MASTERPLAN Svalbard mot 2025

Masterplan for Svalbard

etter "Hvitebok for reisemålsutvikling"

Prosjektansvar:
Ronny Brunvoll, dl i Visit Svalbard AS

Prosjektledelse:
Ann-Jorid Pedersen og
Bård Jervarn, MIMIR AS

FORORD

Mimir AS fikk høsten 2012 et oppdrag fra Visit Svalbard AS å starte et forstudie innen utvikling av Svalbard med fokus på Longyearbyen, 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 juni 2013 var forstudiet ferdig, og konklusjonen var klar. Styringsgruppa anbefalte enstemmig å gå videre med prosessen, noe som også ble fulgt opp av lokalstyret på Svalbard og Innovasjon Norge gjennom bevilgninger til videre arbeid. November 2013 startet man opp med hovedfasen (fase 2) i reisemålsutviklingsprosessen, noe som har resultert i den foreliggende masterplanen.

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

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

For Svalbard 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 den fremtidige utviklingen av den norskdrevne delen av Svalbard, og da særlig Longyearbyen, 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 mai 2015. Det har vært gjennomført 5 styringsgruppemøter, 3 åpne seminarer, en rekke forankringsmøter med aktørene, en kunnskapsinnhentingsprosess med tilhørende møter og befaringer, samt en designprosess som inkluderte flere workshops, møter og befaringer. Prosjektledere for prosessen har vært Bård Jervan og Ann-Jorid Pedersen i Mimir AS, mens prosjektansvarlig har vært Ronny Brunvoll fra Visit Svalbard AS. 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 Svalbard og Longyearbyen.

Longyearbyen 25. mars 2015

Ronny Brunvoll	***Bård Jervan***	***Ann-Jorid Pedersen***
Prosjektansvarlig	prosjektledelse	prosjektledelse

STYRINGSGRUPPAS SIGNATURER

----------	----------
Robert Nilsen	Emelie Våtvik
----------	----------
Knut Harald Holst-Hansen	John-Einar Lockert
----------	----------
Karl Våtvik	Frigg Jørgensen
----------	----------
Turid Telebond (observatør)	Margrete N. S. Keyser (observatør)
----------	----------
Morten Ulsnes	Terje Aunevik
----------	----------
Steinar Rorgermoen	Trine Krystad (leder av bærekraftprosjektet)
----------	----------
Ronny Brunvoll	Terje Carlsen

I tillegg har Ann Kristin Gjelsten fra Innovasjon Norge, Troms vært observatører og bidragsytere i styringsgruppa. Også reiselivsavdelingen i Næringsdepartementet har vært invitert inn i prosessen, og har deltatt i deler av den.

SAMMENDRAG AV STRATEGIEN:

VISJON

Svalbard skal framstå som det ledende høyarktiske reisemålet i det internasjonale turistmarkedet

OVERORDNET MÅL

Svalbard skal doble antall årsverk i reiselivet.

AMBISJONER

En bedre totalopplevelse for gjestene gjennom et bedre tilrettelagt og et bedre kommunisert Longyearbyen med nærområder.

STEDS- OG PROSESS-UTVIKLING

Flere og mer differensierte og kundetilpassede opplevelser gjennom hele året.

OPPLEVELSES-UTVIKLING

Bedre rammebetingelsene for reiselivet og sikre en mer effektiv og åpen samhandling mellom aktørene i forvaltningen av disse. Felles strategisk innsats for å styrke det aktive eierskapet på Svalbard og for å sikre god tilgjengelighet til øygruppa.

NÆRINGS-POLITIKK

Felles strategisk kommunikasjon og merkevarebygging av Svalbard totalt sett og Longyearbyen som en tydelig del av helheten.

KOMMUNI-KASJON

INNHOLD

FORORD **1**

Styringsgruppas signaturer **3**

Sammendrag av strategien: **4**

1.0 Prosess og metoder **8**

1.1 Innledning 8

1.2 Organisering av arbeidet 8

1.3 Metoder 8

1.4 Finansiering og deltakelse 9

1.5 Styringsgruppas mandat og anbefaling 9

2.0 Bakgrunn og fokusområder **10**

2.1 Om svalbard 10

2.2 Det stedlige ressursgrunnlaget 11

2.3 Svalbards markedsposisjon 12

2.4 Trafikkstruktur 12

2.5 Naturen som «Reason to go» og Longyearbyen som sentral funksjon 13

2.6 Store endringer og omstillingsbehov 14

2.6 Premisser for aktivitetene i fase 2 14

3.0 Problemformuleringer og potensial **15**

3.1 Problemformuleringer oppsummert 15

3.1.1 Tre sentrale markedsutfordringer 15

3.1.2 Fire sentrale leveranseutfordringer 15

3.1.3 Tre premisSer for videre utvikling 16

3.2 Longyearbyen, en underutviklet opplevelsesarena 17

3.3 Den myke infrastrukturen (lokalt) 17

3.4 Den harde infrastrukturen (TilgJENGelighet til øya) 18

3.4.1 Et bærekraftig volum i flytrafikken 18

3.4.2 Havnetrafikk 20

3.5 Planlagte kapasitetsutvidelser 21

3.6 Bærekraftig destinasjonsutvikling 21
3.7 rammebetingelseNE for utviklingen 23
3.8 Differensiering både eksternt og internt 25
3.8 Samhandlingskultur og lokal verdiskaping 26
3.9 Potensial oppsummert 27
4.0 Visjon, mål og Strategi 27
4.1 Visjon 27
4.2 Overordnede mål og ambisjoner 28
4.3 Hovedstrategi 29
4.3.1 Strategiske mål 29
4.3.2 Taktiske mål 30
4.4 Longyearbyens plass i strategien 31
4.4.1. KONSEPTUELL UTVIKLINGSMODELL FOR LONGYEARBYEN 32
4.4.1 Longyearbyen som sub-brand 33
4.4.2 Longyearbyens ansikt og stemme 34
4.5 Lokal samarbeidskultur 34
5.0 Innsatsområder og tiltaksplan for fase 3 35
5.1 Innsatsområder og tiltak 35
A: Longyearbyen som opplevelsesarena 36
B: Differensiering 39
C: utviklingskultur og utviklingsstruktur 40
D: Bærekraftsertifisering og bærekraftig utvikling 43
E: Effektive systemer og støttefunksjoner 44
F: Tilgjengelighet til Svalbard 45
5.2 Operasjonalisering av strategien 46
6.0 Finansiering, eierskap og drift av fase 3 46
6.1 Liten destinasjon, stort løft 46
6.2 Destinasjonsledelsens og aktørenes roller og ansvar 46
6.2.1 De to verdiskapingsnivåene 47

6.2.2 Konklusjon roller og ansvar 47
6.3 Organisering og gjennomføring av fase 3. 47
6.4 Kategorisering av tiltakene i fase 3 48
6.5 Politisk behandling 49
7.0 Vedlegg 49
8.0 LITTERATURLISTE og kilder 50
Vedlegg nr 1 Hovedaktiviteter i fase 2 51

1.0 PROSESS OG METODER

1.1 INNLEDNING

Styringsgruppa legger med dette fram sitt forslag til strategisk rammeverk for utviklingen av Svalbard / Longyearbyen som reisemål mot 2025 (Masterplanen). Formålet med denne fasen har vært å utarbeide en *overordnet og helhetlig strategi* for utviklingen av reisemålet. Arbeidet med denne masterplanen bygger på forstudiet som ble avsluttet i 2013. 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.*

Prosessen og dokumentet 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 lokalstyrets planverk og bygd på felles ambisjoner om å ta gode helhetlige grep om utviklingen av Longyearbyensamfunnet i et langsiktig perspektiv. Masterplanen griper dermed direkte inn også i andre næringer og strategier for utvikling på Svalbard.

1.2 ORGANISERING AV ARBEIDET

Arbeidet har vært organisert med PLP som styringsmodell, med en bredt sammensatt styringsgruppe (SG) som nå legger fram sitt arbeid. Prosjektansvarlig (PA) har vært Ronny Brunvoll fra Visit Svalbard AS. Mimir as, ved Bård Jervan og Ann-Jorid Pedersen, har vært innleid prosjektledelse (PL). Prosessen har dessuten fått hjelp fra Norsk Designråd og selskapene Scandinavian Design Group AS og Prolouge AS. Det er også benyttet ekstern kompetanse gjennom underprosjektet «Svalbard Bærekraftig Reisemål» ved selskapet Occasio Consulting. Bærekraftprosjektet har vært ledet av Trine Krystad og har vært en integrert del av masterplanprosessen.

Styringsgruppa har vært sammensatt av representanter fra både reiselivsnæringa, Lokalstyret, næringsforeningen og forvaltningen, samt tilliggende næringer som kultur, kulldrift og infrastruktur. Visit Svalbard AS har oppnevnt representanter til arbeidet. Navnene og signaturene til deltakerne i styringsgruppa står på side 3 i denne rapporten.

1.3 METODER

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 30 saksframlegg. I tillegg har det vært avholdt møter og invitert til åpne seminarer for alle interesserte aktører i Longyearbyen. Lokalstyret har fått presentert både masterplanarbeidet, bærekraftarbeidet og designprosjektet underveis. Også reiselivsavdelingen i Næringsdepartementet har vært et dialogpunkt for arbeidet med

masterplanen, og disse har vært invitert inn i prosessen fra begynnelsen av. Styringsgruppa har valgt å innhente erfaringer fra andre sammenlignbare reisemål, i stedet for å selv reise på studietur.

Prosessen har også tilført Svalbard ny kunnskap gjennom prosjektets kunnskapsinnhenting, (*Prologues og SDGs rapporter)*, gjennom NordNorsk Reiselivs markedsrapporter og gjennom undersøkelser av konkurrerende reisemål. For å få en mest mulig innovativ og løsningsorientert plan, har man blant annet benyttet seg av tjenestedesign som metode. Dette arbeidet har vært støttet av Innovasjon Norge og Svalbards Miljøfond.

1.4 FINANSIERING OG DELTAKELSE

Masterplanarbeidet for Svalbard er finansiert gjennom bidrag fra Innovasjon Norge, Lokalstyret, lokale reiselivsbedrifter og Svalbards Miljøfond. I tillegg har deltakerne i styringsgruppa vært finansiell partnere gjennom egeninnsats og medlemsskapsbidrag til Visit Svalbard. Innovasjon Norge har bidratt tungt i finansieringen av både designprosjektet, masterplanarbeidet og bærekraftprosjektet.

1.5 STYRINGSGRUPPAS MANDAT OG ANBEFALING

Styringsgruppas mandat har vært selve strategiarbeidet i fase 2, og gruppas medlemmer påtar seg ikke økonomiske forpliktelser gjennom å legge fram dokumentet ”*Svalbard mot 2025* ”.

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 reisemålets reiseliv i neste fase – *fra ord til handling.* Gjennomføringsplaner og finansieringsmodeller for denne fasen vil bli utviklet som egne dokumenter. Dette er i tråd med faseinndelingen som beskrives i Innovasjon Norges Hvitebok for bedre

reisemålsutvikling. Alle forslag vil være kvalitetssikret i styringsgruppa i forhold til gjennomførbarhet og prioriteringer.

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

2.0 BAKGRUNN OG FOKUSOMRÅDER

2.1 OM SVALBARD

Svalbard er en øygruppe i Nordishavet som er underlagt norsk suverenitet med Sysselmannen som øverste lokale myndighet og administrator. Ut over det er Svalbard åpen for næringsetablering og bosetting for innbyggere i de rundt 40 landene som har signert Svalbardtraktaten. Den største øya er Spitsbergen, hvor all fast bosetting og menneskelig aktivitet er lokalisert. Longyearbyen er administrasjonssenteret for øygruppa. Andre bebyggelser, i tillegg til forskningsstasjoner, er det russiske gruvesamfunnet i Barentsburg, forskningssamfunnet i Ny-Ålesund og bebyggelse i Svea i forbindelse med gruve- og anleggsvirksomhet her. Også i Pyramiden er det russisk turistvirksomhet hele året. I tillegg er det mindre forskningsstasjoner og meteorologiske stasjoner i Hornsund, på Hopen og på Bjørnøya. Ingen veier forbinder bosettingene, og det blir i stedet brukt snøskuter, fly, helikopter og båt som transportmiddel. Svalbard lufthavn Longyear er den viktigste kommunikasjonsporten til resten av verden. Øygruppa ligger under norsk suverenitet. I dag er det tre næringer som dominerer på Svalbard, og som også er omtalt som ønskede næringer på øygruppa fra statlig hold. Disse er gruvedrift, forskning og turisme. I tillegg blir gjerne service, administrasjon og forvaltning nevnt som en fjerde støttenæring. Rådende norsk politikk på Svalbard er nedfelt i Stortingsmelding nr. 22 (2008-2009). De overordnede målene er å utøve en konsekvent og fast håndhevelse av suvereniteten, korrekt overholdelse av Svalbardtraktaten og kontroll med at traktaten blir etterlevd, bevaring av ro og stabilitet i området, bevaring av områdets særegne villmarksnatur og opprettholdelse av norske samfunn på øygruppa. Det ble i januar 2015 varslet en ny stortingsmelding for Svalbard som er ventet i 2016.

Kulldrift var i 2013 den viktigste næringssektoren på Svalbard. Av de 1590 årsverk som ble utført i Longyearbyen/Svea dette året, var 345 direkte knyttet til kulldriften, 264 til overnatting/servering og kultursektoren, mens 195 kom fra forskning og undervisning. Bygg- og anleggssektoren og transport og lagring er også betydelige med til sammen 332 årsverk, men disse er avhengige av aktivitetene i basissektorene.[1] Basissektorene utgjorde i 2013 rundt 70 % av den faste sysselsettingen. Tar vi med indirekte sysselsetting, omfatter basisnæringene generelt, og kulldriften spesielt, betydelig flere årsverk enn de direkte. Innen forskjellige næringer pendler mange av de fast ansatte. I tillegg preges næringslivet av mye sesongansettelser, det gjelder ikke minst reiselivet.

[1] SSB: http://ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/sts/aar/2014-08-22

På slutten av 2014 nedbemannet Store Norske kraftig. De står nå i 2015 overfor en mulig ytterligere nedbemanning og store kostnadsreduksjoner som følge av markedssituasjonen. Framtida til denne sektoren må i dag sies å være usikker.

Næringsplanarbeidet som ble gjennomført på Svalbard i perioden 2013-2014, har vist at framtidsutsiktene for øygruppa de neste 25-30 årene er positive, men for å kunne utløse potensialet på alle virksomhetsområder, må det satses offensivt innenfor akseptable bærekraftige rammer. Det skal her nevnes at denne framskrivingen ble gjort før Store Norskes dramatiske nedbemanning. For å sikre et robust familiesamfunn i Longyearbyen i framtida, vil derfor reiselivet trolig måtte spille en viktigere rolle enn i dag. I regjeringen Stoltenberg IIs dokument «Destinasjon Norge. Nasjonal strategi for reiselivsnæringen» (Nærings- og handelsdepartementet (NHD) april 2012), er det formulert tre vesentlige mål for arbeidet med en videre utvikling av reiselivsnæringen:

1. Økt verdiskaping og produktivitet i reiselivsnæringen.
2. Flere helårs arbeidsplasser og mer solide bedrifter, særlig i distrikts-Norge.
3. Flere unike og kvalitativt gode opplevelser som tiltrekker seg flere gjester med høy betalingsvillighet.

Og videre; «*Målene skal nås gjennom en langsiktig og effektiv satsing på reiselivsnæringen, satsing på bærekraftig utvikling og økt samarbeid. Reiselivsnæringen skal være en av de næringer Norge vil leve av i fremtiden. Reiselivspolitikken skal bidra til å utvikle en høyproduktiv og kunnskapsbasert næring*».

I strategisk næringsplan for Svalbard 2014, er det satt følgende mål og ambisjoner for reiselivsutviklingen:

- Økte besøkstall og verdiskaping i alle deler av reiselivsnæringen
- Longyearbyen som snuhavndestinasjon også for større skip
- Økt synergi mellom næringer (reiseliv-FoU-transport, o.a.)
- Longyearbyen og Isfjordbassenget etablert som en attraktiv destinasjon for en miljøtilpasset cruisetrafikk

Disse overordnede føringene er tatt inn i masterplanarbeidet.

2.2 DET STEDLIGE RESSURSGRUNNLAGET

De samlede kvalitetene og ressursene knyttet til Svalbard viser at dette er et reisemål av høy internasjonal interesse. Miljøhensyn og fysisk tilgjengelighet tilsier imidlertid at det ikke har forutsetninger for å bli et reisemål for store volumer vurdert i en internasjonal målestokk. Reisemålet har derimot gode forutsetninger for å utvikle og drive ulike former for opplevelsesbasert turisme gjennom hele året. For alle målgrupper vil attraksjonskraften være knyttet til Svalbards natur og klima, samt øygruppas kultur og historie I tillegg vil øygruppas geografiske beliggenhet oppfattes som attraktiv i seg selv for størstedelen av markedet. Helt spesifikt kan nevnes naturverdier som villmarka med isbjørn og annet dyreliv, de store

uberørte panoramalandskapene, isbreene og lyset. På kultursiden er det særlig polarhistorien, det tradisjonelle gruvesamfunnet og dagens levende lokalsamfunn som bidrar til attraksjonskraften.

