnovasjon siste 3 år. (skala 1-ingen til 5-veldig mange). Prosent. (N= 98-99)

I gjennomsnitt introduserte virksomhetene i utvalget et middels antall vesentlig forbedrede produkter (3,3 på skala fra 1-ingen til 5-veldig mange), tjenester (3,1) og nye salgskanaler (2,7). Det er noen forskjeller mellom virksomhetstypene. Selv om disse ikke er signifikante kan det være interessant å merke seg at det særlig er cruisenettverkene og cruiseagentene som sier de har introdusert nye eller vesentlig forbedrede produkter (henholdsvis skår på 4,0 og 3,8). Cruisenettverkene synes også å ha introdusert flest markedsføringsinnovasjoner, mens cruiseagentene har flest tjenesteinnovasjoner. Tallene er vist i tabellen nedenfor.



Tabell 14 Vennligst angi i hvilken grad din bedrift i løpet av de siste tre årene har introdusert nye eller betydelig forbedringer relatert til produkt-, tjeneste- og markedsføringsinnovasjoner (skala 1-ingen til 5-veldig mange). (N=98-99).

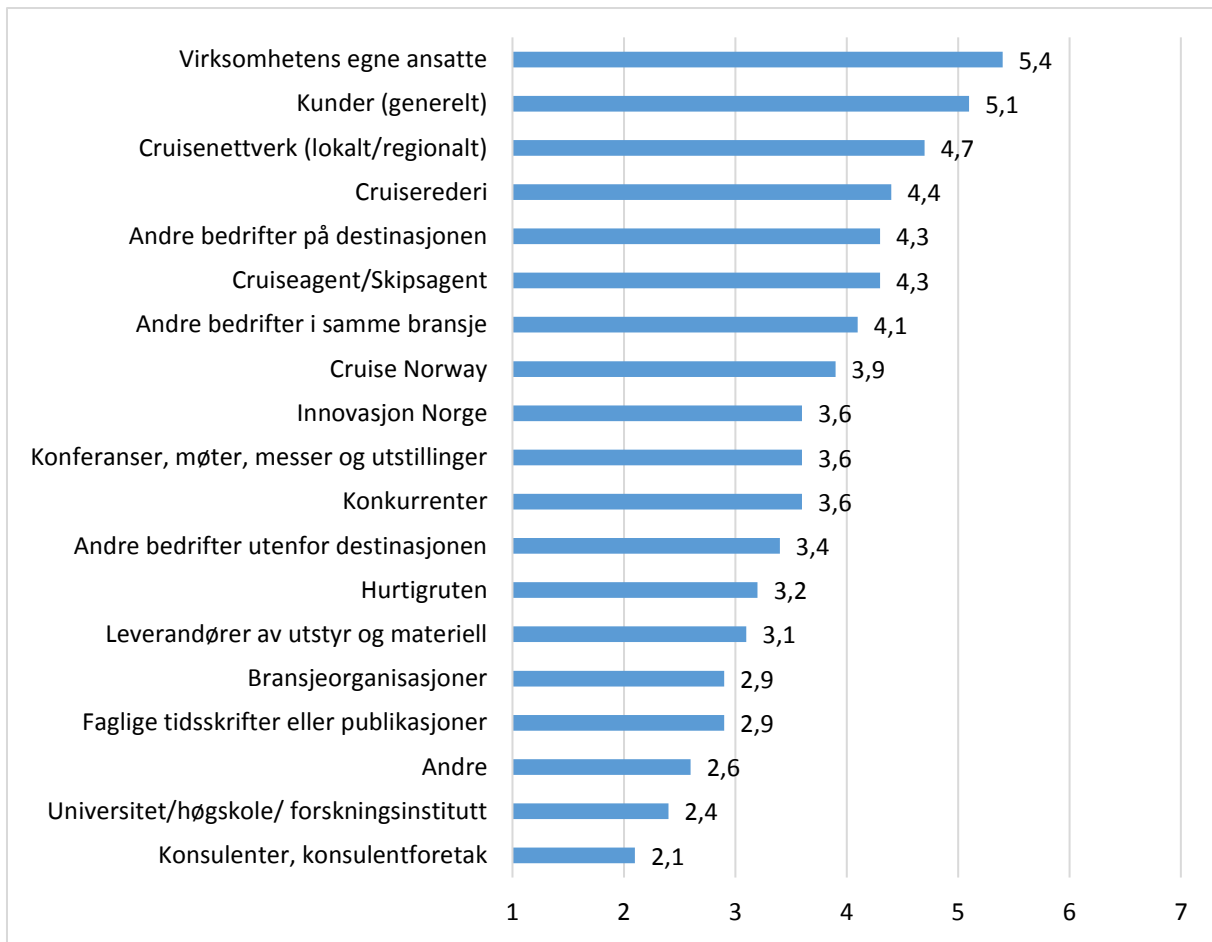
	Type virksomhet						Gjennomsnitt
	Reiselivsbedrift (A)	Cruise-/ skipsagent (B)	Destinasjonsselskap/ turistkontor (C)	Havnemyndighet (D)	Cruise-/ bedriftsnettverk (E)	Annet (F)	
Produktinnovasjon Nye eller vesentlig forbedrede produkter?	3,4	3,8	3,5	2,4	<b>4,0</b>	2,6	3,3
Tjenesteinnovasjon Nye eller vesentlig forbedrede tjenester?	3,2	<b>3,8</b>	3,3	2,5	3,2	2,8	3,1
Markedsføringsinnovasjon Nye salgskanaler (f.eks. direkte salg, internett-salg og/eller produktlisensiering)	2,9	2,4	2,8	2,0	<b>3,0</b>	1,6	2,7

Forskjellene mellom bedriftstypene er ikke statistisk signifikante på ,05 nivå.

#### 4.4.2 KILDER TIL INNOVASJON

Figuren nedenfor viser at blant alle informasjonskilder til innovasjonsaktivitet vektlegger respondentene i størst grad egne ansatte, kunder, cruisenettverk, cruiserederi, andre bedrifter på destinasjonen og cruise-/skipsagenter (alle skårer over 4 på skala fra 1 til 7). Deretter kommer Cruise Norway (3,9) og Innovasjon Norge (3,6) som nyttige kilder til innovasjon.

De minst benyttede informasjonskildene for innovasjon er konsulenter (2,1), universitet/høgskole/ forskningsinstitutt (2,4), faglige tidsskrifter/publikasjoner (2,9) og bransjeorganisasjoner (2,9).



Figur 22 Hvilken betydning har følgende informasjonskilder hatt for virksomhetens innovasjonsaktivitet (produkt-, tjeneste- og markedsføringsinnovasjoner) de siste tre årene? (skala fra 1-ingen betydning til 7-svært stor betydning). N=78).

Sammenligner man informasjonskilder mellom ulike bedriftstyper, er det størst og signifikante forskjeller mellom reiselivsbedrifter og havnemyndigheter. Reiselivsbedriftene legger mindre vekt enn havnemyndighetene på å benytte cruisereferi som kilde til innovasjon (skår 3,7 - havnemyndighet 6,2), Cruise Norway (3,1 mot 5,9) og faglige konferanser/ møter/ messer/ utstillinger (2,9 mot 5,3) som informasjonskilde. Andre forskjeller mellom bedriftstypene var ikke statistisk signifikante, men en kan se at egne ansatte skårer høyest for cruiseagentene (7,0), at cruisenettverkene er en viktig informasjonskilde for destinasjonsselskapene (6,3) og at cruiseagentene er viktige for cruisenettverkene (5,6). Andre bedrifter på destinasjonen og andre bedrifter i samme bransje synes å være særlig viktig for cruiseagentene (henholdsvis skår på 5,5 og 6,5). Tallene er vist i tabellen nedenfor.

Tabell 15 Hvilken betydning har følgende informasjonskilder hatt for virksomhetens innovasjonsaktivitet (produkt-, tjeneste- og markedsføringsinnovasjoner) de siste tre årene? (gjennomsnitt, skala fra 1(ingen betydning) til 7(svært stor betydning). N=78).

	Type virksomhet						Gjennomsnitt
	Reiselivsbedrift (A)	Cruise-/ skipsagent (B)	Destinasjonsselskap/ turistkontor (C)	Havnemyndighet (D)	Cruise-/ bedriftsnettverk (E)	Annet (F)	
Virksomhetens egne ansatte	5,2	<b>7,0</b>	6,0	5,3	5,8	4,3	5,4
Kunder (generelt)	4,8	<b>6,0</b>	5,7	5,9	<b>6,0</b>	4,0	5,1
Cruisenettverk (lokalt/regionalt)	4,4	4,0	<b>6,3</b>	5,0	5,0	4,5	4,7
Cruiserederi	3,7	6,0	5,2	<b>6,2 A</b>	5,0	4,5	4,4
Cruiseagent/Skipsagent	3,9	4,5	4,6	5,1	<b>5,6</b>	4,5	4,3
Andre bedrifter på destinasjonen	4,2	<b>5,5</b>	5,1	4,7	4,6	3,0	4,3
Andre bedrifter i samme bransje	3,8	<b>6,5</b>	4,9	5,1	4,0	3,0	4,1
Cruise Norway	3,1	4,0	5,6	<b>5,9 A</b>	4,0	4,3	3,9
Konkurrenter	3,3	4,0	4,3	<b>4,8</b>	3,6	3,0	3,6
Faglige konf., møter, messer og utstillinger	2,9	4,5	4,5	<b>5,3 A</b>	4,6	3,5	3,6
Innovasjon Norge	3,1	4,3	4,2	4,4	5,0	2,8	3,6
Andre bedrifter utenfor destinasjonen	3,1	<b>5,5</b>	4,8	3,3	3,8	2,5	3,4
Hurtigruten	3,1	1,0	4,8	3,6	2,4	1,5	3,2
Leverandører av utstyr og materiell	2,9	4,5	3,2	3,4	3,8	2,3	3,1
Faglige tidsskrifter eller publikasjoner	2,7	3,5	3,6	3,5	1,8	3,3	2,9
Bransjeorganisasjoner	2,7	3,0	3,8	3,8	2,8	2,8	2,9
Andre	2,6	4,0	2,5	2,8	1,8	2,0	2,6
Universitet/høgskole/ forskningsinstitutt	2,3	1,5	3,7	2,3	2,0	2,3	2,4
Konsulenter, konsulentforetak	1,9	2,0	3,1	2,3	1,8	3,3	2,1

Forskjellene mellom bedriftstypene (merket med A, B, C etc.) er statistisk signifikante på ,05 nivå.

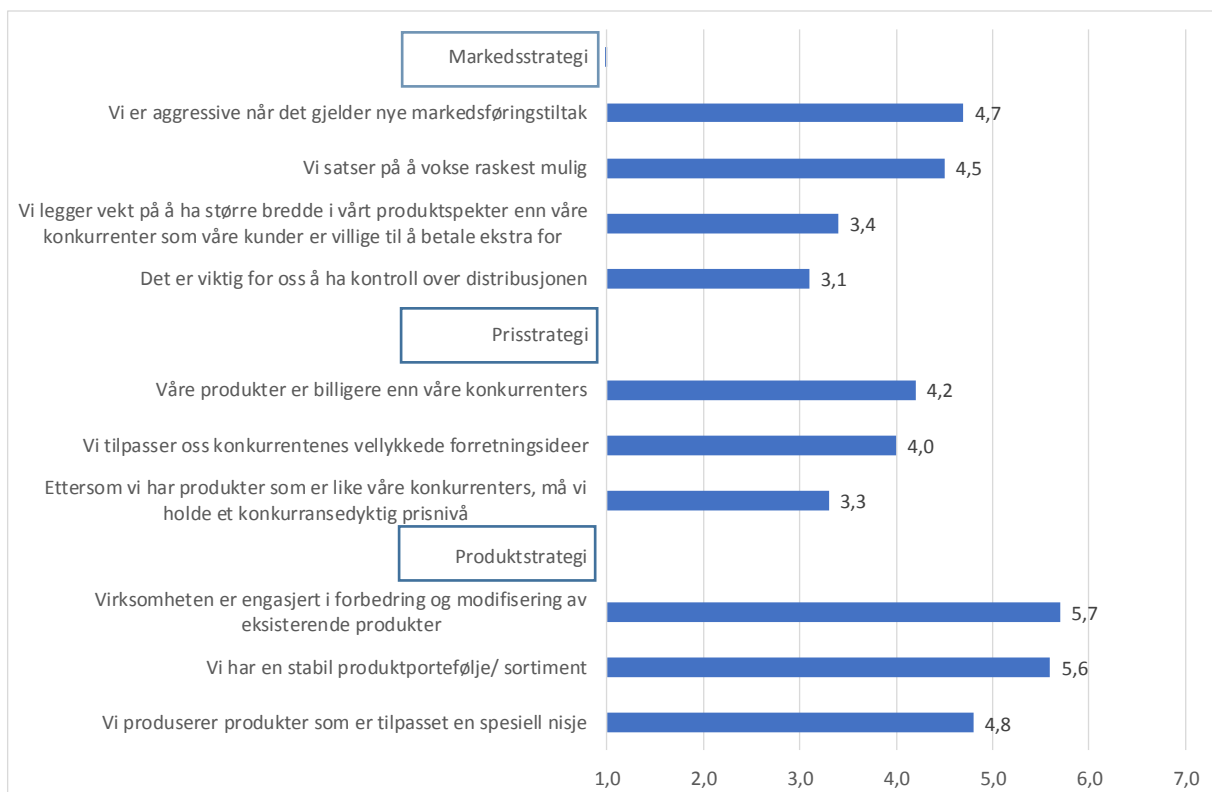
## 4.5 VIRKSOMHETENES STRATEGIER OG EGENSKAPER

### 4.5.1 VIRKSOMHETENES KONKURRANSESTRATEGIER

Strategi handler om bedriftens tilpasning til omgivelsene og kan defineres som *den tilpasningen organisasjonen gjør mellom interne ressurser og ferdigheter, og muligheter og risiko skapt av bedriftens eksterne omgivelser* (Grant, 1991). En bedrifts strategi fastsetter med andre ord hvilke omgivelser en skal operere i og hvilke virkemidler bedriften skal ta i bruk for å nå sine mål. Valg av konkurransestrategi betraktes ofte som en av de viktigste beslutningene for en bedrifts suksess, og innen strategi og ledelse er det en helt sentral oppgave å oppnå kunnskap om ulike kilder til bærekraftig konkurranseevne.

Konkurransestrategier grupperes ofte i tre hovedkategorier etter hvor fokus for strategien er. Tradisjonelt kan de deles inn etter om det er fokus på marked, pris eller produkt. I denne undersøkelsen er det tatt med indikatorer som kan fortelle noe om bedriftenes strategiske orientering, og inndelingen nevnt over blir benyttet her.

