

Mai 2015

MASTERPLAN Sør-Varanger mot 2025



Masterplan for Sør-Varanger etter "Hvitebok for reisemålsutvikling"

Prosjektledelse:

Prosjektansvar:

Arve Tannvik, dl i Kirkenes Næringshage

Prosjektledelse:

Ann-Jorid Pedersen, MIMIR AS

FORORD

Mimir AS fikk høsten 2011 et oppdrag fra Kirkenes Næringshage å starte et forstudie innen utvikling av Sør-Varanger med fokus på Kirkenes som reisemål. Dette skjedde etter en lokal prosess der man vurderte hvilke næringer med utviklingspotensial man ønsker å satse på de nærmeste årene og et erkjent behov for å samle ressursene i en omforent strategi. I mars 2012 var forstudiet ferdig, og konklusjonen var klar. Styringsgruppa anbefalte enstemmig å gå videre med prosessen, noe som også ble fulgt opp av Sør-Varanger kommunestyre og Innovasjon Norge gjennom bevilgninger til videre arbeid. 8 måneder senere, i november 2013, startet man opp med hovedfasen (fase 2) i reisemålsutviklings-prosessen, noe som har resultert i den foreliggende masterplanen. Tidsplanen for fase 2 ble utvidet underveis for å få plass til en designprosess som viste seg å kreve ekstra tid å få rigget og gjennomført.

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

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

For Sør-Varanger gjenstår dermed nå fase 3; Fra ord til handling. Dette er den fasen der strategien og tiltakene i masterplanen skal settes ut i livet og realiseres.

Reisemålsutvikling handler om å ha et helhetsperspektiv, der næringsutviklingen og vekst er basert på det markedet vil ha. Samtidig må ikke den lokale næringsutviklingen komme i konflikt med lokalsamfunnsutviklingen. Det betyr at det er flere dimensjoner og mange aktører som blir berørt i strategiarbeidet. Masterplanen har hatt som formål å avklare og forankre en overordnet strategi for Sør-Varanger, eller Kirkenes, som reisemål. Dette gjelder både forhold knyttet til utviklingen av selve reisemålet, men også markedsmessig posisjonering, forholdet til offentlige planprosesser og samspillet blant aktørene på utviklingssiden.

Arbeidet med masterplanen ble gjennomført i perioden november 2013 til april 2015. Det har i fase 2 vært gjennomført 7 styringsgruppemøter, 2 seminarer, en rekke forankringsmøter med aktørene, en kunnskapsinnhentingsprosess med tilhørende møter og befaringer, samt en designprosess som også inkluderte to workshops, en rekke møter, samt en lokal befarung. Prosjektledere for prosessen har vært Ann-Jorid Pedersen i Mimir AS, mens prosjektansvarlig har vært Arve Tannvik fra Kirkenes Næringshage. Styringsgruppa med valgte representanter har vært det styrende organet i prosessen.

Vi takker med dette styringsgruppa som har bidratt med kunnskap og erfaringer, vilje til å tenke nytt og til å ta beslutninger underveis. Takk også til andre deltakende aktører med hjerte for Sør-Varanger og Kirkenes.

Arve Tannvik
Prosjektansvarlig


Ann-Jorid Pedersen
prosjektleder

STYRINGSGRUPPAS SIGNATURER

Monika Raab
Pasvik Turist AS

Arve Tannvik
Kirkenes Næringshage

Knut Kristoffersen
Avinor

Ronny Østrem
Radius Kirkenes AS

Kristine Ramberg
Amfi senter AS

Trine Beddari
Birk Husky

Tove Alstadsæther
Sør-Varanger Kommune

Ørjan Stubhaug
Sør-Varanger kommune

Rune Nordhus
Thon Hotels Kirkenes

Jevgeni Mlinnikov
Scandic Hotel Kirkenes

Stig Ulvang
Sør-Varanger kommune

Nicole Merten
Barens Safari

Hans Hatle
Barents Safari

Berit Nilsen
Grenselandmuseet

Trine Møller
Sollia Gjestegård

Observatører og medspillere:

I tillegg har Anja Christensen fra Innovasjon Norge vært observatører og bidragsytere i styringsgruppa. Ingrid Mathisen fra Innovasjon Norge og Benedicte Wildhagen fra Norsk Senter for Design og Arkitektur har vært designrådgivere for designprosessen. Også andre representanter for næring og kommune har vært innom prosessen og styringsgruppa i løpet av perioden vi har jobbet med masterplanen.

KORT SAMMENDRAG AV STRATEGIEN

Situasjonsanalyse og potensial for videre vekst

Sør-Varanger har en spesiell lokalisering, en god infrastruktur, fra middels god til høy standard på hotellene, et relativt godt servicetilbud og et attraktivt opplevelsestilbud utenfor sentrum. Reiselivsaktørene er profesjonelle og leveringsdyktige, men dårlig organisert på stedlig nivå. Kirkenes by kan, med noen inngrep, fungere som en attraktiv base der man hviler ut eller søker andre opplevelser som utfyller de naturbaserte tilbudene i regionen. Ressursgrunnlaget, lokaliseringen og ikke minst aktørenes lokale opplevelsesproduksjon, gjør at Sør-Varanger har potensial til å bli en fremtidsrettet destinasjon med høy lokal verdiskaping og økt internasjonal attraksjonskraft gjennom hele året. Forutsetningen er at kommunen og aktørene i fellesskap evner å jobbe med en langsiktig, strategisk satsning på reisemålsutvikling.

Visjon og mål

Sør-Varanger skal bli verdenskjent som et helårlig reisemål som byr på sterke og lett tilgjengelige opplevelser basert på arktisk natur og dyreliv og lokal kultur og levemåte.

Sør-Varanger som reisemål skal bli særlig kjent for gode opplevelser knyttet til kongekrabben og kunsten å leve godt i det høye nord (Arctic living). Sør-Varanger skal videre oppfattes som et helstøpt, opplevelsesbasert reisemål, med Kirkenes sentrum som et attraktivt og effektivt nav for opplevelser i hele regionen.

Hindre for videre vekst

1. Ikke sterk nok profil på reisemålet
2. Ikke god nok tilgjengelighet til og kapasitet på reisemålet
3. Kirkenes sentrum oppleves ikke positivt av gjestene
4. Et litt for generisk tjenestetilbud
5. Manglende organisering og ledelse av reisemålet

Strategiske mål

1. Styrke posisjon og konkurransekraft i to prioriterte hovedmarkeder
2. Styrke tilgjengeligheten til reisemålet
3. Styrke ledelsen av reisemålet
4. Styrke reisemålets kommunikasjon og profil
5. Styrke sentrum som opplevelsesarena

Strategien er ment å realiseres i reisemålsprosessens fase 3, *Fra ord til handling*.

FORORD	2
Styringsgruppas signaturer	3
Kort sammendrag av strategien	4
1.0 Prosess, organisering og metoder	6
1.1 Bakgrunn, formål og organisering av arbeidet	6
1.2 Organisering av arbeidet.....	6
1.3 Styringsgruppas anbefaling.....	7
2.0 Bakgrunn og fokusområder	8
2.1 Trender og utviklingstrekk i reiselivet generelt.....	8
2.2 Situasjonsanalyse for reisemål Sør-Varanger	9
2.3 Faktavindu 2014.....	13
2.4 Trafikkstrukturen i Sør-Varanger	15
2.5 Bærekraft som premiss for utviklingen.....	16
3.0 Problemformuleringer og potensial	17
3.1 Problemstillinger i et utviklingsperspektiv	17
3.2 Potensial.....	18
3.3 Kommunens rolle og medvirkning som premiss for en vellykket utvikling.....	19
4.0 Visjon, mål og Strategi	20
4.1 Visjon.....	20
4.2 Ambisjon og vekststrategi mot 2025	20
4.3 Fem strategiske mål	21
5.0 Tiltaksplan for fase 3	29
5.1 Tiltak	30
6.0 Finansiering, eierskap og drift av fase 3	35
6.1 Liten destinasjon, stort løft.....	35
6.2 Organisering og gjennomføring av fase 3	35
6.3 Politisk behandling	36
7.0 LITTERATURLISTE og kilder	37
8.0 Vedleggsliste	38

1.0 PROSESS, ORGANISERING OG METODER

1.1 BAKGRUNN, FORMÅL OG ORGANISERING AV ARBEIDET

Hva er en masterplan?

En masterplan er et dokument som legger langsiktige rammer for utviklingen av en destinasjon. Planen skal først og fremst dekke det fellesrommet der det er hensiktsmessig at aktørene samarbeider om tiltak som gir bedre rammer for den stedlige verdiskapingen. En Masterplan er dermed en overordnet strategi for arbeidet på destinasjonsnivå. Strategien beskriver hvordan aktørene i fellesskap kan redusere irritasjonsmomenter og utvikle attraksjonskraft både på kort og lang sikt. Masterplanen er videre tuftet på *offentlig-privat samhandling*, der Sør-Varanger kommune og næringsaktørene har utviklet og skal forvalte strategien i fellesskap. Bærekraft ligger som et premiss for hele strategien, det vil si at man i masterplanen tar hensyn til både natur, kultur, miljø, sosiale verdier og økonomisk levedyktighet.

Denne masterplanen omhandler hele Sør-Varanger som reisemål, herunder stedene Kirkenes, Hesseng, Sandnes, Bjørnevatn, Jarfjord, Svanvik, Skogfoss, Vaggatem, Neiden, Bugøyfjord og Bugøynes. Masterplanen tar samtidig utgangspunkt i at hele Øst-Finnmark med de tilliggende grenseområdene på russisk side fremstår som én opplevelsesregion for mange av de tilreisende. (Begrepene Sør-Varanger og Kirkenes brukes noe om hverandre i dokumentet.)

Formålet med masterplanprosessen

Formålet med denne fasen har vært å utarbeide et *overordnet og helhetlig rammeverk* for utviklingen av reisemålet. Arbeidet med dette rammeverket bygger på forstudiet som ble avsluttet i 2012. Gjennomføringen av denne tredelte prosessen følger Innovasjon Norges arbeidsopplegg "*Hvitebok for bedre reisemålsutvikling*". Dette dokumentet utgjør fase 2 i prosessen, og følges opp videre gjennom neste fase – kalt *Fra ord til handling*.

Prosessene og dokumentet som nå foreligger, er i seg selv en milepæl. Det er første gang man har hatt som mål å skape en overordnet strategi for reisemålet som er forankret og integrert i kommunestyrets planverk og bygd på felles ambisjoner om å ta gode helhetlige grep om utviklingen av reisemålet i et langsiktig perspektiv. Masterplanen griper dermed direkte inn også i andre næringer og strategier for utvikling i Sør-Varanger.

1.2 ORGANISERING AV ARBEIDET

Organisering

Prosessene har vært organisert med PLP som styringsmodell, med en bredt sammensatt styringsgruppe (SG). Prosjektansvarlig (PA) har vært Arve Tannvik fra Kirkenes Næringshage AS, mens Ann-Jorid Pedersen fra Mimir AS har vært innleid prosjektleder (PL). Prosessen har dessuten fått hjelp fra rådgivere i Norsk Designråd og Innovasjon

Norge, samt selskapene Uniform AS og Prolouge AS underveis. Styringsgruppa har vært sammensatt av representanter fra både reiselivsnæringa, kommunen, Kirkenes Næringshage, samt tilliggende næringer som kultur, handel og infrastruktur. Kirkenes Næringshage har oppnevnt representanter til arbeidet.

Mandat

Styringsgruppas mandat i fase 2 har vært å få fram en strategi for utvikling av reisemålet fram mot 2025. Gruppas medlemmer påtar seg ikke økonomiske forpliktelser gjennom å legge fram dokumentet ”Sør-Varanger mot 2025”.

Finansiering

Masterplanarbeidet for Sør-Varanger er finansiert gjennom bidrag fra Innovasjon Norge, Sør-Varanger kommune og lokale reiselivsbedrifter. I tillegg har deltakerne i styringsgruppa vært finansiell partnere gjennom egeninnsats. Innovasjon Norge har også bidratt betydelig i finansieringen av designprosjektet som har vært en del av masterplanarbeidets fase 2.

Metode

Arbeidet har vært organisert etter en traktmodell, der man har søkt å legge mest mulig innsikt på bordet i en startfase og så sirkle seg inn mot en endelig strategi i løpet av prosessen. Faglige analyser og forslag til strategier og prioriteringer har hele tiden vært presentert og diskutert på møtene i styringsgruppa (SG). Masterplanen bygger slik sett på beslutninger som totalt omfatter ca 25 saksframlegg, et eget brukerstudie og en tjenstedesignprosess. I tillegg har det vært avholdt møter og invitert til et åpent seminar for alle interesserte aktører i Sør-Varanger. Kommunestyret og kommuneledelsen har fått presentert både masterplanarbeidet og designprosjektet underveis. Styringsgruppa har dessuten vært på en studietur i Lofoten.