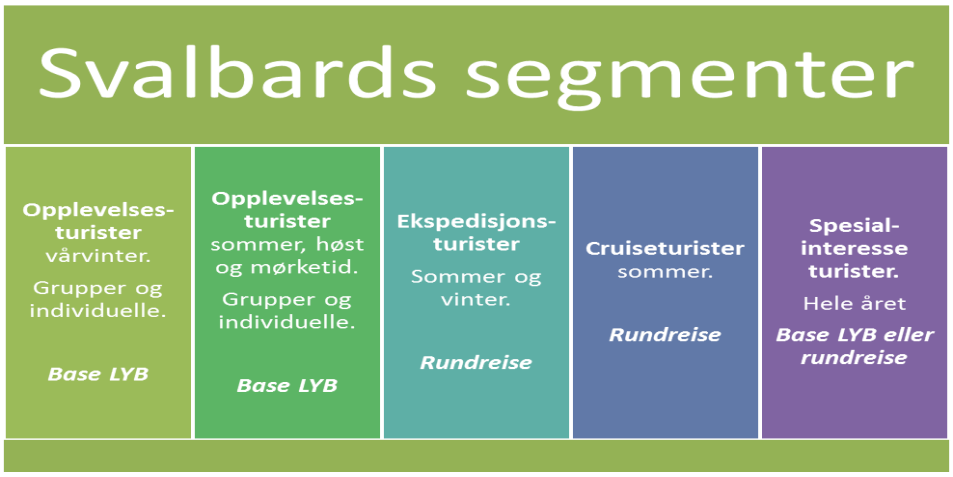
2.3 SVALBARDS MARKEDSPOSISJON

Svalbard har vært en spydspiss i den opplevelsesbaserte vinterturismen i Norge i mange år. Det har skjedd svært mye på produktutviklingssiden de siste 15 årene, og ikke minst har den store interessen for polare strøk og vinteropplevelser skapt nye muligheter for Svalbard som reisemål. Bedret tilgjengelighet med Norwegian de siste årene, har også gjort det mulig å øke trafikken til Longyearbyen. Men Svalbard står også overfor en krevende omstilling. Reisemålets posisjon i den opplevelsesbaserte vinterturismen sått i fare for å svekkes fordi konkurransen er blitt hardere. 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. Samtidig er tilgjengeligheten til øygruppa en kritisk faktor. For å konkurrere med andre regioner, og for å bidra til lønnsomhet og verdiskaping på reisemålet, er det blitt stadig viktigere med forpliktende samhandling mellom aktørene, en profesjonell destinasjonsledelse med drift av støttesystemer, kompetanseutvikling og markedssamarbeid, samt en god innovasjonskultur drevet av kontinuerlig dialog med både markedet og de andre aktørene på destinasjonen. Slik kan man best gjennomføre nødvendige omstillinger eller justeringer i et nødvendig tempo.

Det ligger muligheter for Svalbard til å beholde eller å styrke sin posisjon gjennom bevisste tiltak på reisemålet og ved å finne sin optimale plass i markedsutviklingen. Reisemålet må imidlertid være forberedt på at endringene i markedet vil forsterke seg ytterligere i åra som kommer. Det blir dermed viktig å jobbe strategisk og profesjonelt med å sikre og videreutvikle Svalbards markedsposisjon over tid. Masterplanprosessen forsøker å ta høyde for dette ved å legge til rette for en samlet og langsiktig utviklingsprosess.

2.4 TRAFIKKSTRUKTUR

I den framvoksende nisjeturismen fungerer Svalbard 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 ekspedisjonsturistene som kun er innom Longyearbyen på vei til eller fra en lengre ekspedisjon. Selv om trafikkstrukturen endrer seg noe gjennom året, er Longyearbyen viktig for alle målgrupper.



Figur 12: Turismesegmenter på Svalbard i dag

Det som finnes av ren yrkestrafikk på Svalbard er av relativt beskjedent omfang, og er ikke tatt med i denne masterplanen, da det regnes som ikke-påvirkbar trafikk. Alle øvrige segmenter, inklusiv incentive og kurs/konferanser, er preget av at Svalbardopplevelsene er reason to go eller at besøket er knyttet til en spesifikk interesse eller arrangement. De konferansegruppene som kommer til Svalbard blir derfor også regnet som opplevelsesorienterte grupper.

2.5 NATUREN SOM «REASON TO GO» OG LONGYEARBYEN SOM SENTRAL FUNKSJON

Innen opplevelsesbasert verdiskaping knyttet til ferie- og fritidsreiser, kan grunnen til reisen finnes i "gudegitte" naturkvaliteter som vakre landskaper og naturfenomener. Det kan finnes i arrangementer og festivaler, i muligheter for å utøve en hobby (fiske, fuglekikking, etc) eller i personlige behov (lære noe nytt, slappe av, utfordre seg selv, etc.). De siste årene har opplevelser blitt reiselivets viktigste reason to go. Hva man kan oppleve på et sted, er altså blitt førende for de flestes valg av reisemål. Dette betyr at det er et steds natur- eller kulturgitte *kvaliteter* og *opplevelsesmuligheter* som danner stedets *attraksjonskraft* og *verdi* som reisemål, og som igjen danner grunnlaget for den lokale næringsaktiviteten. Disse er *trafikkskapere*, mens andre tilbud (for eksempel et stedlig handelstilbud) blir *trafikknytere*.

Ferie- og fritidsreisende etterspør *totalopplevelser*, altså sammensatte produkter bestående av servering, overnatting, transport og ulike former for aktiviteter. Det betyr at totalproduktet gjerne er ulike koblinger av varer og tjenester produsert av mange bedrifter i ulike næringer og bransjer. I en slik forståelse er det viktig å forholde seg til begrepet "reason-to-go", eller grunnen til at reisen til et gitt sted foretas. Svalbards suksess har alltid hvilt hovedsakelig på sin geografiske posisjon med den storslåtte naturen som hovedattraksjon. Longyearbyen har tradisjonelt vært et nav for turer ut i villmarka, og i liten grad en «reason to go» i seg selv.

2.6 STORE ENDRINGER OG OMSTILLINGSBEHOV

Svalbard er unik i verden med tanke på dens omfattende infrastruktur så langt nord. Denne posisjonen vil kunne bli svært viktig for blant annet søk- og redning, logistikkstøtte, oljevernberedskap og transportvirksomhet i åra som kommer. Framtidig politikk og sentrale markedsmekanismer vil dessuten avgjøre om petroleumsaktiviteten vil bevege seg videre nordover. En utvikling i retning av å se nordområdene som ett stort ressurs- og virksomhetsområde kan synes å være i ferd med å utvikle seg. Parallelt med disse mulighetene, sliter den tradisjonelle kulldriften i alvorlig grad med lønnsomheten og kritiseres med jevne mellomrom også fra miljøsiden. Krisen i kulldriften vil utvilsomt påvirke Longyearbyen som lokalsamfunn. (Se for øvrig punkt 2.1)

Et overordnet spørsmål vil altså være om morgendagens virksomhet på Svalbard bør og kan være på samme nivå og ha samme innhold som i dag. Mye tyder på at Svalbard, både som lokalsamfunn og reisemål, står på terskelen til en fase som vil kreve betydelige omstillinger, men også betydelig større internasjonal oppmerksomhet og investeringsvilje.

De siste årene har kravene til reiselivsleveranser økt betydelig både på Svalbard 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. Mens tall fra ATTA/UNWTO[2] viser at potensielt 65% av omsetningen fra adventureturistene går inn i den lokale økonomien, indikerer de siste tallene fra Innovasjon Norge at kun 19% av cruisegjestenes forbruk i Norge legges igjen på land.

Samtidig som Stortinget legger opp til en videreutvikling av reiselivet på Svalbard, er det et overordnet mål at Svalbard skal være et av verdens best forvaltede villmarksområder og det best bevarte høyarktiske reisemål i verden. De høye miljømålene og miljølovgivningen for Svalbard vil derfor uansett definere rammene for den videre utviklingen av reiselivet. 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 Longyearbyens innovasjons- og omstillingsbehov så langt det er mulig og realistisk.

2.6 PREMISSER FOR AKTIVITETENE I FASE 2

Fase 1 konkluderte med en ønsket utviklingsretning og avdekket et potensial som gjorde det naturlig å ta de 10 innsatsområdene nedenfor med seg videre inn i fase 2. Som et underliggende premiss for disse innsatsområdene, lå ambisjonen om å utvikle en lønnsom, stabil, helårlig reiselivsnæring på Svalbard som sikrer høy lokal verdiskaping innenfor bærekraftige rammer.

[2] Adventure Travel Trade Association (ATTA). Verdens Turismeorganisasjon (UNWTO)

- Posisjonering av Svalbard som reisemål i et internasjonalt konkurransebilde
- Differensiering av Svalbards produktportefølje, kommunikasjon og leveranse.
- Konseptualisering av sesonger og produkter
- Sesongutvikling med særlig fokus på mørketid (kvartal 1 og 4)
- Lokal samhandling
- Lokal verdiskaping og kontroll på utviklingen
- Juridiske rammebetingelser og utøvelse av disse
- Longyearbyen som opplevelsesarena
- Bærekraftsertifisering
- Ny kompetanse og felles systemer for salg og distribusjon

En nærmere beskrivelse av hovedaktivitetene som er gjennomført i fase 2, er gitt i vedlegg nr 1.

3.0 PROBLEMFORMULERINGER OG POTENSIAL

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

3.1 PROBLEMFORMULERINGER OPPSUMMERT

3.1.1 TRE SENTRALE MARKEDSUTFORDRINGER

1. Svak differensiering av Svalbard i forhold til andre framvoksende arktiske destinasjoner, svak differensiering mellom de lokale tilbudene og mellom sesongene.

2. Det økte kravet til individualisering, spesialisering og nisjeleveranser innenfor alle segmenter setter nye krav til kundeopplevelsen, prisstrukturen og produkt-markedskoblingene.

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

3.1.2 FIRE SENTRALE LEVERANSEUTFORDRINGER

1. Tilgjengeligheten til Svalbard er vekslende med sprengt kapasitet i deler av året og manglende tilbud andre deler av året. Værforhold og næringspolitiske forhold i flybransjen, bidrar i tillegg til stor usikkerhet og sviktende stabilitet.

2. Longyearbyen er ikke godt nok tilrettelagt som selvstendig opplevelsesarena gjennom hele året. Forutsetningene for videre vekst er dermed ikke godt nok utviklet.

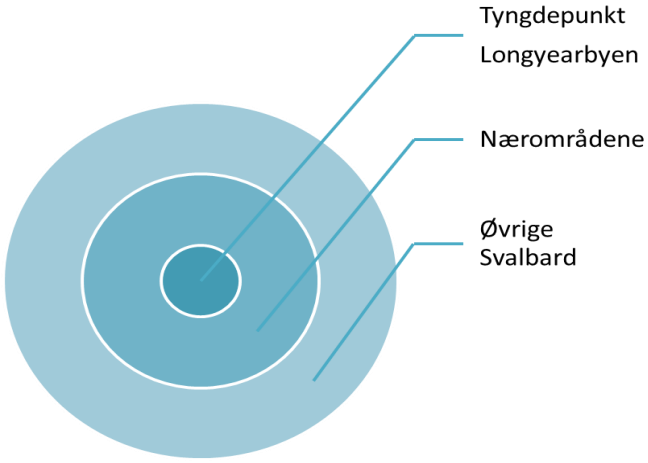
3. Reiselivsaktørene opplever at det er en krevende forvaltning av rammebetingelsene lokalt. Samtidig er bærekraftperspektivet helt nødvendig å følge. En god dynamikk mellom aktørene og en mer systematisk tilnærming til bærekraftutfordringene savnes.

4. Det er lite forpliktende samhandling mellom aktørene og dårlig utnyttelse av potensialet som ligger i en nettverksbasert utvikling.

3.1.3 TRE PREMISSER FOR VIDERE UTVIKLING

1. Helårsturisme er en forutsetning for å utvikle mer lønnsomme virksomheter og for å kunne skape flere attraktive helårige arbeidsplasser på Svalbard (som ellers i landet). Det er nødvendig at kapasiteten i reiselivets «produksjonsapparat» balanseres og stabiliseres gjennom et bærekraftig volum gjennom hele året. Det forutsetter stabil tilgjengelighet på flysiden og en god utnyttelse av kapasiteten for overnatting og opplevelsestilbud slik at man oppnår lønnsomhet og helårsdrift.

2. For å sikre en god balanse mellom turisme og vern om naturmiljøet på Svalbard, må Longyearbyen og nærområdene kunne spille en mer sentral rolle i turismen i framtida. Det er naturlig at tyngden i den ventede veksten kanaliseres til Longyearbyen og de omkringliggende områdene, og at volumet deretter nedtones gradvis jo lenger vekk fra Longyearbyen man kommer. Det må samtidig være rom for nisjeprodukter og vekst i alle de tilgjengelige delene av Svalbard, naturlig nok innenfor bærekraftige rammer. Ved en slik prioritering kan man legge til rette for at et økt volum i turismen ikke blir en belastning for sårbare områder på øygruppa.



3. Å sikre en nødvendig reiselivsmessig infrastruktur, samt en tilstrekkelig finansiering og tilrettelegging av fellesgoder på reisemålet, er nødvendig for en videre utvikling av Svalbard som bærekraftig reisemål.

3.2 LONGYEARBYEN, EN UNDERUTVIKLET OPPLEVELSESARENA

Longyearbyen som bosetting og samfunn vokste opprinnelig fram på grunnlag av kullforekomstene i Adventdalen. Longyearbyen ble gradvis bygget opp som en anleggsby rundt gruveaktiviteten, og gruveselskapet driftet i stor grad hele samfunnet. På 1970-tallet signaliserte norske myndigheter at de ønsket en "normalisering" av lokalsamfunnet. Svalbardrådet ble opprettet, staten overtok så å si alle aksjene i Store Norske og den stedlige administrasjonen rundt sysselmanns-embetet økte. Utover på 1980-tallet ble det brukt store ressurser på å videreutvikle Longyearbyen til et moderne lokalsamfunn. Byen endret utseende og befestet seg gradvis som et familiesamfunn. Den mest grunnleggende omstillingen kom likevel på 90-tallet, etter at Svalbard Næringsutvikling AS, Spitsbergen Travel AS og Svalbard Samfunnsdrift AS ble etablert i 1988 for å ivareta oppgaver knyttet til næringsutvikling, reiseliv, infrastruktur og samfunnstjenester. Disse oppgavene ble tidligere løst av gruveselskapet. I løpet av 1990- og 2000-tallet har Longyearbyen gradvis utviklet et mer allsidig næringsliv. Reiseliv, høyere undervisning og forskning har vokst fram som viktige basisnæringer ved siden av kulldriften og statens egen aktivitet. I tillegg er det etablert et stort antall mindre virksomheter som lever av lokalmarkedet og tilreisende. I alt finnes det omlag 200 store og små virksomheter i Longyearbyen, hvorav de fleste er private. Longyearbyen framstår i dag som et moderne og allsidig lokalsamfunn med om lag 2100 innbyggere, hvorav nesten en fjerdedel er barn. Samtidig er Longyearbyen administrativt senter og kommunikasjonsmessig knutepunkt på øygruppa. Longyearbyen som lokalsamfunn er preget av et internasjonalt miljø, en rekke kultur- og idrettsrelaterte aktiviteter, et aktivt friluftsliv og et livlig uteliv. Både tilreisende og fastboende bidrar dermed til å opprettholde det aktive samfunnslivet i Longyearbyen. Etter de norske innbyggerne, er thailendere de største nasjonene på Svalbard, etterfulgt av svensker og russere. Det internasjonale miljøet setter blant annet preg på serveringsbransjen i Longyearbyen som kan skilte med mat fra en rekke land og kulturer.

Arbeidet med masterplanen har avdekket at reiselivspotensialet i Longyearbyen ikke er tatt ut hverken innholdsmessig eller kommunikasjonsmessig. En videreutvikling og en bedre tilrettelegging av stedet slik at det framstår som en mer attraktiv opplevelsesarena i seg selv, vil være et strategisk viktig bidrag til verdiskapingen framover. Det innebærer utvikling av nye kultur- og historiebaserte opplevelser sentrumsnært i Longyearbyen, og en bedre tilrettelegging for individuelle gjester gjennom hele året.

3.3 DEN MYKE INFRASTRUKTUREN (LOKALT)

En satsing på reiseliv innebærer også satsing på reiselivsmessig infrastruktur og fellesgoder, noe som ofte handler om behov for ulike servicetilbud både for innbyggerne og besøkende. Dette dreier seg bl.a. om skilting, oppmerking av turløyper, offentlige toaletter, parkering, gjestehavner, møteplasser og informasjon. Informasjon og vertskapsfunksjoner er også en del av den reiselivsmessige infrastrukturen. Hvordan gjestene får sitt første møte med Svalbard, er avgjørende for deres totalinntrykk og videre valg. Tiltak for å bedre den myke

infrastrukturen kan derfor handle om å tilrettelegge for hvor og hvordan gjester skal hente informasjon om og på reisemålet, hvordan de skal bevege seg mellom «bydelene» i Longyearbyen, hvordan de skal mottas på flyplassen, hvor de skal starte på utflukter med hundespann og snøscooter eller vandreturer og hvor i Longyearbyen de kan få en god opplevelse på egenhånd. Det kan også handle om å etablere nødvendig infrastruktur innenfor strategisk viktige områder, slik at de kommersielle aktørene kan produsere sine tjenester på en bærekraftig måte. Den økte interessen for aktiv bruk av naturen og krav om sikkerhet, krever også gode systemer for å kunne tilby høy kvalitet på tilbudet som gis. Det gjelder bl.a. kapasitet og kvalitet på utstyr, guider, utsalgssteder for opplevelser, informasjonsspredning osv.