Virksomhetene er mest opptatt av spørsmål som handler om produktstrategi. Særlig er de engasjert i forbedring og modifisering av eksisterende produkter (5,7) og det å ha en stabil produktportefølje/ sortiment (5,6). de er også opptatt av å produsere produkter som er tilpasset en spesiell nisje (4,8). Når det gjelder markedsstrategien mener de her først og fremst er aggressive når det gjelder nye markedsføringstiltak (4,7) og det å satse på å vokse raskest mulig (4,5). de er langt mindre opptatt av å ha større bredde i eget produktspekter enn sine konkurrenter som kundene er villige til å betale ekstra for og at det er viktig å ha kontroll over distribusjonen. Minst engasjert er de i prisstrategien, men når de er orientert mot den er de mest opptatt av at egne produkter er billigere enn konkurrentenes (4,2) og å tilpasse seg konkurrentenes vellykkede forretningsideer (4,0). Funnene er illustrert i figuren nedenfor.



Figur 23 Virksomhetenes konkurransestrategier (skala fra 1-helt uenig til 7-helt enig). (N=95-98).

Cruise-/skipsagentene er de som i størst grad mener de produserer produkter som er tilpasset en spesiell nisje. Havnemyndighetene er mindre engasjert i utvikling av nye produkter og i forbedring og modifisering av eksisterende produkter enn andre bedriftstyper. Ellers er det ikke noe signifikante forskjeller.

Tabell 16 Konkurransestrategier etter virksomhetstype (skala fra 1-helt uenig til 7-helt enig). (N=95-98).

	Type virksomhet						Gjennomsnitt
	Reiselivsbedrift	Cruise-/ skipsagent	Destinasjonsselskap/ turistkontor	Havnemyndighet	Cruise-/ bedriftsnettverk	Annet	
	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)	
<b>Produktstrategi</b>							
Virksomheten er engasjert i forbedring og modifisering av eksisterende produkter	<b>5,8</b> F	<b>6,0</b> F	<b>6,0</b> F	5,3	<b>6,2</b> F	3,3	5,7
Vi har en stabil produktportefølje/ sortiment	5,8	<b>6,2</b>	4,9	5,6	6,0	4,3	5,6
Vi produserer produkter som er tilpasset en spesiell nisje	4,9	<b>5,4</b>	4,9	4,4	4,5	3,5	4,8
<b>Prisstrategi</b>							
Ettersom vi har produkter som er like våre konkurrenters, må vi holde et konkurransedyktig prisnivå	4,2	4,8	4,4	4,2	4,8	2,3	4,2
Vi tilpasser oss konkurrentenes vellykkede forretningsideer	4,0	3,8	3,8	4,0	4,8	4,5	4,0
Våre produkter er billigere enn våre konkurrenters	3,5	2,8	2,6	3,5	2,5	2,8	3,3
<b>Markedsstrategi</b>							
Det er viktig for oss å ha kontroll over distribusjonen	4,5	4,4	4,8	5,3	6,0	3,3	4,7
Vi legger vekt på å ha større bredde i vårt produktspekter enn våre konkurrenter som våre kunder er villige til å betale ekstra for	4,4	5,0	5,5	3,7	5,2	4,3	4,5
Vi satser på å vokse raskest mulig	3,6	3,8	3,6	2,6	3,5	2,8	3,4
Vi er aggressive når det gjelder nye markedsføringstiltak	3,1	2,2	3,8	2,7	4,2	2,0	3,1

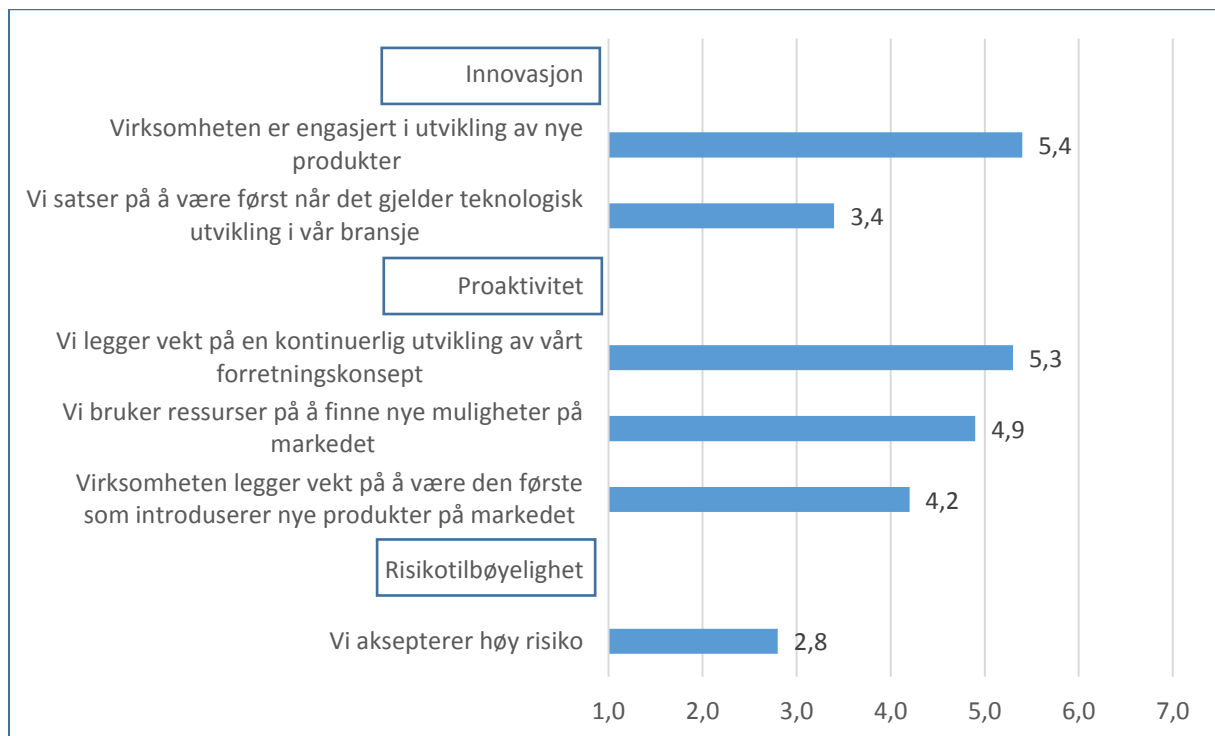
Forskjellene mellom bedriftstypene (merket med A, B, C etc.) er statistisk signifikante på ,05 nivå.

#### 4.5.2 VIRKSOMHETENES ENTREPRENØRIELLE ORIENTERING

Entreprenørskap og nyskapning er sett på som sentralt for verdiskapning, vekst og sysselsetting. I tillegg forventes det at samfunnsutviklingen i økende grad vil bli preget av omstillingsprosesser, noe som ytterligere gjør at evnen til entreprenørskap vil stå sentralt. Entreprenøriell orientering kan defineres som: "Lederens strategiske orientering som reflekterer en bedrifts villighet til å engasjere seg i entreprenøriell adferd" (Wiklund, 1998), og er sett på som en bedrifts handlinger i forhold til innovasjon, risikotilbøyelighet og proaktivitet (Miller, 1983).

Virksomhetene er innovative og proaktive, men er i liten grad risikovillige. Innenfor innovasjon er de særlig engasjert i utviklingen av nye produkter (5,4), mens proaktiviteten

først og fremst handler om kontinuerlig utvikling av eget forretningskonsept (5,3) og bruk av ressurser for å finne nye muligheter i markedet. Funnene er illustrert i figuren nedenfor.



Figur 24 Virksomhetenes entreprenørielle orientering (skala fra 1-helt uenig til 7-helt enig). (N=95-98).

De mest innovative av virksomhetene er destinasjonsselskapene (6,3), cruiseagentene og cruisenettverkene (begge 6,0). Destinasjonsselskapene er også de mest proaktive og legger stor vekt på en kontinuerlig utvikling av sitt forretningskonsept (6,2) og bruker ressurser på å finne nye muligheter på markedet (6,3), mens cruiseagentene er mest proaktive med hensyn til å legge vekt på å være den første som introduserer nye produkter på markedet (6,0). Cruiseagentene er også de mest risikovillige av virksomhetstypene selv om skåren er relativt lav (3,6) sammenlignet med skåren på innovasjons og proaktivitetsfaktorene.

Tabell 17 Entreprenøriell orientering etter virksomhetstype (skala fra 1-helt uenig til 7-helt enig). (N=95-98).

	Type virksomhet						Gjennomsnitt
	Reiselivsbedrift	Cruise-/ skipsagent	Destinasjonsselskap/ turistkontor	Havnemyndighet	Cruise-/ bedriftsnettverk	Annet	
	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)	
<i>Innovasjon</i>							
Virksomheten er engasjert i utvikling av nye produkter	<b>5,4</b> <b>F</b>	<b>6,0</b> <b>F</b>	<b>6,3</b> <b>F</b>	4,9	<b>6,0</b> <b>F</b>	2,3	5,4
Vi satser på å være først når det gjelder teknologisk utvikling i vår bransje	3,4	4,0	4,1	2,8	3,7	2,0	3,4
<i>Proaktivitet</i>							
Vi legger vekt på en kontinuerlig utvikling av vårt forretningskonsept	5,3	4,4	5,7	5,1	<b>6,2</b>	4,3	5,3
Vi bruker ressurser på å finne nye muligheter på markedet	4,7	5,2	5,4	5,1	<b>6,3</b>	4,0	4,9
Virksomheten legger vekt på å være den første som introduserer nye produkter på markedet	4,2	<b>6,0</b> <b>D F</b>	5,0	2,8	5,0	2,3	4,2
<i>Risikotilbøyelighet</i>							
Vi aksepterer høy risiko	2,9	<b>3,6</b>	2,7	2,4	2,8	2,0	2,8

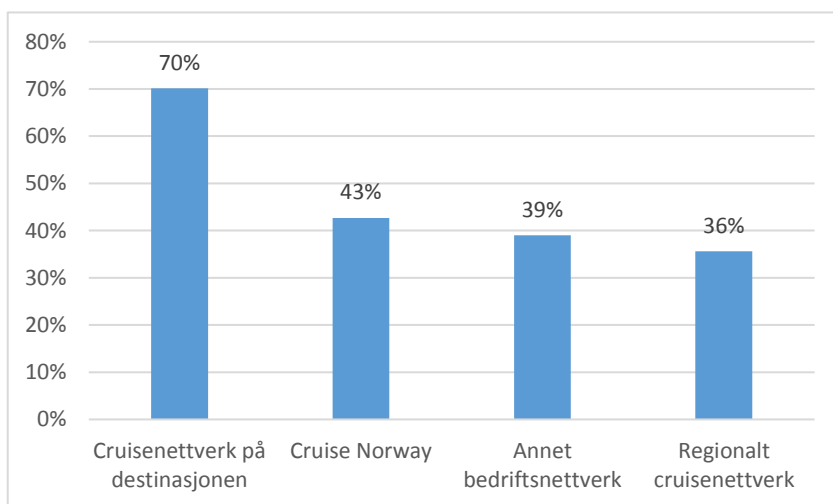
Forskjellene mellom bedriftstypene (merket med A, B, C etc.) er statistisk signifikante på ,05 nivå.

## 5 SAMARBEID OG NETTVERK

Vi har foran i kap 4 sett på hvordan de landbaserte leverandørene jobber med egen virksomhet for å levere til cruise. Det vil si hva de tilbyr og selger av produkter av og tjenester, i hvilken grad de satser på nyskaping og innovasjon og hvilke strategier de benytter. Dette er bedriftsinterne forhold som virksomhetene i stor grad styrer selv. Virksomhetene har også behov for samarbeid med andre for å lykkes. I dette kapittelet skal vi se nærmere på hvordan dette foregår. Innledningsvis skal vi se på hvilke nettverk virksomhetene er medlem av. Deretter, og helt sentralt i vår sammenheng, er samarbeidet mellom landbaserte leverandører (selger) og cruiserederi/-agenter (kjøper). I kapittel 5.2 ser vi nærmere på hvordan denne relasjonen fungerer, mens vi i kapittel 5.3 og 5.4 presenterer hvordan samarbeidet på destinasjonsnivå og nasjonalt oppleves.

### 5.1 VIRKSOMHETENES DELTAKELSE I NETTVERKSSAMARBEID

De fleste respondentene (78%) er medlem av ett eller flere nettverk. Mest vanlig er det å delta i et cruisenettverk på destinasjonen (70%). Deretter er 43 prosent av svarerne medlemmer av Cruise Norway, annet bedriftsnettverk (39%) og/eller regionalt cruisenettverk (36%). Annet bedriftsnettverk kan være: Arena og bedriftsnettverk, destinasjonsselskap, Cruise Europe, incoming nettverket, KS Bedrift Havn, næringsforeninger/-lag og reiselivsråd/-lag.



Figur 25 Virksomhetenes deltakelse i nettverkssamarbeid. Prosent. (N= 97-82)

### 5.2 LEVERANDØRENES SAMARBEID MED CRUISEREDERI/-AGENT

Tillitsstyring eller kundekontakt og samarbeid (channel cooperation) kan sees på som en bedrifts handlinger i forhold til «fleksibilitet, solidaritet og konfliktløsning» (Hammervoll, 2009). I litteraturen er samarbeid og tillitt mellom selger og kjøper sett på som viktige for virksomhetenes resultater (Chen & Paulraj, 2004; Oerlemans & Meeus, 2005). Vi skal i dette delkapittelet belyse i hvilken grad tillitt brukes som styringsmekanisme og da se nærmere på hvordan denne tillitsstyringen (utvikling av relasjonelle normer) er og hvordan aktørene ønsker at den kan være.