Utarbeidet av design researcher og sosiolog Mette Mossige

Brukerstudie av
Sør-Varanger.

Basert på intervjuer og
opphold i mars 2013



1.3 STYRINGSGRUPPAS ANBEFALING

Anbefaling om å gå videre med fase 3, fra ord til handling

De samlede kvalitetene og ressursene knyttet til Sør-Varanger har vist at dette er et reisemål av internasjonal interesse. Reisemålet har gode forutsetninger for å utvikle seg videre basert på ulike former for opplevelsesturisme gjennom hele året. For alle målgrupper vil

attraksjonskraften være knyttet til Sør-Varangers opplevelsestilbud knyttet til regionens kultur, historie, natur, klima og geografiske beliggenhet.

Styringsgruppa stiller seg kollektivt bak det framlagte strategidokumentet og understreker viktigheten av at det er dette dokumentet som nå legges til grunn for det videre arbeidet med å utvikle reisemålet i neste fase – *fra ord til handling*.

Detaljerte gjennomføringsplaner og finansieringsmodell for gjennomføringsfasen vil bli presentert i egne dokumenter, i tråd med metoden som beskrives i Innovasjon Norges Hvitebok for reisemålsutvikling. Disse forslagene vil være kvalitetssikret i styringsgruppa i forhold til gjennomførbarhet og prioriteringer.

2.0 BAKGRUNN OG FOKUSOMRÅDER

2.1 TRENDER OG UTVIKLINGSTREKK I REISELIVET GENERELT

Systemskifte i reiselivet

Norsk og internasjonalt reiseliv er inne i et omfattende systemskifte. To drivere som endrer mye er det sterke opplevelsesfokuset som skaper etterspørsel etter høyt kundetilpassede og emosjonelle leveranser, og digitaliseringen som endrer mye av måten å jobbe på for reiselivsaktørene. Samtidig blir kundene mer krevende, de ønsker meningsfulle opplevelser og tar god service for gitt. Kundens egen formidling av egne opplevelser blir den nye markedsføringen mens leveransene i seg selv blir til den viktigste delen av merkevarebyggingen. Endringene åpner også for at den lokale verdiskapingen kan økes gjennom foredling av ressursene (tjeneste- og opplevelsesutvikling) og felles konseptualisering (helhetlige grep).

Tid og avstand som konkurransefaktorer i flere segmenter

Tid er viktig og bidrar til at kundene stiller krav til enkelhet og sømløshet både med tanke på planlegging og gjennomføring. I konferansesammenheng snakker man om såkalte *timesbelter rundt byene* eller de store flyplassene som akseptabel reiseavstand. I turismesammenheng snakker man om *Nanofrier*, ferier med én overnatting. Nanoferiene går til lett tilgjengelige byer som man også lett kan orientere seg i. Reisetid/avstand oppfattes som viktig også ut fra klimahensyn.¹ Kirkenes er i posisjon til å levere på mange av de nye trendene, men faller samtidig gjennom i forhold til andre krav og behov i markedet.

Mange små framfor få store.

De omtalte endringene gir et stort potensial for utvikling av *nisjeprodukter*, slik vi har sett eksempel på gjennom etablering av fuglekikkerturisme i Varanger eller arrangement som langdistansesvømming i Lofoten. Begge disse tilbudene er bygget på ressurser som er lett

¹ <http://reise.aftenposten.no/reise/Reiser-pa-ferie-med-kun-n-overnatting-72252.html#.VBV012ccR9A>, Menon (2014), Pedersen (2015)

tilgjengelige (hhv fugler og hav), slik ressursene også er i Sør-Varanger. I dagens konkurransesituasjon, er det altså *foredlingen av ressursene* som avgjør om man skaper verdier, ikke ressursene i seg selv.



FIGUR 1 NISJETURISME BLANT ANNET BASERT PÅ FUGLEKIKKING, DISTANSESVØMMING OG INTERESSE FOR NAKENSNEGLER TILTREKKER NYE MÅLGRUPPER TIL NORD NORGE

Delingsøkonomien

Også i overnattingssektoren er det endringer. Tilbud som Airbnb (privat overnatting) vokser hurtig samtidig som det etableres nye typer av kommersielle tilbud. Smarthoteller (www.smarthotel.no) er eksempel på nye kommersielle bedrifter som tilbyr rimelig overnatting i fullservice byhoteller med mulighet for leie av «Smartbil» til kr 500 pr dag og lån av sykler gratis. Delingsøkonomien bidrar også til høy grad av transparens og deling av kunnskap. Visit Oslo har nå åpnet databasen sin slik at alle kan hente informasjon om hva som skjer når og hvor. Det betyr at for eksempel flyselskapene kan legge opp sine nettsider slik at en gjest som søker flybillett til Oslo på gitte datoer samtidig får opp informasjon om hva som skjer i byen. Journalister kan supplere sine reiseartikler med oversikt over arrangementer, og turoperatører kan bruke aktivitets- og kulturtilbudet for å selge reiser og opplevelser. Strategien bak dette er å gjøre andre aktører i stand til å markedsføre Oslo på en bedre måte ved å dele kunnskap som kommer til nytte for alle parter.

Kortene deles ut på nytt

Disse eksemplene viser hvordan hele strukturen i reiselivet endres. På en måte kan vi si at kortene nå deles ut på nytt, og at morgendagens vinnere dermed kan være helt andre enn dagens. Her er det dermed muligheter for alle aktører til å ta en helt annen posisjon i det *nye* reiselivet, versjon 2.0, frem mot 2025.

2.2 SITUASJONSANALYSE FOR REISEMÅL SØR-VARANGER

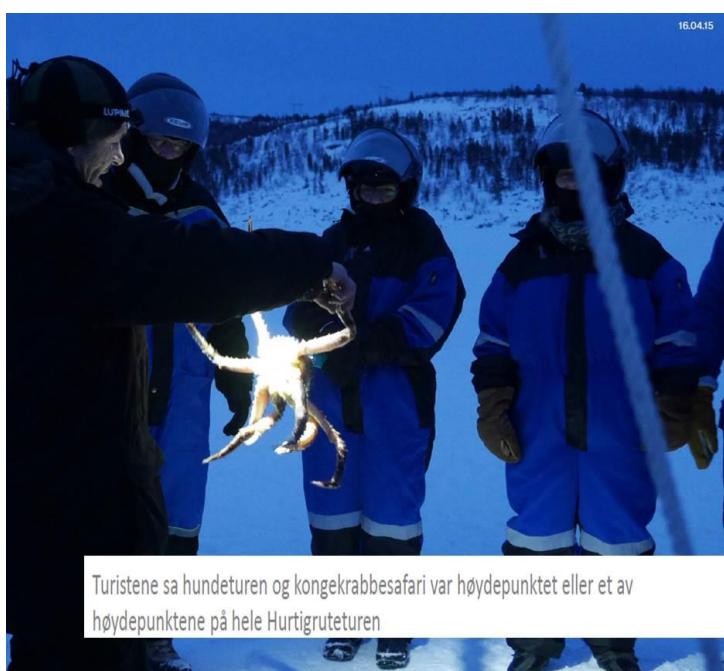
Et godt utgangspunkt

Reisemål Sør-Varanger har hatt en god utvikling på 2000-tallet, faktisk betydelig bedre enn det øvrige Finnmark. Forklaringen ligger særlig i at man har lyktes med å etablere vintertrafikk basert på opplevelsesturisme, en trend som bare ser ut til å øke. Sør-Varanger har dessuten mange dyktige entreprenører, noe som har gitt S-V en posisjon blant de fremste vinterreisemålene i Nord Norge. Samtidig trekker S-V tilreisende til møter, konferanser og

kultur- og idrettsbegivenheter gjennom hele året, og har utviklet en profil som Barentshovedstad i enkelte segmenter, noe som gir medieoppmerksomhet og styrker merkevaren Kirkenes også i reiselivssammenheng. Alt i alt har Sør-Varanger skapt seg et godt utgangspunkt for de neste årene.

Opplevelser som viktigste suksessfaktor

Verdiskaping knyttet til ferie- og fritidsreiser, kan bygges på såkalte ”gudegitte” naturkvaliteter som vakre landskaper og naturfenomener. Verdier kan også skapes ut fra arrangementer og festivaler, eller i muligheten for å utøve en hobby (fiske, fuglekikking, etc) eller i menneskers behov for selvutvikling eller nytelse (lære noe nytt, slappe av, utfordre seg selv, etc.). De siste årene har *opplevelser* blitt reiselivets viktigste «reason to go», altså grunn til å reise et bestemt sted. Hva man kan oppleve, er dermed blitt førende for valg av reisemål for de fleste. Dette betyr at det er kombinasjonen av et steds natur- eller kulturgitte *kvaliteter og opplevelsesmuligheter* som danner stedets *attraksjonskraft* og *verdi* som reisemål. Dermed er det også dette som igjen danner grunnlaget for den lokale næringsaktiviteten og verdiskapingen. Vi kan si at opplevelsene er *trafikkskapere*, mens andre tilbud (for eksempel et stedlig handelstilbud) blir *trafikknytere*.



Sør-Varanger har i realiteten vært en spydspiss i den opplevelsesbaserte vinterturismen i Nord-Norge i mange år, selv om dette ikke har vært så godt reflektert i Nordnorsk Reiselivs og Visit Norways kampanjer. Det har skjedd svært mye på produktutviklingsiden de siste 15 årene, og ikke minst har den store interessen for arktiske strøk og vinteropplevelser knyttet til nordlys, hundekjøring, snø/ishotell og etter hvert kongekrabbe skapt nye muligheter for S-V som reisemål. Hurtigrutas daglige ankomster og satsning på salg av landbaserte utflukter har vært og er en særdeles viktig pilar i det lokale reiselivet. Reisemålet har i tillegg klart å etablere seg i det krevende internasjonale opplevelsesmarkedet med gjester som flyr inn til regionen fra store deler av verden. Tilbakemeldingene på reisemålets opplevelser er stort sett svært gode.

Skyer i horisonten

Det finnes imidlertid mørke skyer i horisonten også for Sør-Varanger. Reisemålet er svært avhengig av Hurtigrutas disposisjoner og videre utvikling, noe som setter reisemålet i en

sårbar posisjon der aktørene i liten grad selv styrer, eller evner å påvirke, utviklingen. Som eksempel kan nevnes at dersom hurtigruteturistene overføres fra charterfly til rutefly uten økning av kapasitet eller frekvens, vil kapasiteten bli sprengt og markedet begrenset. Dersom flere av Hurtigrutas passasjerer reiser tur/retur, vil det begrense tilgangen på gjester for både hotell og opplevelsesleverandører i regionen. Etter at avtalen med den norske stat går ut i 2019, er det dessuten usikkerhet knyttet til Hurtigrutens videre disposisjoner og utvikling langs kysten. Sør-Varanger sliter videre med rekruttering av kompetent



Kundeundersøkelsene viste at gjestene var svært misfornøyd med opplevelsen av Kirkenes sentrum. De forsto ikke det de så og følte seg ikke velkomne og ivaretatt.

arbeidskraft og konkurransedyktige botilbud for sesongansatte, noe som kan bli en propp for ytterligere vekst.

Kirkenes sentrum har en svak opplevelsesprofil, og gjestene møter bare i liten grad det reisemålet lover av opplevelsesinnhold og attraktivitet. Sør-Varanger vil dermed utfordres på kundeløftet sitt om gapet mellom profil og virkelighet ikke minskes. I tillegg har man miljøtrusselen som raskt vil kunne påvirke attraksjonskraften til et

naturbasert reisemål som Sør-Varanger. Framtidig politikk og sentrale markeds mekanismer vil avgjøre om petroleumsaktiviteten vil bevege seg videre nordøstover. En utvikling i retning av å se nordområdene som ett stort ressurs- og virksomhetsområde kan være i ferd med å utvikle seg. Parallelt med disse mulighetene, sliter den tradisjonelle industrien i Sør-Varanger i alvorlig grad med lønnsomheten. Mange arbeidstakere er allerede sagt opp, noe som vil kunne påvirke Kirkenes sin robusthet som lokalsamfunn.

