MENON ECONOMICS

FAGLIG BETENKNING

ORGANISERING AV REISELIVSAKTIVITETEN PÅ NORDKAPPLATÅET

MENON-PUBLIKASJON NR. 88/2017

ERIK W. JAKOBSEN, RASMUS B. HOLMEN OG ØYVIND N. HANDBERG

FORORD 2

1. INNLEDNING 3

1.1. Bakgrunn 3

2. BIDRAR DAGENS ORGANISERING TIL EN BÆREKRAFTIG FORVALTNING AV NORDKAPPLATÅET? 5

2.1. Bærekraftutfordringer på norske og utenlandske reisemål 5

2.2. Hvordan unngå «allmenningens tragedie»? 6

2.3. Dagens forvaltning av Nordkapplatået er hensiktsmessig fra et bærekraftperspektiv 7

2.4. Videreutvikling av Nordkapplatået 7

3. EN ELLER FLERE NÆRINGSAKTØRER PÅ NORDKAPPLATÅET? 9

3.1. Nordkapplatået konkurrerer med andre reisemål i Norge og andre land 9

3.2. Effektene av flere næringsaktører på Nordkapplatået 9

3.2.1. Konkurrerende virksomheter med små irreversible investeringer 10

3.2.2. Komplementære virksomheter med små irreversible investeringer 11

3.2.3. Virksomheter med store irreversible investeringer 11

3.2.4. Kan markedsvekst gjøre det lønnsomt med to konkurrerende opplevelsesanlegg? 12

3.2.5. Hvordan vil et nytt opplevelsesanlegg påvirke Nordkapplatåets omdømme? 13

3.3. Oppsummering og konklusjon 13

Forord

Denne faglige betenkningen er skrevet av Menon Economics på oppdrag fra Rica Eiendom. Oppdraget gikk ut på å vurdere hvordan Nordkapplatået fra et samfunnsøkonomisk perspektiv bør forvaltes og organiseres, nærmere bestemt i form av å vurdere følgende to problemstillinger:

1) Bidrar dagens organisering til en bærekraftig forvaltning av Nordkapplatået?
2) Vil det være hensiktsmessig for Nordkapp kommune å slippe til flere næringsaktører på Nordkapplatået?

Vi takker Rica Eiendom for oppdraget og understreker at Menon Economics står ansvarlig for alle faglige vurderinger i notatet.

7. desember 2017

Erik W. Jakobsen,

Managing Partner Menon Economics

1. Innledning

1.1. Bakgrunn

Nordkappturismen utgjør en bærebjelke for nordnorsk reiseliv. Nordkapplatået er både Nord-Norges mest besøkte og ettertraktede attraksjon[1]. Platået utgjør det endelige målet for Nordkappturistene med tilhørende aktivitetstilbud ved Nordkapphallen og flotte naturomgivelser. På Nordkapplatået, som strekker seg 307 meter opp fra havet, ligger Globusen og Nordkapphallen. Nordkapphallen ble etablert i 1959 og er i hovedsak bygget av stein og er stegvis utbygget. I 1988 kommersialiserte de daværende eierne driften på platået og igangsatte en utvidelse av besøkssenteret. For å beskytte den visuelle opplevelsen av platået og utsikten ble store deler av bygget lagt inn i selve fjellklippen. Globusen er en skulptur som ble oppført i 1978 og står som et symbol på Nordkapp som en global møteplass. En panoramahall med ny inngang ble bygget i 1997. I senere år har anlegget gjennomgått en stor runde med oppgraderinger og restaurering.

Menon Economics ble i 2016 engasjert av Rica Eiendom for å analysere samfunnseffektene av den økonomiske aktiviteten på Nordkapplatået (Menon-rapport nr 36/2016). Menons beregninger viser at Nordkapp-turistene brukte ca 355 millioner kroner i Nordkapp kommune i 2015. Ricas/Scandics virksomhet på Nordkapp platået tilfører kommunen 237 arbeidsplasser og en verdiskaping på 167 millioner kroner[2], noe som tilsvarer nesten 30% av næringslivets samlede verdiskaping i kommunen. Næringsvirksomheten på Nordkapplatået har ikke bare effekt i kommunen. Menon beregnet at videreføring av dagens virksomhet har en nåverdi for Finnmark som helhet på 1,13 milliarder kroner (se Menon-rapport 36/2016).

Nordkapplatået er statlig grunn. Rica Eiendom fester i underkant av 1000 mål fra Finnmarkseiendommen, som forvalter statens eierskap i Finnmark. Festeavtalen gir Rica enerett til å drive næringsvirksomhet på Nordkapplatået. I 2014 solgte Rica sitt driftsselskap til Scandic. Det medførte at driften av Nordkapphallen ble overtatt av Scandic, mens Rica fremdeles eier bygningsmassen.

Rica/Scandic har løyve fra kommunen til å ta inngangsavgift til Nordkapplatået. Premisset er at inntektene skal stå i et rimelig forhold til kostnadene, inkludert avkastningskrav på kapitalen som er bundet i området. Festeavtalen utgår 2018. Rica har rett til å forlenge avtalen. Det foregår en planprosess i kommunen, hvor Nordkapplatået kan omreguleres. I den forbindelse har det blitt reist en debatt i kommunen og i media om hvordan Nordkapplatået bør forvaltes og organiseres. Det er særlig to problemstillinger som står sentralt i debatten:

1. Bidrar dagens organisering til en bærekraftig forvaltning av Nordkapplatået?
2. Vil det være hensiktsmessig for Nordkapp kommune å slippe til flere næringsaktører på Nordkapplatået?