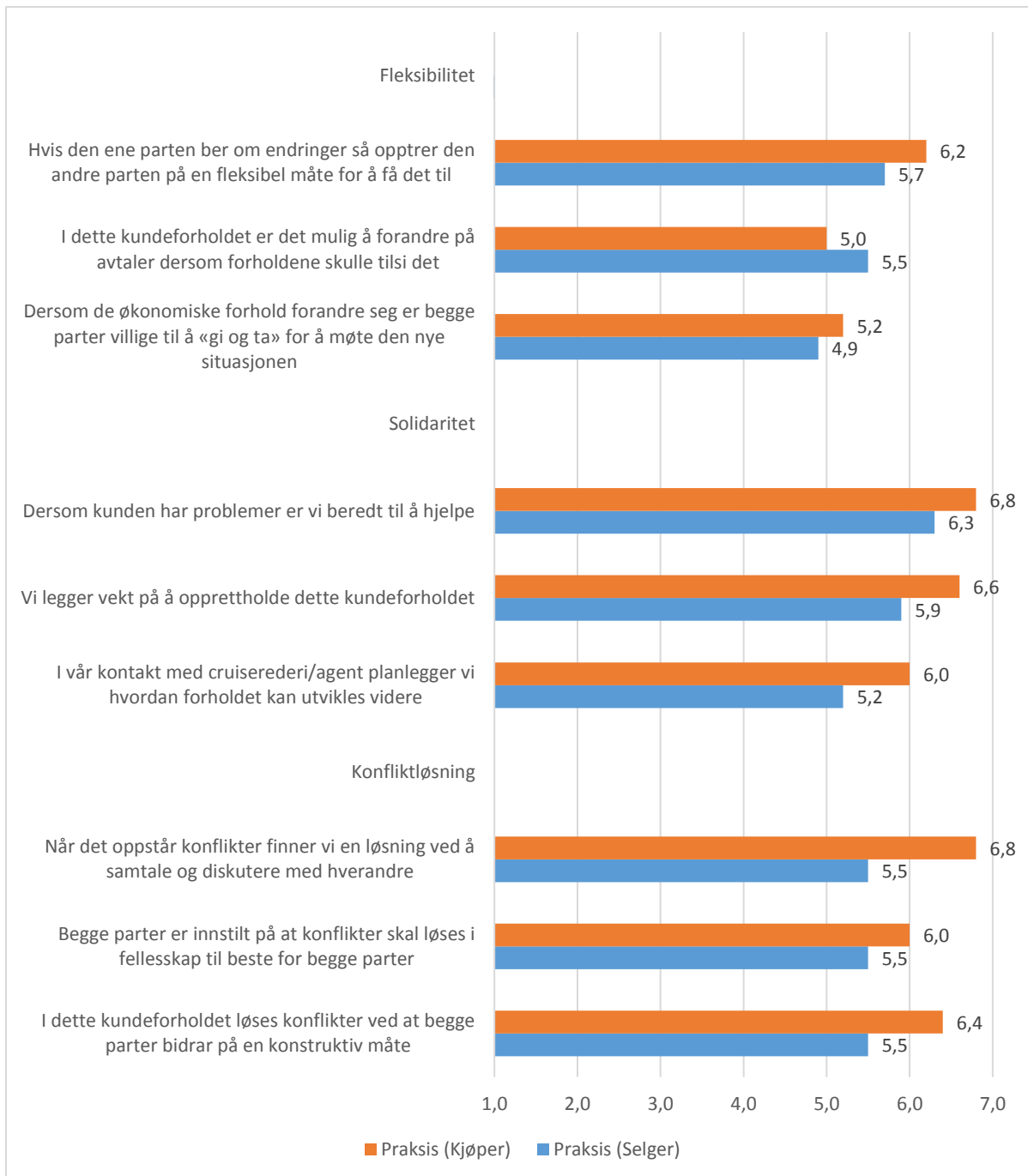
Cruise-/skipsagentene representerer vanligvis cruiserederiene overfor de landbaserte leverandørene (selger). I sammenligningen i det videre benyttes derfor cruise-/skipsagenter som representant for *kjøperne*, det vil si cruiserederiene og deres passasjerer.



### 5.2.1 DAGENS PRAKSIS – HVORDAN DET ER

Hvordan kjøpere og selgere oppfatter dagens situasjon er illustrert i figuren nedenfor. Her kan vi se at cruise-/skipsagentene (kjøperne) mener at fleksibiliteten, solidariteten og viljen til konfliktløsningen er større enn det leverandørene (selgerne) føler. Det er bare et unntak fra dette hvor leverandørene i større grad enn cruise-/skipsagentene mener at «i dette kundeforholdet er det mulig å forandre på avtaler dersom forholdene skulle tilsi det». Med andre ord føler de at de er mer fleksible på dette enn det selgerne opplever.

Ellers er det særlig innenfor konfliktløsning at forskjellene er størst. For eksempel mener cruise-/skipsagentene i langt større grad enn leverandørene at «når det oppstår konflikter finner vi en løsning ved å samtale og diskutere med hverandre» (6,8 mot 5,5). Relativt stor forskjell er det også for påstanden «i dette kundeforholdet løses konflikter ved at begge parter bidrar på en konstruktiv måte» (6,4 mot 5,5). Generelt kan forskjellen mellom kjøper og selgersiden tolkes som at selgerne opplever å ha en svakere posisjon enn kjøpersiden. Dette inntrykke forsterkes ved de relativt store forskjellene som framkommer i hvordan partene oppfatter viljen til konfliktløsning.



Figur 26 Opplevd praksis for samarbeid og tillitsstyring mellom cruise-/skipsagent (kjøper) og landbasert cruiseleverandører (selger) (skala 1-i svært liten grad til 7-i svært stor grad) (kjøper, N= 5; selger N= 86-88).

Alle virksomhetene er relativt opptatt av å få samarbeidet til å fungere. Særlig cruise-/bedriftsnettverkene og havnemyndighetene skårer relativt høyt på konfliktløsning, fleksibilitet og solidaritet. Tallene for hver virksomhetstype framgår av tabellen nedenfor.

Tabell 18 I hvilken grad beskriver påstandene nedenfor din virksomhets kontakt med cruiserederi/cruiseagent i forbindelse med salg/leveranser av varer og tjenester (skala 1-i svært liten grad til 7-i svært stor grad) (N=86-88).

	Type virksomhet					Gjennomsnitt
	Reiselivsbedrift (A)	Destinasjonsselskap/ turistkontor (C)	Havnemyndighet (D)	Cruise-/ bedriftsnettverk (E)	Annet (F)	
<i>Konfliktløsning</i>						
Når det oppstår konflikter finner vi en løsning ved å samtale og diskutere med hverandre	5,3	5,5	<b>6,4</b>	6,2	4,0	5,5
I dette kundeforholdet løses konflikter ved at begge parter bidrar på en konstruktiv måte	5,3	5,3	6,0	<b>6,5</b>	4,3	5,5
Begge parter er innstilt på at konflikter skal løses i fellesskap til beste for begge parter	5,4	5,2	5,9	<b>6,7</b>	3,7	5,5
<i>Solidaritet</i>						
Vi legger vekt på å opprettholde dette kundeforholdet	5,7	6,1	6,4	<b>6,7</b>	4,0	5,9
I vår kontakt med cruiserederi/agent planlegger vi hvordan forholdet kan utvikles videre	5,2	5,4	5,2	<b>6,2</b>	3,0	5,2
Dersom kunden har problemer er vi beredt til å hjelpe	<b>6,3</b> F	<b>6,4</b> F	<b>6,5</b> F	<b>6,7</b> F	3,0	6,3
<i>Fleksibilitet</i>						
Hvis den ene parten ber om endringer så opptrer den andre parten på en fleksibel måte for å få det til	<b>5,8</b> F	5,2	<b>5,8</b> F	<b>6,3</b> F	3,0	5,7
I dette kundeforholdet er det mulig å forandre på avtaler dersom forholdene skulle tilsi det	5,5	5,4	5,7	<b>6,3</b>	3,7	5,5
Dersom de økonomiske forhold forandre seg er begge parter villige til å «gi og ta» for å møte den nye situasjonen	5,1	<b>5,2</b>	4,8	4,2	5,3	3,7

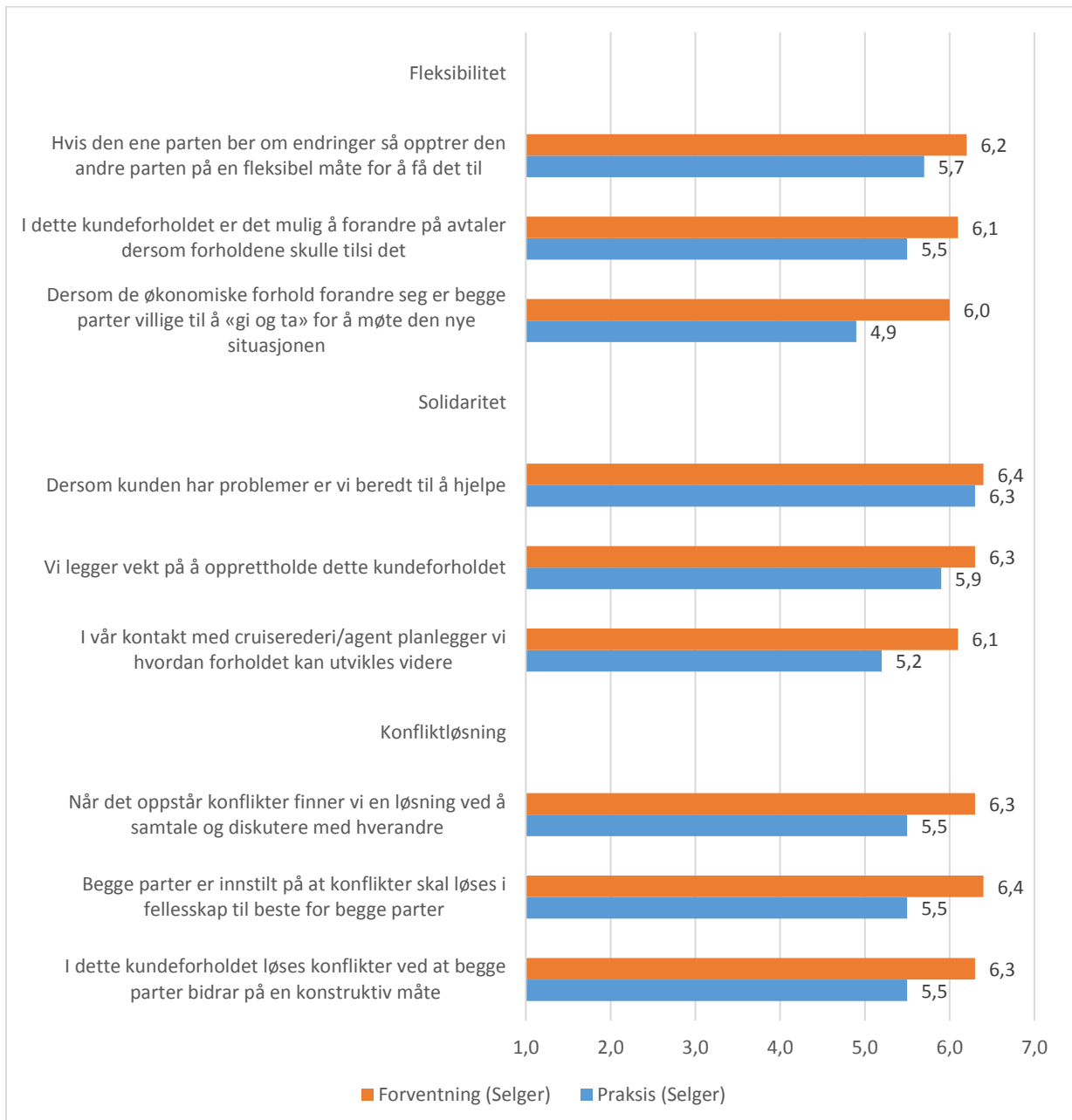
Forskjellene mellom bedriftstypene (merket med A, B, C etc.) er statistisk signifikante på ,05 nivå.

## 5.2.2 SAMARBEIDSFORVENTNINGER – HVORDAN DET BØR VÆRE

Vi har foran sett hvordan dagens samarbeidssituasjon oppleves fra kjøper og selgersiden. I det videre skal vi først se på hvilke forventninger leverandørene (selger) har i forhold til dagens situasjon, det vil si sammenligne praksis (gjør) med forventninger (bør). Deretter skal vi sammenligne og gå nærmere inn på forskjeller og likheter i forventningene kjøper og selgersiden har til hvordan dette samarbeidet bør være.

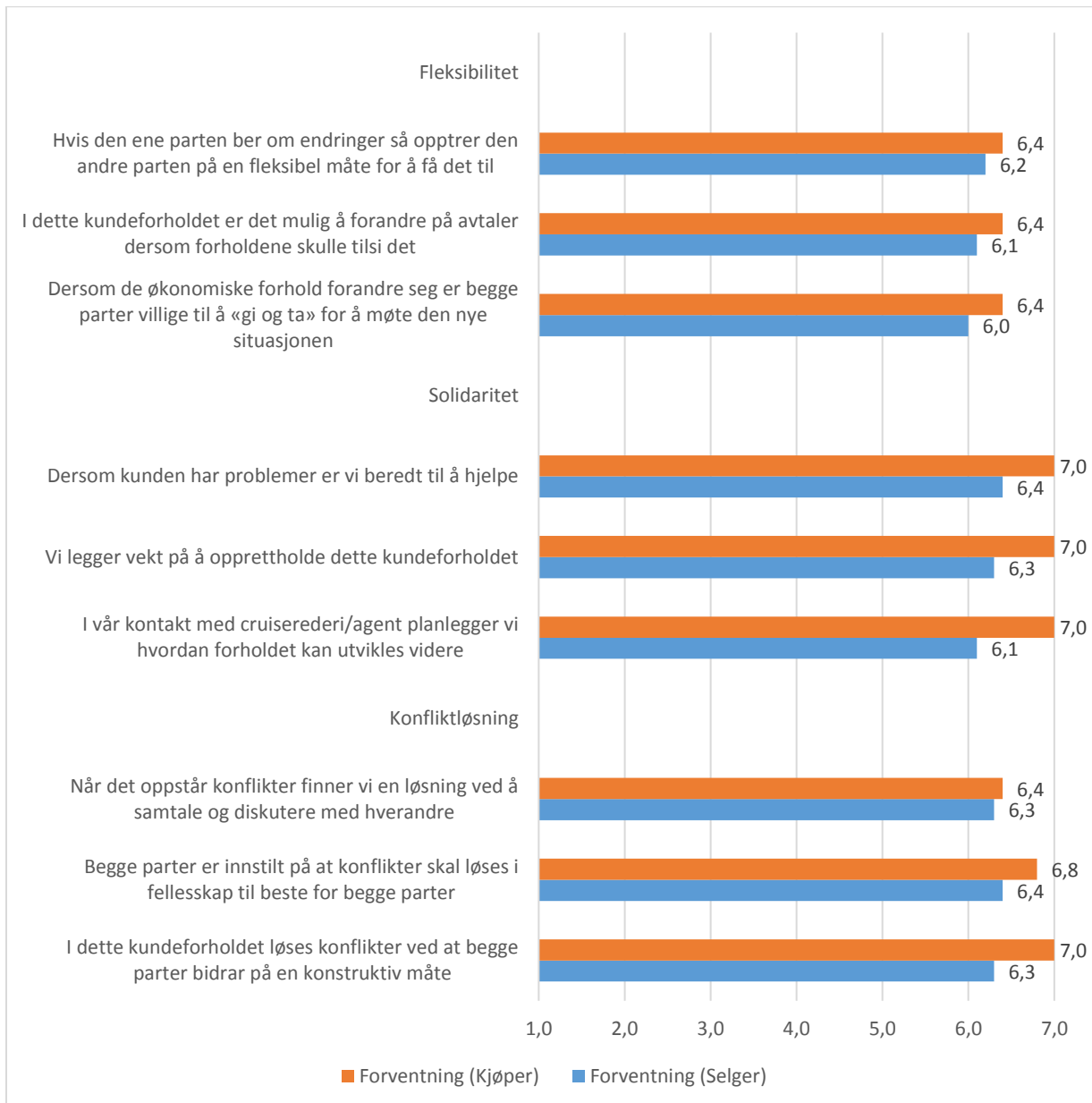
Leverandørene har forventninger til at samarbeidsforholdene kan utvikles fra dagens situasjon. Det gjelder for alle faktorene. Særlig for konfliktløsning er det et sterkt ønske om at situasjonen bør endres. I tillegg er det et sterkt ønske om at «dersom de økonomiske forholdene forandre seg er begge parter villige til å «gi og ta» for å møte den nye

situasjonen» bør bli bedre enn det oppleves i dag. Det er med andre ord et forbedringspotensial i forholdet mellom partene. En mulig tolkning ut i fra det overnevnte er at det ut i fra leverandørens ståsted et behov for endring i samarbeidet mellom partene. Sammenligningen av leverandørens opplevd praksis for samarbeid og tillitsstyring sammenlignet med forventninger til hvordan det bør være er illustrert i figuren nedenfor.