Skjerpert konkurranse og varierende lønnsomhet

De siste årene har kravene til reiselivsleveranser økt betydelig både i Sør-Varanger og i det øvrige Norge. Dagens gjester er mer erfarne og stiller større krav enn for bare få år siden. Den betydelige trafikkvridningen mot cruise har også ført til nye utfordringer med tanke på lønnsomhet og potensielle leveranseområder, særlig for overnattings- og serveringsbedriftene. *Selv om Kirkenes har hatt en positiv utvikling som reisemål de senere årene, står reisemålets posisjon i den opplevelsesbaserte vinterturismen i fare for å svekkes fordi konkurransen er blitt hardere og fordi store markedsendringer omfordeler konkurransekraften.* Flere aktører og destinasjoner har etablert seg i det ”arktiske vinterturismemarkedet”, og flere vil trolig komme. Mange land satser på de betalingsvillige opplevelsessegmentene, ikke minst Grønland, Nord-Canada, Alaska, Island, Russland (Sibir og Antarktis), Nord-Finland, Nord-Sverige og en rekke destinasjoner i Nord-Norge,

inkludert Svalbard. Samtidig er tilgjengeligheten til reisemålet en kritisk faktor. Yrkestrafikken har økt formidabelt de siste årene, og både fly- og hotellkapasitet er i dag hardt presset. En svekket tilgjengelighet til reisemålet kan dermed svekke Kirkenes sin posisjon som opplevelsesbasert reisemål betydelig. For å konkurrere med andre reisemål, og for å bidra til lønnsomhet og verdiskaping på reisemålet over tid, er det derfor blitt stadig viktigere med *stabil tilgjengelighet, forpliktende samhandling mellom aktørene, en profesjonell destinasjonsledelse med drift av støttesystemer, samt kompetanseutvikling og markedssamarbeid*. I tillegg vil man trenge en sterk innovasjonskultur drevet av kontinuerlig dialog med både markedet og andre aktører i regionen.

Svak ledelse av reisemålet

Den totale reiselivssatsningen i Sør-Varanger har i liten grad vært forankret i kommunens planverk, mens samarbeidskonstellasjonene mellom aktørene, og mellom næringen og det offentlige, har vært lite forpliktende. Sør-Varanger har ikke noe destinasjonsselskap som koordinerer aktørene og løser felles arbeidsoppgaver, slik for eksempel Nordkapp, Hammerfest, Tromsø, Svalbard og svært mange andre reisemål av en viss størrelse i Norge har. Viktige fellesgodefunksjoner som destinasjonsledelse, vertskapsoppgaver og destinasjonsmarkedsføring blir dermed ikke ivaretatt på en god nok måte sett opp mot hva som regnes som nødvendig for et konkurransedyktig reisemål i dag.

Uklar profil

Tross sin sterke stilling rent statistisk, framstår ikke Kirkenes som veldig synlig i de feriemarkedene reisemålets aktører opererer i. Kirkenes har fått en rekke positive omtaler og rankinger både i vanlig media og i anerkjente reiselivsmagasiner som National Geographic og Lonely Planet. Dette har imidlertid gått direkte på enkeltopplevelser og attraksjoner, ikke så mye på reisemålet i seg selv. Reisemålet har altså ingen tydelig profil eller sterk posisjon som *destinasjon for opplevelsesbaserte reiser*. Den reelle posisjonen og kjennskapen i utenlandsmarkedene synes snarere å være knyttet til at Kirkenes er Hurtigrutas endestasjon og til attraksjoner som Snøhotellet og opplevelser knyttet til kongekrabba. Heller ikke blant nordmenn synes Kirkenes å være sterkt assosiert med opplevelsesbasert reiseliv.

Kunnskapsinnhenting som er gjort i

prosjektet, viste at de positive assosiasjonene de besøkende i Sør-Varanger hadde til reisemålet, først og fremst var knyttet til det lokale opplevelsestilbudet, naturen og dyrelivet. De negative assosiasjonene var på sin side direkte knyttet til Kirkenes sentrum, som ble oppfattet som lite ivaretagende overfor besøkende, vanskelig å finne fram i, «dødt» og til



dels utrivelig. Ser en på den norske presseomtalen av Kirkenes, handler denne ofte om *arrangementene* som holdes i Sør-Varanger, for eksempel politiske møter, festivaler og lignende. Denne type presseomtale gir informasjon om hva som sett med journalistens øyne er interessant og bidrar på den andre siden til å skape forventninger om hva man kan oppleve i Kirkenes. Omtalene fungerer dermed også som en av flere indikatorer på hva som bør og kan inngå i et fremtidig opplevelsestilbud i Kirkenes.

Sør-Varangers sine konkurransefortrinn pr i dag er særlig knyttet til:

1. Gode opplevelsesaktører som leverer gode natur- og kulturbaserte opplevelser
2. Enkel tilgang til attraktiv natur og kystlandskap, med en rik flora og fauna, et godt vinterklima og trygge snøforhold store deler av året.
3. Tilgang på helårige turiststrømmer gjennom å være start- og endestasjon for Hurtigruta kombinert med stor flyplass og gode havneforhold.
4. Nærhet til Russland kombinert med en spennende, sammensatt historie.

Uforløst potensial

Sør-Varanger har også relativt sett lite overnattingstrafikk i forhold til antallet gjester som er innom kommunen, og dermed kort oppholdstid pr gjest. Samtidig er belegget på hotellene i dag så høyt at man snakker om sprengt kapasitet deler av året. Potensialet tas med andre ord ikke ut. Det blir dermed viktig å tilføre destinasjonen et kapasitetsnivå som gir rom for utvikling, samt ny trafikk for å sikre lønnsomheten i en kapasitetsutvidelse og en god langsiktig utvikling av reisemålet. I dagens situasjon vil det dermed være særdeles viktig for reiselivet å ha et langsiktig perspektiv og å styrke evnen til å omstille og tilpasse seg. Uten å kjenne framtida, forsøker denne masterplanen å ta høyde for Sør-Varangers innovasjons- og omstillingsbehov så langt det er mulig og realistisk.

2.3 FAKTAVINDU 2014

Antall hotellovernattinger

Antall gjestedøgn, år 2000: 44 495

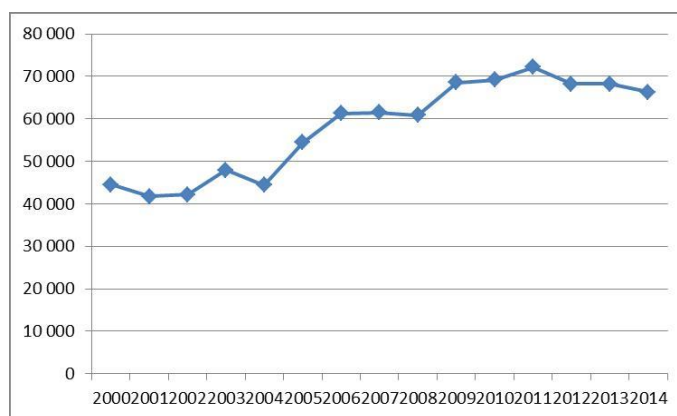
Antall gjestedøgn år 2014: 66 292

Formål med overnatting²

Kurs / konferanse 10 096

Yrke 27 451

Ferie/fritid 28 745



GJESTEDØGNUTVIKLING 2000-2014

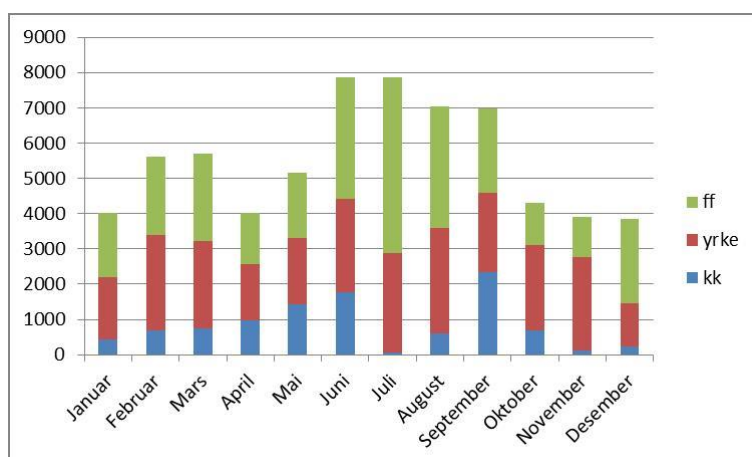
² Yrkestrafikken i Sør-Varanger er ikke tatt med i masterplanens strategier, da den i liten grad påvirke reiselivets aktører. Den tas likevel med i statistikkgrunnlaget

Lønnsomhet hotellovernatting

RevPar ³ , Sør-Varanger:	406
RevPar, Norge:	469
RevPar, Alta:	379
RevPar, Tromsø:	559

Oppholdstid pr hotellgjest

Oppholdstid, S-V:	1,45
Oppholdstid, Norge:	1,61
Oppholdstid, Tromsø:	1,81



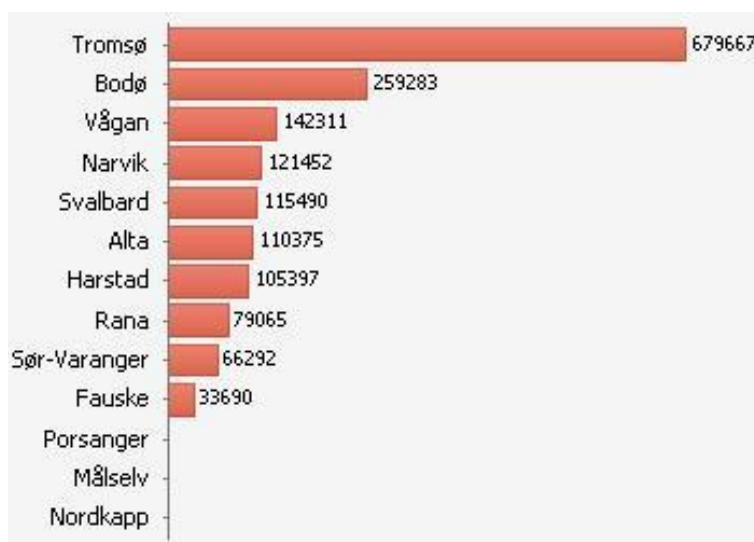
GJESTEDØGN PR MND OG SEGMENT 2014

Markedsandel i Nord Norge

I en rangering av reisemål i Nord-Norge ut fra totalt antall hotellovernattinger, kommer Sør-Varanger på 9. plass. Den enorme økningen i Tromsø de senere årene, viser noe av potensialet i den internasjonale opplevelsesturismen.

Sysselsetting i reiselivet i Sør-Varanger⁴

Overnattingsvirksomhet	101
Serveringsvirksomhet	84
<u>Reisebyråer, reisearrangører</u>	<u>18</u>
SUM	203



RANGERING AV REISEMÅL I NORD NORGE ETTER ANTALL GJESTEDØGN

I tillegg kommer sysselsetting i tilliggende bransjer som profiterer på reiselivet.

Lokal verdiskaping

Tall fra ATTA/UNWTO⁵ viser at potensielt 65% av omsetningen fra opplevelsesturistene (adventure tourism / opplevelsesturisme) går inn i den lokale økonomien, mens de siste tallene fra Innovasjon Norge indikerer at 19% av cruise gjestenes forbruk i Norge legges igjen på land. Man kan anta at Hurtigrutegjestene befinner seg et sted midt i mellom disse tallene, men trolig nærmere cruisesegmentet enn adventuresegmentet. Det er altså ikke likegyldig hva slags turister Sør-Varanger tiltrekker seg med tanke på verdiskaping og bærekraft.

³ RevPar står for revenue pr available room, altså omsetning pr tilgjengelig rom, og er en vanlig måleenhet i hotellbransjen for å vurdere lønnsomheten.