---

[1] Nordkaps posisjon som reislivsikon er dokumentert gjennom mange studier opp gjennom årene, for eksempel Barstad, Å. og Nilsen, E. (2010). Nordkapp. Et fyrtårn i Nord-Norge?, Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi (MBA), Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning, Universitetet i Tromsø, November 2010; Enger, A., Iversen, E.K., Jakobsen, E.W., Holmen, R.B., Grünfeld, L.A. og Løvland, J. (2013). Sektoranalyse av reiselivsnæringen i Nord-Norge, Menon-publikasjon nr. 14/2013.

[2] Verdiskaping er et mål på bedriftens bidrag til BNP (bruttonasjonalprodukt). Verdiskaping måles som summen av bedriftenes lønnskostnader og driftsresultat før avskrivninger (EBITDA).

Menon er engasjert av Rica Eiendom for å belyse disse spørsmålene fra et samfunnsøkonomisk perspektiv. En samfunnsøkonomisk vurdering innebærer å inkludere effektene av organiseringen på alle relevante interessenter, det vil si både gjestene, lokalbefolkningen, kommunen og næringsaktørene.

2. Bidrar dagens organisering til en bærekraftig forvaltning av Nordkapplatået?

Utfordringer knyttet til bærekraft og felles innsats for forvaltning av naturressurser på Nordkapplatået avhenger i stor grad av hvordan forvaltningen organiseres. Det følgende gjennomgår de prinsipielle sidene ved et bærekraftig reiseliv og knytter dem opp mot dagens forvaltning av platået.

2.1. Bærekraftutfordringer på norske og utenlandske reisemål

De siste årene har tilstrømmingen av turister til kjente reisemål i Norge økt kraftig. Veksten har vært ønsket, men den har samtidig ført til bekymring og offentlig debatt om naturens tåleevne, forurensning, utfordringer knyttet til beredskap og andre bærekraftproblemer. Geiranger, Flåm og Bergen er eksempler på norske reisemål hvor mange er bekymret for at cruiseturismen fører til for mange turister – «people pollution» – og miljøutslipp. Prekestolen, Trolltunga, Lofoten og Svalbard er eksempler på reisemål hvor vandring sliter ned naturen og representerer sikkerhetsproblemer. Videre fører manglende renhold og toaletter til at gjestenes opplevelser av reisemålene blir kraftig forringet, noe nylige medieoppslag om Supphellebreen i Fjærland[3] og Lofoten illustrerer[4]. I tillegg til at forholdene i seg selv blir en belastning for lokalbefolkningen, undergraves reisemålenes omdømme og attraktivitet av de negative medieoppslagene.

Bærekraftproblematikken er ikke et særnorsk fenomen. Island, Mallorca, Venezia og Barcelona er eksempler på populære reisemål, hvor mange er bekymret for at turismen blir en belastning for lokalbefolkning og miljø.[5]

Dagens turisme på Nordkapp representerer i liten grad et bærekraftproblem. Gjestenes sikkerhet er ivaretatt, renovasjonen fungerer godt, og trafikk og parkering er hensiktsmessig organisert. Det er grunn til å tro at bærekraftutfordringene ville vært vesentlig større, dersom det ikke fantes kommersiell reiselivsvirksomhet på platået. Det er derfor viktig å understreke at det ikke nødvendigvis er den kommersielle reiselivsvirksomheten som utfordrer steders bærekraft. Tvert imot kan fraværet av privat eierskap være en trussel mot bærekraft, fordi privat eierskap sikrer at den som eier bærekraftproblemet, også har myndighet til å løse det. Dette kommer vi tilbake til om litt.

Mesteparten av Nordkapplatået er utmark og dekkes av Allemannsretten, hvor hovedregelen er at «I utmark kan enhver ferdes til fots hele året, når det skjer hensynsfullt og med tilbørlig varsomhet» (Friluftslovens §2). Nordkapplatået er således et fellesgode, i den forstand at ingen kan ekskluderes fra å benytte det. Her ligger også kilden til problemet som gjør at allemannsretten kan undergrave muligheten for en bærekraftig forvaltning av spesielt populære reisemål. Når ingen har eiendomsrett til et område og mange ønsker å bruke det, er det fare for overbelastning. Dette er et klassisk dilemma, som i 1968 ble formulert av Garett Hardin som det såkalte «allmenningens tragedie» eller «tragedy of the commons»[6].

Allmenningens tragedie er en kjent spillteoretisk situasjon som oppstår når en fellesressurs ødelegges, fordi alle brukerne av ressursen handler til sitt eget beste uten å ta tilstrekkelig hensyn til negative virkninger som rammer

[3] *NRK, https://www.nrk.no/sognogfjordane/i-dette-turistomradet-flyt-det-med-menneske-avforing-1.13762951.*
[4] *VG, https://www.vg.no/nyheter/innenriks/reiseliv/turistboom-i-lofoten-ber-om-skatt-for-aa-takle-soeppel-og-avfoering/a/24103068/.*
[5] *Se for eksempel Aftenposten Innsikts juninummer 2017 (https://www.aftenposteninnsikt.no/utgave/6-2017) om bærekraftutfordringer på reisemål som står på Unescos Verdensarvliste.*
[6] *Artikkelen ble publisert av professor i biologi, Garrett Hardin, i* **Science** *i desember 1968.*

felleskapet. Dermed ender aktørene på lang sikt opp med å skade seg selv. Allmenningens tragedie beskriver flere ressursproblemer som vannmangel, overfiske og global oppvarming, og er godt egnet til å belyse bærekraft-problematikken på reiselivsdestinasjoner.