Figur 27 Leverandørens (selgers) opplevd praksis for samarbeid og tillitsstyring sammenlignet med forventninger til hvordan det bør være (skala 1-i svært liten grad til 7-i svært stor grad) (selger N= 86-90).

I figuren nedenfor er forventningene til cruise-/skipsagentene (kjøper) sammenlignet med forventningene til leverandørene (selger) av de landbaserte produkt og tjenestene. For alle forholdene, fleksibilitet, solidaritet og konfliktløsning har kjøperne større forventninger til hvordan det bør være enn selgerne. Forskjellene varierer fra 0,4-0,2 for fleksibilitetsforholdene til 0,9-0,6 for solidariteten og 0,7 - 0,1 for konfliktløsning.



Figur 28 Forventninger til samarbeid og tillitsstyring mellom cruise-/skipsagent (kjøper) og landbasert cruiseleverandører (selger) (skala 1-i svært liten grad til 7-i svært stor grad) (kjøper, N= 5; selger N= 86-88).

Respondentene mener at konfliktløsende og konsensus-orientert tilnærming bør forsterkes enda videre i framtiden (se tabellen nedenfor). Alle har høye skår på de fleste av faktorene. De fire navngitte typer virksomheter (unntatt «annet», som har altfor få observasjoner) er statistisk ikke forskjellige fra hverandre.

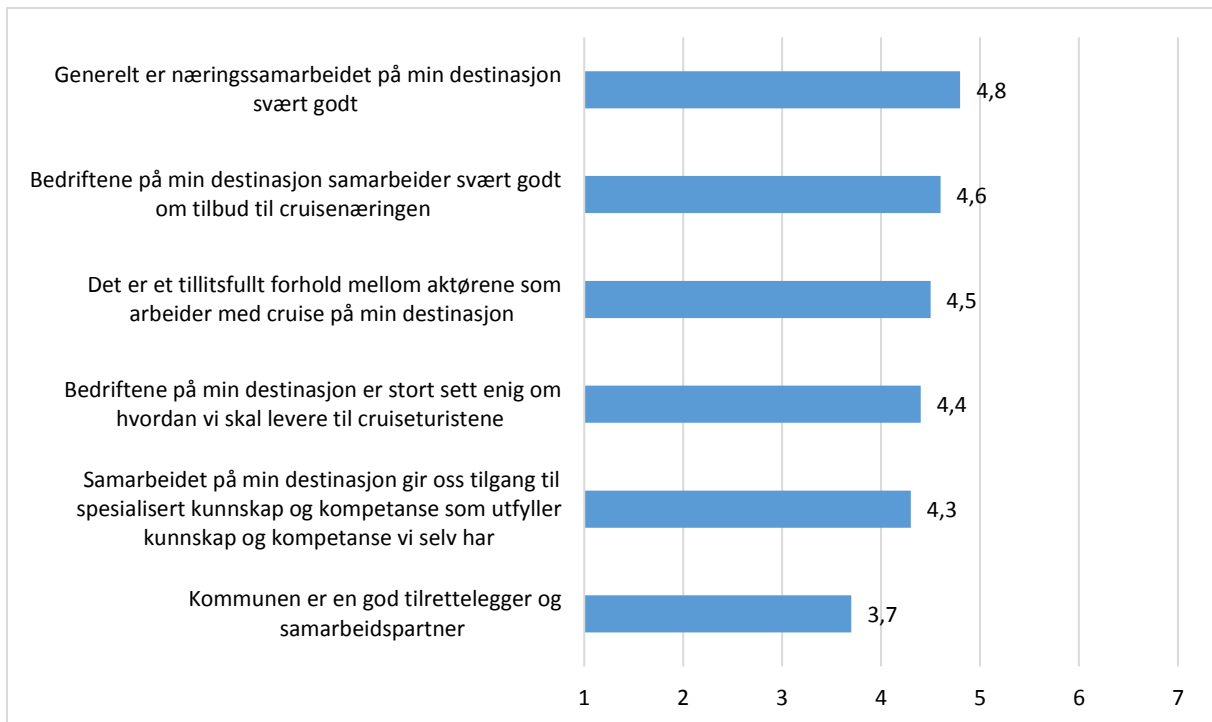
Tabell 19 Hvordan mener du din virksomhets kontakt med cruiserederi/cruiseagent i forbindelse med salg/leveranser av varer og tjenester BØR være ideelt sett? (skala 1-i svært liten grad til 7-i svært stor grad) (N=87-90)

	Type virksomhet					Gjennomsnitt
	Reiselivsbedrift (A)	Destinasjonsselskap/ turistkontor (C)	Havnemyndighet (D)	Cruise-/ bedriftsnettverk (E)	Annet (F)	
<b>Konfliktløsning</b>						
Når det oppstår konflikter finner vi en løsning ved å samtale og diskutere med hverandre	6,4	6,5	6,6	<b>6,7</b>	3,7	6,4
I dette kundeforholdet løses konflikter ved at begge parter bidrar på en konstruktiv måte	6,4	6,5	6,5	<b>6,7</b>	3,7	6,4
Begge parter er innstilt på at konflikter skal løses i fellesskap til beste for begge parter	6,4	6,5	6,4	<b>6,8</b>	3,7	6,4
<b>Solidaritet</b>						
Vi legger vekt på å opprettholde dette kundeforholdet	6,3	6,3	6,4	<b>6,8</b>	3,7	6,3
I vår kontakt med cruiserederi/agent planlegger vi hvordan forholdet kan utvikles videre	6,1	6,3	6,1	<b>6,7</b>	3,7	6,1
Dersom kunden har problemer er vi beredt til å hjelpe	6,5	6,6	6,3	<b>6,8</b>	3,7	6,4
<b>Fleksibilitet</b>						
Hvis den ene parten ber om endringer så opptrer den andre parten på en fleksibel måte for å få det til	6,3	6,3	5,6	<b>6,8</b>	3,7	6,2
I dette kundeforholdet er det mulig å forandre på avtaler dersom forholdene skulle tilsi det	6,3	6,1	6,1	6,0	3,7	6,1
Dersom de økonomiske forhold forandre seg er begge parter villige til å «gi og ta» for å møte den nye situasjonen	6,2	6,1	5,3	6,2	3,7	6,0

Forskjellene mellom bedriftstypene er ikke statistisk signifikante på ,05 nivå.

### 5.3 SAMARBEID PÅ DESTINASJONEN

Samarbeidet på egen destinasjon kan tydeligvis bli bedre. Mens det generelle nærings samarbeidet på destinasjonen ikke skårer spesielt høyt (4,8 på en skal hvor 7 er best) vurderes samarbeidet på destinasjonen i forhold til cruise enda lavere (4,6 – 4,4). I gjennomsnitt er det spesielt mange som ikke er enig i at kommunen er en god tilrettelegger og samarbeidspartner (skår 3,7) og hvor 14 prosent av respondentene gir en svært negativ vurdering. Samtidig var det mellom 11 og 14 prosent av respondentene som var i størst grad enig i at samarbeidet fungerer optimalt. Funnene er vist i figuren nedenfor.



Figur 29 Hvor uenig eller enig er du i følgende påstander om samarbeidet mellom bedrifter, havna, kommunen/offentlige myndigheter og andre aktører på din destinasjon? (skala 1-helt uenig til 7-helt enig). ( N=97).

Selv om forskjeller mellom bedriftstypene ikke er statistisk signifikante (se tabellen nedenfor) er det interessant å merke seg at det særlig er cruise-/skipsagentene som er mest positive til hvordan det samarbeides på destinasjonen (skår 6,0-4,8). destinasjonselskapene og cruisenettverkene er også relativt positive, mens havnemyndighetene og reiselivsbedriftene er spesielt negative til kommunens tilrettelegging (henholdsvis 3,5 og 3,4).

Tabell 20 Hvor uenig eller enig er du i følgende påstander om samarbeidet mellom bedrifter, havna, kommunen/offentlige myndigheter og andre aktører på din destinasjon? (skala 1-helt uenig til 7-helt enig). (N=97).

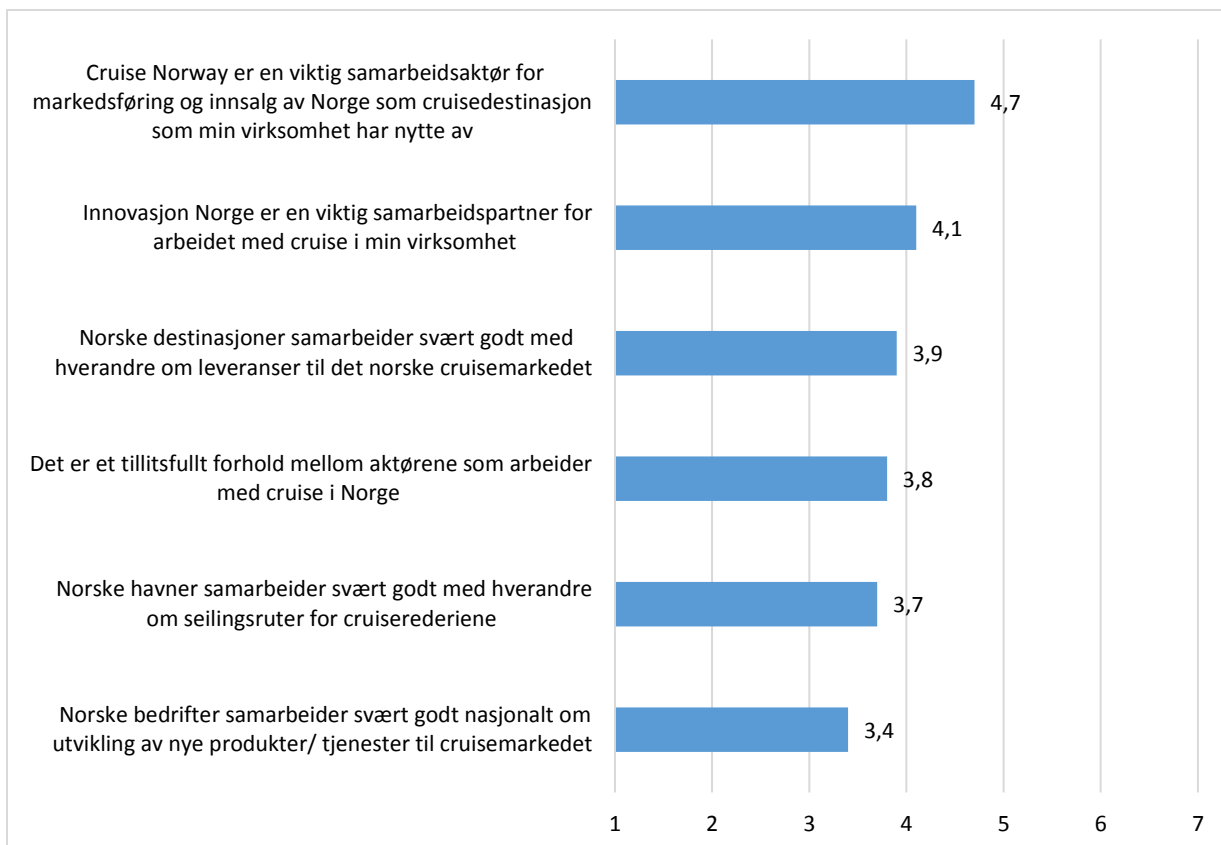
	Type virksomhet						Gjennomsnitt
	Reiselivsbedrift (A)	Cruise-/ skipsagent (B)	Destinasjonsselskap/ turistkontor (C)	Havnemyndighet (D)	Cruise-/ bedriftsnettverk (E)	Annet (F)	
Generelt er næringssamarbeidet på min destinasjon svært godt	4,5	<b>6,0</b>	5,2	5,1	4,8	5,0	4,8
Bedriftene på min destinasjon samarbeider svært godt om tilbud til cruisenæringen	4,4	<b>5,4</b>	5,0	4,9	5,0	4,0	4,6
Bedriftene på min destinasjon er stort sett enig om hvordan vi skal levere til cruiseturistene	4,2	<b>5,2</b>	4,8	4,3	4,7	4,2	4,4
Det er et tillitsfullt forhold mellom aktørene som arbeider med cruise på min destinasjon	4,3	<b>5,0</b>	4,8	4,6	4,7	4,2	4,5
Samarbeidet på min destinasjon gir oss tilgang til spesialisert kunnskap og kompetanse som utfyller kunnskap og kompetanse vi selv har	4,0	4,8	<b>5,2</b>	4,5	5,0	4,4	4,3
Kommunen er en god tilrettelegger og samarbeidspartner	3,4	<b>4,8</b>	4,3	3,5	4,0	4,6	3,7

Forskjellene mellom bedriftstypene er ikke statistisk signifikante på ,05 nivå.

## 5.4 SAMARBEID NASJONALT

Det er ganske få som synes at samarbeidsklimaet innenfor cruisemarkedet nasjonalt fungerer optimalt mellom destinasjoner, havner og regioner i Norge (skår 4,7 - 3,4) (se figuren nedenfor). Mest positive er de til Cruise Norway's rolle (4,7), delvis også Innovasjon Norge (4,1). Deretter ser en at det er et stort potensial for mer samarbeid og styrking av tilliten mellom aktørene som jobber med cruise i Norge. Særlig kan det ut som havnene kunne samarbeide mer om seilingsruter for cruiserederiene (3,7) og at det er et potensial for mer samarbeid om utvikling av nye produkter og tjenester til cruisemarkedet (3,4).





Figur 30 Hvordan vurderer din virksomhet samarbeidsklimaet innenfor cruisemarkedet er mellom destinasjoner, havner og regioner i Norge? (skala 1-helt uenig til 7-helt enig). (N=97).