3.4 DEN HARDE INFRASTRUKTUREN (TILGJENGELIGHET TIL ØYA)

Aktørene på Svalbard har også et medansvar for å bedre tilgjengeligheten på dagens to adkomstveier, nemlig flyplass og havn. Særlig vil forutsigbar og effektiv flykommunikasjon til overkommelige priser være sentralt for å sikre en god utvikling av reisemålet på sikt. I dag er den kommunikasjonsmessige infrastrukturen til dels en flaskehals. Rutegående trafikk, kapasitet og tilgjengelighet i havna, samt generell skilting og informasjonssystemer for de som beveger seg i Longyearbyen er i dag ikke godt nok løst.

Gode kommunikasjonstilbud anses som avgjørende for både samfunnsutviklingen og næringsutviklingen på øygruppa. Rutetilbud og ferdselsårer skal fungere både for lokalbefolkning, næringsliv og besøkende. På Svalbard er det primært infrastruktur knyttet til fly- og båttrafikk som har betydning for den videre reiselivsutviklingen. Både omfanget av, og stabiliteten, i flytilbudet, samt infrastrukturen knyttet til havna anses i dag som utilstrekkelig for å sikre den ønskede videre utviklingen.

Tiltak for transportinfrastruktur er ivaretatt i Lokalsamfunnsplan, Avinors virksomhetsplan og Strategisk havneplan.

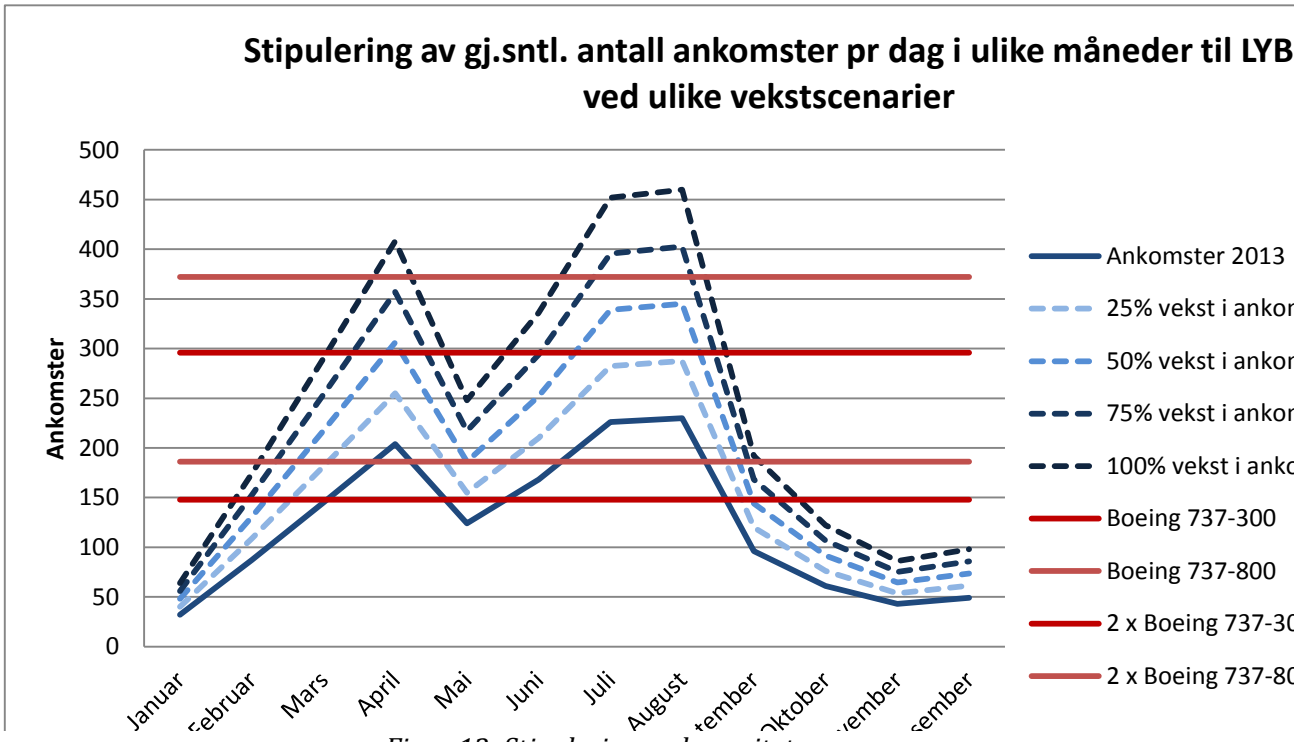
3.4.1 ET BÆREKRAFTIG VOLUM I FLYTRAFIKKEN

Svalbard er det nordligste stedet i verden det er mulig å fly rutefly til. I 2007 fikk Longyearbyen en ny flyterminal som i dag håndterer en betydelig trafikk gjennom hele året. I høysesongen 2015 ankommer ca 20 rutefly med passasjerer pr uke, i lavsesongen en del mindre. Fra og med 1. mars 2013 startet Norwegian opp igjen med flyvninger til Longyearbyen, noe som økte flykapasiteten med rundt 40%. Etableringen ga umiddelbart et nesten tilsvarende utslag på overnattingsstatistikken i Longyearbyen. Longyearbyen tar også mot regelmessige fraktfly, og sommeren 2014 var det rundt 20 charterfly bare knyttet til cruisetrafikken som landet i Longyearbyen. I tillegg reiste en rekke cruisepassasjerer med rutefly. Målt i antall operasjoner er Longyearbyen med det Norges største snuhavn. Svalbard er dessuten mellomstasjon for alle flyoperasjoner til Nordpolen / Barneobasen om våren.

Også andre næringer bruker Longyearbyen som nav for flyruter i nordområdene, noe flyforbindelsen til Stasjon Nord på Grønland er et eksempel på.

Svalbardmiljøloven legger i dag begrensninger på chartertrafikken til øygruppa. Med det har man også fått en forvaltning av flytrafikken som er underlagt miljøvernmyndighetene mot tidligere luftfartsmyndighetene. Med den politiske satsningen på å utvikle Longyearbyen som sentrum i nordområdene, kan dette være en lite tilfredsstillende ordning på sikt.

En av konklusjonene i masterplanarbeidet, er at man må kunne utvikle *et volum på turismen på Svalbard som gir en stabil og prisriktig tilgjengelighet til øygruppa, og at dette er en forutsetning for å kunne videreutvikle en lønnsom reiselivsaktivitet over tid.* For å danne seg et bilde av forholdet mellom god og stabil kapasitet på den flybaserte tilgjengeligheten, er det laget illustrasjoner på de volummessige forutsetningene for å kunne stabilere et rutemønster med lønnsomme flyvninger fra to flyselskap i henhold til overnattingskapasiteten i Longyearbyen. Basert på en utvikling der oppholdstiden blir som i dag (ca. 2,5 døgn i snitt), har vi sett på sammenhengen mellom *vekst i volum* i form av ankomster pr. dag pr. måned og *flykapasitet*. Hvilke fly Norwegian og SAS bruker på sine direkteruter til Svalbard varier litt avhengig av sesong, men på det minste brukes en Boeing 737-300 (max kapasitet 148) og på det meste en Boeing 737-800 (max kapasitet 186). *I tillegg* til de ankomstene som er vist i figuren under, kommer reiseaktiviteten til- og fra Svalbardsamfunnet for øvrig, dvs all reiseaktivitet som ikke medfører kommersiell overnatting i Longyearbyen, herunder turister som ikke bor kommersielt eller som reiser direkte på utflukter/ekspedisjoner, samt yrkestrafikk til Ny Ålesund og russisk trafikk til Barentsburg.



Figur 13: Stipulering av kapasitet

Også for lønnsomheten i flytrafikken vil sesongutvikling være viktig. I tillegg kan en bedre koordinering og kapasitetsutnyttelse av den lokale flyfrakten bidra til et mer stabilt rutetilbud. Modellen over indikerer at en 50% vekst vil gi et mer stabilt kundegrunnlag for 2 daglige flyvinger, men at en strategisk satsning på lavsesongene også i denne sammenheng vil være viktig.

3.4.2 HAVNETRAFIKK

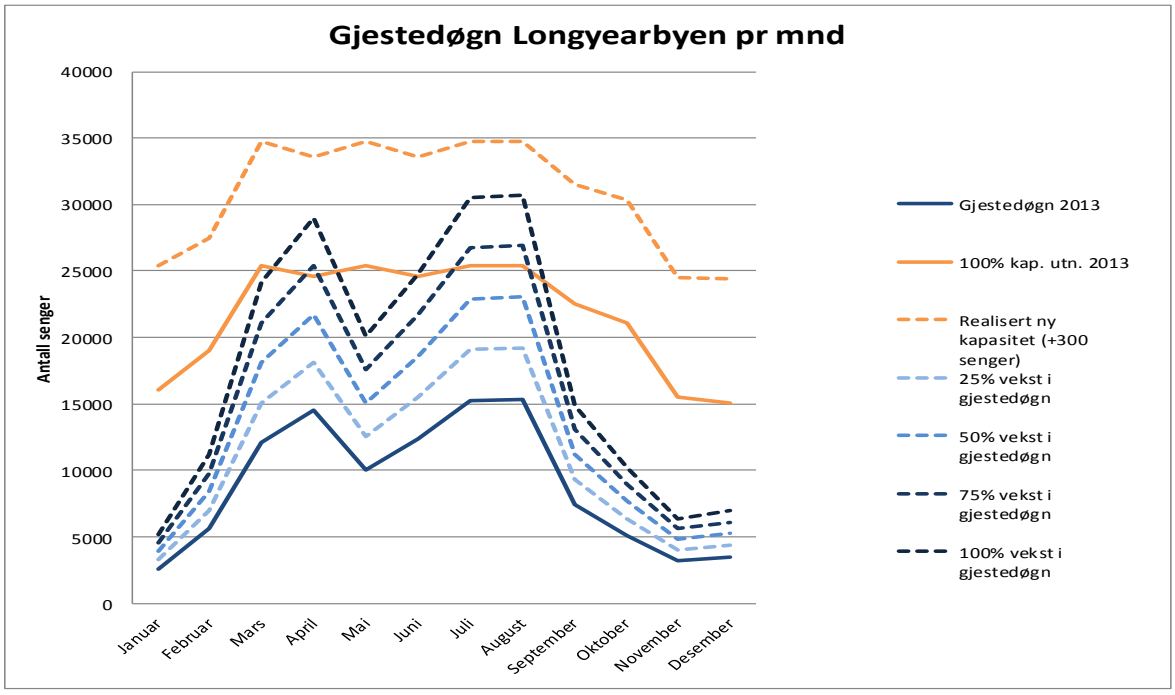
Cruiseturismen på Svalbard kan deles inn i to hovedsegmenter: *oversjøisk cruiseturisme* hvor båtene kommer langveisfra, og *ekspedisjonscruiseturisme* hvor Longyearbyen er start og slutt for cruise i farvannet rundt øygruppen. (Dagsturbåter regnes her ikke under cruisevirksomhet). Cruiseskipene legger til havn både i Longyearbyen og i Ny Ålesund, men må forholde seg til stadig strengere restriksjoner for ilandstigning utenom bosettingene. Den oversjøiske cruiseturismen på Svalbard står nå overfor betydelige utfordringer. Det er innført et miljøbasert NOx-forbud, et utvidet forbud mot bruk av tungolje, samt utvidet losplikt for skipene som går langs kysten av Svalbard. Cruiseskip med tungolje om bord kan fra og med 2015 ikke lenger gå innenfor nasjonalparkene, noe som blant annet betyr at Ny-Ålesund og Magdalenefjorden ikke lenger kan besøkes. Ekstrakostnadene og begrensningene dette gir rederiene, vil føre til en betydelig nedgang i den oversjøiske cruisevirksomheten på øygruppa. Utviklingen i vintercruisevirksomhet representerer i tillegg en ny utfordring med tanke på Svalbards landbaserte vintertrafikk, samtidig som et stadig bedre tilbud på landbaserte utflukter (shore excursions) om sommeren i Nord Norge vil kunne bidra til å svekke Svalbards posisjon som sommercruisedestinasjon. Isfjorden er imidlertid ikke rammet av restriksjonene, noe som åpner for å tilby 2-3 dagers cruise i nærområdene til Longyearbyen. Ca 10% av turistomsetningen og årsverkene knyttet til turismen, stammet i 2013 fra cruisetrafikken ifølge NIBR.

De mindre ekspedisjonsskipene er mindre sårbare med tanke på disse restriksjonene. Flere fartøy har Longyearbyen som hjemmehavn hele sommersesongen og disse cruisene kombineres i større grad med opphold i Longyearbyen før og etter avgang. Slik bidrar de også i noe større grad til den lokale verdiskapingen. Regner man både anløpene til oversjøiske cruise og ekspedisjonscruisene i Longyearbyen, er Svalbard i praksis en av Norges største cruisehavner. Samtidig som anløp av store og mellomstore cruiseskip går ned på grunn av reguleringer, åpner det seg et vekstpotensial i de mindre ekspedisjonscruisene.

Longyearbyen havn har lenge slitt med kapasitet i forhold til både etterspørsel og faktisk bruk. Dette har ikke bidratt til å gjøre Svalbards cruisetilbud noe mer attraktivt i et allerede presset marked. Samtidig er det klart at en større kommersiell og industriell aktivitet i Polhavet kan gi Svalbard en viktig rolle i framtida. Havna i Longyearbyen vil blant annet kunne bli knutepunkt for vare- og utstyrstransport til Grønland. Regjeringen har i Nasjonal Transportplan for 2014-2023 satt av 200 millioner kroner til havneutbygging i Longyearbyen. Det er laget en plan for utbyggingen, der man blant annet legger opp til en nye og innovativ flerbruksløsning i havna.

3.5 PLANLAGTE KAPASITETSUTVIDELSER

Dersom den planlagte kapasitetsutviklingen i Longyearbyen på overnattingsiden skal bli lønnsom, er det nødvendig med betydelig markedsutvikling. Figuren under viser med heltrukne linjer dagens situasjon (2013), dvs. gjestedøgn pr. måned og gapet opp til 100% kapasitetsutnyttelse på seng. Dette er ment som en illustrasjon på et «teoretisk potensial», da en 100% kapasitetsutnyttelse av senger i reiselivet regnes som en praktisk umulighet. Tallene viser imidlertid at det fortsatt er betydelig kapasitet innenfor den eksisterende sengekapasiteten i de fleste av årets måneder. Her skal nevnes at det gapet som figuren indikerer, først og fremst er ment som en illustrasjon, fordi en del gjester innkvarteres i enkeltrom og dermed vil ikke alle senger være tilgjengelige i praksis. Planene om økt sengekapasitet ligger i figuren illustrert som 300 nye senger og vises sammen med vekstkurver for henholdsvis 25%, 50%, 75% og 100% vekst i antall gjestedøgn i forhold til dagens situasjon (stiplede linjer). For å gjenskape dagens kapasitetsutnyttelse med en ny kapasitet på 300 senger, må antall overnattinger dermed øke med mer enn 50% eller mer enn 50 000 gjestedøgn pr. år. Figuren illustrerer også den store ledige kapasiteten i lavsesongene og understreker igjen behovet for sesongutvikling.



Figur 14: Gjestedøgn gjennom året

3.6 BÆREKRAFTIG DESTINASJONSUTVIKLING

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 15: 3 områder og 10 prinsipper for bærekraftig virksomhet

Kombinasjonen spektakulært landskap, rikt fugle- og dyreliv, endeløs villmark og sterke naturopplevelser assosieres ofte med omsorg for miljøet og omgivelsene. Turister som kommer til Svalbard møter dramatisk, vakker og urørt natur. Men de møter også utstyr lagret i friluft og en destinasjon uten gode kollektive transportløsninger, dominert av kulldrift 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 på Svalbard fortsatt kan brukes som et konkurransefortrinn, ikke bare ute i villmarka, men også inne i bosettingene. Analyser gjort av ATTA[3]/UNWTO påpeker at hele 65% av det samlede forbruket fra adventureturister blir igjen i den lokale økonomien. ATTA hevder at dette, sammen med kjerneverdiene i denne ferieformen (opplevelsesbasert, respektfull nærkontakt med natur og lokal kultur), i seg selv gjør dette til den mest bærekraftige formen for moderne turisme.

Svalbardmiljøloven har som formål å opprettholde et tilnærmet uberørt miljø på Svalbard, både når det gjelder naturmiljøet og kulturminnene. Innenfor denne rammen gir loven rom for miljøforsvarlig bosetting, forskning og næringsutvikling. Ved manglende kunnskap om miljøvirkningene av nye tiltak skal myndighet utøves med sikte på å unngå mulige skadevirkninger på miljøet – det såkalte føre var-prinsippet. Imidlertid påpekes det også at lovverket ikke skal stenge for bosetting, forskning og næringsutvikling som anses som miljømessig forsvarlig.

[3] Adventure Travel Trade Association, den internasjonale organisasjonen for adventureturisme. Eksempelvis har Grønland et nært samarbeid med ATTA om utviklingen av sin arktiske turisme.