I en reiselivssammenheng dreier allmenningens tragedie seg om at vil det oppstå en konflikt mellom allemannsretten og bærekraftig forvaltning. Geiranger, deler av Lofoten og Prekestolen er eksempler på steder hvor store mengder gjester fører til slitasje på naturen, forsøpling, forurensning og fare for ulykker. På disse og andre destinasjoner er man derfor opptatt av å finne **mekanismer for å oppnå en bærekraftig forvaltning**. Forvaltningen handler om organisering og gjennomføring av konkrete arbeidsoppgaver og finansieringen av disse.

2.2. Hvordan unngå «allmenningens tragedie»?

Grovt sett må to kriterier være tilfredsstilt for å løse gratispassasjerproblemet knyttet til fellesgoder:

- Det må finnes en måte å ekskludere ikke-betalere fra å benytte fellesgodet, herunder en effektiv finansieringsløsning
- Den som «eier» problemet, må ha myndighet til å løse det. Sagt på en annen måte må ansvar og myndighet henge sammen.

På de fleste reiselivsdestinasjoner sliter man med begge kriteriene. Det er vanskelig å finne effektive og rettferdige finansieringsløsninger, og det blir ofte en «stollek» mellom næring, kommune, fylkeskommune og stat om hvem som «eier» problemet. Store deler av reiselivsnæringen har ønsket seg en turistskatt i mange år, enten en avgift i form av et påslag på reiselivsbedriftenes omsetning eller en avgift på tilgangen til et reisemål, for å finansiere fellesgodeproduksjon. Debatten har kommet opp gang på gang de siste 20 til 30 årene,[7] men har fått spesielt mye oppmerksomhet i år fordi bærekraftutfordringene i det naturbaserte reiselivet har blitt svært synlige.[8]

Dersom ansvaret for et fellesgode på en reiselivsdestinasjon er gitt og det finnes en hensiktsmessig betalingsløsning, åpner Friluftslovens §14 for at eier eller forvalter av utmark kan ta betalt fra brukere:

> Dersom et område blir spesielt tilrettelagt for allment friluftsliv, kan det tas betaling – for å dekke kostnadene med tilretteleggingen. Grensen for adgangen til å ta betaling i tilknytning til friluftsliv og ferdselsrett framgår av friluftslovens § 14 om avgift for adgang til opparbeidet friluftsområde. Bestemmelsen beskytter allmennhetens rett til ferdsel og friluftsliv. Samtidig anerkjennes rett for eier eller bruker til innen angitte rammer å ta betalt for visse tilretteleggingstiltak som skjer til friluftsformål. Herunder gis om nødvendig grunnlag for å stenge områder for ferdsel for å kunne gjennomføre avgiftsinnkrevingen (Rundskriv fra Miljøverndep. 2007, kap 7.2).

Det er viktig å understreke at det finnes mange måter å finansiere fellesgoder på og at valg av løsning bør tilpasses egenskaper ved den enkelte destinasjon. Er for eksempel området stort, og det finnes mange innfartsmuligheter, blir inngangsavgift dyrt. Da vil en avgift på kommersielle virksomheter være mer egnet. Hvis de fleste gjestene kommer med bil eller buss, er parkeringsavgift en enkel og effektiv finansieringsform – også fordi prisen kan differensieres etter hvor lenge gjestene oppholder seg på reisemålet. Ved Prekestolen og Kjerag benyttes

---

[7] *Se for eksempel hovedforfatterens doktoravhandling fra 1998: Jakobsen, E. W. (1998).* Finansiering og styring av fellesgodeprodusenter: Områdeorganisasjoner i reiselivsnæringen som empirisk arena. *Norges Handelshøyskole.*

[8] *«Stolleken» er synlig i den offentlige debatten. For eksempel erkjenner NHO Reiseliv at reiselivets fellesgoder må finansieres, men er likevel ikke tilhengere av turistskatt fordi de er negative til at næringen skal betale for fellesgodene. Isteden peker NHO Reiseliv på det offentliges ansvar for organisering og finansiering.*

parkeringsavgift, men det kan også fungere på større destinasjoner. Mangeårige direktør i Fjord-Norge, Kristian Jørgensen, sier det slik:

> «Ellers i verda skremmer turistskatt slett ikkje turistane. Nyleg vitja eg tidevassøya Mont Saint-Michel i Normandie, som har tre millionar gjester kvart år. Dei har bygd ein enorm parkeringsplass med ei avgift på 100 kroner. Inntektene blei brukt på fellesgode. Slik må òg me kunna tenkja».[9]

2.3. Dagens forvaltning av Nordkapplatået er hensiktsmessig fra et bærekraftperspektiv

Dagens forvaltning av Nordkapplatået tilfredsstiller begge kriterier for fellesgodeproduksjon; den forhindrer allmenningens tragedie, og den forebygger bærekraftutfordringene. Det finnes bare én vei til platået, og de aller fleste gjestene kommer med buss eller bil. Det innebærer at både inngangsavgift og parkeringsavgift er hensiktsmessige finansieringsløsninger, det vil si egnede måter å ekskludere ikke-betalende brukere fra å benytte fellesgodene på Nordkapplatået.