Det er imidlertid store forskjeller mellom de ulike aktørene i synet på samarbeidet på nasjonalt nivå. Det er havnemyndighetene som vurderer samarbeidet mest positivt og er langt mer positive til samarbeidet enn reiselivsbedriftene. For eksempel er de svært positive til Cruise Norway's rolle som de mener de har stor nytte av (6,3). Blant reiselivsbedriftene vurderes Cruise Norway som betydelig mindre viktig for dem (4,2). Havnemyndighetene er også mest positive til påstanden om at «norske bedrifter samarbeider svært godt nasjonalt om utvikling av nye produkter/ tjenester til cruisemarkedet» (4,4), mens reiselivsbedriftene nærmest er av motsatt oppfatning (3,1). Også her er forskjellene signifikante. Ellers kan en legge merke til at særlig Cruisenettverkene vurderer Innovasjon Norge som en viktig samarbeidspartner for arbeidet med cruise i egen virksomhet (5,8). Det er også cruisenettverkene som i størst grad mener det er «et tillitsfullt forhold mellom aktørene som arbeider med cruise i Norge» (5,3), mens reiselivsbedriftene overhode ikke deler denne oppfatningen (3,1).

Tabell 21 Hvordan vurderer din virksomhet samarbeidsklimaet innenfor cruisemarkedet er mellom destinasjoner, havner og regioner i Norge? (skala 1-helt uenig til 7-helt enig). (N=95).

	Type virksomhet						Gjennomsnitt
	Reiselivsbedrift	Cruise-/ skipsagent	Destinasjonsselskap/ turistkontor	Havnemyndighet	Cruise-/ bedriftsnettverk	Annet	
	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)	
Cruise Norway er en viktig samarbeidsaktør for markedsføring og innsalg av Norge som cruisedestinasjon som min virksomhet har nytte av	4,2	4,4	5,6	<b>6,3</b> <b>A F</b>	5,8	3,6	4,7
Innovasjon Norge er en viktig samarbeidspartner for arbeidet med cruise i min virksomhet	3,8	4,2	4,4	4,9	<b>5,8</b> <b>F</b>	2,6	4,1
Norske destinasjoner samarbeider svært godt med hverandre om leveranser til det norske cruisemarkedet	3,5	4,8	4,2	4,7	5,2	3,8	3,9
Det er et tillitsfullt forhold mellom aktørene som arbeider med cruise i Norge	3,5	4,0	3,8	4,5	<b>5,3</b> <b>A</b>	3,6	3,8
Norske havner samarbeider svært godt med hverandre om seilingsruter for cruiserederiene	3,4	3,8	3,9	4,3	4,2	3,8	3,7
Norske bedrifter samarbeider svært godt nasjonalt om utvikling av nye produkter/ tjenester til cruisemarkedet	3,1	3,4	3,4	<b>4,4</b> <b>A</b>	3,3	4,0	3,4

Forskjellene mellom bedriftstypene (merket med A, B, C etc.) er statistisk signifikante på ,05 nivå.

## 6 PERSPEKTIVER FOR VIDERE CRUISEUTVIKLING

### 6.1 NOEN INNLEDENDE REFLEKSJONER OMKRING FUNNENE

Et hovedfunn basert på prosjektets utgangspunkt – muligheter og barrierer for økt landbasert verdiskaping i sammenheng med cruiseturismen langs norskekysten – er at det synes å være et generelt inntrykk fra deltakerne at cruiseturismen har hatt (økonomisk) betydning, og at et stort flertall legger til grunn at man vil øke satsingen på cruise fremover. Derimot er det ikke så lett å kunne verifisere hva slags nærmere vurderinger som ligger bak. I en viss forstand kan det synes som at bevisstheten om lønnsomhet er knyttet til at man har bak seg en periode der cruisesegmentet har vist den sterkeste veksten. Økt betydning for lønnsomheten hos leverandører og destinasjoner er derfor sannsynligvis mest knyttet til den observerte veksten i volum, men er basert på en prisutvikling som ikke oppfattes som lukrativ (bl.a. ut fra at bedriftene sier de tjener for lite og at turistene legger igjen for lite (på destinasjonen)).

I kapittel 5.2 er indikatorene for forventninger, erfaringer og gapene mellom disse oppsummert for henholdsvis selger- og kjøpersiden (jfr. figur 26, 27, 28). Disse funnene synes å indikere at kjøpersiden er gjennomgående mer positiv/mulighetsorientert enn selgersiden. Dette er ganske systematiske forskjeller enten det er snakk om forventninger eller erfaringer. At bildet er slik kan reflektere at kjøpersiden er mer samordnet og mer homogene i sine synspunkter, mens bildet jo varierer betydelig mellom leverandørbedrifter (minst positive), nettverk/destinasjoner og havner (mer indirekte parter - mest positive). Det kan også tolkes som et uttrykk for at sjø- og landsiden er noe asymmetriske med hensyn til forhandlingsmakt, informasjon og koordinering, og at dette spiller over på partenes noe ulike vurderinger av verdien av gode kunde - leverandørforhold.

### 6.2 HVILKE MULIGHETER OG UTFORDRINGER STÅR EN OVERFOR?

I dette avsnittet har vi konsentrert oss om å drøfte følgende problemstillinger:

- Er potensialet for videre utvikling av landbaserte leveranser til cruisemarkedet til stede?
- Hvordan kan utfordringene overkommes og mulighetene utnyttes?

#### 6.2.1 ER POTENSIALET FOR VIDERE UTVIKLING AV LANDBASERTE LEVERANSER TIL CRUISEMARKEDET TIL STEDE?

I kapittel 2 så vi at lokal verdiskaping fra cruiseanløp først og fremst avhenger av *satsingsvilje* fra havnemyndigheter og destinasjonsselskap, *infrastruktur* (god havn, erfaren cruiseagent, tilpassede åpningstider, unike produkt og samarbeid) og *tilrettelegging for salg* av interessante produkter (at cruiseskipene selger utflukter ombord eller at dette kan gjøres ved bookingen av cruiset, at det tilbys opplevelser basert på lokal kultur (inkl. mat) eller lokale naturfenomener, at det er transportmuligheter fra kai til aktuelle tilbud på destinasjonen og at cruiseagenten evner å ta inn bedriftenes produkter i egen portefølje).

Er så satsingsviljen til stede? Vi kan ikke svare direkte på dette, men mye kan tyde på at viljen er til stede. I kapittel 2.1.1 så vi at respondentene har en svært positive holdningen til Norges og destinasjonenes attraktivitet som cruisedestinasjoner. I kapittel 2.1.2 fant vi at de mener potensialet for økt inntjening fra cruisetrafikken er stort samtidig som de de mener at norske bedrifter tjener for lite på cruisetrafikken langs kysten. Hva gjelder inntektsutvikling har 42 prosent av respondentene økt inntekten sin fra cruiseturismen den siste femårsperioden. En ytterligere faktor som kan tyde på at viljen og potensialet er til stede er, som vi så i kapittel 2.3, at så å si alle virksomhetene kommer med stor eller svært stor sannsynlighet til å fortsette med leveranser til cruisemarkedet og av disse vil 70 prosent satse mer på cruisemarkedet, mens 30 prosent vil fortsette å operere som i dag. Mye tyder derfor på at satsingsviljen og potensialet for cruiseturismen er til stede slik disse respondentene ser det.

## **6.2.2 HVORDAN KAN UTFORDRINGENE OVERKOMMES OG MULIGHETENE UTNYTTES?**

Dette handler om hva som kan sies å være på plass og hva som må forbedres/utvikles videre for å lykkes med cruiseturismen langs norskekysten. Med utgangspunkt i funnene presentert i denne rapporten om de mest sentrale faktorene for å lykkes med cruiseturismen, gjør vi nedenfor en vurdering og oppsummering av noen av de behovene/gapene som finnes. Her vises det hva som kan ha *vesentlige forbedringspotensial*, *forbedringspotensial* eller hvor det meste synes å være på plass, med andre ord hvor det *stort sett er tilfredsstillende*. De behovene som har framkommet og som presenteres her handler først og fremst om forhold ved bedriftene/virksomhetene som produkter/tjenester, innovasjon, salgs- og distribusjonskanaler, økonomi og samarbeid og nettverk.

For *produkter og tjenester* kan det synes som om det meste er på plass. Bredden og variasjonen i tilbudet synes stort og det virker som leverandørene er opptatt av å tilby egenartede produkter. Samtidig er relativt få av produktene/tjenestene (12%) spesialutviklet for cruise og det kan muligens stilles spørsmål om det er et potensial for forbedringer her? Når det gjelder *innovasjon* synes produktinnovasjonsarbeidet i bedriftene å være relativt omfattende, men tjenesteinnovasjonene er færre og markedsinnovasjon er av begrenset omfang. For *salgs- og distribusjonskanalene* kan en stille seg spørsmål om det er andre som bør utvikles? Særlig gjelder det for reiselivsbedriftenes begrensede bruk av Cruise Norway og direkte salgskanaler. Potensialet for inntjening er stort etter respondentenes oppfatning, men *lønnsomheten* fra cruisetrafikken kunne vært bedre og har et forbedringspotensial. Innenfor *samarbeid og nettverk* er imidlertid forbedringspotensialet stort, særlig hva gjelder samarbeidet på destinasjonen og nasjonalt. Til sammen gir dette en grovoversikt over noe av forbedringspotensialet for arbeidet med cruiseturismen langs norskekysten. Vurderingene er oppsummert i tabellen nedenfor.

Tabell 22 Vurdering av forbedringspotensialet for økt verdiskaping fra cruiseturismen langs norskekysten.

Funksjon/område	Vurdering
<i>Produkter og tjenester</i>	
– Produktbredde	●
– Produktunikhet	●
– Spesialtilpasset cruise	●
<i>Innovasjon</i>	
– Produktinnovasjon	●
– Tjenesteinnovasjon	●
– Markedsinnovasjon	○
<i>Salgs- og distribusjonskanaler</i>	●
<i>Økonomi</i>	
– Lønnsomhet fra cruise	●
<i>Samarbeid og nettverk</i>	
– Leverandørenes samarbeid med cruiserederi/-agent	●
– Samarbeid på destinasjonen	○
– Samarbeid nasjonalt	○

● = stort sett tilfredsstillende      ● = forbedringspotensial      ○ = vesentlig forbedringspotensial

## 6.3 PERSPEKTIVER OG DILEMMAER FRAMOVER

### 6.3.1 BEHOV FOR ENDRING I CRUISEINDUSTRIENS FORRETNINGSMODELL?

Gitt at landsiden/destinasjonene legger til grunn at man ser for seg en vekst i cruiseturismen så må den både forholde seg til de ytre rammebetingelsene i form av en betydelig vekst i cruise globalt og i Europa, og det må skje på en måte som bidrar til økt bærekraft (i det minste lokalt, økonomisk). For å få til dette kan det se ut til at forretningsmodellen for cruiseindustrien er under press og må utvikles og at dette kan åpne for tettere koblinger og større gjensidighet i relasjonene. Dette vil innebære at gjensidig avhengighet mellom rederier og landside erkjennes tydeligere og legges til grunn for felles forpliktende satsinger på utvikling av cruisenæringens lokale bærekraft gjennom lønnsomme leveranser. På den annen side blir cruiseindustrien utfordret av en rask teknologiutvikling i kombinasjon med at veksten medfører en mer heterogen kundemasse når nye kundegrupper kommer inn (yngre, familier, aktivitetsvante gjester som er vant til å innhente kunnskap og gjøre både søking, bestilling og kjøp på nett/med smartmobiler. For å motvirke dette forsøker cruiserederiene å tilby funksjonelle satellitt og trådløse nettløsninger som både oppfattes som nyttige og som kan binde kunden tettere til cruiseskipet som egen destinasjon. Økende «handelslekkasje» til landsiden og økende individualisering på kundesiden gjør at det kanskje blir mer nødvendig for rederier og deres agenter å sikre at virksomheten får fram lokale leveranser av god kvalitet. Erfaringene fra både intervjuer og survey synes å indikere at det er grunn til å forvente at kundene i cruisemarkedet som i mange andre vil være mindre lojale og mer i stand til å foreta selvstendige valg og bookinger på destinasjonene

enn det rederiene kan ønske seg. Det vil være fordelaktig både for destinasjoner/havner og rederisiden at det kan skapes en mer integrert forretningsmodell med insentiver til å skape økte leveranser og lønnsomt salg.

### 6.3.2 NY MARKEDSORIENTERING NØDVENDIG?

På generelt grunnlag indikerer svarene i surveyen at det kan være behov for å styrke landsidens markedsorientering med hensyn til hvilke deler av cruisenæringen man ønsker å satse strategisk mot. Vurderingene er ofte knyttet opp til generelle og aggregerte utviklingstrekk fra statistikken av de seinere års volumvekst. Intervjuene med cruiseaktører og destinasjoner viser noe større variasjon, men generelt er den strategiske forståelsen av strukturen og konkurranseforholdene i cruisenæringen begrenset, selv om tendenser til «nisjefisering» blir nevnt av flere (Løvland & Madsen, 2017).

Til tross for lang fartstid, er cruiseturismen internasjonalt i en relativt tidlig fase når det gjelder markedspenetrering og vekstpotensial. På rederisiden er næringen sterkt konsentrert, og en stor del av den globale utviklingen håndteres av et fåtall store aktører, som i stor grad ser ut til å ønske å ta ut veksten gjennom fortsatt sterk satsing på såkalte «megaskip»<sup>9</sup>.

Ut fra en framskriving av utviklingen i ny tonnasje i cruisenæringen globalt er det grunn til å forvente at tendensen til besøk av større skip/megaskip vil fortsette og at dette vil legge et økende press på destinasjoner og havner/kommuner til å tilrettelegge og drifte nødvendig infrastruktur og lokal transportlogistikk. Det vil også innebære behov for bedre utnyttelse av havnekapasiteter og tilgjengelighet, noe som tilsier at man på land må forberede seg på en mer aktiv dialog med rederisiden tidligere i planlegging og utvikling av seilingsruter både for å kunne sikre forutsigbarhet og med mulighet for å etablere mer langsiktige og balanserte relasjoner til rederisiden. Slike integrative løsninger kan muliggjøre et bredere kommersielt samarbeid mellom sjø og land enn tilfellet er i dag. Om man ikke får til dette, vil sjansene for at landsiden fortsatt får ta lite del i ringvirkningene av cruiseturismen pga økende skala i kombinasjon med begrenset tilgjengelig tid på land. Ved siden av at en sterk vekst i cruisetrafikken vil møte økte krav til bærekraft, blir det derfor viktig for destinasjonene å integrere cruisestrategien i samlede masterplaner og destinasjonsstrategier.

Kapasitetsveksten i næringen peker videre på betydningen av en tydeligere markedsorientering, utover den generelle veksten og fortsatt høy interesse for Norge som cruisedestinasjon. Et valg kan være å satse sterkere på mindre skip/eksplorerer-cruise som målgruppe og strategiske samarbeidspart for den landbaserte veksten videre. Dette gir (i teorien) et utgangspunkt for å kunne levere lokale høykvalitets opplevelsestilbud og utflukter i større bredde til cruisesegmentet som også vil kunne være tilpasset andre kundesegmenter for destinasjonene. Bildet der imidlertid ikke entydig her heller ettersom eksplorerersegmentet i økende grad også stiller med mye egne/medbragte ressurser – på bekostning av lokale leveranser.