Den nylig justerte *turistforskriften* har bestemmelser om garanti, forsikring og ansvar ved turopplegg og annen reiselivsvirksomhet, og gjelder for både reiselivsbedrifter, fastboende og besøkende som reiser på egenhånd. Forskriften skal bidra til å beskytte natur- og kulturmiljøet, sikre at sikkerhetsmessige hensyn ivaretas, og at øvrig regelverk overholdes. Turistforskriften pålegger reisearrangører, turisttransportører og individuelle reisende en melde- og forsikringsplikt før ferdsel i bestemte områder på øygruppen. Videre gir turistforskriften Sysselmannen myndighet til å endre eller forby turopplegg om det anses nødvendig. Reiselivsbedrifter er de eneste som er pålagt å tegne egen SAR-forsikring pr i dag, noe som av mange anses som en byrde.

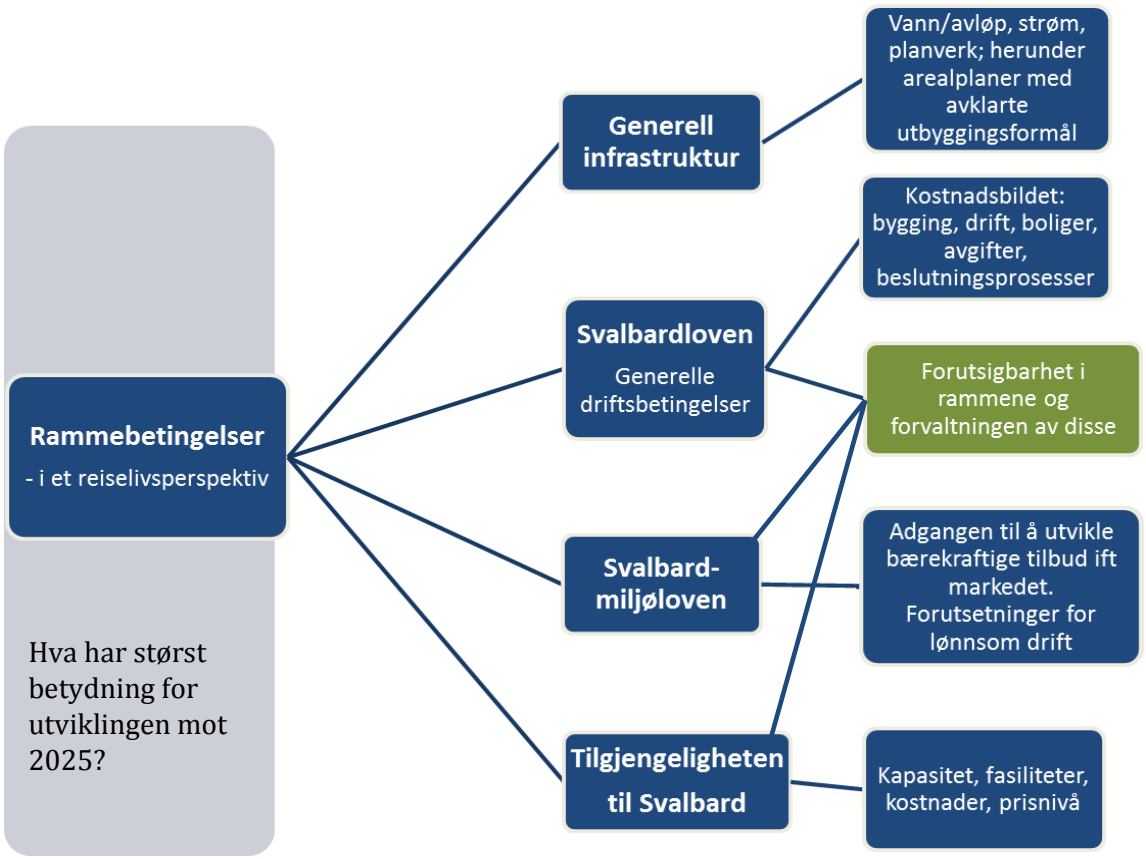
Andre sentrale forskrifter er Havne- og farvannsforskriften, Leirforskriften og Motorferdselsforskriften. Sistnevnte legger føringer for snøscooterferdsel og forbyr turistsightseeing med fly, mens Leirforskriften regulerer blant annet telting på øygruppa.

3.7 RAMMEBETINGELSENE FOR UTVIKLINGEN

Figuren under viser hvordan rammebetingelsene på ulike måter danner forutsetningene for å kunne utvikle reiselivsnæringen på Svalbard. De grunnleggende rammebetingelsene har karakter av juridiske føringer som er definert av Svalbardloven og Svalbardmiljøloven, og som dermed også påvirker lokal samfunnsplanlegging og arealplanlegging. Disse skaper i sin tur rammebetingelser for reiselivet lokalt både med tanke på generell infrastruktur (kapasitet på vann, avløp, renovasjon og strømtilførsel) og arealer for plassering av nye reiselivsanlegg, fysiske installasjoner og servicefunksjoner for kommersielle aktiviteter. I tillegg danner *tilgjengeligheten* i seg selv klare rammebetingelser for næringsaktiviteten på øya.
I masterplanarbeidet har disse rammebetingelsene vært drøftet i forhold til hva som strategisk sett vil være viktigst for å realisere visjon og mål i masterplanen og dermed avgjørende for den langsiktige utviklingen av Svalbard som reisemål. Dette er oppsummert i den grønne ruten i figuren.

Figur 16

OVERSIKT OVER RAMMEBETINGELSENE FOR REISELIVSVIRKSOMHETEN PÅ SVALBARD, SETT I FORHOLD TIL FORUTSETNINGENE FOR VIDERE UTVIKLING AV EN LØNNSOM, HELÅRIG NÆRINGSVIRKSOMHET.



Alle de forhold som er tatt opp i masterplanarbeidet, er vist i boksene til høyre i figuren. Dette er oppsummert i følgende punkter som alle er vurdert opp mot målene og det strategiske grepet som ligger i planen:

- Sett opp mot dagens situasjon og allerede godkjente arealer for videre utvikling av sengekapasitet (nye hoteller), er det viktig at det også planlegges for tilstrekkelig kapasitet i den generelle infrastrukturen i Longyearbyen (vann, varme, avløp, søppel, vei, offentlige rom etc).
- 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 slik vekst også vil føre til et økt arealbehov for installasjoner og servicefunksjoner for slike aktiviteter (eksempelvis nye hundegårder, servicehytter, lagerplass etc).
- Økt turistbasert aktivitet gjennom hele året i Longyearbyen, betinger også plangrep i selve byplanleggingen og en videre utbygging og fortetting som ivaretar næringas, lokalsamfunnets og gjestenes behov. Disse behovene kan avledes av det sentrale strategiske grepet i masterplanen, nemlig å utvikle og etablere Longyearbyen som en egen opplevelsesarena. Dette kan gjelde soning av arealer, tilgjengelighet til sjøfront,

siktlinjer, opparbeiding av offentlige rom (torg/gågate), gang- og sykkelveier, turstier med mer.

- Historien er ofte kort på Svalbard. Sentrale stillinger er basert på åremål og gjennomtrekket både i forvaltningen og i reiselivet er stort. Samtidig er reiselivets kommersielle operasjoner i stor grad basert på langsiktige avtaler med kunder og salgsledd. Med utgangspunkt i denne situasjonen har aktørene et sterkt behov for at den lokale håndteringen av lover og forskrifter er så forutsigbar, omforent og kunnskapsbasert som mulig, og at Sysselmannen samvirker til en god balanse mellom nærings- og miljøhensyn. Dette handler om å redusere risikoen for næringsaktørene og om å gi mer forutsigbare rammer for langsiktig planlegging av egen næringsvirksomhet, herunder innarbeiding av tilbud i markedene. Det er derfor et klart ønske at det etableres beslutningsmodeller i den lokale forvaltningen som i større grad integrerer den innsikt og de kunnskaper som ligger i bransjen og i lokale beslutningsorganer, det vil si Longyearbyen lokalstyre.

Det vises i sammenheng med dette siste punktet også til regjeringens Svalbardmelding:

«Utvikling av reiselivstilbud har i stor grad skjedd ved et samarbeid mellom reiselivsaktørene og de lokale myndighetene som forvalter sentrale lover og forskrifter. Både reiselivsaktørene og regjeringen ser det derfor som viktig at dette samarbeidet fortsetter og utvikles. Det kan gi grunnlag for forutsigbare rammebetingelser for reiselivet og utvikling av nye verdiskapende reiselivsprodukter innenfor rammer som er forsvarlige i både et sikkerhets- og miljøperspektiv.»[4]

3.8 DIFFERENSIERING BÅDE EKSTERNT OG INTERNT

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 kjøpssituasjoner eller av noen kunder hele tiden, som bedre enn konkurrentenes tilbud.[5]

I en skjerpet konkurransesituasjon der stadig flere reisemål satser på naturbaserte, arktiske opplevelser, er det en fare for at Svalbards posisjon som reisemål vil bli svekket. Dagens hurtige utvikling i reiselivet og opplevelsesnæringa for øvrig, gjør at også standardiserings-prosessene går raskere enn før. Dersom et reisemål ikke klarer å stå tydelig fram med sine kvalitative fordeler og særtrekk, og fornye seg kontinuerlig, ender det lett opp i en konkurransesituasjon der pris blir det eneste eller viktigste virkemiddelet. Det er ikke ønskelig for Svalbard sin del. Skal reisemålet opprettholde et bærekraftig prisnivå over tid, blir det derfor viktigere enn noen gang å differensiere Svalbard fra konkurrerende reisemål som Canada, Alaska, Nord-Finland, Nord-Sverige, Island, Skottland og Grønland[6], og for den saks skyld også andre reisemål i Nord Norge. Dagens merkevareplattform, forvaltet av

[4] Hentet fra Næringsplan for Svalbard
[5] Sharp og Dawes (2001:743)
[6] Se eksempelvis den nye strategien til Grønland på www.visitgreeland.com

Visit Svalbard, er vurdert å gi rom for en tydeligere differensiering, men man bør få en økt bevissthet rundt differensiering både i leveransene og i kommunikasjonen av Svalbard. Dette behandles videre under masterplanens strategi- og tiltaksdel.

Svalbard har en unik geografisk posisjon, en storslått natur og en særegen kultur som tre unike trekk og identitetsbærere. Reisemålet har ut fra sine egenskaper også spesielt gode forutsetninger for å levere såkalte sublime opplevelser eller «larger-than-life-følelser» med sine storslåtte landskaper og naturens betydelige fareelementer.[7] I dagens opplevelsesdrevne reiselivsøkonomi, der følelser står helt sentralt i leveransen, er dette differensieringsfaktorer man må bruke for alt de er verdt, men selvsagt på en balansert måte.

Differensieringen vil særlig handle om kommunikasjon, men den må også reflekteres både i leveransene og i distribusjonen. Det vil handle om å levere *de beste kundeopplevelsene* og å *forenkle beslutninger og kjøp* for gjestene, ikke minst for individuelt reisende som gjerne handler opplevelser etter ankomst. Å differensiere Svalbards opplevelser og leveranser i ulike segmenter, vil i praksis innebære en *spesialisering* av det som i dag for framstår som relativt like og generiske tilbud som scooterutflukter, hundespannturer, vandreturer og bysightseeing og tjenester som flyplasstransport og måltider. Dette må gjøres gjennom å utvikle og kommunisere et innhold basert på valgmuligheter i henhold til både varighet og vanskelighetsgrad, inkludert en mer nyansert prising og mer kundetilpassede serviceleveranser. Videre vil det være viktig å jobbe for at de ulike tilbudene på Svalbard utfyller hverandre både opplevelsesmessig og profilmessig, og at de ikke kannibaliserer for mye på hverandre.

3.8 SAMHANDLINGSKULTUR OG LOKAL VERDISKAPING

Skal man sikre en gjennomgående bedre totalleveranse gjennom hele året, ikke minst til de målgruppene man ønsker å satse mer på, må reisemålets private og offentlige aktører jobbe i nært samarbeid og være innstilt på å dele kunnskap og ressurser i langt større grad enn det som gjøres i dag. Det må også etableres forutsigbare og trygge rammer for samarbeidet, og hver enkelt aktør må vise vilje til å prioritere hva som er bra for reisemålet på sikt, og ikke bare fokusere på kortsiktige interesser for egen bedrift eller organisasjon. Skal man oppnå en høyere lokal verdiskaping og sikre kontroll over utviklingen og opplevelsesressursene på Svalbard, må man dessuten ta på alvor behovet for en fremtidsrettet og strategisk produktutvikling. Vilje til å utvikle produkter som utfyller hverandre, som treffer nye målgrupper og bidrar til lokal verdiskaping, vilje til å selge hverandre og vilje til å dele systemer og kunnskap blir avgjørende for en god utvikling. Behovet for et bedre samspill internt på reisemålet har da også vært et tydelig budskap fra aktørene selv i løpet av prosessen, både for å styrke lønnsomheten og for å sikre en effektiv utvikling. En god samhandling mellom forvaltningen og de kommersielle aktørene, mellom de ulike næringsmiljøene og mellom og de kommersielle aktørene, blir dermed helt nødvendig.

[7] Sublime landskap forklares gjerne som storslått natur som evner å fremkalle fryktblandet respekt og sterke estetiske følelser hos de som ser den ifølge estetisk teori. Se Bale (2009).

3.9 POTENSIAL OPPSUMMERT

Fase 1 i reisemålsprosessen avdekket at Svalbard fortsatt har et betydelig utviklingspotensial som reisemål, både innen en videre satsning på de etablerte ferie- og fritidsmarkedene, da kanskje særlig innenfor i utenlandsmarkedene som har en noe lavere kompetanse på villmarksopplevelser. Men også innen nasjonale nisjemarkeder er det et betydelige muligheter basert på temabaserte opplevelser og arrangement gjennom hele året.

Gjennom arbeidet med fase 2, har dette inntrykket bare forsterket seg; Svalbard anses å ha potensial til å utvikle seg til et reisemål med en sterkere internasjonal posisjon og mer trafikk gjennom hele året. Merkevaren Svalbard er internasjonalt kjent, og stedet har en god posisjon i i det arktisk orienterte reiselivsmarkedet. Markedspotensialet bekreftes også av Innovasjon Norges strategi for profilering og merkevarebygging av Norge som reisemål internasjonalt her man fokuserer på opplevelser i ren og vakker natur, og møter med lokal kultur og levemåte. Stedets unike beliggenhet, overveldende natur og rike kulturhistorie bidrar sterkt til attraksjonskraften. Dette er likevel ikke nok. Det må også leveres attraktive opplevelser av høy kvalitet gjennom hele året i en infrastruktur og i et produksjonsapparat som håndterer et bærekraftig nivå av tilreisende og opplevelsesproduksjon.

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 øvrig kan man si at det å øke mulighetsrommet for reiselivet på Svalbard, i stor grad vil handle om å lykkes med følgende punkter:

- Tiltrekke seg flere gjester fra etablerte og nye markeder, særlig i dagens lavsesong
- Øke omsetning gjennom salg av flere tjenester og opplevelser til riktige priser
- Øke gjestenes betalingsvilje gjennom mer attraktive tilbud
- Øke oppholdstiden for enkelte målgrupper
- Tilrettelegge for at gjestene tar over deler av markedsføringen[8] bslik at kostnadene senkes
- Sikre mer effektiv og smartere produksjon og systemer lokalt for å senke produksjonskostnadene og styrke kundeopplevelsen
- Sikre kompetent og stabil arbeidskraft over tid gjennom gode boforhold og attraktive arbeidsplasser

4.0 VISJON, MÅL OG STRATEGI

4.1 VISJON

[8] Kalles ofte *fortjent markedsføring* og handler om hvordan *fornøyde* gjester forteller om sine opplevelser gjennom sosiale medier, på Trip Adviser, og andre digitale flater, og hvordan man kan i bedriftene og på destinasjonen kan tilrettelegge for at dette skjer.

Svalbard skal framstå som det ledende høyarktiske reisemålet i det internasjonale turistmarkedet.

Dette skal gjøres gjennom å utvikle og levere unike og attraktive opplevelser. Videre vekst skal skje gjennom bærekraftig verdiskaping og styrt utvikling i rammer som er forenlig med øygruppas unike natur og internasjonale posisjon.

Grunnleggende ambisjoner bak denne visjonen er:

- Kvalitet og sikkerhet i alle ledd/på alle nivåer
- Kunnskap om de særegne forholdene
- Styrte og tilrettelagte natur- og kulturopplevelser
- Produkter som skaper lønnsomhet og lokale, helårlige arbeidsplasser
- Et sterkt og forpliktende samarbeid i næringen og mellom næringen og det offentlige
- Kompetansebygging gjennom Svalbardguide- opplæringen og eventuelt å tilby kurs i samarbeid med Innovasjon Norge.
- Masterplan «Destinasjon Svalbard 2025» og merket «Bærekraftig reisemål» skal bidra til at man hele tiden jobber for en mer bærekraftig utvikling.

4.2 OVERORDNEDE MÅL OG AMBISJONER

Svalbard skal utvikles til et mer lønnsomt og robust helårig reisemål med flere høyt betalingsvillige besøkende fra hele verden.