Det andre kriteriet, at den som «eier» problemet også bør ha myndighet til å løse det, er også tilfredsstilt. Rica/Scandic har enerett på å drive virksomhet på Nordkapplatået. Dette sikrer at det er i selskapenes interesse å forvalte platået på en måte som gjør at både dagens og fremtidens kunder får en best mulig opplevelse. Forvalter ikke Rica/Scandic Nordkapplatået på en bærekraftig måte, undergraver de sin egen langsiktige inntjening og handler dermed imot sine egne interesser. Kundene får en dårligere opplevelse enn de forventer og medieoppslagene blir negative. Blant annet har vi sett i Geiranger, Flåm og Lofoten at viktige interessenter blir misfornøyde, og turoperatører og cruiseselskaper vil se etter alternative reisemål.[10] Noe lignende på Nordkapp vil undergrave Rica/Scandics næringsvirksomhet på platået. Rica/Scandic har derfor sterke insentiver til å forvalte Nordkapplatået på en bærekraftig måte.

Det er Menons vurdering at den nåværende modell for forvaltning av Nordkapplatået ivaretar både kommunens/lokalbefolkningens og Rica/Scandics interesser fra et bærekraftperspektiv.

2.4. Videreutvikling av Nordkapplatået

Reiselivet i Nord-Norge har vokst kraftig etter 2013, ikke minst i vinterhalvåret. Veksten forventes å fortsette, både på grunn av høy vekst i global turisme[11] og på grunn av en stadig økende interesse for naturbaserte reiser til Norge[12]. Det er derfor grunn til å tro at også nordkappturismen vil vokse. For å sikre at denne veksten skal føre til økt sysselsetting og verdiskaping i kommunen og samtidig håndteres på en bærekraftig måte er det ønskelig å videreutvikle nordkapphalvøya generelt og Nordkapplatået spesielt. Det kan for eksempel dreie seg om å investere i stier, skilting, toaletter, parkeringsplasser og sikring av utsatte plasser, samt å drifte disse fellesgodene i form av vedlikehold og renovasjon.

---

[9] Intervju med Kristian Jørgensen, mangeårig direktør i Fjord-Norge, https://www.nrk.no/sognogfjordane/reiselivsgigant_-turistskatt-berre-i-turistmagnetar-1.13668550.

[10] Dersom Ricas/Scandics kontraktsfestede rett til å drive virksomhet på Nordkapplatået er tidsbegrenset, kan man hevde at selskapenes insentiver til å forvalte platået på en bærekraftig måte svekkes når man nærmer seg kontraktens utløp.

[11] Veksten og vekstprognosene er grundig dokumentert av UNWTO: http://publications.unwto.org/.

[12] Se for eksempel http://www.innovasjonnorge.no/no/reiseliv/markedsdata---ny/turistundersokelsen/.

Rica/Scandic har bedriftsøkonomiske insentiver til å videreutvikle fellesgodene på Nordkapplatået for at deres gjester skal få en best mulig opplevelse og bruke mest mulig penger når de er der. Siden Rica/Scandic også eier og drifter tre hoteller kommunen, har de også insentiver til å legge til rette for at gjestene blir så lenge som mulig i kommunen.

Rica/Scandics insentiver til å forvalte fellesgodene på Nordkapplatået vil svekkes dersom det etableres annen næringsvirksomhet i området. Det skyldes at Rica/Scandic må bære alle kostnadene ved fellesgodeforvaltningen selv, mens deler av gevinsten tilfaller andre. Jo flere andre aktører det dreier seg om, og jo større deres samlede aktivitet er, desto mer svekkes Rica/Scandics insentiver til å forvalte fellesgodene. Rica/Scandic kan forsøke å løse dette ved å appellere til andre aktører om å løse fellesgodeforvaltningen sammen. Utfordringen med det er imidlertid at de andre aktør ikke vil ha insentiver til å bidra til fellesgodene. Tvert imot har de insentiver til å være **gratispassasjerer** på den største aktøren.[13]

Det samme resonnementet vil gjelde dersom kommunen tilrettelegger for økt aktivitet på Nordkapphalvøya, for eksempel i form av parkeringsplasser utenfor området som disponeres av Rica/Scandic. Hvis det fører til økt trafikk på platået og dermed belaster fellesgodene, men ikke medfører økte inntekter til Rica/Scandic, vil det svekke selskapets insentiver til å forvalte fellesgodene på platået . Spørsmålet er imidlertid om Rica/Scandic likevel vil være tjent med å bære alle fellesgodekostnadene. Det er vanskelig å svare på; det generelle svaret er at jo større kostnadene med å forvalte fellesarealene på en bærekraftig måte, og jo svakere sammenheng det blir mellom fellesgodeforvaltningen og Rica/Scandics inntekter, desto mindre ansvar vil Rica/Scandic ta.

---

[13] *Denne gratispassasjerproblematikken er veldokumentert i en lang rekke empiriske studier nasjonalt og internasjonalt og ble blant annet studert i Erik W. Jakobsens doktorgradsavhandling på NHH i 1998:* Finansiering og styring av fellesgodeprodusenter: områdeorganisasjoner i reiselivsnæringen som empirisk arena. *[Bergen], Norges handelshøyskole.*

3. En eller flere næringsaktører på Nordkapplatået?

Det har alltid vært kun én næringsaktør som har hatt næringsvirksomhet på Nordkapplatået. I forbindelse med den kommunale planprosessen, som har pågått i 2017, er det flere som har tatt til orde for at flere næringsaktører bør kunne slippe til på platået. Fra kommunens perspektiv er det viktig å vurdere konsekvensene av å åpne for konkurranse: Hva er samfunnsøkonomisk fornuftig: en eller flere aktører på Nordkapplatået?