⁴ SSB, tall for sysselsetting i Sør-Varanger 2013

⁵ Adventure Travel Trade Association (ATTA). Verdens Turismeorganisasjon (UNWTO)

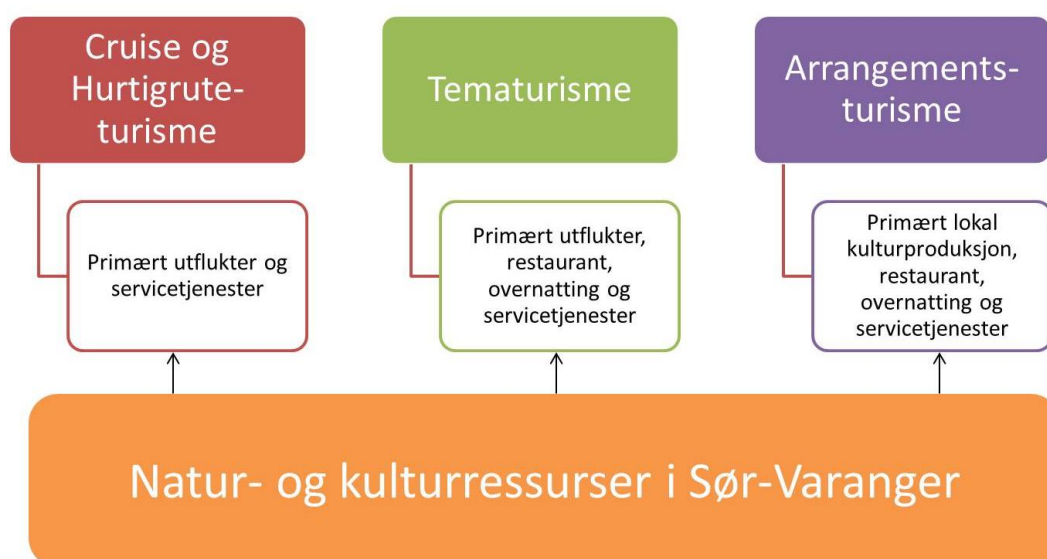
2.4 TRAFIKKSTRUKTUREN I SØR-VARANGER

Tre kategorier av gjester

I den framvoksende nisjeturismen fungerer Sør-Varanger i stor grad som en såkalt *resort-* eller *basedestinasjon*, der gjestene bor på ett sted og benytter seg av attraksjoner og tilbud i nærheten. Unntakene er cruise- og Hurtigruteturistene som er innom Kirkenes i noen timer som et ledd i rundturen. Fordi Kirkenes er start- og sluttdestinasjon for Hurtigruta, kommer en del gjester med fly og blir potensielt noe ekstra tid i byen før hjemreise eller før de går om bord i Hurtigruta. *Selv om trafikkstrukturen endrer seg noe gjennom året, er Kirkenes sentrum viktig for alle målgrupper som er innom Sør-Varanger.*

Regionens reiseliv er i dag preget av henholdsvis yrkesreisende og ferie- og fritidsreisende, Den siste kategorien, som denne masterplanen konsentrerer seg om, består av:

1. *Rundreiseturister på land og til havs*
De som er på organisert rundreise med turbuss, cruiseskip eller Hurtigruta. Sistnevnte er enten på en 3-timers stopp eller starter/avslutter turen her og blir med det gjerne noe lenger. (Noen av dem som blir igjen i Sør-Varanger etter Hurtigruteavstigning, går over til gruppen tema- og interesselurister. Men mange er i praksis å regne som *transittpassasjerer* og fanges ikke opp av reiselivets kommersielle tilbud i ønsket grad.)
2. *Tematurister* (adventure- / opplevelsesturister)
De som besøker regionen som individuelt reisende eller i mindre grupper og har valgt reisemål ut fra opplevelsestilbudet og personlige interesser.
3. *Arrangementsturister*
De som er deltakere, støttefunksjoner eller publikum ved arrangement. Under arrangementsturisme hører også regionens kurs- og konferansevirksomhet.



Figur 5: Turismesegmenter i Sør-Varanger i dag

2.5 BÆREKRAFT SOM PREMISS FOR UTVIKLINGEN

Denne masterplanen definerer bærekraft på følgende måte:

- *Et bærekraftig reiseliv er et reiseliv som strekker seg lengre enn til kortsiktige prioriteringer.*
- *Et bærekraftig reiseliv fokuserer ikke bare på fordelene for de reisende, men også reiselivets innvirkning for mennesker på stedene som besøkes, og for verdiene i natur, kultur og lokalsamfunn.*

Videre tar det utgangspunkt i Innovasjon Norge og NHO Reiselivs tre temaer og ti prinsipper for bærekraftig reiseliv:



Figur 6: 3 områder og 10 prinsipper for bærekraftig virksomhet

Bærekraft også i gjestens øyne

Kombinasjonen spektakulært landskap, rikt fugle- og dyreliv, endeløs villmark og sterke naturopplevelser assosieres ofte med omsorg for miljøet og omgivelsene. Turister som kommer til Kirkenes møter vakker og urørt natur. Men de møter også utstyr lagret i friluft og et reisemål uten gode kollektive transportløsninger, dominert av gruvedrift og annen industriell virksomhet. All kultur, mat og opplevelser som selges oppfattes heller ikke nødvendigvis som autentisk og med lokal tilhørighet. Økt interesse for miljøet stiller også strengere krav til bedriftene når det gjelder tilrettelegging og markedsføring av et mer bærekraftig reiseliv. Verdiskapingen som skal skje innen reiseliv de nærmeste årene må av mange gode grunner skje på en bærekraftig måte, slik at miljøhensyn ivaretas og naturen og kulturen i Kirkenes fortsatt kan brukes som et konkurransefortrinn, ikke bare ute i villmarka, men også i byen.

Bærekraftig arealplanbehov

Innenfor en bærekraftig turisme, må man også lage rammebetingelser som ivaretar en god balanse og en bærekraftig planlegging. Med den nære sammenhengen det er mellom kapasitet i tilgjengelighet, overnatting og aktivitets- og opplevelsestilbudet, er det viktig at fremtidig arealplanlegging tar opp i seg at en ønsket vekst også vil føre til et økt arealbehov for installasjoner og servicefunksjoner for slike aktiviteter (eksempelvis nye områder for opplevelsescamper, hotell, servicebygg, lagerplasser etc). Økt turistbasert aktivitet gjennom

hele året i Sør-Varanger, betinger også plangrep i selve byplanleggingen og en videre utbygging og fortetting som ivaretar næringsas, lokalsamfunnets og gjestenes behov. Dette kan gjelde soning av arealer, tilgjengelighet til sjøfront, siktlinjer, opparbeiding av offentlige rom (torg/gågate), gang- og sykkelveier, turstier med mer.

3.0 PROBLEMMFORMULERINGER OG POTENSIAL

For å nå målene i masterplanen, ikke minst det overordnede målet som handler om å styrke merkevaren, må Sør-Varanger løse en del utfordringer. I masterplanprosessen er det derfor definert følgende utfordringer eller *hindringer* for en ønsket utvikling:

3.1 PROBLEMSTILLINGER I ET UTVIKLINGSPERSPEKTIV

Styringsgruppa har definert fem problemstillinger som særlig sentrale sett i forhold til reisemålets ambisjoner om å utvikle seg. Disse er:

1. Ikke sterk nok profil

Reisemålet har ingen tydelig profil og stemme i markedet.

Kirkenes som reisemål er relativt svakt posisjonert i forhold til andre framvoksende arktiske destinasjoner.

2. Ikke god nok tilgjengelighet og kapasitet

Tilgjengeligheten til Kirkenes er vekslende, med sprengt fly- og hotellkapasitet i deler av året og helt manglende flytilbud andre deler av året. I tillegg kommer sårbarheten i forhold til Hurtigruta som man ikke vet hvordan vil prioritere sine anløp etter 2019. Dette sammen med et noe smalt transportgrunnlag gir reisemålet en sviktende stabilitet. Å jobbe for forlengelse av rullebanen på Kirkenes Lufthavn er også svært viktig for den videre utviklingen av reisemålet.

3. Kirkenes sentrum oppleves ikke positivt av gjestene

Gjestene leser Kirkenes «feil» ved ankomst, kanskje fordi de har forventninger om å møte uberørt natur og til dels et lite og idyllisk lokalsamfunn. Det bygges heller ikke relevante forventninger til stedet og opplevelsene i forkant eller ved ankomst.

Gjestene har videre en dårlig opplevelse av grensestasjonen, til tross for at dette oppfattes som en attraksjon som kunne vært interessant av gjestene. Oppsummert kan vi si at Kirkenes ikke er godt nok tilrettelagt som opplevelsarena gjennom hele året. Forutsetningene for videre vekst er dermed ikke godt nok utviklet.

4. Et litt for generisk tjenestetilbud

Det økte kravet til individualisering, spesialisering og nisjeleveranser innenfor alle segmenter setter nye og tøffere krav til kundeopplevelsen, prisstrukturen og produkt-markedskoblingene. Reisemål i dag trenger brede spekter av tilbud gjennom hele året for å kunne vokse og sikre lønnsomhet og bærekraft. Det markedsføres i dag en produktportefølje som ikke tar ut potensialet i nisjemarkedet på grunn av en svak

differensiering⁶ mellom de lokale tjeneste- og opplevelsestilbudene, svak utvikling av innhold relatert til årstider, manglende konseptualisering overfor bestemte målgrupper osv. Videre vil det være viktig at de ulike tilbudene i Kirkenes utfyller hverandre både opplevelsesmessig og profilmessig, og at de ikke kannibaliserer for mye på hverandre.

5. Manglende organisering og ledelse av reisemålet

Det er i dag lite *forpliktende* samhandling mellom kommunen og de kommersielle aktørene og mellom de enkelte bedriftene. Samtidig er det dårlig utnyttelse av potensialet som ligger i en nettverksbasert utvikling internt på reisemålet og på tvers av reisemål med strategisk samarbeid.

3.2 POTENSIAL

Økt lokal verdiskaping

Problemene og hindrene som ble presentert i forrige avsnitt, kan bli til muligheter og styrker dersom man løser utfordringene. Dermed sier de også noe om potensialet for økt lokal verdiskaping. På bakgrunn av nåsituasjonen og trendene beskrevet i kapittel 2, samt problemstillingene beskrevet i kapittel 3, kan Sør-Varangers utfordringer og potensial som reisemål oppsummeres som følger:

Sør-Varanger har en spesiell lokalisering, en god infrastruktur, fra middels god til høy standard på hotellene, et relativt godt servicetilbud og et attraktivt opplevelsestilbud utenfor sentrum. Reiselivsaktørene er profesjonelle og leveringsdyktige, men dårlig organisert på stedlig nivå. Kirkenes by kan, med noen inngrep, fungere som en attraktiv base der man hviler ut eller søker andre opplevelser som utfyller de naturbaserte tilbudene i regionen. Ressursgrunnlaget, lokaliseringen og ikke minst aktørenes lokale opplevelsesproduksjon, gjør at Sør-Varanger har potensial til å bli en fremtidsrettet destinasjon med høy lokal verdiskaping og økt internasjonal attraksjonskraft gjennom hele året. Forutsetningen er at kommunen og aktørene i fellesskap evner å jobbe med en langsiktig, strategisk satsning på reisemålsutvikling.

Store politiske samspillmuligheter

For å lykkes i å utnytte vekstmulighetene i Sør-Varanger, er det avgjørende at man evner å utvikle både en god struktur og en god kultur for videre næringsutvikling. Det innebærer også at man sikrer et tett samspill mellom den spesifikke reisemålsutviklingen og samfunnsutviklingen generelt. Det kommunale planverket er dermed en del av

Differensiering handler om å tilføre en vare eller en tjeneste merverdi ved at den skiller seg ut fra konkurrentene på en positiv måte. Differensiering oppstår med andre ord når en bedrifts tilbud oppfattes, i noen kjøpsituasjoner eller av noen kunder hele tiden, som bedre enn konkurrentenes tilbud.

vekststrukturen i regionen. I kommuneplanen for Sør-Varanger for 2014-2026 har man lagt følgende mål til grunn:

Sør-Varanger kommune har som målsetting å nå 12 000 innbyggere i 2026, det vil si at det må jobbes ut fra en årlig befolkningsvekst på 1,45 %. Det skal tas hensyn til at veksten kan innebære økt etnisk, religiøs og kulturelt mangfold. Å videreutvikle et sterkt sentrum vil være viktig for å tiltrekke seg innflyttere, spesielt ungdom.

Det opplevelsesbaserte reiselivet er en næring som bygger både profil og attraksjonskraft for byen. Reiselivet kan derfor være en viktig partner for å nå kommunens politiske mål. På samme måte er den steds- og infrastrukturutviklingen som skjer lokalt viktig for reiselivet. Det er altså store samspillmuligheter i utviklingen av et godt lokalsamfunn og et attraktivt reisemål. Det er også viktig å se at de ulike bransjene som inngår i begrepet *reiselivsnæringa*, har litt ulike effekter i lokalsamfunnet. Krav til kompetanse generelt gir høyere lønnsnivå og trolig høyere verdiskaping i transport- og opplevelsessektoren enn i overnattings- og serveringsnæringen. Samtidig kan overnattings- og serveringssektoren være svært viktig for blant annet det lokale integreringsarbeidet. En verdiskapingsanalyse fra Oslo (Menon Business Economics 2/2014), viser for eksempel at 27% av de sysselsatte i hotell- og restaurantnæringen kommer fra land utenom Norden.

I kommuneplanens samfunnsdel sies det videre at Sør-Varanger kommune skal videreutvikle gode rammebetingelser for handel, tjenesteyting og reiseliv som en del av satsningen på næringsutvikling.⁷ Også andre infrastruktur- og utviklingsprosjekter i kommunen vil være viktige for å realisere visjonen og ambisjonene i masterplanen. Det er dermed av avgjørende betydning at kommunen og reiselivet jobber sammen på en langsiktig og forpliktende måte, slik at man kan nå de definerte utviklingsmålene for Sør-Varanger. Dette kan masterplanen bidra til ved at den integreres i det kommunale planverket. Et godt samarbeid handler også om å etablere en god dialog mellom partene, ikke minst for at man bedre skal kunne agere på endringer og muligheter som dukker opp underveis.