Et alternativ til segmentering basert på rederienes skala, vil kunne være at destinasjoner og opplevelsesleverandører i større grad rigger seg for å ta hånd om og styre bruken av

---

<sup>9</sup> Ifølge nettstedet cruise-critic.com vil det bli bygget vel 40 nye cruiseskip fram mot 2025, og nesten alle av disse har en tonnasje på 130000 og opp mot 200000 tonn (største 225000 tonn – RCCLs Oasis/Symphony-klasse), og med passasjertall i området mellom 3500/4000 opp til 5600. Bare et fåtall er mindre såkalte eksplorererfartøy

kapasiteter på destinasjonen og differensierer/gir incentiver til kunder/rederier som vil samarbeide langsiktig. Vi ser allerede at noen av de destinasjoner som er etablerte og attraktive vurderer slike samarbeidsrammer for videre utvikling, samtidig som økt satsing på besøksforvaltning og velfungerende vertskap blir stadig mer vektlagt på de fleste destinasjoner – også for cruise.

### **6.3.3 MER LOKAL DIFFERENSIERING – NISJEFISERING?**

Norsk natur og fjord/kystlandskap ser ut til å ha stor generell attraksjonsverdi for cruiserederiene. Fra norsk side promoterer fjordene og hele kysten, men tyngdepunktet er fortsatt på Vestlandet i den generiske markedsføringen av Norge som cruisedestinasjon, der det vektlegges at leveranser fra landsiden skal være basert på lokale ressurser og historie. Gjennom en intervjuundersøkelse (Løvland & Madsen, 2017) fremkommer det synspunkter og observasjoner fra aktører på landsiden som tilsier at man ser muligheter for å utvikle attraktive og gode opplevelses-produkter og utflukter i større omfang langs hele kysten. Ikke minst gjelder dette i den nordlige/arktiske delen av norskekysten. Et større samarbeid nasjonalt og regionalt blir da nødvendig og er som vi har sett foran noe som etterlyse.

Et annet trekk i bildet er forholdet til Hurtigruten, som jo går mer og mer i retning av å være et eksplorer cruiserederi enn tidligere, med betydelig satsing på norskekysten framover. Det noe merverdige er at Hurtigruten historisk og blant aktørene synes å være lite framme i bevisstheten som en cruiseaktør, og at den er mer «usynlig» enn cruise generelt for de som ikke direkte har hatt samarbeid med Hurtigruten over lengre tid. At Hurtigruten har vært oppfattet som en lokal sjøtransportør og institusjon som gradvis er blitt mer bevisst opplevelsesøkonomien og cruise i sin egen forretningsmodell, bør tilsa at den inngår som en del av grunnlaget for framtidig cruisepolitikk fra havnene/destinasjonenes side. Dette er for øvrig en vurdering som går igjen både innen virkemiddelapparatet og i destinasjonsorganisasjonene.

I en strategisk vurdering bør det være nyttig å se på om det er mulig å bruke erfaringene fra hurtigrutesamarbeid med leverandører og -nettverk til å fokusere mer systematisk satsing på cruiserelatert produktutvikling som også kan integreres som grunnlag for mer robuste og bærekraftige destinasjoner.

## **6.4 AVSLUTNING**

Cruiselitteraturen har, med unntak av temaet om cruisetrafikkens virkning på (lokal)samfunn, i liten grad omfattet spørsmål utenfor grensen av et cruiseskip. Temaer som involverer hvordan landbaserte enheter jobber og samarbeider for å kunne ha tilbud til cruiseturistene, er i liten grad studert. Relasjonen destinasjoner/bedrifter/havner er det primære grensesnittet mellom "cruising enheten" (dvs. fartøyet og passasjerer) og omgivelsene. I denne undersøkelsen har vi vært opptatt av hvordan landbaserte virksomheter jobber for å lykkes med denne relasjonen. Gjennom å studere hvordan disse arbeider og leverer til cruisemarkedet kan en få innsikt i hvordan verdier kan skapes i en cruisedestinasjon. Ser en dette i sammenhengen med ambisjonen om større helårlig verdiskaping innenfor reiselivet, kan slik kunnskap ha betydning ikke bare for reiselivet selv, men også for kommunene som planmyndighet og tilretteleggere og de som disponerer virkemidler til bedriftsutvikling (Innovasjon Norge, fylkeskommunene,

Næringsdepartementet mfl.). Foreliggende studie er en av de første studiene, nasjonalt som internasjonalt, som søker å gi innsikt i spørsmålet om hva som kan bidra til større helårlig verdiskaping for landbaserte virksomheter i cruisedestinasjoner.



## REFERANSER

- Borch, O. J., & Madsen, E. L. (2007). Dynamic capabilities facilitating innovative strategies in SMEs. *International Journal of Technoentrepreneurship*, 1(1), 109-125.
- Chen, I. J., & Paulraj, A. (2004). Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements. *Journal of Operations Management*, 22(2), 119-150. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jom.2003.12.007>
- De la Vina, L., & Ford, J. (1999). Economic impact of proposed cruise ship business. *Annals of Tourism*, 26(1), 204-207.
- Dickinson, B., & Vladimir, A. (2008). *Selling the sea. An inside look at the cruise industry.* (Vol. Second Edition). Hoboken, N.J: Wiley.
- Douglas, N., & Douglas, N. (2004). Cruise ship passenger spending patterns in Pacific island ports. *International Journal of Tourism Research*, 6(4), 251-261. doi: 10.1002/jtr.486
- Dwyer, L., Edwards, D., Mistilis, N., Roman, C., & Scott, N. (2009). Destination and enterprise management for a tourism future. *Tourism management*, 30(1), 63-74. doi: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.04.002>
- Dybedal, P., Farstad, E., Winther, P.-E., & Landa-Mata, I. (2015). Cruisetraffikk til norske havner - Oversikt, historie og prognoser fram til 2060: Transportøkonomisk institutt. Epinion. (2015). Cruise sommeren 2014. Turistundersøkelsen. Oslo: Innovasjon\_Norge.
- Fabritius, M. K., & Sandberg, A. (2012). Lofoten tourism future; actors and strategies. . Bodø, Norway: University of Nordland.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*(Spring), 114-134.
- Grontmij/Carl\_Bro. (2010). Gjesteundersøkelse for cruiseturisme.
- Gui, L., & Russo, A. P. (2011). Cruise ports: a strategic nexus between regions and global lines - evidence from the Mediterranean. *Maritime Policy & Management: The flagship journal of international shipping and port research*, 38(2), 129-150.
- Hammervoll, T. (2009). Channel cooperation: A reflective scale. *The International Journal of Logistics Management*, 20(3), 301-321. doi: 10.1108/09574090911002797
- Innovasjon\_Norge. (2017). Nøkkeltall cruise 2016-2017. En oversikt over norsk cruisenæring. Oslo.
- Larsen, S., Marnburg, E., Tveterås, S. L., & Øgaard, T. (2015). Cruiseturister er minst lønnsomme. <https://www.aftenbladet.no/meninger/i/dLVWX/Cruiseturister-er-minst-lonnsomme>
- Larsen, S., & Wolff, K. (2016). Exploring assumptions about cruise tourists' visits to ports. *Tourism Management Perspectives*, 17, 44-49. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.tmp.2015.12.001>
- Larsen, S., Wolff, K., Marnburg, E., & Øgaard, T. (2013). Belly full, purse closed: Cruise line passengers' expenditures. *Tourism Management Perspectives*, 6(Supplement C), 142-148. doi: <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2013.02.002>
- Lemmetyinen, A. (2009). The Coordination of Cooperation in Strategic Business Networks – the Cruise Baltic Case. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 9(4), 366-386. doi: 10.1080/15022250902978702
- Lukovic, T. (2013). Tourism and Nautical Tourism. In T. Lukovic (Ed.), *Nautical Tourism* (pp. 5-32). Wallingford, Oxon, GBR: CABI Publishing.

- Løvland, J., & Madsen, E. L. (2017). Hva hemmer og fremmer økt verdiskaping fra cruiseturisme langs norskekysten – Analyse av intervjuer med utvalgte cruiseaktører *Arbeidsnotat* (Vol. 2017). Bodø: Nordlandsforskning.
- Madsen, E. L. (2007). The significance of sustained entrepreneurial orientation on performance of firms - A longitudinal analysis. *Entrepreneurship and Regional Development*, 19(1), 185-204.
- Madsen, E. L., & Løvland, J. (2015). Cruise Shipping Miami 2015. Notater fra deltakelsen på konferansen *NF-arbeidsnotat nr. 1006/2015*. Bodø: Nordlandsforskning.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firm. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Novelli, M. (2005). *Niche tourism. Contemporary issues, trends and cases*. Burlington, MA, USA: Elsevier.
- Næringsdepartementet. (2017). *Meld. St. 19 (2016 – 2017). Melding til Stortinget. Opplev Norge – unikt og eventyrlig*. Oslo.
- Oerlemans, L., & Meeus, M. (2005). Do Organizational and Spatial Proximity Impact on Firm Performance? *Regional Studies*, 39(1), 89-104. doi: 10.1080/0034340052000320896
- Orams, M. (1999). *Marine Tourism: Development, Impacts and Management*. London and New York: Routledge.
- Papathanassis, A., & Beckmann, I. (2011). Assessing the 'poverty of cruise theory' hypothesis. *Annals of Tourism Research*, 38(1), 153-174. doi: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2010.07.015>
- Roaldsen, I., & Borch, O. J. (2011). Entrepreneurial strategies of SMEs in mature industries: the role of R&D alliances and value chain configuration. In (ed.) . . In T. Minola (Ed.), *Entrepreneurship and Technology Change*. Cheltenham, UK: Edward Elgar publ. .
- Weaver, D. (2008). *Ecotorourism*. . (Vol. Second Edition.). Australia: Wiley.
- Wiklund, J. (1998). Small firm growth and performance *Ph.D. dissertation*. Jönköping: Jönköping International Business School.
- Wild, P., & Dearing, J. (2000). Development of and prospects for cruising in Europe. *Maritime Policy & Management*, 27(4), 315-333. doi: 10.1080/030888300416522

# VEDLEGG 1: SPØRRESKJEMA



NORDLANDSFORSKNING  
NORDLAND RESEARCH INSTITUTE

## UNDERSØKELSE OM MULIGHETER OG UTFORDRINGER FOR ØKT LANDBASERT VERDISKAPING FRA CRUISETURISMEN LANGS NORSKEKYSTEN

**Hensikten med spørreskjemaet du har fått er å finne ut hva som kan bidra til økt attraktivitet, forretningsutvikling og verdiskaping fra cruisetrafikken inkludert Hurtigruten.**

Vi tror du med din innsikt kan gi viktige bidrag til en bedre forståelse av hva som skjer i innenfor dette markedet og mulighetene framover. For å få kunnskap om dette ber vi deg svare på spørsmål om hva som skal til, hvilke produkter og tjenester som tilbys, hvordan det kan samarbeides for å lykkes og hvilke strategiske vurderinger din virksomhet gjør.

Slik kunnskap tror vi kan komme mange virksomheter og destinasjoner til nytte samtidig som det kan være et bidrag inn i debatten om utviklingen av konkurransedyktige cruisedestinasjoner og bedrifter.

For at undersøkelsen skal bli vellykket, er vi avhengig av at så mange som mulig deltar. Besvar så mange av spørsmålene som mulig. Hvis det er spørsmål som du ikke kan eller vil svare på, kan du likevel hoppe over disse. Deltakelsen i undersøkelsen er frivillig

Opplysningene blir analysert og rapportert slik at svarerne ikke kan identifiseres. I forhold til personvern gjelder følgende:

- Data fra undersøkelsen behandles konfidensielt og personer ved Nordlandsforskning som innhenter informasjon har taushetsplikt vedrørende disse opplysningene.
- Det er frivillig å delta i undersøkelsen.
- Det er mulig å trekke seg fra undersøkelsen også på et senere tidspunkt.
- Data fra undersøkelsen lagres atskilt fra navneopplysninger og kontaktinformasjon.
- Ved prosjektets slutt blir navneliste med kontaktinformasjon makulert. Etter dette er alle opplysninger fullstendig anonymisert.

Prosjektet er finansiert av Norges forskningsråd og gjennomføres av Nordlandsforskning.

**På forhånd takk for ditt bidrag til utviklingen av ny kunnskap!**

For spørsmål kan du kontakte:

Einar Lier Madsen

Seniorforsker

Tlf. 75 41 18 31

Bjørn Vidar Vangelsten

Seniorforsker

Tlf. 75 41 18 56

**1) \* Hvor attraktiv mener du...**

	1 - Ikke attraktiv	2	3	4	5	6	7 - Svært attraktiv
Norge er som en cruisedestinasjon?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Din landsdel er som en cruisedestinasjon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Din destinasjon er som en cruisedestinasjon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**2) \* Hvilken type virksomhet tilhører din bedrift/organisasjon?**

- Reiselivsbedrift (salg av produkter, tjenester og/eller opplevelser)
- Cruise-/skipsagent
- Destinasjonsselskap/turistkontor
- Havnemyndighet
- Cruise-/bedriftsnettverk
- Annet

**3) \* Tilbyr din virksomhet produkter/tjenester og/eller B2B markedsføring/innsalg til cruisereederier og/eller Hurtigruten (f.eks., opplevelser, guiding, transport, servering, havnetjenester, markedsføring/innsalg etc.)?**

- JA - Dette er virksomhetens viktigste aktivitet
- JA - Dette er en tilleggsaktivitet for virksomheten
- NEI - Vi tilbyr ingen produkter eller tjenester til cruise eller Hurtigruten



**4) \* Vil det være aktuelt for deg/din virksomhet de neste 1-3 årene å utvikle leveranser til cruisereederiene/-passasjerene som kommer til Norge?**

- JA
- NEI

**5) I hvor mange år har din virksomhet hatt leveranser av produkter/tjenester til cruisemarkedet (inkl. Hurtigruten)?**

(skriv inn antall år)
-----------------------

**6) Hvor viktige er følgende kundegrupper for din virksomhet?**

	1 - Ikke viktig	2	3	4	5	6	7 - Svært viktig
Større cruiseskip (mer enn 500 passasjerer)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mindre cruiseskip (mindre enn 500 passasjerer)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hurtigruten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bussreiser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Annet reiseliv (kurs/konferanser, andre tilreisende, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andre kundegrupper	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**7) I hvilken grad er du enig eller uenig følgende påstander?**

	1 - Helt uenig	2	3	4	5	6	7 - Helt enig
Bransjen min virksomhet tilhører er karakterisert av høy vekst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Virksomheten må ofte endre sin markedsføringspraksis for å holde følge med konkurrentene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produktene/tjenestene i bransjen blir fort utdaterte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er vanskelig å forutse konkurrentenes handlinger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er vanskelig å forutse cruiseoperatørers preferanser og etterspørsel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er vanskelig å forutse turistenes preferanser og etterspørsel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cruiseoperatørene er generelt interessert i å kjøpe denne typen produkter/tjenester	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er stadig nye bedrifter som kommer inn i vår bransje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er lett å komme i kontakt med potensielle kunder i vår bransje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Hvor viktig mener du følgende faktorer er for lokal verdiskaping fra cruiseanløpene?