3.1. Nordkapplatået konkurrerer med andre reisemål i Norge og andre land

Hovedargumentet for å slippe flere aktører til på Nordkapplatået er at konkurranse stimulerer til effektivitet og innovasjon. Monopoler, det vil si aktører som opererer i et marked uten konkurranse, kan sette en høyere pris enn hva som er samfunnsøkonomisk lønnsomt for å oppnå en monopolgevinst. Uten konkurranse forsvinner til en viss grad også insentivene til forbedringer og innovasjon, fordi det ikke får noen konsekvenser om kundene er fornøyde eller ikke.

I resonnementet ovenfor ligger det implisitt at Rica/Scandics virksomhet på Nordkapplatået ikke er eksponert for konkurranse. Det er åpenbart feil når de reisende vurderer Nordkapp opp mot andre potensielle destinasjoner. Kundegrunnlaget består av cruiseturister, bussgrupper og individuelle reisende fra mange land. Det lokale markedet er forsvinnende lite. Kundene har mange alternative destinasjoner å velge mellom. *Substituerbarhet*, det vil si hvor sterk konkurransen er, avhenger av hvor like kundene opplever alternative destinasjoner å være, og hvor lang geografisk avstand det er mellom dem. Geografisk avstand er viktig, fordi de fleste kundene til Nordkapp er på en eller annen form for rundreise, noe som begrenser muligheten til å bytte ut Nordkapp med en destinasjon som er langt unna. Som Europas nordligste reisemål er Nordkapp også en helt spesiell merkevare i norsk reiselivssammenheng, hvilket reduserer substituerbarheten lokalt.

En reiselivsdestinasjon er en «bundle» av komplementære produktelementer, hvor noen av elementene kan være felles med andre destinasjoner, mens andre elementer er unike. For eksempel er midnattssolen et felles produktelement for alle reiselivsdestinasjoner nord for polarsirkelen, noe som innebærer at Nordkapp konkurrerer med mange andre om å tilby turister denne opplevelsen. Den geografiske posisjonen som Europas nordligste fastlandspunkt er derimot unikt, noe som innebærer at Rica/Scandic har et konkurransefortrinn overfor alternative destinasjoner i konkurransen om kunder som verdsetter å besøke dette. Ulike kundegrupper verdsetter de ulike produktelementene på ulike måter. Det er derfor umulig å vurdere hvor sterk konkurranse Rica/Scandic opplever fra andre destinasjoner, uten å gjennomføre en omfattende empirisk undersøkelse.[14]

Av beskrivelsen ovenfor følger det at det er mer korrekt å beskrive konkurranseformen Rica/Scandic står overfor som **monopolistisk**, noe som er vesensforskjellig fra et monopol. Monopolistisk konkurranse vil si at det er mange konkurrenter i markedet, men at destinasjonene er så differensierte at de står overfor separate etterspørselskurver. Som påpekt ovenfor er det et empirisk spørsmål hvordan denne etterspørselen ser ut, men det er ingen tvil om at Rica/Scandic er eksponert for konkurranse fra andre destinasjoner.

3.2. Effektene av flere næringsaktører på Nordkapplatået

Selv om det er reell konkurranse mellom virksomheten på Nordkapplatået og andre destinasjoner, kan det likevel tenkes at det vil være lønnsomt for Nordkapp kommune å tillate flere aktører å etablere næringsvirksomhet der.

[14] *Se Åse Lill Barstad og Eli Nilsen (2010): Nordkapp – et fyrtårn for reiselivet i Nord-Norge? Masteroppgave UiT.*

Effektene av konkurranse på Nordkapplatået avhenger av hva slags type virksomhet det dreier seg om. Det er særlig relevant å skille mellom:

a) Virksomhet med *små irreversible investeringer,*[15] for eksempel salgsboder eller uteservering fra mobile enheter
b) Virksomhet som krever *store irreversible investeringer*, for eksempel et opplevelsessenter

3.2.1. Konkurrerende virksomheter med små irreversible investeringer

Salgsboder, uteservering eller andre virksomheter som ikke krever investeringer i bygningsmasse eller andre irreversible investeringer, vil neppe ha en vesentlig effekt på tilstrømmingen av gjester til Nordkapplatået. Hovedeffekten vil være at gjestene som kommer til Nordkapp får et mer omfattende tilbud og dermed at Scandics butikk og serveringssteder møter konkurranse. Den økte konkurransen kan føre til at prisene reduseres, noe som kommer kundene til gode. Effekten for Rica/Scandic vil imidlertid være negativ, fordi både priser og salgsvolum faller. Det kan tenkes at et bredere produkttilbud vil føre til at kundene tilbringer noe mer tid på Nordkapplatået og at de totalt sett bruker mer penger. Denne markedseffekten vil i så fall motvirke de negative effektene for Rica/Scandic. Hovedeffekten vil trolig likevel være at deler av kundemassen velger konkurrentenes tilbud fremfor Rica/Scandics, altså en *substitusjonseffekt*. Dersom priskonkurransen medfører at de nye aktørene på Nordkapplatået ikke oppnår lønnsom drift, vil de trolig legge ned virksomheten, fordi avhendingsbarrierene vil være små. Rica/Scandic vil derimot «bite seg fast» i markedet, fordi deres store irreversible investeringer gjør avhendingsbarrierene vesentlig større.