3.3 KOMMUNENS ROLLE OG MEDVIRKNING SOM PREMISS FOR EN VELLYKKET UTVIKLING

Det er ønskelig at følgende 3-punkts samarbeid om reiselivsutviklingen i Sør-Varanger blir førende og motiverende for kommunens arbeid og samarbeid med reiselivet. *Det anbefales at Sør-Varanger kommune:*

1. bruker masterplanen som kunnskapsgrunnlag i det kommunale planverket og «konsulterer» masterplanen i alle saker som berører reiselivet.

Det er viktig at kommunen har fokus på Sør-Varangers kvaliteter som reisemål i byutvikling og arealforvaltning. Herunder ligger også en god integrering av eventuelle nye service- og næringsanlegg, avklaring av egnede arealer for fremtidige næringsetableringer innen reiselivet og gjennomtenkte løsninger og arealer satt av til

⁷ Kommuneplan 2014-2026, side 19

eventuelle interessenter som ønsker å investere på reisemålet. Masterplanen bør derfor brukes som kunnskapsgrunnlag i alle saker som berører reiselivet. Kommunen bør sammen med næringsaktørene bruke reiselivsaktørens Strategiske råd som kompetansemiljø for den videre satsningen på reiseliv.

- 2. prioriterer en bærekraftig, helhetlig og kunnskapsbasert utvikling av reisemålet**
Kommunen bør legge masterplanens prinsipper om en langsiktig og bærekraftig utvikling av Sør-Varangers kvaliteter som reisemål og levende samfunn til grunn for utviklingen av reiselivet lokalt. I kommunen arbeid med byutvikling og arealforvaltning i årene som kommer, bør Sør-Varangers særpreg og egenart som reisemål ivaretas og videreutvikles på en god måte. Kommunen bør også ta en aktiv rolle som bindeledd og tilrettelegger for en videre næringsutvikling i reiselivet, herunder fokusere på helårs sysselsetting og integrasjon mellom service, industri, primærnæringer, kultur og reiseliv. Kommunen bør herunder styrke sin egen reiselivsfaglige kompetanse (eksempelvis politikerkurs), slik at man i et positivt samspill med næringsaktørene evner å ta ut det potensialet Sør-Varanger har som reisemål.
- 3. bidrar til å løse fellesoppgaver og forvalte fellesgoder i tett samarbeid med reiselivet**
Kommunen bør etter evne også bidra til at reiselivssamarbeidet gis et nødvendig økonomisk fundament, slik at kommunen og aktørene i fellesskap får løst nødvendige fellesoppgaver på reisemålet og at man på sikt kan realisere målene i masterplanen.

4.0 VISJON, MÅL OG STRATEGI

4.1 VISJON

Sør-Varanger skal bli verdenskjent som et helårlig reisemål som byr på sterke og lett tilgjengelige opplevelser basert på arktisk natur og dyreliv og lokal kultur og levemåte.

Spesifisert:

- Sør-Varanger som reisemål skal bli særlig kjent for gode opplevelser knyttet til kongekrabben og kunsten å leve godt i det høye nord (Arctic living).
- Sør-Varanger skal oppfattes som et helstøpt, opplevelsesbasert reisemål, med Kirkenes sentrum som et attraktivt og effektivt nav for opplevelser i hele regionen.

4.2 AMBISJON OG VEKSTSTRATEGI MOT 2025

Hva skal veksten være?

Sør-Varanger skal øke den lokale sysselsettingen i reiselivet med 25%, fra 206 til 258 årsverk, innen 2025⁸

⁸ Kilde: Tall basert på SSBs næringskodene 55, 56 og 79.

Hvor skal veksten komme?

- Veksten på reisemålet skal sikres gjennom en ytterligere befestning og styrking av dagens posisjon i eksisterende markeder (opplevelsesbasert turisme og arrangement), samt gjennom en ny satsning på det nasjonale bedriftsmarkedet (opplevelsesorienterte møter, events og turer).
- Veksten skal komme gjennom:
 - flere besøkende i eksisterende og nye målgrupper
 - lengre oppholdstid for alle relevante målgrupper
 - økt salg av opplevelser og tjenester i alle årets sesonger
 - fortsatt riktig prising

Premisser for utviklingen

Videre vekst skal skje innenfor bærekraftige rammer som er forenlig med reisemålets natur og kultur (se avsnitt om bærekraftig reiseliv).

4.3 FEM STRATEGISKE MÅL

Masterplanens strategidel er bygd på fem strategiske mål. Disse er:

STRATEGISKE MÅL
1. Styrke posisjon og konkurransekraft i to prioriterte hovedmarkeder
2. Styrke tilgjengeligheten til reisemålet
3. Styrke ledelsen av reisemålet
4. Styrke reisemålets kommunikasjon og profil
5. Styrke sentrum som opplevelsesarena

De enkelte strategiske målene er nedenfor forklart og begrunnet ett for ett. Detaljer og tiltak er beskrevet i kapittel 5.

1. STYRKE POSISJON OG KONKURRANSEKRAFT I TO PRIORITERTE MARKEDER

Målet innebærer å styrke reisemålets posisjon og konkurransekraft i A) det eksisterende internasjonale opplevelsesmarkedet, og etablere reisemålet i B) det nasjonale bedriftsmarkedet. A gjelder særlig for Hurtigrutesegmentet, tematurismesegmentene og politiske, kulturelle og idrettsbaserte arrangement⁹, mens B særlig gjelder for nasjonale bedriftsgrupper som kjøper opplevelsesbaserte program. I dette strategiske målet ligger også intensjonen om å befeste og bedre utnytte det sentrale konkurransefortrinnet Sør-Varanger har som endestasjon for Hurtigruta.

⁹ I tillegg kommer satsning på yrkestrafikken, som for øvrig overlates til hotellene hver for seg å jobbe med, da dette handler mer om salg enn felles strategier.

Målet skal realiseres gjennom:

1. å levere mer tilpassede og differensierende kundeopplevelser for reisemålets ulike målgrupper i alle sesonger, herunder utvikle nye tjenestetilbud og løsninger som gjør de viktigste kundereisene på reisemålet mer sømløse og bedre.
2. en tydeligere og sterkere profilering og kommunikasjon av reisemålet og de viktigste «reasons to go».
3. et større felles ansvar for reisemålets viktigste kundereiser og strategisk viktige steder som sentrum, flyplassen, havna, grensestasjonen og utkikkspunktene over byen.
4. økt kompetanse og innovasjon gjennom nettverk og kursing

Forventet effekt:

- Styrket konkurransekraft gjennom differensiering fra konkurrentene
- Styrket attraksjonskraft gjennom tydeliggjøring av hva reisemålet kan levere til hvilke målgrupper, herunder etablering av sentrum som attraksjon i seg selv.
- Opprettholdelse av betalingsviljen i alle segmenter gjennom mer nyansert innhold og prising.
- Økt oppholdstid i flere segmenter.
- Flere gjester og gjennomslag i nye målgrupper

2. STYRKE TILGJENGELIGHETEN

Målet handler om å gjøre Sør-Varanger til et viktig knutepunkt i Finnmark og en reell port til Russland, med en god tilgjengelighet på både overnatting, servicetilbud, fly, havn og veinett. Med knutepunkt menes at Kirkenes både er innfallsport, men også base og utgangspunkt for opplevelser i regionen. Denne rollen er i dag tydeligst ved at Kirkenes er snuhavn for Hurtigruta.

Strategisk samarbeid med andre reisemål i Finnmark for bedre infrastruktur

Det skal etableres bedre forbindelser, både transportmessig og konseptuelt,¹⁰ til øvrige internasjonale reisemål i landsdelen på reiselivssiden. Som en del av dette arbeidet, skal det etableres et strategisk samarbeid mellom andre internasjonale reisemål i Finnmark, evt andre reisemål i Nord Norge. Dette for å kunne jobbe mer profesjonelt med å bedre rammebetingelser og infrastruktur for reiselivet i Finnmark. Aktuelle strategiske samarbeidsreisemål vil være Hammerfest, Alta og Nordkapp (særlig for sommertrafikk) og Tromsø (særlig for vintertrafikk). Kirkenes har også potensial for å bli snuhavn for cruise med sin lett tilgjengelige lufthavn. Det skal derfor jobbes med oppgradering av rullebanen og en forbedret rutestruktur til reisemålet gjennom året.

Sikre bærekraftig kapasitet på overnatting og flyruter

Sør-Varanger må ha tilstrekkelig kapasitet både i rutetilbudet og på overnattings- og tjenestesiden. Det er dette i kombinasjon som kan gi en stabil og prisriktig tilgjengelighet til

¹⁰ Gjennom historiefortelling, opplevelser og identitetsbyggende profilering av Finnmark som en egen kulturell region

reisemålet over tid, slik at man evner å realisere utviklingspotensialet. Det er naturlig nok en klar sammenheng mellom vekst i overnattingsvolum og flykapasitet i form av ankomster. I dag er hotellkapasiteten i Kirkenes nærmest sprengt store deler av året. Det antas derfor at de volummessige forutsetningene for å kunne stabilisere et godt helårlig rutemønster med flyvninger fra tre flyselskap (SAS, Widerøe og Norwegian) er for små i forhold til dagens overnattingskapasitet i Kirkenes. Det blir derfor en viktig forutsetning å sikre et bærekraftig volum på turismen til Øst-Finnmark generelt og Sør-Varanger spesielt. På kort sikt er det særlig viktig å få etablert et tilstrekkelig flytilbud i sesongen oktober-mars.

Det skal dermed jobbes mot transportører, konsesjonsutvalg og det offentlige for å få etablert flere direkte båttruter, bussruter og flyruter til Kirkenes. Det skal også vurderes et samarbeid med bilutleiefirmaer og andre reisemål i Finnmark om utleie av egne *turistbiler* mellom for eksempel Nordkapp, Alta, Hammerfest og Kirkenes, samt andre tiltak for å knytte reisemålene bedre sammen i sommerhalvåret.

Bli en reell port til Russland

Kirkenes som reisemål skal utnytte den internasjonale oppmerksomhet byen får knyttet til sin beliggenhet og sitt grensesamarbeid med Russland, da særlig overfor det nasjonale bedriftsmarkedet. Det skal jobbes for å få åpnet grensen i større grad enn i dag for utflukter inn i Russland, og ikke minst skal det knyttes gode opplevelser og nye attraksjoner til den offisielle grensestasjonen.

Forventet effekt:

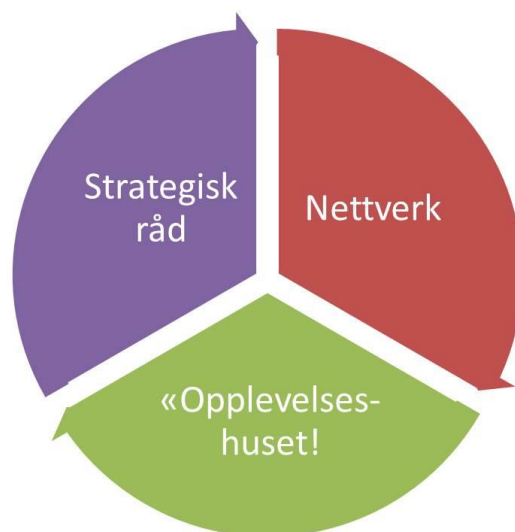
- Styrket konkurransekraft gjennom bedre tilgjengelighet, kapasitet og riktigere prising.
- Styrket attraksjonskraft gjennom bedre servicetilbud og bedre opplevelser knyttet til beliggenheten
- Styrket lønnsomhet gjennom et mer bærekraftig volum gjennom hele året
- Bedre rammebetingelser over tid.
- Større synlighet gjennom styrking av Finnmark som reiselivsregion

3. STYRKE LEDELSEN AV REISEMÅLET.

Dette strategiske målet handler om å organisere fellesoppgaver og finansiere fellesgoder i forpliktende, effektive strukturer for å øke den lokale verdiskapingen. Dette kan bare gjøres gjennom forpliktende, langsiktig samarbeid mellom aktørene, og ikke minst mellom kommunen og de kommersielle aktørene.

For å utløse sitt utviklingspotensial må Sør-Varanger som reisemål bygge en god og stabil *utviklingskultur* og en effektiv *utviklingsstruktur* for å løse fellesoppgaver og styrke arbeidet med å løfte reisemålet inn i framtida. Å sikre tilstedeværelse og synlighet i det internasjonale distribusjonssystemet og det nordnorske og nasjonale markeds- og utviklingssamarbeidet er også en del av dette målet.

Ut fra de behovene og potensialet som er kartlagt i masterplanprosessen, anbefaler styringsgruppa en *tredelt organisering* av arbeidet på reisemålet. Denne modellen innebærer at hver del styrker de andre to. De tre delene er forklart nedenfor.