### 8) Markedsføringsforhold

	1 - ikke viktig	2	3	4	5	6	7 - svært viktig
Markedsføringen av destinasjonen sammenlignet med andre cruisedestinasjoner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hva Norge markedsføres som sammenlignet med andre land	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bedriftens egen markedsføring overfor rederi og agent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 9) Salgsforhold

	1 - ikke viktig	2	3	4	5	6	7 - svært viktig
Direkte bookingmuligheter av opplevelser og tjenester på destinasjonen (f.eks. online booking)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Åpningstider tilpasset cruiseanløp (f.eks. butikker, attraksjoner)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Salgsmuligheter av utflukter ombord eller ved booking av selve cruiset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cruiserederiets prispolitikk ift salg av utflukter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 10) Forhold ved opplevelsestilbudet

	1 - ikke viktig	2	3	4	5	6	7 - svært viktig
Unikt produkt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opplevelser er basert på lokal kultur (inkl. mat) eller lokale naturfenomener	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produkter som er NYE for cruiserederiet/turisten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opplevelse kan kjøpes som pakketilbudet av samlede produkter og tjenester	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 11) Samarbeidsforhold

	1 - ikke viktig	2	3	4	5	6	7 - svært viktig
At bedriftene på destinasjonen samarbeider godt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
At havnemyndighetene har vilje til å satse på cruise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
At destinasjonsselskapets har vilje til å satse på cruise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 12) Skips-/rederiforhold

	1 - ikke viktig	2	3	4	5	6	7 - svært viktig
Lang liggetid på destinasjonen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spredningen i skipstrafikken til destinasjonen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 13) Havne- og destinasjonsforhold

	1 - ikke viktig	2	3	4	5	6	7 - svært viktig
Kaikapasitet og kailøsning i havna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muligheten til å tilby tjenestene i umiddelbar nærhet til havna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kart og skilting på anløpssted til aktuelle steder for å se/besøke/handle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transportmuligheten fra kai til aktuelle steder for å tilby tjenester	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cruiseagentens evne til å ta inn bedriftens produkter i egen portefølje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cruiseagenters erfaring og nettverk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



## PRODUKTER OG TJENESTER TIL CRUISEMARKEDET

**14) Hvilke produkter/tjenester tilbyr din virksomhet til cruiserederi/-turister? (flere svar mulig)**

- Organiserte turer (byrundturer, spaserturer, utsiktsturer)
- Organiserte naturopplevelser (fotturer/gaidet turer, ridning, villdyrsafari, hundekjøring, villmarksleir, fisketurer etc)
- Andre oppdagelsesturer (togturer, snøskuterturer, terrengkjøring/firehjuling, segway turer etc.)
- Matopplevelser (matlaging, mat- og drikkesmaking, besøke/handle på lokalmarked)
- Båtturer (rafting, ordinære båtturer, kajakk/kano, seiling etc.)
- Museum, historiske og tradisjonsbaserte omvisninger og aktiviteter
- Kulturbaserte aktiviteter (utstillinger, konserter o.l)
- Visningsturer (oppdrettsanlegg etc.)
- Familieturer (tilpasset foreldre med barn)
- Minibussturer (for de som vil oppleve destinasjonen utenfor allfarvei/ut i fra egne interesser)
- Korte luksuriøse turer (tilpasset små grupper: hjemmebesøk, spesielle oppdagelser/utforskning etc.)
- Transport (buss, bilutleie, taxi)
- Shopping (suvenerer og andre butikker)
- Servering (kafe, restaurant)
- Overnatting
- Destinasjonstjenester (turistinformasjon etc.)
- Havnetjenester (havnefasiliteter)
- Cruiseagenttjenester
- Skipstjenester/-agent
- Andre aktiviteter/opplevelser (spesifiser)

**15) Er de ovennevnte tjenester/produkter virksomheten din leverer "skreddersydd"/spesielt tilpasset til cruiseturister?**

- Ja, leveres kun til cruiseturister
- Delvis skreddersydd/tilpasset
- Nei, ikke skreddersydd



**16) Hvilke aktiviteter og opplevelsesprodukter er økonomisk viktigst for din virksomhet innenfor|  
cruiseturismevirksomheten (merk av inntil 3 produkter)**

- Organiserte turer (byrundturer, spaserturer, utsiktsturer)
- Organiserte naturopplevelser (fotturer/gaidet turer, ridning, villdyrsafari, hundekjøring, villmarksleir, fisketurer etc)
- Andre oppdagelsesturer (togturer, snøskuterturer, terrengkjøring/firehjuling, segway turer etc.)
- Matopplevelser (matlaging, mat- og drikkesmaking, besøke/handle på lokalmarked)
- Båtturer (rafting, ordinære båtturer, kajakk/kano, seiling etc.)
- Museum, historiske og tradisjonsbaserte omvisninger og aktiviteter
- Kulturbaserte aktiviteter (utstillinger, konserter o.l)
- Visningsturer (oppdrettsanlegg etc.)
- Familieturer (tilpasset foreldre med barn)
- Minibussturer (for de som vil oppleve destinasjonen utenfor allfarvei/ut i fra egne interesser)
- Korte luksuriøse turer (tilpasset små grupper: hjemmebesøk, spesielle oppdagelser/utforskning etc.)
- Transport (buss, bilutleie, taxi)
- Shopping (suvenerer og andre butikker)
- Servering (kafe, restaurant)
- Overnatting
- Destinasjonstjenester (turistinformasjon etc.)
- Havnetjenester (havnefasiliteter)
- Cruiseagenttjenester
- Skipstjenester/-agent
- Andre aktiviteter/opplevelser (spesifiser)



**17) I hvilken grad vil du si at følgende kjennetegner din virksomhets produkter/tjenester til cruisemarkedet?**

	1 - i svært liten grad	2	3	4	5	6	7 - i svært stor grad
Når turister kjøper våre produkter og tjenester, kjøper de noe unikt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Våre produkter og tjenester er forskjellige fra produkter og tjenester som tilbys av våre konkurrenter.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategien vår kan best beskrives som det å skape en egenart for våre produkter og tjenester.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Når turister kjøper våre produkter og tjenester, er det flere faktorer enn bare pris som er av reell betydning.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**18) Vennligst angi i hvilken grad din bedrift i løpet av de siste tre årene har introdusert nye eller betydelig forbedringer relatert til (produkt-, tjeneste- og markedsføringsinnovasjoner):**

	1 - ingen	2	3	4	5 - veldig mange
Nye eller vesentlig forbedrede produkter?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nye eller vesentlig forbedrede tjenester?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nye salgskanaler (feks. direkte salg, internett-salg og/eller produkt lisensiering)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

DE SOM SVARER 1 PÅ ALLE ALTERNATIVENE I SPØRSMÅLET OVENFOR  
HOPPER OVER DETTE SPØRSMÅLET

**19) Hvilken betydning har følgende informasjonskilder hatt for virksomhetens innovasjonsaktivitet (produkt-, tjeneste- og markedsføringsinnovasjoner) de siste tre årene?**

	1 - ingen betydning	2	3	4	5	6	7 - svært stor betydning
Virksomhetens egne ansatte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andre bedrifter i samme bransje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konkurrenter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leverandører av utstyr og materiell	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kunder (generelt)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cruiseagent/Skipsagent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cruisereferi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hurtigruten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andre bedrifter på destinasjonen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andre bedrifter utenfor destinasjonen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cruisenettverk (lokalt/regionalt)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cruise Norway	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konsulenter, konsulentforetak	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Universitet/høgskole/ forskningsinstitutt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faglige konferanser, møter, messer og utstillinger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faglige tidsskrifter eller publikasjoner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bransjeorganisasjoner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovasjon Norge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20) I hvilken grad er følgende salgs-/distribusjonskanaler viktige for din virksomhets salg av produkter og tjenester til cruiseturistene/-rederiene:

	1 - ikke viktig	2	3	4	5	6	7 - svært viktig
Cruiseagent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Destinasjonsselskap/ DMC-virksomhet på destinasjonen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Egen virksomhet direkte til cruiserederiene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Egen virksomhet direkte til cruiseturistene (på kaia etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cruisenettverk på destinasjonen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regionalt cruisenettverk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cruise Norway	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andre kanaler?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(spesifiser evt andre kanaler)



## VIRKSOMHETENS STRATEGISKE VURDERINGER

**22) I hvilken grad er du enig eller uenig i at påstandene nedenfor er beskrivende for din virksomhet?**

	1 - helt uenig	2	3	4	5	6	7 - helt enig
Vi satser på å vokse raskest mulig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi aksepterer høy risiko	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi satser på å være først når det gjelder teknologisk utvikling i vår bransje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi har en stabil produktportefølje/ sortiment	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi legger vekt på å ha større bredde i vårt produktspekter enn våre konkurrenter som våre kunder er villige til å betale ekstra for	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi produserer produkter av en høy kvalitet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi produserer produkter som er tilpasset en spesiell nisje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi bruker ressurser på å finne nye muligheter på markedet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi legger vekt på en kontinuerlig utvikling av vårt forretningskonsept	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi tilpasser oss konkurrentenes vellykkede forretningsideer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Virksomheten er engasjert i utvikling av nye produkter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Virksomheten legger vekt på å være den første som introduserer nye produkter på markedet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Virksomheten er engasjert i forbedring og modifisering av eksisterende produkter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Våre produkter er billigere enn våre konkurrenters	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ettersom vi har produkter som er like våre konkurrenters, må vi holde et konkurransedyktig prisnivå	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi er aggressive når det gjelder nye markedsføringstiltak	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er viktig for oss å ha kontroll over distribusjonen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**23) I hvilken grad BESKRIVER påstandene nedenfor din virksomhets kontakt med cruisereferi/cruiseagent i forbindelse med salg/leveranser av varer og tjenester?**

	1 - i svært liten grad	2	3	4	5	6	7 - i svært stor grad
Når det oppstår konflikter finner vi en løsning ved å samtale og diskutere med hverandre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I dette kundeforholdet løses konflikter ved at begge parter bidrar på en konstruktiv måte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Begge parter er innstilt på at konflikter skal løses i fellesskap til beste for begge parter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi legger vekt på å opprettholde dette kundeforholdet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I vår kontakt med cruisereferi/agent planlegger vi hvordan forholdet kan utvikles videre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dersom kunden har problemer er vi beredt til å hjelpe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Et kjennetegn ved dette kundeforholdet er at hvis den ene parten ber om endringer så opptrer den andre parten på en fleksibel måte for å få dette til	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I dette kundeforholdet er det mulig å forandre på avtaler dersom forholdene skulle tilsi det	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dersom de økonomiske forhold forandre seg er begge parter villige til å "gi og ta" for å møte den nye situasjonen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**24) Hvordan mener du din virksomhets kontakt med cruisereferi/cruiseagent i forbindelse med salg/leveranser av varer og tjenester BØR være ideelt sett?**

	1 - i svært liten grad	2	3	4	5	6	7 - i svært stor grad
Når det oppstår konflikter finner vi en løsning ved å samtale og diskutere med hverandre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I dette kundeforholdet løses konflikter ved at begge parter bidrar på en konstruktiv måte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Begge parter er innstilt på at konflikter skal løses i fellesskap til beste for begge parter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi legger vekt på å opprettholde dette kundeforholdet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I vår kontakt med cruisereferi/agent planlegger vi hvordan forholdet kan utvikles videre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dersom kunden har problemer er vi beredt til å hjelpe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Et kjennetegn ved dette kundeforholdet er at hvis den ene parten ber om endringer så opptrer den andre parten på en fleksibel måte for å få dette til	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I dette kundeforholdet er det mulig å forandre på avtaler dersom forholdene skulle tilsi det	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dersom de økonomiske forhold forandre seg er begge parter villige til å "gi og ta" for å møte den nye situasjonen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**25) Stemmer det at ... ?**

	1 - Stemmer ikke i det hele tatt	2	3	4	5	6	7 - Stemmer svært godt
Virksomheten har bedre økonomisk resultat enn våre konkurrenter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Virksomheten har sterkere vekst i omsetningen enn våre konkurrenter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Virksomheten har en sterkere vekst i antall ansatte enn våre konkurrenter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Virksomheten har større markedsandel enn våre konkurrenter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Virksomheten har en bedre markedsposisjon enn våre konkurrenter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Virksomheten har bedre kundelojalitet enn våre konkurrenter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**26) I hvilken grad er du enig eller uenig i følgende påstander?**

	1 - helt uenig	2	3	4	5	6	7 - helt enig
Vi tjener for lite på cruiseturistene som kommer til Norge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cruiseturistene legger igjen for lite penger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cruiseturismen er en belastning for lokalsamfunnet / destinasjonen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cruiseturismen forurenser for mye	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cruiseturismen ødelegger markedet for annen turisme i Norge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Potensialet for økt inntjening fra cruisetrafikken langs norskekysten er stort	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cruiseturismen gjør Norge kjent og gjør at turister kommer tilbake til Norge som vanlige turister	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hvis jeg kunne velge fritt ville jeg heller tilbudt mine produkter/tjenester til andre turist-/kundergrupper	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hvis jeg kunne velge fritt ville jeg foretrukket anløp av mange små cruiseskip (50-600 passasjerer) framfor store cruiseskip (1000-5000 passasjerer)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



**CRUISEMARKEDETS BETYDNING FOR DIN VIRKSOMHET**

**27) Hva var virksomhetens omsetning (sum driftsinntekter) i 2016? (Beløp i 1000 kr)**

(Beløp i 1000 kr)

**28) Kan du anslå hvor stor andel av den årlige omsetning virksomheten henter fra (andel av omsetningen i prosent, siste regnskapsår 2016, summeres til 100%):**

Ordinær cruisevirksomhet (%)	<input type="text"/>
Hurtigruten (%)	<input type="text"/>
Reiseliv forøvrig (%)	<input type="text"/>
Annen virksomhet (%)	<input type="text"/>

**29) Hvordan har utviklingen av virksomhetens inntekter vært de siste 5 årene?**

	0 - ikke relevant	1 - Stor reduksjon	2	3 - Omtrent uendret	4	5 - Stor økning
Virksomhetens samlede inntekt (vennligst ikke bruk alternativet "ikke relevant" på dette spørsmålet)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inntekten fra den ordinære cruiseturismen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inntekten fra Hurtigruten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Virksomhetens øvrige inntekter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**30) I hvilken grad er du fornøyd med virksomhetens LØNNSOMHET fra**