På lengre sikt kan det tenkes at økt konkurranse fører til at både Rica/Scandic og konkurrenten(e) utvikler nye konsepter og produkter som fører til at kundeopplevelsen blir høyere og at det totale forbruket øker. Dette vil i så fall være en positiv dynamisk markedseffekt som øker lønnsomheten for både Rica/Scandic og deres konkurrenter. Det bør også legges til at nye aktivitetstilbud på Nordkapplatået kan være *komplementært* med Rica/Scandics tilbud. Det vil i så fall kunne forsterke etterspørselen etter Rica/Scandics produkter, ikke svekke den.

Gitt at nye aktører er seriøse og man lykkes med å organisere næringsvirksomheten på en bærekraftig måte, vil vil effekten for kommunen av å åpne for næringsaktivitet som ikke innebærer fysiske investeringer, hovedsakelig være positiv. Antall arbeidsplasser vil øke, kommunens inntekter vil stige, og tilbudet til lokalbefolkningen vil styrkes. Det er samtidig viktig å understreke at ny næringsvirksomhet vil medføre en del praktiske utfordringer knyttet til organisering, renovasjon, sikkerhet og kvalitet. Noen må beslutte hvem som skal få etablere seg, hvor på området de skal operere, hvor store arealer de trenger og hva slags visuelle uttrykk de skal ha (for eksempel om de kan benytte reklameplakater). I tillegg må man sikre at virksomheten ikke medfører forsøpling og for stor slitasje på naturen. Små aktører som utgjør en liten del av kundenes totalopplevelsese på destinasjonen, kan bli fristet til å øke prisene eller senke kvaliteten for å øke sin egen inntjening. De vil få hele gevinsten selv, mens kostnadene av manglende kvalitet bæres av alle aktørene på destinasjonen. Kvalitetskontroll blir dermed viktig.

Det er imidlertid også mulig å tenke seg negative effekter. Dersom hard priskonkurranse mellom Rica/Scandic og de nye aktørene undergraver lønnsomheten til alle, kan det føre til at aktørenes evne og vilje til å opprettholde kvalitetsnivået og investere i produktutvikling svekkes. Det vil i så fall svekke Nordkapps langsiktige attraktivitet og føre til færre og mindre sikre arbeidsplasser. En slik situasjon vil imidlertid neppe være langvarig, fordi aktører

[15] *Med irreversible investeringer menes at kostnadene forbundet med en investering er tapt når investeringen er gjennomført. For eksempel er investeringer i bygningsmasse som ikke har alternativ anvendelse irreversible.*

som ikke har gjennomført store irreversible investeringer vil velge å legge ned eller flytte virksomheten fremfor å drive den med tap. Risikoen for Nordkapp kommune av å slippe til nye aktivitets- og serveringstilbud på Nordkapplatået er derfor liten.

3.2.2. Komplementære virksomheter med små irreversible investeringer

Ovenfor har vi lagt til grunn at nye virksomheter vil tilby produkter som vil **konkurrere** med Rica/Scandics produkter. Imidlertid kan det også tenkes at nye aktører vil tilby produkter som er komplementære med Rica/Scandic. Det vil si at produktene forsterker hverandre – at kundeverdien blir høyere. Aktiviteter og kulturtilbud som ikke finnes på platået i dag er typiske eksempler på komplementære produkter.

Alle aktører vil være tjent med at det etableres virksomhet som komplementerer Ricas/Scandics tilbud på Nordkapplatået. Kundene er tjent med det fordi tilbudet blir bredere og mer mangfoldig, Rica/Scandic fordi det forsterker verdien av deres egne produkter, og kommunen fordi det innebærer flere arbeidsplasser og skatteinntekter. Det bør imidlertid ikke være nødvendig med aktive grep fra kommunens side for å tilrettelegge for at det skal etableres komplementære aktører på Nordkapplatået. Det skyldes at Rica/Scandic vil tjene på slike etableringer og derfor har insentiver til å invitere lokale og nasjonale aktivitets- og kulturleverandører til å operere på utearealene og/eller inne i Nordkapphallen.

3.2.3. Virksomheter med store irreversible investeringer

Hvilke effekter kan vi forvente dersom det etableres et nytt opplevelsessenter på Nordkapplatået? Det kan føre til noen flere besøkende, men neppe mange, fordi det er naturopplevelsene og posisjonen som Europas nordligste punkt som er «reason to go». Markedsøkningen kan med andre ord forventes å bli beskjeden. Det er også vanskelig å formidle et eventuelt økt reiselivstilbud gjennom markedsføring. Eventuelt mer positive skussmål fra besøkende kunne til en viss grad gitt en økt tilstrømning. Selv om etterspørselskurven er ukjent, er det liten grunn til å forvente at en slik effekt vil være særlig stor.

I et scenario med to sentre på platået vil de fleste gjestene velge å betale for ett av sentrene, med mindre det nye senteret oppfattes som vesensforskjellig av kundene. Selv da er det grunn til å tro at arrangører av gruppereiser og cruise som selger tilgang til opplevelsessentre på Nordkapp som del av en større pakke kun vil velge ett av sentrene. Det er derfor grunn til å forvente hard priskonkurranse. I ytterste konsekvens kan prisen presses så langt ned at aktørenes marginer spises opp og man ender opp med prisen som ville vært gjeldende under fri konkurranse (såkalt Betrand-konkurranse).[16] Dette vil imidlertid neppe bli utfallet, med mindre kundene oppfatter produktene som helt identiske. Det kan også tenkes at lavere priser vil gjøre enkelte gjester mer tilbøyelig til å besøke begge sentrene, for eksempel lokalbefolkningen og turister som blir værende på Nordkapp i flere dager.