> *Ambisjonen for utviklingen er å doble antall årsverk i reiselivet i Longyearbyen innen 2025. Av disse skal flest mulig årsverk være helårs arbeidsplasser knyttet til lokal bosetting og lokal verdiskaping, slik at utviklingen bidrar til et mer robust familiesamfunn.*

Veksten skal komme gjennom:

a. flere besøkende og lengre opphold
b. en bedre og mer kundetilpasset totalopplevelse i alle sesonger

All utvikling skal være bærekraftig, og både den reelle og oppfattede bærekraften skal konstant forbedres og måles gjennom sertifisering og løpende utviklingsmål for destinasjonen, samt gjennom kommunikasjon og tilbakemeldinger fra gjester og myndigheter.

Følgende bærekraftambisjon ligger til grunn for de overordnede målene:

- Reiselivsnæringen skal utvikle lokal, helårlig aktivitet og sysselsetting.
- Kunnskap og kompetanse skal være bærende produktelementer i turismen på Svalbard.
- Mest mulig av turismen skal foregå i organiserte former, med volumtrafikken styrt til Longyearbyen og nærområdene. Longyearbyen sentrum og Isfjordenområdet skal ha et særlig utviklingsfokus.

- Reiselivsnæringen skal være bærekraftig mht miljøvern, lønnsomhet, lokal verdiskaping og ivaretakelse av lokalsamfunnet.

4.3 HOVEDSTRATEGI

4.3.1 STRATEGISKE MÅL

1. *Sikre bedre tilrettelegging, bedre og mer differensiert kommunikasjon og mer effektiv bruk av Longyearbyen og nærområdene som selvstendig opplevelsesarena.*

Dette skal løses gjennom et mer utbygd, bedre tilrettelagt og bedre kommunisert Longyearbyen, samt en tilrettelegging av nærområdene, herunder Isfjorden, som opplevelsesområde for et bærekraftig naturbasert reiseliv.

Forventet effekt:

- Øke Longyearbyens effektivitet og attraksjonskraft som reisemålets nav og som attraksjon i seg selv
- Skape rom for å ta i mot et større volum gjester gjennom hele året.
- Øke gjestenes oppholdstid i byen og med det avlaste bruken av naturen.

2. *Sikre bedre helhetlige kundeopplevelser for ulike målgrupper i alle sesonger, herunder mer differensierte leveranser.*

Dette skal løses gjennom utvikling av flere og mer differensierende og kundetilpassede opplevelser og en bedre utnyttelse av nærområdene rundt byen.

Forventet effekt:

- Styrke attraksjons- og konkurransekraften gjennom differensiering fra konkurrentene
- Tiltrekke nye internasjonale målgrupper, også personer som har lavere turkompetanse enn dagens gjester
- Bidra til *høyere konverteringsrate* på skapt markedsinteresse (andel som faktisk kommer) gjennom mer kundetilpassede opplevelser, mer nyansert prising og mer fornøyde gjester
- Øke oppholdstiden i lavsesonger som mørketida.

3. *Sikre bedre rammebetingelser og bedre håndtering av disse for operasjoner, særlig i strategisk viktige områder.*

Dette skal løses gjennom en mer strategisk næringspolitisk dialog med nasjonale myndigheter, en bedre samhandling mellom de tre hovednæringene på Svalbard (industri, forskning og reiseliv), og en mer samlet, åpnere og tydeligere reiselivsbransje.

Forventet effekt :

- Bidra til økt investeringsvilje og nødvendig risikotaking fra aktørene reiselivet
- Bidra til større lønnsomhet og like konkurranseforhold i næringa
- Bidra til styrket bærekraft over tid

4. *Sikre bedre tilgjengelighet gjennom hele året på fly (passasjerer og cargo) og økt kapasitet på overnatting og opplevelser.*

   Dette skal løses gjennom et tettere samarbeid mellom næringene på Svalbard, flyselskapene, Avinor og myndighetene, samt ved å oppnå en kritisk etterspørsel og et nødvendig volum.

Forventet effekt :
- Bidra til økt investeringsvilje og nødvendig risikotaking fra aktørene reiselivet
- Etablering av flere helårs arbeidsplasser i reiselivet
- En mer solid og stabil reiselivsvirksomhet gjennom året

5. *Sikre en bærekraftig utvikling.* Utviklingen i reiselivet skal forsterke Svalbards miljøprofil og ta hensyn til den sårbare naturen.

   Dette skal fortrinnsvis oppnås gjennom langsiktig jobbing gjennom sertifiseringsordningen *Bærekraftig reisemål* og tett samarbeid med Sysselmannen om miljøinformasjon og øvrige miljøtiltak.

Forventet effekt:
- Et mer bærekraftig reisemål i praksis og reiselivsvirksomhet med klare retningslinjer for bærekraftig drift og avklarte ambisjoner for utviklingen.
- Økt troverdighet i markedet

4.3.2 TAKTISKE MÅL

De viktigste taktiske målene i strategien kan oppsummeres slik:

1. Sikre mer forberedte gjester, før ankomst og før hver opplevelse. [9]
2. Levere bedre informasjon og forståelige tjenester og konsepter gjennom hele kundereisen, inkludert differensiering av turer og flere og nye LYB-opplevelser.
3. Levere på forventninger om «annerledeshet», unikhet, autentisitet og riktig identitet gjennom hele leveransen og i all kommunikasjon.

[9] Det er dokumentert gjennom forskningsprosjektet Opplevelser i Nord at det er en signifikant sammenheng mellom turistenes vurdering av opplevelsesverdi og hvor godt forberedt og motivert de er for reisen eller opplevelsen (informert). Prebensen, Woo og Uysal (2013)

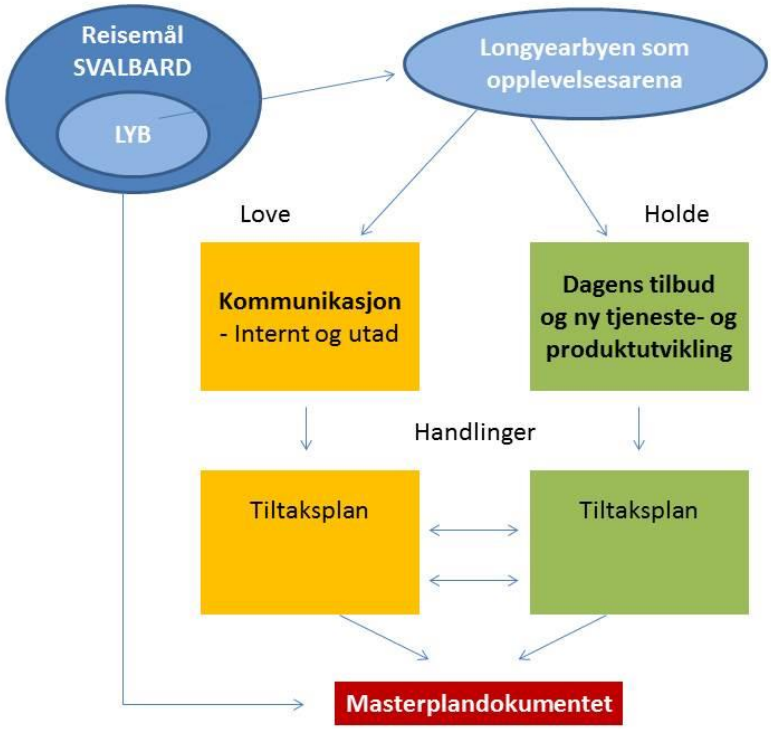
4. Utvikle høyere troverdighet på miljø og bærekraft.

4.4 LONGYEARBYENS PLASS I STRATEGIEN

Det overordnede strategiske grepet for å nå målene om sesongutvikling og kunne tilrettelegge for en vekst i turismen som er forenlig med ambisjonene om en bærekraftig utvikling, er å legge en større del av Svalbardopplevelsen til Longyearbyen og nærområdene rundt. Brukerundersøkelsene som er gjort i dette arbeidet at svært mye av kommunikasjonen dreier seg om å vise Svalbard som en arena for naturopplevelser, mens Longyearbyen på mange måter framstår som *«uforklart»* i dette bildet. Samtidig er Longyearbyen en viktig komponent i neste alle turisters møte med øygruppen. Med dette utgangspunktet er det utviklet en konseptuell utviklingsmodell som danner et grunnlag for både å tenke konseptuelt rundt sesonger og Longyearbyens rolle i disse.

Figur 17 viser hvordan denne sammenhengen blir i selve masterplanarbeidet. Det handler både om Longyearbyens plass i Svalbardopplevlesen, men også om at ved å introdusere byen som en egen opplevelsesarena, må den også håndteres i en «holde hva man lover»-dimensjon på et annet nivå enn fram til nå. Som igjen får betydning for prioriteringene i tiltaksdelen for Masterplanen.

FIGUR 17.X
SAMMENHENGENE I UTVIKLINGEN AV LONGYEARBYEN SOM OPPLEVELSESARENA

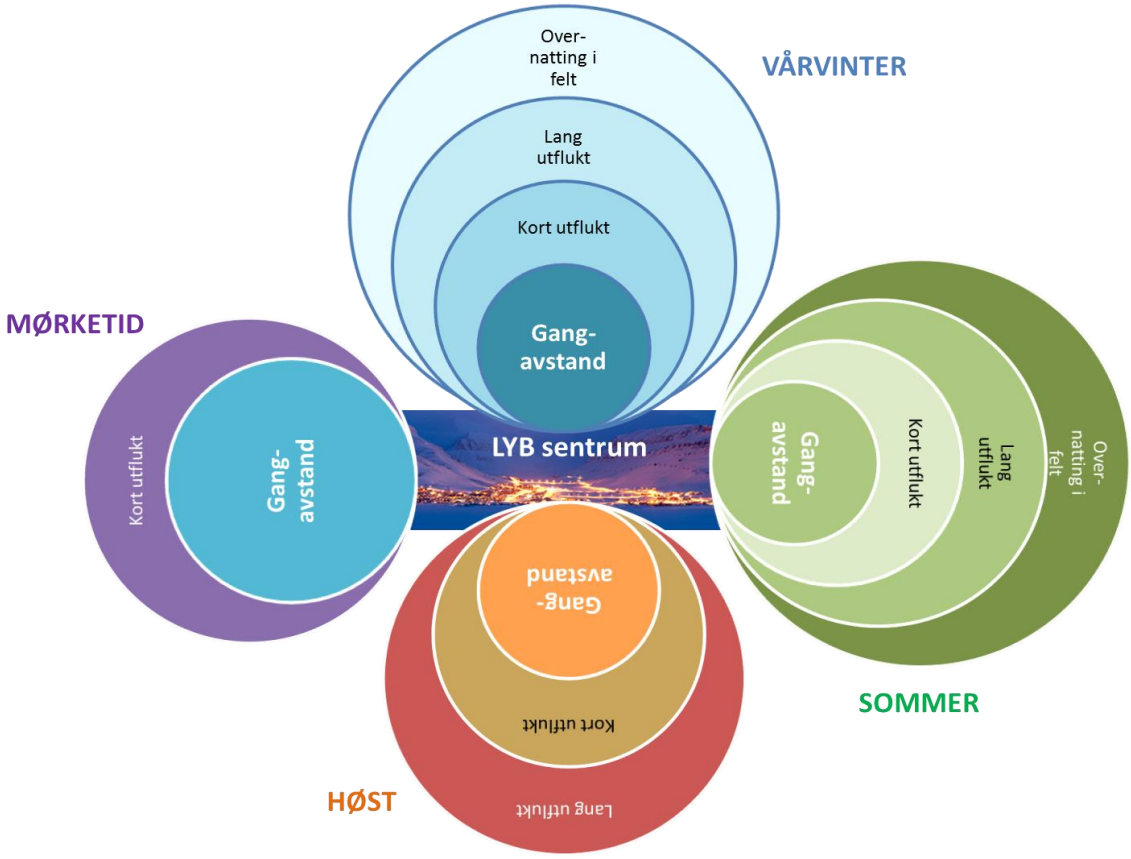


4.4.1. KONSEPTUELL UTVIKLINGSMODELL FOR LONGYEARBYEN

Å utvikle Longyearbyen som opplevelsesarena handler ikke bare om kommunisere hva byen *er*, men minst like mye om hvordan man utvikler stedet som et attraktivt sted å være og hvordan stedet *forstås* av gjestene mens de er her.

Modellen nedenfor viser hvordan Longyearbyen som opplevelsesarena vil ha en varierende *rolle som nav* gjennom året og overfor ulike målgrupper. Jo mindre aktuelt det er for gjesten av ulike årsaker å dra ut i villmarka (ref. årstidenes begrensinger og rammer for det), jo viktigere blir det at Longyearbyen fungerer som reisemål i seg selv. Å ha et dynamisk forhold til denne skiftende rollen, og å sikre en god kommunikasjon av dette, er derfor viktig for den videre utviklingen.

FIGUR 18
SAMMENHENGEN MELLOM LONGYEARBYEN, NÆROMRÅDENE OG SVALBARD TOTALT, SETT UT FRA LONGYEARBYEN SOM NAV ELLER HUB OG OPPLEVELSESARENA.



Her kommer også betydningen av å gi de ulike sesongene/årstidene konseptuelle navn og innarbeide disse som felles overbygninger for hvordan produkter og tilbud presenteres i de ulike sesongene. Overbygningen for mørketiden kan eksempelvis være *Polarnatten*, og som figuren over viser, vil denne perioden måtte knyttes tett til tilbudene i Longyearbyen («gangavstand») og kortere utflukter herfra.

Med dette grepet oppstår det også et viktig behov for å gi Longyearbyen sin egen identitet og stemme *(et såkalt sub-brand)*, ikke minst fordi Longyearbyen som sted oppfattes svært ulikt fra det øvrige Svalbard av gjestene.

4.4.1 LONGYEARBYEN SOM SUB-BRAND

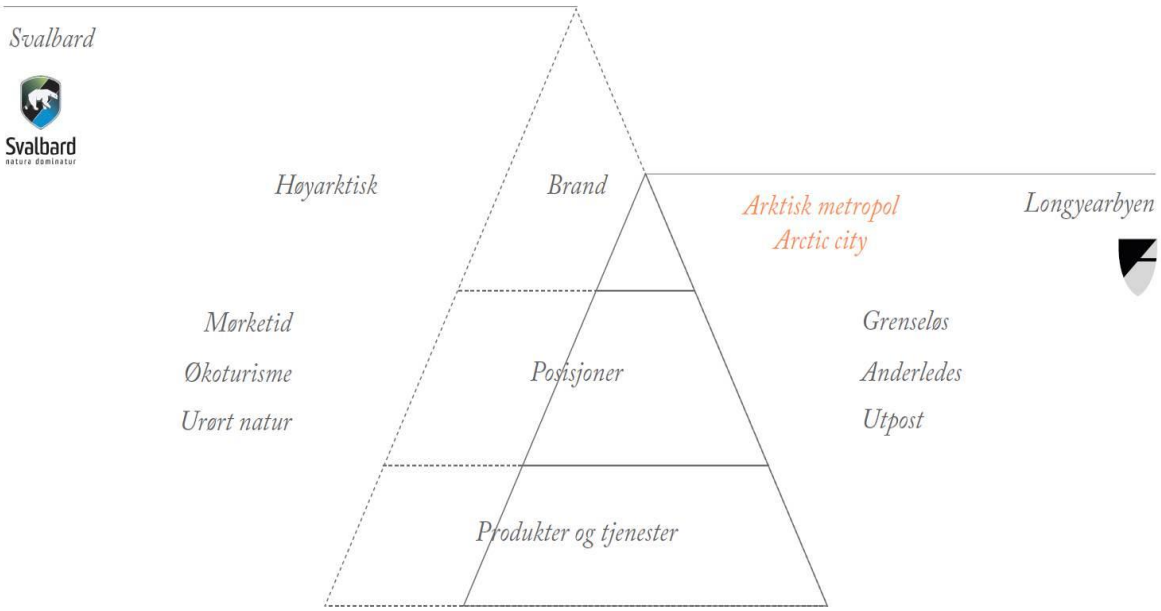
Rent skissemessig er dette illustrert i figur 19 som viser hvordan Longyearbyen inngår i den overordnede markedsbearbeidelsen (merkevarebyggingen) av Svalbard som reisemål, men samtidig tydeliggjøres som en egen opplevelsesarena som utvikles og kommuniseres på sine egne premisser.

I arbeidet som er utført på dette området, ble det avklart at Longyearbyens posisjon må bygge på stedet og stedets unike trekk.

Longyearbyen må bygge sin posisjon i egenskap av å være en arktisk by

Dette grepet handler altså om å gi Longyearbyen en tydeligere plass i merkevaren Svalbard, slik modellen nedenfor illustrerer. Men det vil også handle om å levere opplevelser og tjenester i byen basert på en slik posisjon, se kapittel 4.4.4.

FIGUR 19
LONGYEARBYEN SOM «SUB BRAND» I SVALBARDS OVERORDNEDE IDENTITET OG MERKEVARE SOM REISEMÅL



Avsnitt 4.4.2 under viser hvordan denne posisjonen er definert gjennom en egen designprosess[10]. Dette har gitt en nødvendig *ramme* for å kunne utvikle det innholdet som i neste omgang skal realisere Longyearbyens posisjon og plass i Svalbardopplevelsen.

4.4.2 LONGYEARBYENS ANSIKT OG STEMME

I reisemålsprosessen har man gjennomført første del av et eget designprogram for Longyearbyen. Dette er et *fundament* for et overordnet visuelt styringsverktøy som legger føringer for hvordan den visuelle identiteten skal implementeres i alle kanaler og flater: digitale og fysiske flater, animasjon, audiovisuelt, i byrom, skiltplan, bygg, gjennom tjenester og produkter osv. Designprogrammet skal sikre at de visuelle virkemidlene fremstår som helhetlige og er med på å formidle identiteten til Longyearbyen på en troverdig og særegen måte. Virkemidlene skal samlet underbygge Longyearbyen sin kjerne og tydeliggjøre stedet som attraktivt i seg selv, i tråd med masterplanens strategi og innenfor rammene av Svalbards overordnede merkevarplattform.