	0 - ikke relevant	1 - ikke lønnsom	2	3	4	5 - svært lønnsom
Virksomheten totalt sett (vennligst ikke bruk alternativet "ikke relevant" på dette spørsmålet)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cruiseturismevirksomheten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hurtigruten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Virksomhetens øvrige virksomhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**31) Hvor stor betydning mener du inntektene fra cruisenæringen har for ...?**

	1 - ingen betydning	2	3	4	5	6	7 - svært stor betydning
Din virksomhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Destinasjonen(e) du er på	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunen(e) du opererer i	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



**32) Hvor sannsynlig er det at din virksomhet kommer til å fortsette med leveranser til cruisemarkedet de neste 1-3 årene?**

	1 - svært lite sannsynlig	2	3	4	5	6	7 - svært sannsynlig
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**33) Hvis det er en viss sannsynlighet for at virksomheten fortsetter å levere til cruisemarkedet hvordan vil din virksomhet operere da? Sett ett kryss for det som er mest sannsynlig.**

- Operere som i dag
- Satse mer enn i dag – med ønske om å øke omsetningen fra cruise
- Satse mindre enn i dag - trappe noe ned



**34) Indiker nedenfor hvordan du oppfatter din DESTINASJONS markedsposisjon (Er dere i flere destinasjoner, svar utfra den destinasjonen som er viktigst for dere)**

	Svak posisjon	En av mange destinasjoner	Viktig posisjon	Dominerende posisjon	Monopolliknende posisjon/aktør
I cruisemarkedet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I turist-/reiselivsmarkedet generelt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**35) Indiker nedenfor hvordan du oppfatter din VIRKSOMHETS markedsposisjon**

	Svak posisjon	En av mange destinasjoner	Viktig posisjon	Dominerende posisjon	Monopolliknende posisjon/aktør
I cruisemarkedet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I turist-/reiselivsmarkedet generelt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



## OM SAMARBEID OG NETTVERK

**36) Hvor uenig eller enig er du i følgende påstander om samarbeidet mellom bedrifter, havna, kommunen/offentlige myndigheter og andre aktører på din destinasjon?**

	1 - helt uenig	2	3	4	5	6	7 - helt enig
Generelt er nærings samarbeidet på min destinasjon svært godt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bedriftene på min destinasjon samarbeider svært godt om tilbud til cruisenæringen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bedriftene på min destinasjon er stort sett enig om hvordan vi skal levere til cruiseturistene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er et tillitsfullt forhold mellom aktørene som arbeider med cruise på min destinasjon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Samarbeidet på min destinasjon gir oss tilgang til spesialisert kunnskap og kompetanse som utfyller kunnskap og kompetanse vi selv har	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunen er en god tilrettelegger og samarbeidspartner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**37) Hvordan vurderer din virksomhet samarbeidsklimaet innenfor cruisemarkedet er mellom destinasjoner, havner og regioner i Norge?**

	1 - helt uenig	2	3	4	5	6	7 - helt enig
Norske destinasjoner samarbeider svært godt med hverandre om leveranser til det norske cruisemarkedet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Norske havner samarbeider svært godt med hverandre om seilingsruter for cruisereferiene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Norske bedrifter samarbeider svært godt nasjonalt om utvikling av nye produkter/ tjenester til cruisemarkedet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er et tillitsfullt forhold mellom aktørene som arbeider med cruise i Norge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cruise Norway er en viktig samarbeidsaktør for markedsføring og innsalg av Norge som cruisedestinasjon som min virksomhet har nytte av	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovasjon Norge er en viktig samarbeidspartner for arbeidet med cruise i min virksomhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**38) I hvilken grad bruker din virksomhet lokale leverandører? (Kun et svar mulig)**

- Kun lokale leverandører
- Flertall lokale leverandører
- Ca. like mange lokale som eksterne leverandører
- Mindretall lokale leverandører
- Ingen lokale leverandører

**39) Kan du anslå hvor mange tilbydere av produkter og tjenester til cruisemarkedet det er på din destinasjon?**

**40) Deltar/er din bedrift/organisasjon medlem i noen av følgende nettverk?**

	J A	NEI
Cruisenettverk på destinasjonen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regionalt cruisenettverk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cruise Norway	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Annet bedriftsnettverk (spesifiser)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## OM VIRKSOMHETEN

**42) Når ble virksomheten du arbeider i etablert (årstall)?**

(årstall)

**43) Hvor mange ÅRSVERK (ca. 1845 timer per årsverk) er sysselsatt i virksomheten?**

(antall årsverk)

**44) Hvor stor andel av disse årsverkene utføres av kvinner?**

(ca prosent)

**45) I hvilken kommune ligger virksomheten?**

(kommunenavn)

**46) Hvilken selskapsform har din virksomhet?**

- AS
- Enkeltpersonforetak
- Annen selskapsform

**47) Hva er din rolle i virksomheten?**

- Daglig leder
- Styreleder/-medlem
- Økonomisk administrativ leder
- Annet (spesifiser)



**Takk for bidraget ditt til ny kunnskap om muligheter og utfordringer for landbaserte virksomheter som leverer produkter og tjenester til cruisemarkedet i Norge!**

**48) Ønsker du å få tilsendt en kortfattet oppsummering av funnene fra denne undersøkelsen? (vil foreligge i løpet av 2017)**

JA     NEI



**49) Vennligst oppgi e-postadressen som den kortfattede oppsummeringen skal sendes til:**

(legg inn e-postadresse)

**50) Har du kommentarer til undersøkelsen kan du skrive dette i feltet under:**

## VEDLEGG 2: OVERSIKT BRANSJEKODER REISELIV

(Kilde: MENON-PUBLIKASJON NR. 14/2013)

NACE-kode	Bransjetekst	Bransje/gruppe
79110	REISEBYRÅVIRKSOMHET	Formidling
79120	REISEARRANGØRVIRKSOMHET	Formidling
79901	TURISTKONTORVIRKSOMHET OG DESTINASJONSSELSKAPER	Formidling
49393	TRANSPORT MED TAUBANER, KABELBANER OG SKIHEISER	Opplevelser
59140	FILMFRAMVISNING	Opplevelser
79903	OPPLEVELSES-, ARRANGEMENTS- OG AKTIVITETSARRANGØRVIRKSOMHET	Opplevelser
79909	TURISTRELATERTE TJENESTER IKKE NEVNT ANNET STED	Opplevelser
85510	UNDERVISNING INNEN IDRETT OG REKREASJON	Opplevelser
90020	TJENESTER TILKNYTTET UNDERHOLDNINGSVIRKSOMHET	Opplevelser
90040	DRIFT AV LOKALER TILKNYTTET KUNSTNERISK VIRKSOMHET	Opplevelser
91021	DRIFT AV KUNST- OG KUNSTINDUSTRIMUSEER	Opplevelser
91022	DRIFT AV KULTURHISTORISKE MUSEER	Opplevelser
91023	DRIFT AV NATURHISTORISKE MUSEER	Opplevelser
91029	DRIFT AV MUSEER IKKE NEVNT ANNET STED	Opplevelser
91030	DRIFT AV HISTORISKE STEDER OG BYGNINGER OG LIGNENDE SEVERDIGHETER	Opplevelser
91040	DRIFT AV BOTANISKE OG ZOOLOGISKE HAGER OG NATURRESERVATER	Opplevelser
93110	DRIFT AV IDRETTSANLEGG	Opplevelser
93210	DRIFT AV FORNØYELSE- OG TEMAPARKER	Opplevelser
93291	OPPLEVELSESAKTIVITETER	Opplevelser
93292	FRITIDSETABLISSEMENT	Opplevelser
93299	FRITIDSVIRKSOMHET ELLERS	Opplevelser
55101	DRIFT AV HOTELLER, PENSJONATER OG MOTELLER MED RESTAURANT	Overnatting
55102	DRIFT AV HOTELLER, PENSJONATER OG MOTELLER UTEN RESTAURANT	Overnatting
55201	DRIFT AV VANDRERHJEM	Overnatting
55202	DRIFT AV FERIELEILIGHETER	Overnatting
55300	DRIFT AV CAMPINGPLASSER OG TURISTHYTTER	Overnatting
55301	DRIFT AV CAMPINGPLASSER	Overnatting
55302	DRIFT AV TURISTHYTTER	Overnatting
56101	DRIFT AV RESTAURANTER OG KAFEER	Servering
56301	DRIFT AV PUBER	Servering
56309	DRIFT AV BARER ELLERS	Servering
49100	PASSASJERTRANSPORT MED JERNBANE	Transport
49391	RUTEBILTRANSPORT UTENFOR BY- OG FORSTADSOMRÅDE	Transport
49392	TURBILTRANSPORT	Transport
50102	INNENLANDSKE KYSTRUTER MED PASSASJERER	Transport
50109	KYSTTRAFIKK ELLERS MED PASSASJERER	Transport
50300	PASSASJERTRANSPORT PÅ ELVER OG INNSJØER	Transport
51100	LUFTRANSPORT MED PASSASJERER	Transport

## VEDLEGG 3: OVERSIKT OVER CRUISEHAVNER OG KOMMUNER



Figur 31 Oversiktskart cruisedestinasjoner i Norge (Kilde: Cruise Norway)

Tabell 23 Sammenligning mellom cruisedestinasjoner (Kilde: Cruise Norway) og hurtigrutehavner (Kilde: Hurtigruten ASA)

Destinasjon	Cruise <sup>10</sup>	Hurtigrute	Destinasjon	Cruise	Hurtigrute
Alta	X		Longyearbyen	X	
Arendal	X		Mehamn		X
Bergen	X	X	Molde	X	X
Berlevåg		X	Måløy	X	X
Bodø	X	X	Narvik	X	
Brønnøysund	X	X	Nesna		X
Båtsfjord		X	Nordfjord-Måløy	X	
Farsund (inkl. Lyngdal, Flekkefjord og Kvinesdal)	X		Nordfjord-Olden	X	
Finnsnes		X	Oslo	X	
Florø	X	X	Risøyhamn		X
Flåm	X		Romsdal-Eresfjord	X	
Fredrikstad	X		Romsdal-Molde	X	X
Geirangerfjord -Geiranger	X		Romsdal-Åndalsnes	X	
Geirangerfjord -Hellesylt	X		Rosendal-Jondal	X	
Hammerfest	X	X	Rørvik		X
Hardangerfjord- Eidfjord	X		Sandnessjøen		X
Hardangerfjord-Rosendal	X		Skjervøy		X
Hardangerfjord- Ulvik	X		Skjolden	X	
Harstad	X	X	Sortland	X	X
Haugesund	X		Stavanger	X	
Havøysund		X	Stokmarknes		X
Honningsvåg/Nordkapp	X	X	Torvik		X
Kalvåg			Tromsø	X	X
Kirkenes		X	Trondheim	X	X
Kjøllefjord		X	Ulvik Hardanger	X	
- Kristiansand	X		Vadsø		X
- Kristiansund	X	X	Vardø		X
- Lofoten			Vik	X	
- Svolvær	X	X	Øksfjord		X
- Leknes	X		Ørnes		X
- Stamsund		X	Ålesund	X	X

Til sammen er det 38 cruisedestinasjoner og 34 hurtigrutehavner med anløp i 2016. Av disse er det 15 destinasjoner/havner som både har cruise- og hurtigruteanløp.

<sup>10</sup> En oversikt fra Cruise Norway lister opp 46 havner, hvorav 7 ikke hadde anløp eller ikke oppgitt tall for 2016. Se Cruise Norway statistikk på hjemmesiden (<http://www.cruise-norway.no/Public-info/Statistics/>).

Tabell 24 Kommuner som berøres av cruise- eller hurtigruteanløp og hvor reiselivsaktører fikk tilsendt spørreskjema

Fylke	Kommune	
Østfold	0105 Sarpsborg	0106 Fredrikstad
Oslo	0301 Oslo	
Vest-Agder	1001 Kristiansand	
Rogaland	1102 Sandnes	1106 Haugesund
	1103 Stavanger	1149 Karmøy
Hordaland	1201 Bergen	1232 Eidfjord
	1224 Kvinnherad	1233 Ulvik
	1227 Jondal	1234 Granvin
	1228 Odda	1235 Voss
	1231 Ullensvang	1238 Kvam
Sogn og Fjordane	1401 Flora	1424 Årdal
	1416 Høyanger	1426 Luster
	1417 Vik	1438 Bremanger
	1419 Leikanger	1439 Vågsøy
	1420 Sogndal	1443 Eid
	1421 Aurland	1445 Gloppen
	1422 Lærdal	1449 Stryn
Møre og Romsdal	1502 Molde	1528 Sykkylven
	1503 Kristiansund	1539 Rauma
	1504 Ålesund	1554 Averøy
	1515 Herøy	1556 Frei
	1525 Stranda	
Trøndelag	1601 Trondheim	1750 Vikna
Nordland	1804 Bodø	1828 Nesna
	1805 Narvik	1837 Meløy
	1812 Sømna	1860 Vestvågøy
	1813 Brønnøy	1865 Vågan
	1815 Vega	1870 Sortland
	1820 Alstahaug	1871 Andøy
Troms	1901 Harstad	1931 Lenvik
	1902 Tromsø	1941 Skjervøy
Finnmark	2002 Vardø	2019 Nordkapp
	2003 Vadsø	2022 Lebesby
	2004 Hammerfest	2023 Gamvik
	2012 Alta	2024 Berlevåg
	2014 Loppa	2028 Båtsfjord
	2018 Måsøy	2030 Sør-Varanger



Hovedspørsmålet vi ønsker å besvare i foreliggende undersøkelsen er hvordan cruiseturismen kan bidra til større helårlig regional og nasjonal verdiskaping for landbaserte virksomheter på norske cruisedestinasjoner? Undersøkelsen ble gjennomført våren 2017 og bygger på svar fra 101 næringsaktører. Svarerne representerer reiselivsbedrifter, cruise-/ skipsagenter, havnemyndigheter, destinasjonsselskap/ turistkontor og cruise-/ bedriftsnettverk. Vi tror analysene av svarene fra disse aktørene kan gi viktige bidrag til en bedre forståelse av hva som skjer i innenfor cruisemarkedet og mulighetene for en utvikling av de landbaserte tjenestene/aktivitetene framover. Slik kunnskap håper vi kan komme virksomheter og cruisedestinasjoner til nytte samtidig som det kan være et bidrag inn i debatten om utviklingen av konkurransedyktige bedrifter og destinasjoner i norsk reiseliv.



NORDLANDSFORSKNING  
NORDLAND RESEARCH INSTITUTE

Postboks 1490  
N-8049 Bodø  
Norge

Tlf: +47 75 41 18 10  
nf@nforsk.no  
www.nordlandsforskning.no