Fordi aktørene vil ha foretatt store kapitalinvesteringer og en betydelig del av kostnadene dermed er faste, vil prisene kunne falle dypt. Investeringene er langt på vei er irreversible, det vil si at det ikke finnes alternative anvendelser av opplevelsessentrene. Dermed vil aktørene ha insentiver til bli værende i markedet selv om de

---

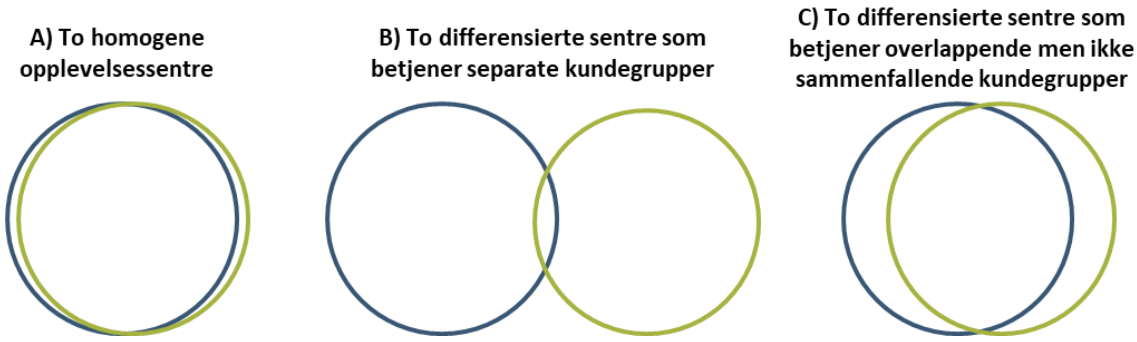
[16] *Direkte volumkonkurranse (såkalt Cournout-konkurranse) vil være mindre aktuelt i tilfellet Nordkapplatået, siden kapasiteten er gitt av irreversible investeringer i fysiske fasiliteter. En slik likevekt ville innebåret et prisnivå et sted imellom frikonkurranseprisen og monopolprisen. Kreps og Scheinkman (1983) viser imidlertid at utfallet ved trinnvis konkurranse – volumkonkurranse i første trinn og priskonkurranse i andre trinn – gir et tilsvarende utfall som ved volumkonkurranse. Se Kreps, D. M., & Scheinkman, J.A. (1983). Quantity precommitment and Bertrand competition yield Cournot outcomes. The Bell Journal of Economics, 326-337.*

taper penger, og akseptere at driften går med tap så lenge de variable kostnadene blir dekket. Dermed kan priskrigen bli langvarig og tapene store for de involverte partene.

Potensielle investorer i et nytt opplevelsesanlegg vil trolig forstå at det er betydelig risiko for langvarig priskrig og store tap. Det kan tenkes at et nytt senter vil differensiere sitt produkt fra Rica/Scandics og forsøke å tilpasse sitt konsept til kundesegmenter som etterspør andre tjenester enn det Rica/Scandic tilbyr, og vice versa. Hvis partene lykkes med dette, vil markedet bli delt mellom aktørene, noe som vil dempe priskonkurransen mellom dem. Det er imidlertid vanskelig å se for seg at de to sentrene kan bli så forskjellige at de henvender seg og appellerer til helt forskjellige kundetyper. Det er mer sannsynlig at begge vil rette seg mot et generelt publikum og samtidig skreddersy enkelte tjenester, for eksempel aktiviteter, serveringstilbud, turisthandel og overnatting, til bestemte kundesegmenter.

I Figur 3-1 nedenfor er de tre alternative situasjonene illustrert. I A) er de to sentrene tilnærmet like i profil og konkurranse om det samme kundegrunnlaget, noe som vil føre til ren priskonkurranse og negativ lønnsomhet for begge. I B) har det nye senteret utviklet en profil som gjør at de appellerer til en del av kundemassen som ikke oppfatter Rica/Scandics senter som et reelt alternativ. I et slikt scenario vil priskonkurransen være minimal. I C) betjener de to sentrene et felles hovedmarked, men har samtidig differensiert sitt tilbud for å tiltrekke seg kunder med ulike preferanser.

Figur 3-1: Illustrasjoner av ulike grader av differensiering mellom Rica/Scandic og en hypotetisk konkurrent. Kilde: Menon (2017)



Scenario B) er helt urealistisk, men er tatt med for å vise det teoretiske spennet fra homogene til helt urelaterte konsepter. Scenario C) er mer realistisk. Det er likevel ikke usannsynlig at differensieringen vil konkurreres bort over tid. Dette følger av at begge aktørene vil kopiere hverandres tilbud dersom man ser at konkurrenten lykkes i å tiltrekke store kundegrupper med sine differensierte tilbud. I så fall vil konkurransen over tid utvikle seg fra C) i retning A).