LONGYEARBYENS ESSENS

Essensen i Longyearbyens sub-brand er definert som *Extraordinary ordinary*. Dette er ikke noe slagord, snarere en beskrivelse av at *vi skal løfte fram det unike ved dagliglivet i Longyearbyen og gi gjestene et innblikk og en plass i dette.*

Denne essensen skal brukes som utgangspunkt for videre kommunikasjon av Longyearbyen. Hvordan dette skal gjøres i praksis, blir en oppgave som må løses i reisemålsprosessens fase 3.

4.5 LOKAL SAMARBEIDSKULTUR

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

For å sikre Svalbards videre utvikling og

[10] Gjennomført som et eget tiltak i samarbeid med *brand Innovation* teamet til Scandinavian Design Group

konkurranseposisjon som reisemål, er det nødvendig å etablere en sterk, lokal utviklingskultur. Det er folk som skaper steder, ikke bare gjennom sitt antall og sine økonomiske ressurser, men også ved sine holdninger og handlinger. Det er altså først og fremst det *adferdsmønsteret og verdiene* som preger menneskene som bor og arbeider på et sted, som definerer utviklingskulturen. En god utviklingskultur på Svalbard vil blant annet måtte handle om:

- Å skape gode team og et godt fokusert samhold om definerte utviklingsoppgaver
- Å være mulighetsorientert og offensiv, ta vare på de anledningene som byr seg
- Å sørge for kunnskapsdeling og tillitsbygging på tvers av virksomheter, fag og sektorgrenser
- Å legge mer vekt på tilpasning og fleksibilitet, enn på regler og kontroll
- Å gi ildsjelene og de lokale entreprenørene handlingsrom[11]

Skal Svalbard etablere en bedre samarbeidskultur og en sterkere destinasjonsledelse enn i dag, og samtidig finne sin optimale plass i en nasjonal organisering, er det nødvendig å etablere gjensidige, langsiktige forpliktelser mellom aktørene med utgangspunkt i det felles ambisjonsnivået som er definert i masterplanens strategidel. Det er også nødvendig at så mange aktører som mulig tar aktivt del i utviklingsarbeidet for reisemålet, eksempelvis lavsesongsatsningen.

5.0 INNSATSOMRÅDER OG TILTAKSPLAN FOR FASE 3

5.1 INNSATSOMRÅDER OG TILTAK

Nedenfor følger en presentasjon av de de innsatsområdene og enkelttiltakene som styringsgruppa har definert og prioritert gjennom masterplanprosessen. De vil dermed være førende for innholdet og finansieringsbehovet i fase 3. Bærekraft er et perspektiv som ligger til grunn for hele strategien og alle tiltakene. Tiltakene er nummerert fortløpende, på tvers av innsatsområder, mens innsatsområdene er merket med bokstaver.

Tiltaksområder	Tiltak
A: LYB som opplevelsesarena	1. Kommunikasjonsløsninger, inkludert differensiering mot andre reisemål 2. Tjenesteløsninger 3. Lokal mat og forskningsbaserte opplevelser
B: Differensiering	4. Produktdifferensiering 5. Differensiering av sesonger
C: Utviklingskultur og –struktur	6. Lokal samarbeidskultur

[11] Telemarksforskning (2013)

	7. Kjennskap og lokalkunnskap 8. Lokalstyrets rolle og innsats 9. Rammebetingelser
D: Bærekraft	10. Bærekraftsertifisering
E: Effektive systemer og støttefunksjoner	11. Kompetanseløft 12. Arrangementskontor 13. Informasjonstjeneste
F: Tilgjengelighet	14. Bedre infrastruktur og rutetilbud

Figur 20: Oversikt over tiltaksområder og tiltak

A: LONGYEARBYEN SOM OPPLEVELSESARENA

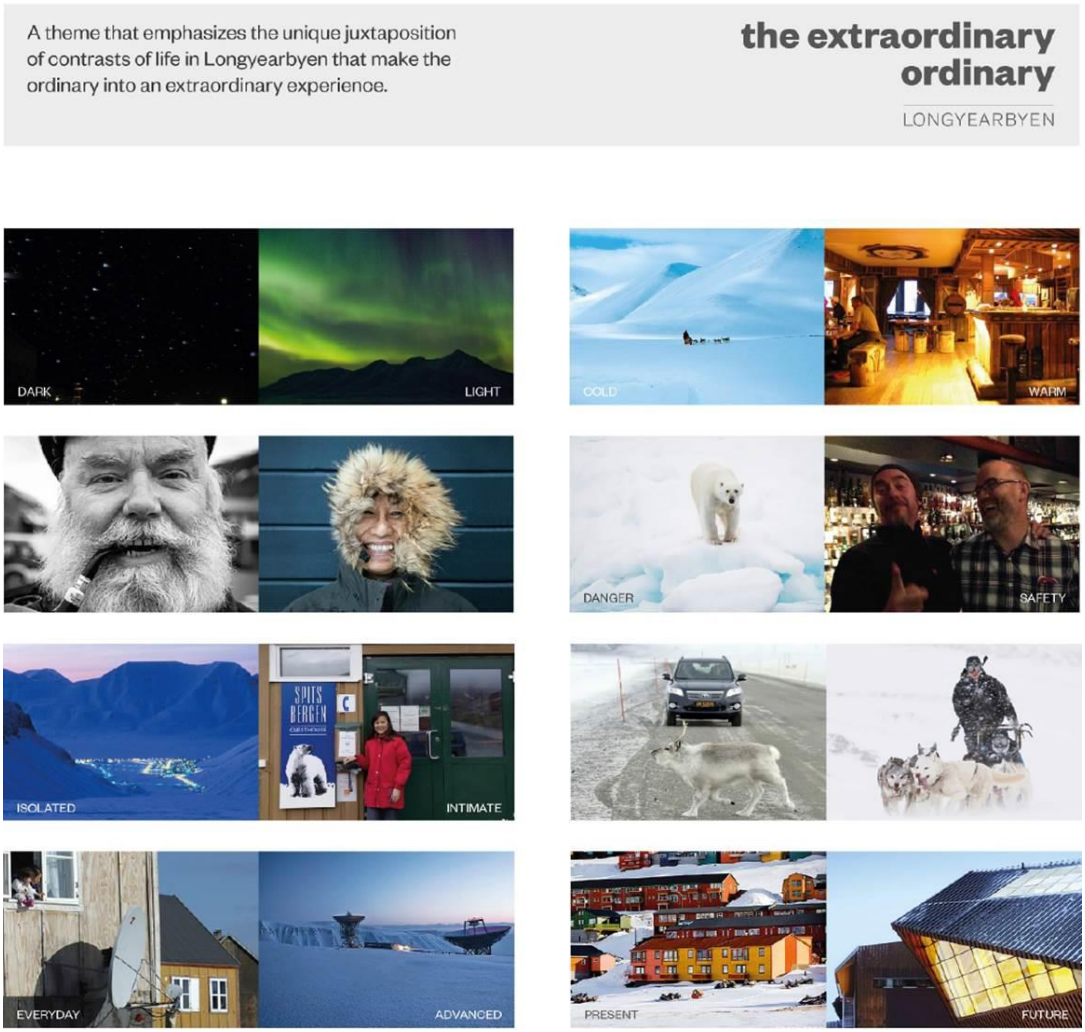
Målet med tiltaket er å sikre mer trafikk gjennom hele året, å kunne ta i mot flere nye gjester til Longyearbyen uten å belaste miljøet i og utenfor strategisk viktige områder unødig, og å gi en bedre opplevelse av oppholdet i Longyearbyen for alle gjester.

TILTAK 1 KOMMUNIKASJONSLØSNINGER FOR LONGYEARBYEN

Løsningen skal igangsettes og realiseres i tråd med ambisjonene som er skissert i strategien. En endelig prosjektbeskrivelse med prioriterte tiltak skal lages i forbindelse med finansieringsarbeidet for fase 3. Med utgangspunkt i designprogrammet skal man legge grunnlaget for en tydeligere og mer effektiv kommunikasjon med markedet. Den skal sikre en konsekvent og relevant kommunikasjonsinnsats på tvers av reisemålets og distribusjonsapparatets aktører, samt styrke Svalbards og Longyearbyens identitet både utad og innad. Herunder hører også arbeidet med å kommunisere Svalbards og reiselivets behov i næringspolitisk sammenheng både lokalt, nasjonalt og internasjonalt. I fase 3 skal det lages:

- En endelig kommunikasjonsplattform
- En kommunikasjonsplan inkludert en digital strategi
- En skiltplan for Longyearbyen
- Sikre god informasjonsflyt og forventningsbygging før, under og etter reisen
- Sikre differensierende kommunikasjonselementer mtp konkurrerende destinasjoner

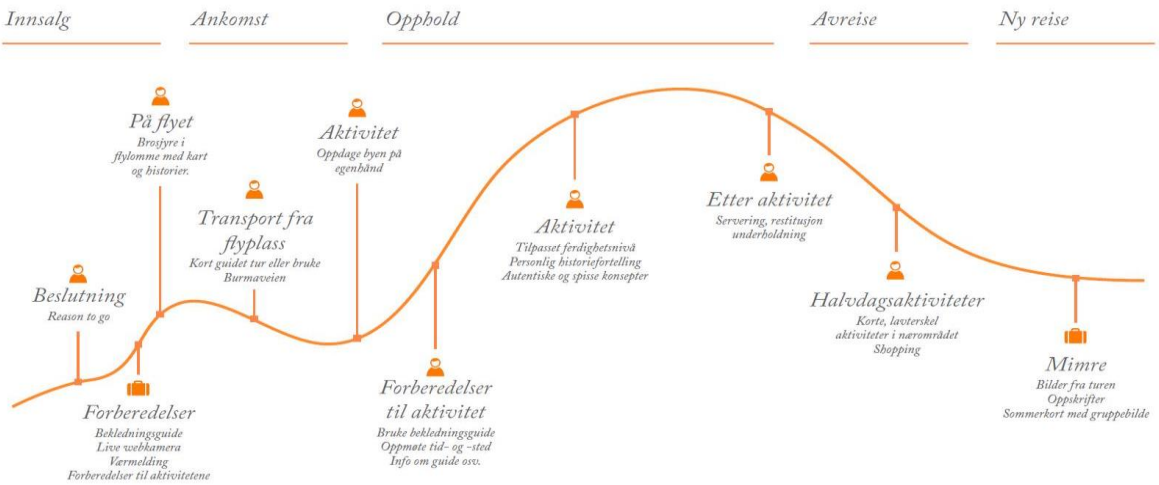
Nedenfor vises eksempler på hvordan essensen i kommunikasjonsplattformen kan brukes i konkrete uttak:



Figur 21: Moodboard

TILTAK 2 NYE ATTRAKSJONER OG TJENESTELØSNINGER FOR LONGYEARBYEN

Transport og gjestehåndtering internt i Longyearbyen kan være en utfordring, særlig når det gjelder individuelt reisende. Det er derfor viktig å binde «bydelene» sammen på en bedre måte, og legge til rette for i større grad å kunne ta i bruk nærområdene. I dette arbeidet vil det være viktig å ha blikket på de sentrale kundereisene på reisemålet, slik modellen nedenfor illustrerer.



Figur 22: Kundereisen

Løsninger og tiltak skal igangsettes og realiseres i tråd med ambisjonene som er skissert i strategien. En endelig prosjektbeskrivelse med prioriterte tiltak skal lages i forbindelse med finansieringsarbeidet for fase 3.

Det er et felles ønske å utvikle flere og bedre attraksjoner i Longyearbyen og de tilliggende byområdene,

1. Utvikle og realisere et høykvalitets gruvemuseum og et lokalt vitensenter (Gruve 3 Expo), koblet med en tilrettelegging av Frølageret som attraksjon (utendørs).
2. Utvikle og etablere tilpassede fuglekikkerskjul rundt Adventfjorden, i Adventdalen, i Sjøområdet og/eller andre stedet rundt Isfjorden, samt realisere en kyststi i og ved Longyearbyen.
3. Tegne og etablere et klatretårn / isklatretårn i sentrum som kan brukes både av innbyggere og turister gjennom hele året.
4. Binde sammen de ulike sentrumsområdene gjennom tilpassede gangbroer, gangveier, skilting og transportløsninger slik at man får Longyearbyens ulike geografiske områder til å fungere bedre sammen. Herunder etablere flere gode punkter som innbyr til aktivitet og fotografering i sentrum og sikre god tilgjengelighet til disse gjennom skilting, historiefortelling, egnede dekorasjoner osv.
5. Etablere en optimal og opplevelsesorientert ankomstløsning på flyplassen og havna, med alternative tilbud på transport til og fra sentrum.
6. Etablere en mer tilgjengelig informasjonstjeneste og et mer kundevennlig og effektivt og salg-over-disk system for opplevelser i Longyearbyen.

TILTAK 3 LOKAL MAT OG FORSKNINGSBASERTE OPPLEVELSER

Det skal jobbes for å etablere betydelig bedre tilgang på lokale råvarer slik at aktørene kan utvikle bedre og mer bærekraftige matopplevelser på Svalbard.

Det skal også jobbes med å utvikle nye typer opplevelser basert på vitenskapelige temaer og virksomheten som foregår i øvrige næringer som har tilhold på Svalbard, da særlig hightechnæringene og forskningen.

B: DIFFERENSIERING

Målet med dette tiltaksområdet er å styrke Svalbards konkurranseposisjon og lønnsomhet gjennom økt differensiering, både i kommunikasjonen og i leveransene. Dette skal gjøres ved å sikre flere tilgjengelige, mer forståelige og mer kundetilpassede varer i hylla gjennom hele året, flere og bedre valgmuligheter for gjestene basert på deres kompetanse og tidsbudsjett, samt en mer nyansert prising av tilbudene.

Svalbard skal også forsterkes som et *helårlig* reisemål, der alle årstider byr på en kombinasjon av nisjeprodukter og volumprodukter som samlet legger grunnlaget for lønnsomme leveranser gjennom året. For å få til dette skal Svalbard utvikle og levere attraktive opplevelser knyttet til hver enkelt årstid og kommunisere disse til prioriterte målgrupper gjennom leveranser og kommunikasjon knyttet opp mot forståelige, internasjonale konsepter.

TILTAK 3 PRODUKTDIFFERENSIERING

I dette tiltaket skal det utvikles og realiseres en merkeordning for opplevelser som tilbys i og rundt Longyearbyen. Differensiering i kommunikasjonen av reisemålet eksternt, løses under tiltaksområde A. Tiltaket skal levere følgende:

- Farge- og symbolkoder som skal brukes for å skille mellom opplevelsens vanskelighetsgrad
- Utvikling av mer kundetilpassede opplevelser, gjerne utledet fra eksisterende, eks kortere, lettere program og opplegg, sentrumsnære opplevelser osv.
- Definere differensierende, unike Svalbardelementer som kan integreres i opplevelsene.

Arbeidet skal gjøres gjennom tjenestedesignmetodikk og kommunikasjonsgrep som bygger på merkevareplattformen for Svalbard og sub-brandet Longyearbyen.

TILTAK 4 SESONGDIFFERENSIERING

I fase 3 skal det utvikles og lanseres et tydelig konseptuelt grep rundt de fire årstidene sommer, høst, mørketid og vårvinter. Disse skal fremheve Longyearbyens unike identitet og det emosjonelle aspektet i reisemålet. Hvert enkelt konsept skal løfte fram det unike ved årstiden og brukes i kommunikasjonen av Svalbard. Aktørene må hver for seg og i samarbeid fylle de ulike konseptene med attraktivt og meningsfullt innhold.

Arbeidet skal gjøres gjennom tjenestedesignmetodikk og kommunikasjonsgrep som bygger på merkevareplattformen for Svalbard og sub-brandet Longyearbyen.