Figur 9: Tredelt organiseringsmodell for reiselivet i Sør-Varanger

1. STRATEGISK RÅD

Det skal etableres et strategisk råd for strategisk destinasjonsledelse. Dette rådet bør bestå av de sentrale reiselivsaktørene og utgjøre en permanent strategisk struktur etter at styringsgruppa for reisemålsprosessen er avviklet. Oppgaver som skal naturlig hører hjemme i Strategisk Råd er:

- Forvaltning og rullering av masterplanen (etter at reisemålsprosessen er avsluttet), sørge for å fordele eller koordinere fellesoppgaver på reisemålet.
- Næringspolitisk arbeid som oppfølging av kommunalt planverk, stortingsmeldinger som berører reiselivets interesser og reisemålets utvikling, samt oppgaver knyttet til innspill fra strategiske samarbeidspartnere som NordNorsk Reiseliv, Innovasjon Norge osv.
- Være en utviklingspartner for kommunen, og en viktig stemme utad for det lokale reiselivet.

Rådet bør møtes med jevne mellomrom for å kunne ta strategiske beslutninger om reisemålets videre utvikling og sikre at prioriterte fellesoppgaver blir løst. Det er naturlig å tenke seg at prosjektleder for fase 3 vil kunne fungere som sekretær for rådet i en oppstartsfase.

2. NETTVERK FOR UTVIKLING OG MARKEDSARBEID

Markeds- og utviklingsarbeidet på reisemålet framover skal løses og finansieres gjennom nettverksorganisering i tråd med Innovasjon Norges ordninger. Nettverkene skal jobbe med spesifiserte utviklings- og markedsoppgaver rettet mot prioriterte målgrupper eller problemstillinger, og kjøpe de tjenestene de trenger fra det øvrige systemet rundt seg (eks NordNorsk reiseliv, Visit Norway, destinasjonsselskap på samarbeidende reisemål etc). Nettverkene skal være kommersielt fundert og ha tydelige utviklingsmål og ambisjoner. I fase 3 skal minst to slike nettverk initieres, forslagsvis disse:

- nettverk for å løfte Kirkenes videre som arrangementsby
- nettverk for å etablere reisemålet i det nasjonale bedriftsmarkedet.

3. LOKALT MØTESTED, TURISTINFORMASJON OG NÆRINGSHUB

I fase 3 skal man realisere et miljø i sentrum av byen, som fungerer som et kraftsentrum for den videre utviklingen, samtidig som det løser sentrale behov for en videre utvikling av reisemålet. Det skal inneholde en framtidsrettet og kommersiell turistinformasjon med utleiekontorer, opplevelsesbasert kafè, lager og logistikkjenester, samt andre relevante servicefunksjoner knyttet til seg. Stedet skal også fungere som et møtested for besøkende og opplevelsesorientert lokalbefolkning slik at det styrker bolyst. Det er naturlig å også knytte kulturopplevelser til lokalet, og bruke det for å løfte Kirkenes som arrangementsby.

Huset skal i stor grad være selvfinansierende, med en forretningsmodell som åpner for å jobbe tverrfaglig med både bolyst og reiseliv. I dette miljøet vil man også kunne håndtere eller forsterke en rekke av de tiltakene og strategiske grepene som er lagt til grunn i masterplanen. Det vil være både mulig og naturlig å samarbeide med lokale entreprenører for å realisere dette konseptet.

Forventet effekt:

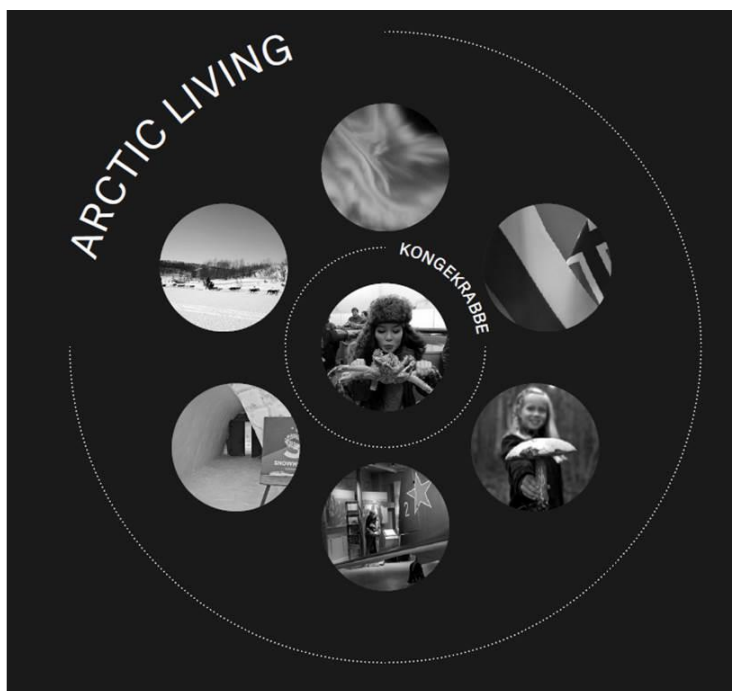
- Styrket konkurransekraft, attraksjonskraft og lønnsomhet gjennom et mer strategisk utviklingsarbeid, en bedre destinasjonsledelse og en mer effektiv markedsføring.
- Økt attraksjonskraft i Kirkenes sentrum.

4. STYRKE REISEMÅLETS KOMMUNIKASJON OG PROFIL.

Dette målet handler om å sikre en bedre og mer effektiv felles kommunikasjon av reisemålet, herunder bygge en tydeligere identitet og profil for Kirkenes som reisemål.

Hvilken profil er mest relevant?

Innsikten som ligger til grunn for dette målet er hentet gjennom prosjektets designprosess og brukerundersøkelse. Blant de internasjonale opplevelsesgjestene og Hurtigruteturistene var det svært tydelig at kongekrabben var den sterkeste identitetsmarkøren for Kirkenes som reisemål, mens grensebyen og Barentsprofilen ble oppfattet som relativt uinteressant. I tillegg viste de internasjonale gjestene stor interesse for hverdagslivet i Finnmark og etterspurte mer informasjon og opplevelser knyttet til dette. Blant de norske målgruppene ble imidlertid en profil som grensebyen Kirkenes med nærhet til Russland oppfattet som interessant og spennende, men ganske utilgjengelig som opplevelse. Gjennom designprosessen er det jobbet fram en kommunikasjonsplattform og forslag til en felles profil som er ment å gi en videre retning. *Denne må ferdigstilles i fase 3.*



Konseptet *Arctic Living* fordrer at aktørene leverer på innholdet og meningen bak begrepet, og at de bruker det i kommunikasjonen av reisemålet over tid.

Forventet effekt:

- Økt synlighet generelt og sterkere differensiering fra konkurrentene spesielt
- Mer effekt av markedskommunikasjonen (økt konverteringsgrad)
- Bidra til sterkere og ønskede forventninger hos gjestene
- Sterkere opplevd kvalitet og profesjonalitet fra markedets side
- Økt lokal stolthet over tid, samt et bidrag til bolystarbeidet

Merkevarearkitekturen for Kirkenes som reisemål

Mens et *varemerke* defineres av eieren, defineres en *merkevare* av brukeren. Merkevaren er egentlig den *magefølelsen* du sitter med når du tenker på et registrert varemerke. Når et tilstrekkelig antall mennesker har fått en magefølelse på et varemerke, sier vi at varemerket et blitt en merkevare. I masterplanprosessen har vi vurdert om Kirkenes har potensial til å bli en merkevare i reiselivssammenheng, og kommet fram til at *det ligger et merkevarepotensial i reisemålets opplevelsestilbud*. Det betyr at merkevaren Kirkenes i reiselivssammenheng ikke skal bygges på stedets egenskaper i seg selv, men på «reason to go», altså de ulike målgruppene grunner til å reise hit. Dernest må man gi gjestene gode grunner til å tro på de løftene som gis. Det er disse vurderingene som er lagt til grunn for den kommunikasjonsplattformen og merkevarearkitekturen som er utviklet gjennom masterplanprosessen og designprosessen.

Produkter, tjenester og opplevelser som i praksis skal merkevarebygge et reisemål, må finne sin bestemte og logiske plass i forhold til hverandre. Etter hvert som reisemålet blir mer sammensatt og preget av flere nisjetilbud og ulike målgrupper med ulike interesser, blir behovet for å organisere aktørenes ulike tilbud og egne merkevarer på et reisemål også mer komplekst. Det er struktureringen av disse som kalles *merkevarearkitektur*. Øverst i arkitekturen for Kirkenes ligger konseptet *Arctic living* som skal skape et opplevelsesorientert univers rundt hverdagslivet i Arktis / Finnmark / Kirkenes. Under dette konseptet kommer alle elementer som handler om hvordan det er å leve i nord, eksempelvis kompetanse om snø og kulde, høsting av naturen, beskyttelse mot naturen, skole, samfunnsliv og demokrati, ulike overnattingsformer osv osv. Kjernen, eller spydspissproduktet, i konseptet *Arctic living*, er *kongekrabben*. Den skal løftes fram som et viktig profilelement og symbol på livet i Kirkenes i alle relevante sammenhenger.

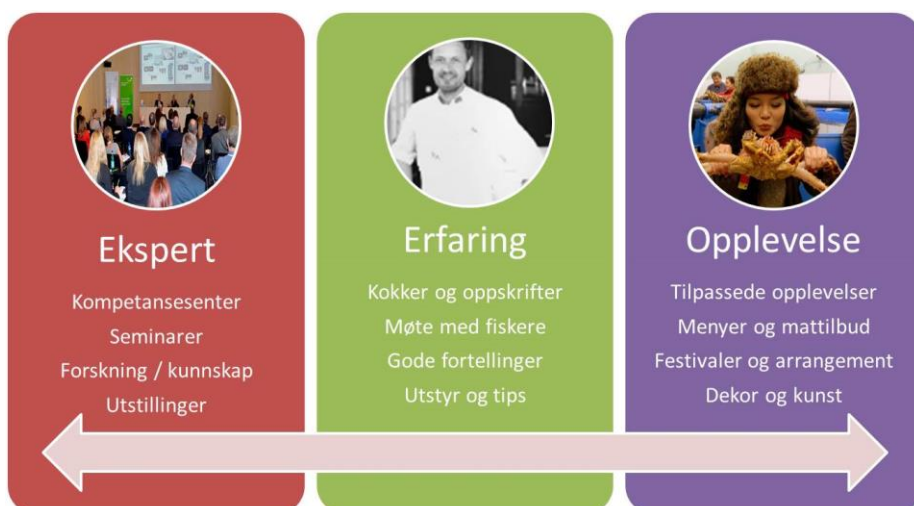
Denne strukturen er ment å gi rom for å kunne bygge og utvide et eget «univers» rundt reisemålet over tid. Det skal altså gi rom for både videre utvikling og fordypning, og sikre at ulike aktører skal kunne finne sin plass i et felles univers. Samtidig åpner strukturen for en fleksibel og dynamisk tilnærming til hva som skal vektlegges og kommuniseres overfor ulike målgrupper og nisjer i ulike sammenhenger. De ulike elementene i konseptet kan altså gis ulik vektning etter behov.



Kongekrabben som utgangspunkt for utvikling av mange ulike opplevelser tilpasset en rekke forskjellige kundebehov.

Kommunikasjons- og utviklingsmodell

Kommunikasjonen av kongekrabben bærer i dag preg av å være litt unyansert og litt tilfeldig. Det er ikke godt nok dersom Kirkenes skal bygge en videre profil og posisjon med kongekrabben som et sentralt element. Historiene om krabben spriker og aktørene gir ikke inntrykk av å inneha noen troverdig ekspertrolle. Kommunikasjonen av kongekrabben, og gjerne også alle andre elementer i konseptet *Arctic living* skal derfor struktureres og leveres på en bedre måte i framtida. Ved å dele kommunikasjonen i henholdsvis en *forskningsbasert*, *erfaringsbasert* og *opplevelsesbasert* inngang, vil man kunne bygge større troverdighet og en mer profesjonalisert kommunikasjon av kongekrabben. Dette åpner også for å videreutvikle innholdet i de tre rollene, involvere ulike fagmiljøer og bygge en kompetanse over tid som gir kraft og troverdighet til posisjonen som «kongekrabbeby». I designvedlegget ses noen eksempler på hvordan dette kan tas ut i trykksaker, på nettsider osv, mens figuren nedenfor viser i hvilke tre komplementære retninger man kan tenke seg å dra utviklingen og kommunikasjonen.