3.2.4. Kan markedsvekst gjøre det lønnsomt med to konkurrerende opplevelsesanlegg?

Gitt at effekten av konkurranse blir som Menon skisserer, er det lite sannsynlig at en rasjonell aktør vil etablere seg på platået. Dermed har kommunen lite å tape på å åpne for konkurranse. Kommer det et nytt senter, kan det tolkes som en indikasjon på at en ny aktør legger til grunn at det vil være plass til to aktører på platået. Hvis det skal være realistisk, må den underliggende markedsveksten være tilstrekkelig høy til at den økte kapasiteten absorberes. Det vil i så fall innebære at overkapasiteten, som det nye opplevelsessenteret medfører, gradvis reduseres. Dette vil føre til at priskonkurransen dempes og at aktørene over tid vil oppnå positiv lønnsomhet. Imidlertid vil en slik situasjon være ustabil, fordi begge aktørene har insentiver til å investere i økt kapasitet for

å tiltrekke seg en større del av markedet.[17] Dermed kan man risikere at det igjen blir overkapasitet på Nordkapplatået, med etterfølgende priskrig og negativ lønnsomhet. I en slik situasjon vil næringsaktørene komme dårlig ut, mens kundene får økt nytte gjennom et større og mer variert opplevelsestilbud. Effektene for kommunen er mer usikre. På den ene siden tjener kommunen på et høyt aktivitetsnivå med betydelige ringvirkninger. På den annen side vil det være uheldig for kommunen at store næringsaktører taper penger over tid, fordi det vil svekke deres evne til å opprettholde kvalitet og investere i nye produkter.

3.2.5. Hvordan vil et nytt opplevelsesanlegg påvirke Nordkapplatåets omdømme?

Uten å ta stilling til om naturinngrep i seg selv påvirker reisemålets bærekraft, er det naturlig å påpeke at et nytt opplevelsessenter vil øke den totale bygningsmassen på Nordkapplatået. Det kan tenkes at friluftsorganisasjoner og eventuelt andre aktører opplever at dette vil forringe naturopplevelsen. I dag fremstår senteret på nordkapp som et relativt lite bygg siden den største massen befinner seg under bakken. I så fall kan det medføre negativ publisitet og svekket omdømme. Det er vanskelig å vurdere hvor stor sannsynlighet det er for at et nytt opplevelsesanlegg vil få negativ effekt på Nordkapps omdømme. Like fullt er det også en risiko som Nordkapp kommune bør inkludere i en vurdering av fordeler og ulemper av å åpne for flere næringsaktører på Nordkapplatået.

3.3. Oppsummering og konklusjon

Rica/Scandic er allerede eksponert for konkurranse fra andre destinasjoner, og det er grunn til å tro at en ny opplevelsesaktør vil ha begrenset effekt på tilstrømmingen av gjester til Nordkapp. Når vi skal vurdere effektene av å slippe til flere næringsaktører på Nordkapplatået er det viktig å skille mellom næringsvirksomhet som innebærer store irreversible investeringer i bygningsmasse og virksomhet som ikke gjør det. Nye butikk- og serveringstilbud som ikke innebærer irreversible investeringer vil kunne være negativt for Rica/Scandic fordi de fører til økt konkurranse om kundene uten at den totale etterspørselen blir vesentlig større. Å åpne for denne typen virksomheter vil likevel kunne ha positive effekter for Nordkapp kommune, under forutsetning av at man finner gode systemer for å håndtere praktiske utfordringer knyttet til kvalitetskontroll, renovasjon, og fysisk (arealmessig) organisering av virksomheten.

Produkter som er komplementære med Ricas/Scandics egne produkter – for eksempel aktivitets- og kulturtilbud – vil være til gevinst for både Rica/Scandic, kundene og kommunen. Fordi Rica/Scandic vil tjene på det selv, bør det ikke være nødvendig med reguleringsendringer for å stimulere til at det etableres nye aktivitets- og kulturtilbud på Nordkapplatået.

Dreier det seg om ny virksomhet med store irreversible investeringer i bygningsmasse, kan man forvente andre effekter. Det er grunn til å tro at de to sentrene i hovedsak vil konkurrere om det samme kundegrunnlaget og at de to sentrene vil oppfattes som så likeartede at det vil bli priskonkurranse. Priskonkurranse er i seg selv positiv fra et samfunnsøkonomisk perspektiv, men fordi begge aktører har store irreversible investeringer i bygningsmasse og fasiliteter, er det fare for at prisen vil falle så lavt (og bli så langvarig) at begge parter vil operere med tap. Det vil svekke både evne og vilje til å investere i vedlikehold, oppgradering og i videreutvikling av nye opplevelser. Hvis det blir konsekvensen vil ikke bare næringsaktørene, men også kommunen og turistene, komme dårligere ut enn i en situasjon med kun én næringsaktør på platået. I tillegg kan økt bygningsmasse på

[17] *Situasjonen kan beskrives som et «chicken game», hvor begge aktørene har insentiver til å investere av frykt for at den andre vil gjøre det, selv om begge er tjent med at ingen gjør nye investeringer. Se for eksempel Dixit, A.K. and Nalebuff, B.J. (1991). Thinking Strategically. W.W. Norton.*

Nordkapplatået bli oppfattet negativt, for eksempel av friluftsorganisasjoner, og svekke Nordkapps omdømme som bærekraftig reisemål.

Menons vurdering er at Nordkapp kommune ikke vil være tjent med å åpne for et nytt fysisk opplevelsessenter på Nordkapplatået. Derimot vil kommunen være tjent med å åpne for at flere næringsaktører får etablere virksomhet på Nordkapplatået, så fremt den nye virksomheten er komplementær med det eksisterende tilbud, og den ikke medfører irreversible investeringer i bygningsmasse.