C: UTVIKLINGSKULTUR OG UTVIKLINGSSTRUKTUR

TILTAK 5 LOKAL SAMARBEIDSKULTUR OG GOD NÆRINGSPOLITIKK

Dette tiltaket handler om å utvikle en bedre lokal samarbeidskultur, sikre en sterk destinasjonsledelse videre, og ikke minst etablere en situasjon der alle parter opplever at Svalbard har en omforent og god ressursforvaltning. Tiltaket er 3-delt, og her merket med tallene 5.1 til 5.3

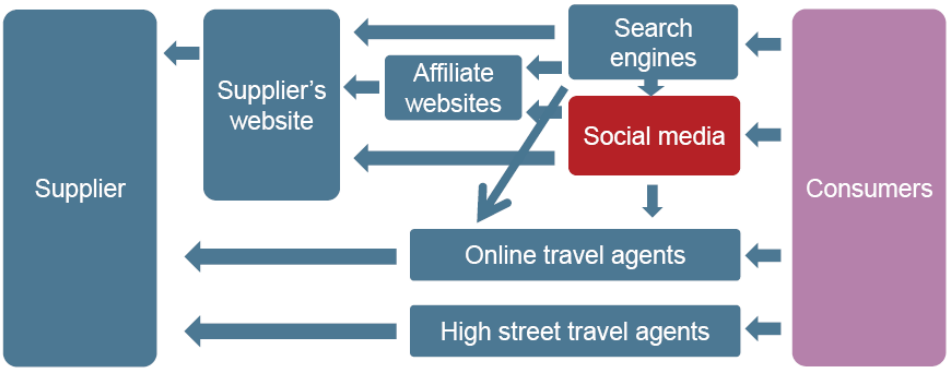
5.1 SAMHANDLING OG FELLES VERDIGRUNNLAG

I fase 3 skal det utvikles *en samhandlingsavtale* for de ulike aktørene på reisemålet Svalbard basert på et felles verdigrunnlag. Denne avtalen skal motivere til samhandling og samarbeid, og skissere praktiske spilleregler for samhandling rundt utviklingen av reisemålet. Den skal også gjøre det lettere for bedriftene å bygge forståelse for Svalbards utviklings- bærekraft- og vertskapsarbeid blant egne ansatte og bidra til et sterkere fellesskap med andre aktører på reisemålet. Den bør helst henge synlig i alle bedrifter, ikke minst som en veiledning til medarbeidere som er nye på Svalbard. Avtalen skal fungere som verdigrunnlag og veiviser for et mer forpliktende nettverksamarbeid på reisemålet. Grunnleggende verdier i Svalbards samhandlingsavtale kan være:

Figur 23: Verdier å legge i bunn for avtaleverket mellom aktørene

5.2 FELLES KOMMUNIKASJONSLØSNING

Gjennom en felles kommunikasjonsløsning skal man bli bedre på å kommunisere internt. Innenfor løsningen skal det ligge tjenester som apper, blogger, digital gjestebok, bildedelingsløsninger, facebookdialog, skiltmanual og andre relevante tiltak (se nedenfor) som skal forankres i Visit Svalbards kommunikasjons- og markedsplaner og bygge oppunder distribusjonssystemet i reiselivet.



Figur 24: Reiselivets distribusjonssystem. Kilde: Menon Economics

Visit Svalbard har som formål å hjelpe sine egne lokale aktører og sine samarbeidspartnere og distributører med kommunikasjonen. Dette gjøres gjennom trykt og digital informasjon til, turoperatører, reisebyråer, reiseledere og skip med oppfølging av disse, utsendelse av reklamemateriell til bruk i salg av utflukter, overordnet historiefortelling om destinasjonen, gjestebøker, bildedelingsløsninger osv. De ulike nivåene for å kommunisere ett samlet Svalbard på en enda bedre måte kan være:

1. Overordnet historiefortelling (type universalhistorier)
2. Markering av ankomst og oversikt på flyplassen, på havna og evt på torget
3. Infoskilting på relevante språk
4. Lokal skilting av aktører i hht felles plan
5. Innendørsskilting av nøkkelbygg
6. Løsninger for dialog med gjestene

Dette siste punktet er overlappende med andre tiltak i planen.

5.3 KJENNSKAP OG LOKALKUNNSKAP

For å utvikle en god samarbeids- og vekstkultur, og for å utvikle reisemålet videre, må de ulike aktørene sørge for å kjenne hverandre og hverandres tilbud bedre enn i dag.

Reiselivsbedriftene skal derfor forplikte seg til å:

- invitere hverandres ansatte til visningsturer på anlegg og opplevelser.
- Invitere til treffpunkter for reiselivsansatte der ansatte og ledere kan treffe hverandre på tvers av bedrifter og fag og diskutere muligheter og utfordringer for reiselivet på Svalbard.

Reiselivet skal videre ta initiativ til:

- å etablere et uformelt møteforum for nøkkelpersoner på reisemålet, på tvers av bransjer, fag og næringer. Dette skal sikre at man kan diskutere Svalbards utvikling og fremtid med tydelige hatter på hodet og i en innovasjons- og utviklingsvennlig setting.

TILTAK 6 LONGYEARBYEN LOKALSTYRES ROLLE OG INNSATS

Det følgende 7-punkts samarbeidet om reiselivsutviklingen på Svalbard er ment som en oppfordring til Longyearbyen lokalstyres arbeid. Styringsgruppa ønsker at Longyearbyen lokalstyre skal:

1. legge strategiplanen *"Masterplan for Svalbard mot 2025"* til grunn for egen satsning på reiseliv og gjøre et prinsippvedtak om dette.

2. sammen med næringsaktørene ha Visit Svalbard AS som sitt felles markedsføringsapparat og kompetansemiljø for den videre satsningen på reiseliv, og bidra til at selskapet gis et langsiktig økonomisk og ressursmessig fundament for de oppgaver selskapet ivaretar.

3. legge masterplanens prinsipper om en langsiktig og bærekraftig utvikling av Svalbards og Longyearbyens kvaliteter som reisemål og levende samfunn til grunn for utviklingen av reiselivet lokalt.

4. innlemme masterplanen i sine planer og tiltak, og bidra til at strategien kan realiseres og de kommersielle forutsetningene styrkes.

5. ha et særlig fokus på stedsutvikling og arealforvaltning i årene som kommer, slik at Longyearbyens særpreg og egenart som reisemål ivaretas og videreutvikles på en god måte. 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 klare (regulert) for eventuelle interessenter som ønsker å investere på reisemålet.

6. spille en aktiv rolle som bindeledd og tilrettelegge for en videre næringsutvikling i reiselivet, herunder fokusere på helårs sysselsetting og integrasjon mellom forskning, industri, forvaltning, kultur og reiseliv.

7. styrke sin egen reiselivsfaglige kompetanse (eksempelvis kursing), slik at man i et positivt samspill med næringsaktørene evner å ta ut det potensialet Svalbard har som reisemål.

Et prinsippvedtak om å bidra til reiselivsutviklingen, må også forstås slik at Longyearbyen lokalstyre skal "konsultere" masterplanen når de saksbehandler enkeltsaker som har med reiseliv og tilrettelegging for turisme å gjøre, herunder også tilknyttet eiendomsutvikling, hyttebygging og bruk av viktige arealer i og rundt Longyearbyen, Svea og Ny Ålesund.

TILTAK 7 RAMMEBETINGELSER

Det er meldt at det kommer både en ny stortingsmelding for reiseliv og en ny stortingsmelding for Svalbard i 2016. Samtidig skal Svalbard de neste årene inn i statlige prosesser for å avklare premisser og hjelp til videre utvikling av både lokalsamfunn og

næringsliv på øygruppa. I alle disse prosessene må reiselivet adressere sine utfordringer knyttet til forvaltningen av juridiske og miljøfaglige rammebetingelser for operasjoner innenfor strategisk viktige områder. Det må skapes forståelse for at investeringsvilje er uløselig knyttet til forutsigbarhet i rammebetingelser, og det må motiveres til å få etablert retningslinjer som gir en mer omforent håndtering enn man har i dag.

Reiselivet må over tid også sørge for en felles næringspolitisk innsats gjennom Visit Svalbard, Svalbard Næringsforening og eventuelt andre relevante fora.

D: BÆREKRAFTSERTIFISERING OG BÆREKRAFTIG UTVIKLING

Målet med tiltaket er å sikre et mer bærekraftig reisemål, basert på lønnsomhet for aktørene og på verdiene i natur, kultur og lokalsamfunn. Bærekraft handler også om et godt samliv med de andre bransjene på reisemålet. Et naturbasert reisemål der opplevelsesdimensjonen er bærende for konkurransekraften, vil kunne være ekstra sårbart for blant annet tekniske installasjoner eller andre forstyrrende elementer som ikke er i tråd med gjestenes forventninger og følelsesmessige behov. Det er dermed viktig å føre løpende dialog med industri- og forskningsaktørene og eventuelt andre aktører, slik at reisemålet finner gode løsninger på situasjoner der de ulike næringene eventuelt måtte ha motstridende interesser. Som et grunnleggende premiss bør et opplevelsesøkonomisk perspektiv, med fokus på de emosjonelle verdiene på reisemålet, tas med i vurderinger om hvordan samlivet med de andre næringene skal løses. Masterplanen er ment å være et dokument som kan legges til grunn i høringsuttalelser og konsekvensutredninger, og i diskusjoner om avbøtende tiltak og lignende.

Bærekraftarbeidet har pågått gjennom hele fase 2, og det legges opp til en naturlig videreføring av bærekraftprosessen. Det er utviklet en handlingsplan for det videre bærekraftarbeidet som skal realiseres i fase 3. Hensikten med handlingsplanen er å kvalifisere destinasjonen for «Merket for bærekraftig reisemål» og å bidra til en bærekraftig utvikling av reisemålet. «Bærekraftig handlingsplan» er en konkretisering av pågående og planlagte tiltak for denne utviklingen. En bærekraftig utvikling er definert som en felles oppgave hvor sertifiseringskravene legges til grunn for organisering og gjennomføring av arbeidet. Retningslinjene i «Bærekraftig handlingsplan» skal dermed være førende for det utviklingsarbeidet som reisemålet skal gjøre frem til re-merking cirka tre år etter at prosjektfasen er avsluttet. Styringsgruppa antar at sertifisering av Svalbard som bærekraftig reisemål vil være på plass i løpet av våren 2016. Det legges opp til en tett samkjøring av bærekraftarbeidet og fase 3 i reisemålsprosessen.

TILTAK 8 BÆREKRAFTSERTIFISERING

Hovedtiltakene vil være å sertifisere Longyearbyen / Svalbard innenfor merkeordningen «Bærekraftig reisemål og etablere dette som en langsiktig arbeidsprosess og å videreføre og forsterke samarbeidet med Sysselmannens miljøarbeid.

Svalbard skal videreføre Innovasjon Norges bærekraftsertifiseringsprogram som et ledd i fase 3 av reisemålsprosessen. Den enkelte tiltakene er nærmere beskrevet i en egen bærekraftplan. Det legges der opp til tiltak på tre innsatsområder:

1. **Bevare natur, miljø og kultur**

- God og målrettet informasjon til alle besøkende om de særegne forhold og krav til opptreden. Samarbeidet med Sysselmannen om miljøinformasjon videreføres.
- Lokalmat - realisere tiltak i forhold til produksjon, salg, bruk og kampanjer vedrørende lokal mat.
- Miljøsertifiseringer – formalisere miljøarbeidet i bedrifter, på arrangementer og på reisemålet.
- Transport – bedre og mer miljøvennlig transport på reisemålet.
- Reduksjon energiforbruk – redusere energiforbruket i reiselivsnæringen og lokalsamfunnet.
- Reduksjon utslipp – lokale løsninger som bidrag til globale utfordringer.
- Avfall – reduksjon i avfallsmengden, økt kildesortering og gjenbruk.

2. **Styrke sosiale verdier**

- Fellesgoder – miljøvennlige bidrag og miljøtiltak, kunnskap og kompetanse.
- Vertskap – opplæring og kompetanse.
- Kompetanse – tilby opplæring i tråd med lokale behov og utfordringer.
- Samfunnsansvar – bidra til bevissthet rundt etisk ansvar, rettferdighet og samfunnsansvar.

- **Styrke økonomisk levedyktighet**
- Lokal verdiskaping – Longyearbyen som opplevelsesarena
- Undersøkelser – kartlegging innbyggere, gjester og økonomiske ringvirkninger
- Kommunikasjon – bærekraftig aktiviteter og tiltak, info om merket for bærekraftig reisemål

E: EFFEKTIVE SYSTEMER OG STØTTEFUNKSJONER

Målet med tiltaket er å sikre systemer som hever kvaliteten på den totale reisemålsopplevelsen og som hjelper de kommersielle aktørene til en mer lønnsom drift. Dette handler både om produksjonsprosesser og om å ivareta dialogen med kundene på en systematisk måte, slik at den kan brukes systematisk, det være seg til mersalg, produktutvikling, forbedring av kundeopplevelsen eller annet.

I fase 3 skal man se nærmere på hvordan dette kan løses i praksis og hvilke områder som vil gi størst effekt i første runde. Å sikre bedre kunnskap om kunden og sette aktørene i stand til å bruke kunnskapen strategisk, er den sentrale ambisjonen med tiltaket.

Innenfor dette tiltaket skal man også, i samarbeid med Lokalstyret, avklare hvilke infrastrukturelle behov som må sikres framover for å kunne håndtere den ønskede veksten.

TILTAK 9 KOMPETANSELØFT

Svalbard skal etablere et løpende kompetanseprogram for nye medarbeidere og for ansatte som vil friske opp kunnskapene. Det skal dermed gjennomføres vertskapskurs og andre relevante kurs for reisemålets aktører for å få opp kunnskap og bevissthet rundt viktigheten av kontinuerlig kompetanseutvikling, og for å bli virkelig gode på vertskap, opplevelsesdesign og andre grunnleggende relevante fagområder.

TILTAK 10 ARRANGEMENTSKONTOR

Det skal opprettes en felles arrangementstjeneste med en egen eventkoordinator for Longyearbyen. I denne stillingen skal det arbeides med arrangementsutvikling og arrangementsplanlegging for å minske sårbarheten gjennom en støttefunksjon til Longyearbyens mange events og arrangement.

TILTAK 11 OPTIMAL INFORMASJON OG KUNDEDIALOG I LYB

Dette tiltaket handler om å realisere morgendagens turistkontor i Longyearbyen med optimale digitale informasjonssystemer og smarte løsninger for både aktører og gjester på flere punkter i Longyearbyen. 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. Tiltaket ble igangsatt under masterplanens fase 2 med flytting av turistkontoret til et eget og større lokale, og skal videreføres i fase 3. En endelig prosjektbeskrivelse av prioriterte tiltak skal lages i fase 3.

I dette tiltaket skal man også definere behov og potensial i ulike målgrupper, for å avdekke potensial for forlengelse av oppholdstid, gjenbesøk, mersalg og så videre.

F: TILGJENGELIGHET TIL SVALBARD

Målet med tiltaket er å håndtere gjestestrømmene best mulig gjennom hele året, og å styrke tilgjengeligheten til reisemålet Longyearbyen. Det skal jobbes langsiktig med å forbedre rute- og infrastruktur for å bedre adkomsten til og fra reisemålet både på sjøsiden og i lufta.

SJØVEIEN

Masterplanen støtter ambisjonene om å bygge en ny flytehavn i Longyearbyen. Dette vil være et ledd i et viktig arbeid for å bedre forutsetningene for økt lokal omsetning knyttet til cruisevirksomheten på reisemålet, samt for en tryggere forsyning av varer til øya. I fase 3 skal man derfor støtte og styrke dette arbeidet så langt det er naturlig og mulig.

LUFTVEIEN

Svalbard skal jobbe for å etablere flere og mer stabile flyforbindelser til Longyearbyen. Dette vil særlig handle om at alle næringer og aktører på Svalbard bidrar til å sannsynliggjøre og sikre beleggspotensialet på nye ruter. Man skal også se på mulighetene for å etablere nye charterflyvninger fra utlandet til Longyearbyen.

TILTAK 12 JOBBE FOR Å BEDRE RUTETILBUDET OG INFRASTRUKTUREN

Gjennom masterplanarbeidet skal man jobbe for å bedre det kommunikasjonstilbudet som er viktigst for utvikling av Svalbard som reisemål. Prioriterte løsninger vil være å:

1. Få på plass flere flyruter og tilstrekkelig cargo- og setekapasitet for reiselivet gjennom hele året.
2. Etablere bedre systemer for gruppebestilling og gruppeinnsjekk på fly
3. Forbedre og utvide transporttilbudet fra flyplassen til sentrum
4. Utvide antall taxi- og transportløyver lokalt i høysesong

5.2 OPERASJONALISERING AV STRATEGIEN

Viktige tiltak for å operasjonalisere strategien i fase 3, blir å

1. Ferdigstille en kommunikasjonsplattform for Longyearbyen med egnede visuelle uttak
2. Klargjøre differensieringsløsningen for utflukter / opplevelser
3. Klargjøre nye tjenester og løsninger for en bedre opplevelse av Longyearbyen, herunder informasjons- og skiltplan, attraksjonsutvikling, transportløsninger etc.

I forbindelse med rigging og/ eller oppstart av fase 3, skal det skrives designbriefer for disse tre områdene, evt for underliggende tiltak. Disse skal legges til grunn for innhenting av tilbud fra eksterne leverandører og oppfølging av leveransene.