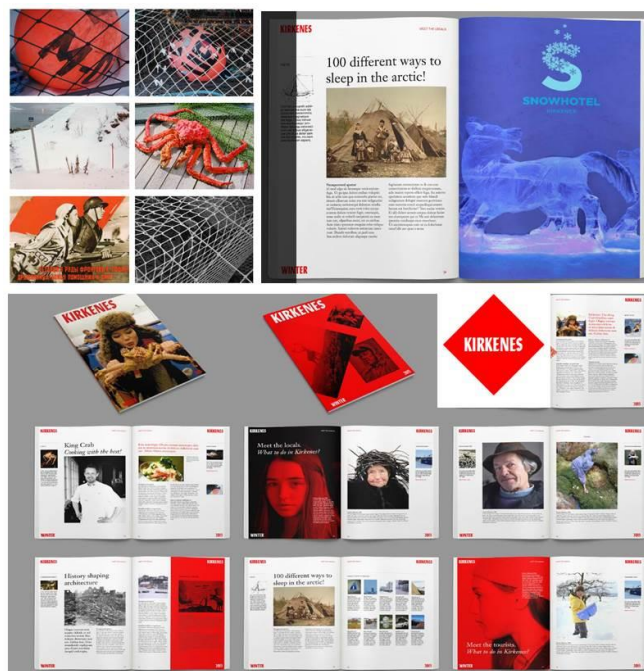
Kommunikasjonsmodell for kongekrabben som kjernen i reiselivsmerkevaren

Denne kommunikasjons- og utviklingsmodellen vil kunne fungere godt også på det overordnede konseptet *Arctic living*. Ved å løfte fram arktisk spisskompetanse og teknologi, lokal tenkning og erfaring og kombinere det med opplevelsesbaserte elementer, vil man framstå med en mer helhetlig og interessant tilnærming til det å leve i nord generelt og i Kirkenes spesielt. Mye tyder på at dette er en fremtidsrettet måte å tenke på, da vi vet at de meningsfulle, autentiske opplevelsene og personlig læring og utvikling er helt sentrale drivere i det nye reiselivet.

Profil

Det er så langt utformet noen hovedtrekk i et felles profilprogram for Kirkenes som reisemål. Designdokumentet inneholder eksempler på en rekke mulige konkrete uttak fra dette programmet. I fase 3 må man ferdigstille profilprogrammet, prioritere hvilke uttak man skal legge vekt på og hva slags endelige utforming de skal få. Helt konkret er det foreslått følgende bruksområder:

- Visuell profil inkludert logoer, fargebruk og dekorelementer til generell kommunikasjonsbruk
- Skilt i sentrum, på flyplassen og på fasader etc
- Nettside (landingside) for Kirkenes som reisemål med løsninger for blant annet mobile flater
- Brosjyre og magasin



Flere eksempler på konkrete uttak er presentert i designprosessens eget dokument som er vedlagt masterplanen.

5. STYRKE KIRKENES SENTRUM SOM OPPLEVELSESARENA

Dette strategiske målet dreier seg om å øke attraktiviteten til Kirkenes by for å bedre den totale kundeopplevelse av reisemålet. Dette vil også kunne åpne for ny verdiskaping og økt bolyst. Målet skal realiseres gjennom både kortsiktige og langsiktige byutviklingstiltak som er i tråd med reiselivets behov, samt å etablere gode kanaler for kommunikasjon og gjestedialog.

Brukerundersøkelsene viser at Kirkenes by framstår som «uforklart» og lite tilgjengeliggjort for besøkende, og at reisemålet snakkes ned på grunn av den negative opplevelsen mange får av sentrum. *Samtidig er Kirkenes sentrum en komponent i så og si alle turistenes møte med reisemålet Sør-Varanger.* For mange utgjør Kirkenes sentrum også det første viktige møtet med Finnmark. Å utvikle Kirkenes sentrum til en egen opplevelsesarena handler ikke bare om å kommunisere hva byen er, men minst like mye om hvordan man utvikler stedet som et attraktivt sted å være for alle og hvordan stedet *forstås* av gjestene mens de er her. Med dette utgangspunktet har styringsgruppa gjennom en egen designprosess utviklet et konseptuelt grep for å øke attraktiviteten i sentrum og gi Kirkenes en felles og tydeligere stemme. Enkelte utvalgte deler av resultatet fra designprosessen gjengis i avsnittet under, mens hele designdokumentet er vedlegg til masterplanen.

I tillegg til å løfte sentrum generelt, er det utpekt noen steder som er strategisk viktige for å sikre en videre utvikling av reisemålet. Disse er:

- Flyplassen
- Hurtigrutekaia med gangveien inn til sentrum
- Utkikkspunkter langs veien rett ovenfor sentrum
- Grensestasjonen

Forventet effekt:

- Økt oppholdstid og økt verdiskaping på hver enkelt besøkende
- Kvalitet gjennom hele kundereisen, bedre kundeopplevelser og mer fornøyde gjester som forteller gode historier om reisemålet
- Økt bolyst og mer tilgjengelig arbeidskraft på sikt.
- Styrket kundedialog
- Gjøre det enklere å komme seg rundt i byen og kommunen

5.0 TILTAKSPLAN FOR FASE 3

I dette kapittelet gis anbefalinger til 7 tiltak som kan bidra til å realisere masterplanens overordnede mål i fase 3. Det er lagt vekt på å identifisere tiltak som kan gi attraksjonskraft for mange typer målgrupper og individer og som kan løse de sentrale problemsstillingene

som er identifisert. Tiltakene er ikke fullt ut realitetsvurdert med tanke på økonomi eller juridiske og planmessige forhold. Dette må gjøres i neste fase av masterplanprosessen, eventuelt av hver enkelt aktør som tar direkte eierskap til tiltakene. Tiltakene har forskjellig modenhetsgrad og omtalen av dem er også preget av dette.

5.1 TILTAK

Nedenfor følger de tiltakene som styringsgruppa har definert og prioritert gjennom masterplanprosessen, her presentert i tilfeldig rekkefølge. De vil dermed være førende for innholdet og finansieringsbehovet i fase 3. Bærekraft er et perspektiv som ligger til grunn for hele strategien, dermed også tiltakene. En endelig prosjektbeskrivelse med kostnadsoverslag knyttet til de prioriterte tiltakene vil lages i forbindelse med riggingen av fase 3.

Tiltak oppsummert
<ol style="list-style-type: none">1. Oppgradere viktige punkter i og utenfor Kirkenes sentrum.2. Realisere organiseringsmodell3. Utvikle og realisere «Opplevelseshuset».4. Igangsette og realisere et lokalt kompetanseløft.5. Igangsette arbeid med å styrke infrastruktur, tilgjengelighet, kapasitetsutvikling og strategiske allianser.6. Igangsette program for opplevelsesutvikling og differensiering knyttet til merkevarebygging av reisemålet.7. Ferdigstille den påbegynte kommunikasjons- og designløsningen

TILTAK 1 OPPGRADERE STRATEGISKE PUNKTER I OG UTENFOR SENTRUM

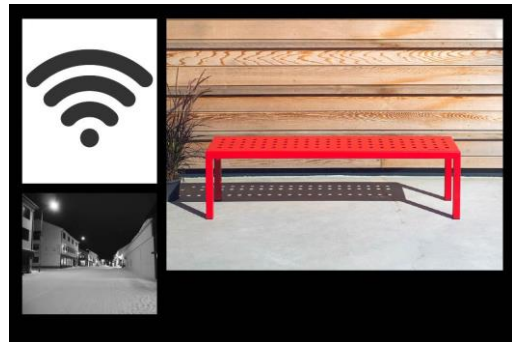
Det skal tilrettelegges bedre for besøkende i Kirkenes sentrum, på kaia, på flyplassen og på grensestasjonen mot Russland. Tiltaket skal også bidra til bolyst. Følgende deltiltak er prioritert:

1. Etablere flere gode fotomotiv i sentrum (tilrettelegge for såkalte Kodak moments som for eksempel en stor termometer), samt sette opp skilt, benker og wifi hot spots på utvalgte steder.
2. Binde sammen Hurtigrutekaia og sentrum gjennom en tilrettelagt og trygg gangvei med skilting, riktig symbolikk og ulike transportløsninger (taxi, spark, sykkel etc), herunder etablere bypipa som navigasjonspunkt ved å male den i profilfargen. Her vil det være naturlig å gå i dialog med Finnmark Fylkeskommune, Statens Vegvesen og Sør-Varanger kommune for å sikre gode løsninger både på kort og lang sikt.
3. Etablere en optimal velkomst på flyplassen (skilting og informasjon), samt flere tjenestetilbud på transport til og fra byen.
4. Utvikle grensestasjonen til en attraksjon, dvs vurdere å etablere et utkikkstårn el.l, sikre god skilting, samt planlegge og realisere andre tiltak som kan bidra til et triveligere og mer spennende besøk.



I sentrum:

- Etablering av turistinformasjon, salgsdisk og kafè i «opplevelseshuset»
- Utlån av dekorerte sparker, sykler og akebrett i sentrum, knyttet til opplevelseshuset
- Skilting og historiefortelling på utvalgte steder i sentrum, herunder forslag til løyper og attraksjoner i byen, gjerne også infoskjerm med sanntidsdata på arrangement, utflukter etc.
- Benker med skiltede wifi-punkter på torget og evt andre steder
- Legge til rette for å etablere trivelige møteplasser i sentrum.¹¹



Utenfor sentrum:

- Fast brøyting, samt skilting og tilrettelegging av 1-3 utkikkspunkter ovenfor sentrum
- Etablering av en fast installasjon (eks utkikkstårn med sitteplasser) ved grensestasjonen, inkludert skilting og historiefortelling, evt annen tilrettelegging og øvrige opplevelseselementer i tillegg.

TILTAK 2 REALISERE TREDELT ORGANISERINGSMODELL.

Dette tiltaket handler om å sikre en god lokal samarbeidskultur og en sterk destinasjonsledelse over tid. Den tredelte løsningen er et alternativ til et destinasjonsselskap som man ikke ser at det er økonomisk grunnlag for å drive i Sør-Varanger.

Tiltaket skal levere

- Etablering av Strategisk Råd

Rådet skal bestå av kommersielle aktører med interesser i reisemålet, og være en juridisk enhet med egne vedtekter og et avklart verdigrunnlag, slik at man sikrer ryddige forhold og en forpliktelse over tid mellom aktørene. Rådet skal kunne ta strategiske beslutninger på

¹¹ Dette var et behov som kom tydelig fram i brukerundersøkelsen.

vegne av reisemålet etter at fase 3 er over og dermed forvalte masterplanen videre etter fase 3. Rådet skal dermed være et næringspolitisk samlingspunkt for reiselivet med tanke på å få gitt nødvendige innspill til arealplaner, høringer og lignende. Rådet bør også på sikt ta initiativ til å etablere og forvalte strategiske allianser med partnere på og utenfor reisemålet. Strategiske beslutninger som berører reisemålet skal dermed tas i dette rådet, mens de konkrete fellesoppgavene kan etter avtale utføres i de ulike utviklingsnettverkene eller gjennom kjøp av tjenester fra lokale aktører, andre destinasjonsselskap i Finnmark, NordNorsk Reiseliv eller lokale aktører. Rådet skal også kunne arrangere åpne fagkvelder og møter etter behov, og samtidig kunne fungere som en partner for kommunen.

Verdigrunnlaget er ment som en grunnleggende «kontrakt» som motiverer til samhandling og samarbeid, og en skisse til praktiske spilleregler for samhandling rundt utviklingen av reisemålet over tid. Aktuelle verdier i reisemålets samhandlingsavtale *kan* være:



- **Etablering av nettverk for utviklingsarbeid**

I fase 3 skal man etablere minst to nettverk for utvikling og markedsbearbeidelse, i tråd med masterplanens strategi, gjerne gjennom Innovasjon Norges nettverksprogram. Disse skal fungere som veivisere for videre utviklingsarbeid på reisemålet og gi verdifull erfaring med tanke på et strategisk samarbeid med andre reisemål.

- **Realisering av vertskapsfunksjon og fagmiljø**

Det skal etableres et felles fagmiljø, møteplass og samarbeidsarena for vertskap og utviklingsarbeid. Hvordan dette kan løses, er nærmere beskrevet i tiltak 3.

TILTAK 3 UTVIKLE OG REALISERE «OPPLEVELSESHUSET»

Utvikle og realisere konseptet «Opplevelshuset» i sentrum, som inkluderer kafé der man introduseres for kongekrabben og konseptet Arctic Living, en mer tilgjengelig informasjonstjeneste og et kundevennlig og effektivt og salg-over-disk system for varer, tjenester og opplevelser, og evt et felles lager for klær og utstyr som brukes på utflukter.

En viktig del av tiltaket er å realisere morgendagens turistkontor for Sør-Varanger med optimale digitale informasjonssystemer og smarte løsninger for både aktører og gjester. Systemet skal også bidra til dialog mellom gjester og reisemålet, og til å ta vare på data og informasjon med tanke på å styrke kundeopplevelsen på sikt. Videre skal det kunne fungere

som et kontorfellesskap for aktører med felles utviklingsinteresser. Det kan også gi en fysisk plassering av prosjektleder for fase 3.