6.0 FINANSIERING, EIERSKAP OG DRIFT AV FASE 3

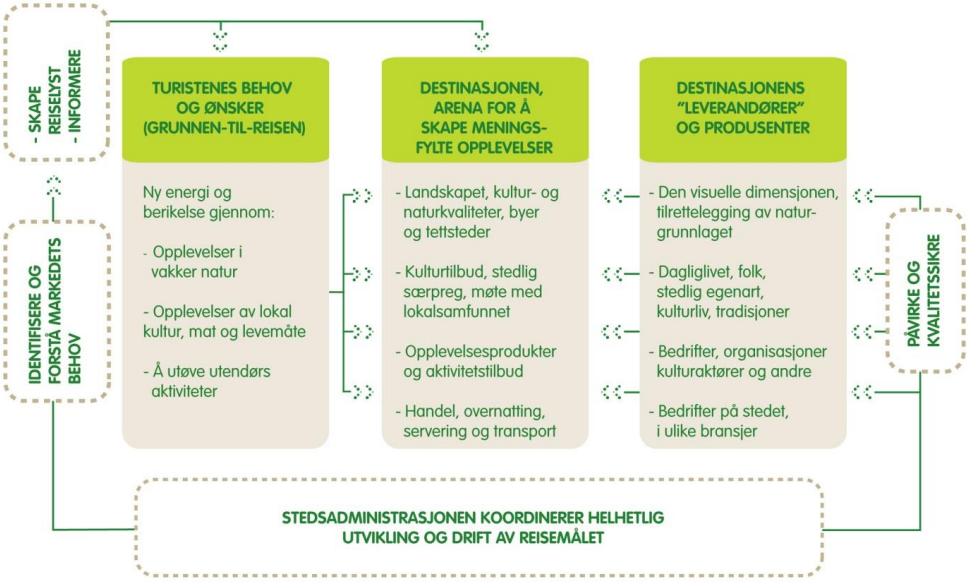
6.1 LITEN DESTINASJON, STORT LØFT

Denne masterplanen er et krevende løft for et lite samfunn som Longyearbyen. Å utvikle 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 løsninger slik at flere aktører forstår hvordan denne masterplanen kan hjelpe Svalbard til å løfte seg som reisemål. Destinasjonsledelse, dvs vertskap og utvikling, krever også ressurser og kompetanse. Det blir derfor avgjørende at Visit Svalbard AS består og videreutvikler seg som et solid selskap slik at denne felles og nå godt etablerte organisasjonen kan sikre gjennomføringen av tiltakene og være sentral i dialogen mellom partene. Over tid krever denne satsningen også en kompetanseoppgradering av både reiselivsansatte, forvaltningsnivået, folkevalgte og lokalbefolkning for å lykkes med de ambisjonene man har satt i masterplanen.

6.2 DESTINASJONSLEDELSENS OG AKTØRENES ROLLER OG ANSVAR

6.2.1 DE TO VERDISKAPINGSNIVÅENE

Det er på destinasjonene opplevelsene skapes, totalproduktet utvikles og forbruket materialiserer seg i kjøp av varer og tjenester. Det er altså i henholdsvis bedriftene og på destinasjonsnivå at verdiene skapes. Den helhetlige sammenhengen i dette er illustrert i figuren under, hentet fra Innovasjon Norges «Hvitebok for reisemålsutvikling».



Figur 25: Stedsledelse iflg Hviteboka for reisemålsutvikling

Destinasjonsselskapene er reiselivsnæringens *verktøy* for å løse oppgaver som det ikke er hensiktsmessig eller mulig for den enkelte bedrift å løse alene. Det handler altså om å øke verdiskapingen i bedriftene og på et samlet destinasjonsnivå og evt å sikre en effektiv markedsføring på et regionalt eller nasjonalt nivå. Destinasjonsselskapene er, på lik linje med landsdelsselskap, regionale selskap og lignende, verktøy for å øke regionens konkurransekraft - og ikke mål i seg selv.

6.2.2 KONKLUSJON ROLLER OG ANSVAR

Det er pr i dag ønskelig at destinasjonsselskapet Visit Svalbard AS skal ivareta de sentrale fellesoppgavene og ha ansvaret for destinasjonsledelsen på reisemålet. I en situasjon hvor man nå ser på alternativ organisering av reiselivs-Norge, er det, uansett hvilken løsning man ender opp med, særdeles viktig at Svalbard sikrer ivaretakelse av sin destinasjonsledelse over tid, både finansielt og kompetansemessig.

Det er også avgjørende at Lokalstyret tar sin rolle som næringspolitisk tilrettelegger og areal- og infrastrukturforvalter. Disse rollene gir lokalstyret i praksis både ansvar og myndighet på flere definerte områder.

6.3 ORGANISERING OG GJENNOMFØRING AV FASE 3.

Fase 3 – Fra ord til handling - vil organiseres som de to foregående etter PLP-metoden, med prosjektansvarlig, prosjektleder og styringsgruppe. I en overgangsperiode fra fase 2 vil man

beholde prosjektansvarlig (PA), styringsgruppa (SG) og arbeidsutvalget (AU). For øvrig vil også aktørene på destinasjonen engasjeres i den videre prosessen med å rigge og finansiere fase 3, og ikke minst i gjennomføringen av masterplanens tiltak. Større tiltak vil eventuelt få en egen PA og en egen styringsgruppe. Tidsplanen for fase 3 er p.t oppstart i september 2015 med avslutning i september 2017, dvs en periode på ca 2 år.

Den endelige ressursbruken vil avhenge av finansiering og hvem som går inn i arbeidsgruppene og gjør en jobb for å realisere de ulike tiltakene. Dette skal avklares i etterkant av den politiske behandlingen av masterplanen og i forkant av fase 3.

Prosjektledelsen skal ligge i Visit Svalbard AS slik at man bygger kraft inn i gjennomføringsevne og kompetanse og sikrer lokalkunnskap og langsiktighet. Dette må skje gjennom at man får prosjektlederressurser i første omgang over en 2-årsperiode og en anledning til å bygge opp en administrativ kapasitet relativt snart. Dette kan både skje gjennom ansettelser i selskapet og eller gjennom samarbeidsløsninger med andre kompetansemiljøer på reisemålet der dette er hensiktsmessig.

Budsjett og finansieringsplan vil utarbeides i egne dokumenter i arbeidet med å rigge fase 3. Dette arbeidet vil pågå fra mai 2015 til september 2015 og ledes av Svalbard Reiseliv AS, for øvrig i tett kontakt med Lokalstyret og Reiselivsrådet. For å få til en god prosess vil prosjektansvarlig (PA) og sentrale personer i styringsgruppen (SG) fra fase 2 bli med over i planleggingsfasen og deretter i fase 3. PA i fase 3 må fortsatt være en samlende person på reisemålet, helst fra næringen selv. Betydningen av at et tydelig lederskap til prosessen er særdeles viktig i overgangen fra fase 2 til fase 3.

6.4 KATEGORISERING AV TILTAKENE I FASE 3

TILTAK «PÅ SCENEN»

Tiltak 1	Bedre kommunikasjonsløsninger for Longyearbyen (bl.a etablering av Longyearbyen som et eget sub-brand)
Tiltak 2	Nye attraksjoner og forbedrede tjenesteløsninger i Longyearbyen og nærområdene, herunder strategisk viktige områder som Isfjorden.
Tiltak 3	Lokal mat og forskningsbaserte opplevelser
Tiltak 4	Produktdifferensiering (spesialisering)
Tiltak 5	Sesongdifferensiering (konseptualisering)

TILTAK «BAK SCENEN»

Tiltak 6	Lokal samarbeidskultur og god næringspolitikk
Tiltak 7	Kjennskap og lokalkunnskap
Tiltak 8	Lokalstyrets forpliktelser og innsats
Tiltak 9	Rammebetingelser
Tiltak 10	Bærekraftsertifisering
Tiltak 11	Kompetanseløft, herunder vertskap
Tiltak 12	Arrangementskontor

Tiltak 13 Informasjonstjenester
Tiltak 14 Jobbe for å bedre kommunikasjon og infrastruktur

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.

6.5 POLITISK BEHANDLING

Både Lokalstyret, Næringsdepartementet og Miljøverndepartementet er i praksis planmyndigheter for Svalbard og legger rammer for reisemålsutviklingen gjennom planer for samfunnsutvikling og arealbruk, samt bruk av juridiske og økonomiske virkemidler. Vellykket reisemålsutvikling krever derfor en god samordning av de ulike tiltakene og rammebetingelsene fra utøvende myndigheter. Planlegging etter plan- og bygningsloven skiller seg fra reiselivsaktørenes arbeid med reisemålsutvikling på flere områder. De viktigste er kravene til medvirkning/offentlighet og at planene vedtas av politiske organer. Kommunal arealplanlegging er prosesser med lovbestemte krav til samråd og medvirkning der ulike aktører har rett og plikt til deltagelse og informasjon. På Svalbard er Lokalstyret den fremste planmyndigheten. Reisemålsutvikling er reiselivsaktørenes utviklingsstrategier der markedsprioriteringer, produkt-markedskoblinger, organisering, finansiering og gjennomføring står sentralt. Arbeidet styres og vedtas av aktørene selv og forankres gjennom intensjoner og avtaler eller partnerskap.

Masterplanen skal, som undertegnet dokument, behandles politisk av Lokalstyret og overrekkes til aktuelle sentrale myndigheter. I forlengelsen av dette får dokumentet status som et helhetlig innspill som kan danne grunnlag for myndighetenes revisjon av planer og virkemidler. Masterplanen utgjør et samordnet og gjennomarbeidet innspill fra reiselivsnæringen, slik at man kan unngå uavhengige uttalelser og innspill fra enkeltaktører, som har vært den mest vanlige tilbakemeldingen i de offentlige planprosessene.

7.0 VEDLEGG

7.1 Hovedaktiviteter i fase 2
7.2 Møteoversikt (kan fås som pdf fra Visit Svalbard)
7.3 Rapport fra kunnskapsinnhenting (kan fås som pdf fra Visit Svalbard)
7.4 Rapport fra designprosess (kan fås som pdf fra Visit Svalbard)
7.5 Rapport fra bærekraftprosjektet (kan fås som pdf fra Visit Svalbard)
7.6 Rapporten fra fase 1 av reisemålsprosessen (kan fås som pdf fra Visit Svalbard)

Referater fra styringsgruppemøtene, de digitale filene, samt artikler og rapporter fra kunnskapsinnhentingsfasen og designprosjektet kan også fås ved henvendelse til Visit Svalbard AS.

8.0 LITTERATURLISTE OG KILDER

Avinor, innhentet statistikk, www.avinor.no,
Bale, Kjersti (2009): *Estetikk, en innføring*, Kapittel 5, "Det sublime", side 85-98. Oslo: Pax Forlag.
Bæhrenholdt, Ole Jørgen & **Sundbo**, Jon (2007): *Oplevelsesøkonomi, produktion, forbrug, kultur*. København: Forlaget Samfundslitteratur.
Bærekraftplanen for Svalbard 2014.
Cruise Norway: nettsider og nettlinker 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, rappport 319
Longyearbyen Havn: statistikk for 2012
Longyearbyen lokalstyre (2013): Næringskomitéens kommentarer til samfunns- og næringsanalysen for Svalbard 2012
Longyearbyen lokalstyre: Lokalsamfunnsplan 2013 – 2023, Arealplan 2009-2019,
Longyearbyen lokalstyres nettsider, www.lokalstyre.no
Mimir AS (2012): Masterplan for Nordkapp (A-J. Pedersen)
Mossige, Mette (2014): Spørreundersøkelse og observasjon på reisemålet Svalbard. Dialogue AS, upublisert.
Prebensen, Nina K, E. Woo og M. Uysal (2013): «Experience value: antecedents and consequences». Current Issues in Tourism. London: Routledge.
NIBR (2013): *Samfunns- og næringsanalyse for Svalbard 2014*
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
SSB Tall for Svalbard 2013
Sharp, Byron og J.G Dawes **(2001):** «What is Differentiation and How Does it Work?» Journal of Marketing Management nr 17, s 739-759.
Strategisk Næringsplan for Svalbard (2014)
Svalbard Næringsforening: Strategisk næringsplan 2014
Svalbardpostens publikasjoner. www.svalbardposten.no
Sysselmannen på Svalbards nettsider. www.sysselmannen.no
Visit Svalbard s nettsider www.svalbard.net

VEDLEGG NR 1 HOVEDAKTIVITETER I FASE 2

HOVEDAKTIVITET 01:
ETABLERE FELLES VISJON OG MÅLHIERARKI FOR REISEMÅLET

Forstudiet konkludert med at det er avgjørende at det blir jobbet med felles ambisjoner og mål for utviklingen, og følgende mål ble formulert:

Å utvikle Svalbard til et attraktivt og bærekraftig (herunder lønnsomt) reisemål med helårlig tjeneste- og opplevelsesproduksjon, og med transportløsninger som fremmer vekst og tilfører regionen gjester gjennom hele året.

Forutsetningene for å nå et slikt mål er at aktørene lokalt har vilje til et felles, langsiktig løft. I dette tiltaket skal aktørene bli enige om en endelig utviklingsretning, peke på de produkt-, kompetanse- og infrastrukturtiltak som er sentrale eller kritiske, og tilrettelegge for inngåelse av forpliktende avtaler som sikrer gjennomføringsevnen.

HOVEDAKTIVITET 02:
DAGENS KUNDEREISER OG FRAMTIDIGE MARKEDSMULIGHETER.

For å bedre forstå de ulike segmentenes kundereise på Svalbard og gjestenes ønsker og referanser knyttet til reisemålet, vil prosjektet bruke en tjenestedesigner / design researcher for å kartlegge ulike målgruppers behov, kjøps- og bevegelsesmønster. Dette skal danne grunnlag for å forstå mer av Svalbards markedsmuligheter og ta temperaturen på hvordan reisemålet oppleves i dag og hvordan gjestene foretrekker å oppleve det. Sammen med annen relevant markedskunnskap skal resultater fra dette arbeidet inngå i beslutningsgrunnlaget for de strategiske valgene i masterplanen.

HOVEDAKTIVITET 03:
DIFFERENSIERE HHV SVALBARD SOM REISEMÅL OG SVALBARDS PRODUKTPORTEFØLJE

Gjennom denne aktiviteten skal prosjektet komme opp med anbefalinger for differensiering av Svalbard som reisemål, noe som skal gi føringer for det videre arbeidet med markedsposisjonering. Men først og fremst skal man forsøke å finne en løsning for å differensiere produktporteføljen og leveransen av lokale reiselivstjenester (eks servering, transport mm) og opplevelser (eks scooterturer mm). Dette skal gjøres ved å organisere Svalbards reiselivsleveranser og opplevelsestilbud i et mer fleksibelt og sammensatt system, blant annet ved å se på varighet, vanskelighetsgrad, geografi, innhold, serviceløsninger, tilgjengelighet og naturlig nok ved å nyansere prisingen. Dette tiltaket er også ment å styrke sesongutviklingen.

HOVEDAKTIVITET 04:
STYRKE SESONGUTVIKLINGEN GJENNOM KONSEPTUALISERING

I aktiviteten vil det jobbes fram en modell for en mer effektiv sesongutvikling på Svalbard, basert på konseptualisering av reisemålets ulike sesonger. Aktiviteten skal også avklare prinsipper for innhold, kommunikasjon og leveranse til ulike målgrupper innenfor hvert

sesongkonsept. Dette skal igjen kunne gi føringer til aktørene for framtidig produktutvikling. Dette punktet vil sammen med HA 01 og 02 danne grunnlaget for å prioritere de øvrige innsatsområdene i planen.

HOVEDAKTIVITET 05:
STYRKE LONGYEARBYEN SOM OPPLEVELSESARENA

Her vil aktiviteten ta initiativ til og medvirke i tiltak som kan heve opplevelsen av Longyearbyen som opplevelsesarena og attraktivt, fungerende base gjennom hele året. Dette kan for eksempel handle om å etablere nye helårsattraksjoner, å øke opplevelsesnivået på utvalgte steder gjennom estetiske og funksjonelle oppgraderinger, dvs å gjøre Longyearbyen generelt bedre tilrettelagt for besøkende. I tiltaket vil man ha fokus på å avdekke de ulike målgruppenes behov og å se på mulige løsninger for å dekke disse. I denne prosessen blir det viktig med lokal mobilisering og medvirkning fra både innbyggere og næringsliv og å koordinere innsatsen med eksisterende stedsutviklingsprosjekter i Longyearbyen. Denne aktiviteten skal bidra til å styrke Longyearbyens attraksjonskraft i et helårsperspektiv, ikke minst for individuelt reisende. Den vil også henge sammen med målsettingen bak hovedaktivitet 1, 2 og 3.

HOVEDAKTIVITET 06:
ETABLERE FORUTSIGBARE JURIDISKE RAMMEBETINGELSER

I denne aktiviteten blir det viktig å få en oversikt over de totale juridiske rammebetingelsene reiselivsnæringen på Svalbard opererer innenfor, og få avklart retningslinjer for kommunikasjon, endringer og forhandlinger som både de kommersielle aktørene og de lokale myndighetene kan forholde seg profesjonelt til. Tiltaket er ment å styrke den lokale samhandlingen og på litt lengre sikt etablere mer forutsigbare rammebetingelser for reiselivet. Samtidig vil man i dette tiltaket se på hvordan man i fellesskap kan bidra til en større lokal verdiskaping og en bedre kontroll på den ikke-lokale reiselivsvirksomheten på Svalbard gjennom tydelige retningslinjer og god kommunikasjon.

HOVEDAKTIVITET 07:
STYRKE SAMARBEIDSKULTUR, KOMPETANSE OG INSPIRASJON

Det vil legges opp til at bedriftene kan besøke hverandre for å bygge kunnskap og skape sterkere relasjoner mellom aktørene. Slike bedriftsbesøk gjelder naturlig nok også for ansatte i forvaltningen og tilliggende bransjer som har interesse av reiselivsutviklingen. Det vil videre organiseres en studietur for å lære av andre reisemål som ligner på Svalbard og som har lykkes med strategisk samarbeid og omstillinger. For styringsgruppa er dette ment å være inspirerende, det kan styrke nettverket både mellom medlemmene i styringsgruppa og besøksstedet. I tillegg skal det være kompetansehevende. Hviteboka anbefaler et slikt tiltak med bakgrunn i gode erfaringer med studieturer og dialog med andre reisemål. Under dette punktet skal man også se på nye muligheter for felles systemutvikling (og drift) med tanke på booking-, salgs- og vertskapsløsninger og ikke minst en framtidig bærekraftsertifisering av reisemålet.