TILTAK 4 LOKALT KOMPETANSELØFT

Som et ledd i å realisere strategien, skal man utvikle kompetansen innen for vertskapsfunksjon (bl.a butikkene i sentrum), innen pakking og opplevelsesdesign (transportører, hotell og opplevelsesleverandører), grunnleggende reiselivkompetanse (politkerne) osv etter behov. Man skal også etablere ambisiøse og innovasjonsorienterte nettverk med evne til å utvikle tilbud ift målgruppene, som for eksempel arrangement, MICE, cruise etc.

Kirkenes skal derfor etablere et løpende kompetanseprogram for alle typer reiselivsaktører og andre som vil utvikle ny kompetanse eller friske opp eksisterende kunnskap. Det legges dermed opp til en egen kursrekke på reisemålet allerede i fase 3. anbefalte og allerede delfinansierte kursene fra Innovasjon Norge er:

- Opplevelsesdesign
- Pakking, salg og distribusjon
- Cruiseturisme
- Internasjonal markedsføring
- Hvordan lykkes på nett
- Bærekraft
- Vertskap

TILTAK 5 INFRASTRUKTUR, TILGJENGELIGHET, KAPASITETSUTVIKLING OG STRATEGISKE ALLIANSER

Målet med tiltaket er å håndtere gjestestrømmene best mulig gjennom hele året, og å styrke tilgjengeligheten til reisemålet Kirkenes. Det skal jobbes langsiktig med å forbedre rute- og infrastruktur for å bedre adkomsten til og fra reisemålet både på vei, sjøsiden og i lufta. Ubekreftede tall viser at Kirkenes allerede i dag ville tålt 50% økning av hotellkapasitet. Mye av denne økningen har kommet mens styringsgruppa har jobbet med masterplanen.

Tiltaket skal levere:

1. En avklaring av behov og muligheter for realisering av ytterligere kapasitet- og infrastrukturutvikling på reisemålet, samt en løsning for hvordan man kan jobbe videre med dette over tid. Fokus skal være på reisemålets tre hovedsegmenters behov, men man skal samtidig følge med på utviklingen på cruise- og chartersiden. (Tiltaket berører både transport og servicetjenester, som forlengelse av rullebane, nye overnattingsanlegg osv osv.)
2. Realisere kortsiktige tiltak for forbedring av kundeopplevelsen av dagens havneområde. Det skal videre jobbes for at det etableres en trygg og attraktiv gangvei til sentrum.

3. En avklaring og løsning på hvordan man skal få etablert gode forhold for mindre turistbåter og passasjerbåter i sentrum av Kirkenes, gjerne i direkte tilknytning til hotellfasiliteter eller servicefasiliteter.
4. Jobbes for å sikre attraktive forhold for veifarende gjester i Øst-Finnmark generelt og Sør-Varanger spesielt, herunder skilting og rasteplasser. I tillegg skal man jobbe for å utvide antall taxi- og transportløyver lokalt i høysesong etter behov.

TILTAK 6 OPPLEVELSESUTVIKLING OG DIFFERENSIERING

Igangsette program for økt differensiering og opplevelsesutvikling knyttet til konseptet Arctic living og spydspissproduktet kongekrabbe, både i kommunikasjonen og i leveransene på reisemålet. Dette skal gjøres ved:

- Å sikre flere tilgjengelige og mer kundetilpassede «varer» i hylla gjennom hele året, koblet til konseptet Arctic Living generelt og kongekrabbe spesielt. Bak dette ligger intensjonen om å kunne tilby flere og bedre valgmuligheter for gjestene basert på deres kompetanse, interesse og tidsbudsjett, inkludert en nyansert og riktig prising av tilbudene.
- Å forsterke Sør-Varanger som *helårlig* reisemål, gjennom å løfte lavsesongene, spesielt april-mai og oktober-november. Alle sesonger skal kunne by på en kombinasjon av nisjeprodukter og volumprodukter som samlet legger grunnlaget for lønnsomme leveranser.

Tiltaket skal levere:

- Flere kongekrabbeopplevelser, tilpasset ulike målgrupper
- Flere opplevelser knyttet til konseptet Arctic living
- Flere opplevelser knyttet til grensestasjonen
- Flere opplevelser knyttet til sentrum
- Flere opplevelser direkte knyttet til årstidene vår og høst.

TILTAK 7 FERDIGSTILLE KOMMUNIKASJONS- OG DESIGNLØSNINGER

Profilprogrammet og kommunikasjonsløsningen skal sikre en konsekvent og relevant kommunikasjon og styrke Sør-Varanger sin identitet som reisemål både utad og innad. I fase 3 skal man se nærmere på hvilke løsninger og forslag i profilprogrammet som vil gi størst effekt og prioritere ut fra dette. Kommunikasjons- og profilprogrammet skal ferdigstilles og realiseres i tråd med ambisjonene som er skissert i strategien.

Tiltaket skal levere:

- En endelig profil og kommunikasjonsplattform med differensierende elementer relatert til konkurrerende reisemål
- En skiltløsning for Kirkenes sentrum

- En realiserbar løsning for god informasjonsflyt og forventningsbygging før, under og etter reisen for de fire sentrale segmentene (tematurister, Hurtigruteturister, arrangementsturister og bedriftssegmentet)

Nedenfor vises noen eksempler på hvordan essensen i den foreløpige kommunikasjonsplattformen kan omformes til konkrete uttak:

6.0 FINANSIERING, EIERSKAP OG DRIFT AV FASE 3

6.1 LITEN DESTINASJON, STORT LØFT

Denne masterplanen er et krevende løft for et relativt lite samfunn som Sør-Varanger. Å realisere en god samarbeids- og innovasjonskultur skjer ikke over natten, og resultatene av en masterplan med et langsiktig perspektiv kommer ikke nødvendigvis umiddelbart. Det krever forståelse, kunnskap, tålmodighet og langsiktighet å lykkes fullt ut med strategiprosesser som dette. Men først og fremst krever det vilje. Vilje til å lykkes, vilje til å dele, vilje til å satse. I fase 3 blir det derfor viktig å etablere noen gode arbeidsprosesser som kan vise vei i utviklingsarbeidet, og ikke minst realisere noen konkrete løsninger slik at flere aktører forstår hvordan denne masterplanen kan hjelpe Sør-Varanger til å løfte seg som reisemål. Destinasjonsledelse (vertskap, utvikling og markedsarbeid) krever også ressurser og kompetanse. Det blir derfor avgjørende at aktørene får etablert den tredelte organiseringsmodellen med Strategisk Råd som en solid kjerne, slik at man kan lykkes med de ambisjonene man har satt i masterplanen.

6.2 ORGANISERING OG GJENNOMFØRING AV FASE 3.

Rigging av fase 3

Den endelige ressursbruken og totalfinansieringen av fase 3 vil avhenge av lokal finansiering og hvem som evt påtar seg å jobbe for å realisere de ulike tiltakene. Dette skal avklares i etterkant av den politiske behandlingen av masterplanen og i forkant av fase 3. Det er avgjørende at man bygger kraft inn i prosjektet og sikrer gjennomføringsevne, kompetanse, lokalkunnskap og langsiktighet. Dette krever vanligvis en lokal prosjektleder over en 2-årsperiode og en administrativ kapasitet rundt forberedelsesarbeidet. Dette må man finne en lokal løsning på. Dette kan skje gjennom ansettelse i et eget selskap, eller gjennom samarbeidsløsninger med andre kompetansemiljøer på reisemålet, som for eksempel Kirkenes Næringshage eller andre kvalifiserte aktører i Sør-Varanger.

Tidsplan fase 3

Fase 3 – Fra ord til handling - vil organiseres som de to foregående etter PLP-metoden, med prosjektansvarlig, prosjektleder og styringsgruppe. I en overgangsperiode fra fase 2 vil man beholde prosjektansvarlig (PA), styringsgruppa (SG) og arbeidsutvalget (AU). For øvrig vil også aktørene på destinasjonen engasjeres i den videre prosessen med å rigge og finansiere fase 3, og ikke minst i gjennomføringen av masterplanens tiltak. Tidsplanen for fase 3 er p.t oppstart høsten 2015 med avslutning i september 2017, dvs *en periode på 2 år*.

Budsjett og finansiering

Endelig budsjett og finansieringsplan må utarbeides i egne dokumenter i arbeidet med å rigge fase 3. Det er vanlig med en tredeling av kostnader mellom private aktører, kommunen og Innovasjon Norge, men dette må avklares spesielt for Sør-Varangers del. Dette arbeidet vil etter planen pågå fra mai 2015 til oktober 2015 og ledes av Styringsgruppa, for øvrig i tett kontakt med kommunen og Innovasjon Norge. For å få til en god prosess bør prosjektansvarlig (PA) og sentrale personer i styringsgruppen (SG) fra fase 2 bli med over i planleggingsfasen og deretter i fase 3.

Det legges opp til en bred tilnærming til oppgavene, dvs at man jobber parallelt med de ulike tiltakene fra starten av. Den endelige prioriteringen og vektingen av tiltakene vil imidlertid påvirkes av den endelige finansierings- og organiseringsmodellen man klarer å realisere for fase 3.

6.3 POLITISK BEHANDLING

Masterplanen skal, som undertegnet dokument, behandles politisk av kommunestyret og eventuelt overrekkes til andre aktuelle myndigheter som Finnmark Fylkeskommune etc. I forlengelsen av dette skal dokumentet få status som et helhetlig innspill som kan inngå som grunnlag for myndighetenes revisjon av planer og virkemidler.

7.0 LITTERATURLISTE OG KILDER

- Avinor**, innhentet statistikk, www.avinor.no,
- Bæhrenholdt, Ole Jørgen & Sundbo, Jon** (2007): *Oplevelsesøkonomi, produktion, forbrug, kultur*. København: Forlaget Samfundslitteratur.
- Cruise Norway**: nettsider og nettlinter til diverse cruiserapporter.
- DesignIt/ Norsk Designråd (2013)**: «Designpilot for Nordkapp, rapport», upublisert.
- Farstad, E., O. Skalpe & S. V. Troye** (2001): «Finansieringssystem for dekning av fellesgoder i reiselivet». SNF-Rapport nr. 53/2001.
- Innovasjon Norge** (2008): Hvitebok for Reisemålsutvikling
- Innovasjon Norge** (2009): OPTIMA – markedsundersøkelser fra Innovasjon Norge
- Innovasjon Norge** www.innovasjonnorge.no: *Bærekraftig reiseliv*
- Innovasjon Norge** www.statistikknett.com: *Statistikk for Finnmark og Nordkapp*
- Jakobsen, E og Espelien** (MENON 11-2010): *Et kunnskapsbasert reiseliv: Veivalg for næringen*
- Kobro, Lars Ueland, P.I Haukeland, K. Vareide** (Telemarksforskning) og **B. Jervan**(Mimir) (2013): «Duett eller duell». Distriktssenteret / Telemarksforskning, rapport 319
- Mimir AS** (2012): Masterplan for Nordkapp (A-J. Pedersen)
- Mossige, Mette** (2014): Spørreundersøkelse og observasjon på reisemålet Kirkenes. Dialogue AS, upublisert.
- Pedersen, Ann-Jorid** (2012): *Opplevelsesøkonomi. Kunsten å designe opplevelser*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk
- Pedersen, Ann-Jorid** (2015): *Opplevelsesbasert verdiskaping*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk
- Prebensen, Nina K, E. Woo og M. Uysal** (2013): «Experience value: antecedents and consequences». Current Issues in Tourism. London: Routledge.
- Regjeringen**: Stortingsmelding 22,2008-2009
(<http://www.regjeringen.no/nb/dep/jd/dok/regpubl/stmeld/2008-2009/stmeld-nr-22-2008-2009-.html?id=554877>)
- Regjeringen**: Jurisdiksjon over polarområdene (www.regjeringen.no)
- Regjeringen**: Nasjonal Reiselivsstrategi 2012
- SSB**, statistikknett (www.statistikknett.com) Statistikk for Norge
- Sharp, Byron og J.G Dawes** (2001): «What is Differentiation and How Does it Work?» Journal of Marketing Management nr 17, s 739-759.
- Sør-Varanger kommune**: Kommuneplanens samfunnsdel 2014-2026

8.0 VEDLEGGSLISTE

- 7.1 Hovedaktiviteter i fase 2
- 7.2 Rapport fra kunnskapsinnhenting
- 7.3 Rapport fra designprosess
- 7.4 Rapporten fra fase 1 av reisemålsprosessen
- 7.5 Uttalelse om forlengelse av rullebanen

Referater fra styringsgruppemøtene, de digitale filene, samt artikler og rapporter fra kunnskapsinnhentingsfasen og designprosjektet kan fås ved henvendelse til Kirkenes Næringshage ved prosjektansvarlig Arve Tannvik.