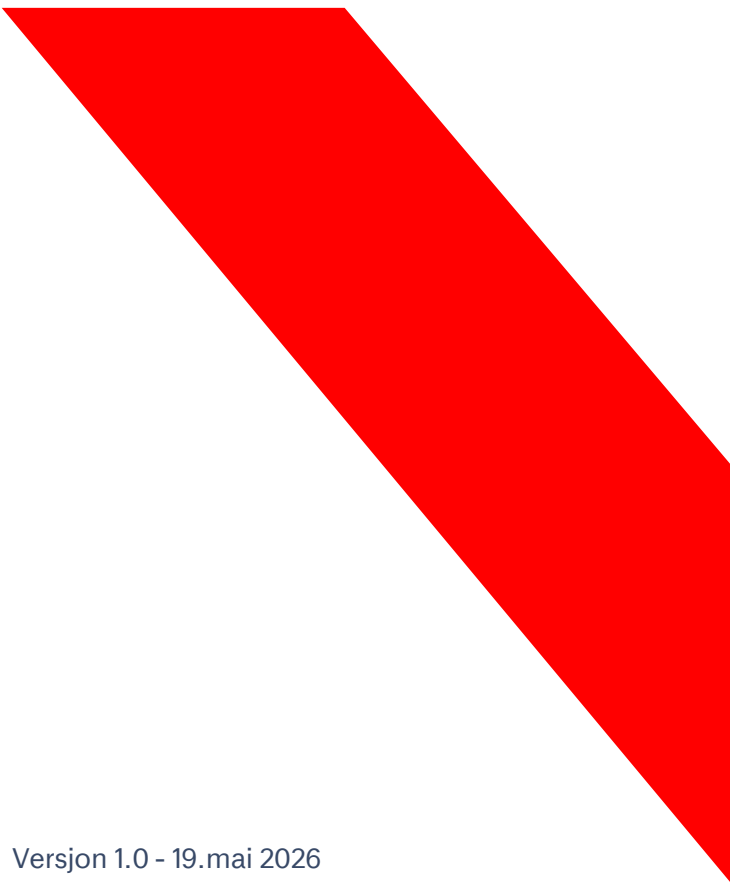


Innovasjon Norge Reiseliv

Et digitalt veiskille for norsk reiseliv 2026



En oversikt over status og muligheter for digitalisering av norsk reiseliv



Innovasjon Norge
Postboks 448 Sentrum
0104 Oslo
Telefon 2200 2500
Faks 2200 2501
post@innovasjon norge.no

Innholdsfortegnelse

1	Sammendrag	5
2	Innledning	7
2.1	Formål med prosjektet og rapporten	7
2.2	Metodisk tilnærming	7
2.3	Prioritering og avgrensning	8
2.4	Rapportens oppbygning	10
DEL 1		11
3	Status for digitalisering i norsk reiseliv i dag	12
3.1	Aktører i norsk reiseliv	12
3.2	Markedssituasjonen: Sterk vekst i et digitalt distribusjonslandskap	13
3.3	Målbilde og Utfordringer: Konkurranse i KI-økosystemet	15
3.4	Status på digitalisering av norsk reiseliv: Lav og ujevn modenhet	16
3.5	Pågående initiativer og koordineringsutfordringer	17
3.6	Sammendrag: Modenhetsvurdering	19
4	Markedsmessige trender	21
4.1	Endringer i etterspørsel og reisemønstre	21
4.2	Den KI-drevne kundereisen	22
4.3	Endringer i synlighetslogikken	24
4.4	Internasjonale trender	25
5	Teknologiske utviklingstrekk	27
5.1	Nye og fremvoksende teknologier	27
5.2	Digitalisering og automatisering	28
5.3	Økt datadeling	28
5.4	Data- og plattformøkonomi	29
5.5	Kunstig intelligens	30
6	Regulatoriske rammer og trender	34
6.1	Dagens regelverk og utfordringer	34
6.2	Regulatoriske trender nasjonalt og internasjonalt	36
DEL 2		38
7	Dagens problemlandskap i norsk reiseliv	39
7.1	P01: Lav verdiskaping per gjest og presset lønnsomhet	40
7.2	P02: Avhengighet av globale plattformer og tap av kundekontroll	41
7.3	P03: Fragmentert næring	42
7.4	P04: Mangelfullt samarbeid og lav gjennomføringsevne	42
7.5	P05: Lav digital modenhet	43

7.6	P06: Lav kommersiell modenhet.....	44
7.7	P07: Svak styring av etterspørsel og kapasitet	45
7.8	P08: Bærekraftsutfordringer og overbelastning	46
8	KI endrer rammebetingelsene for reiselivet	47
8.1	Innledning: KI endrer rammebetingelsene for hele økosystemet	47
8.2	Den reisende.....	48
8.3	Reiselivsbedriften	50
8.4	Reisemålet og destinasjonen.....	53
8.5	Plattformene og KI-aktørene.....	55
8.6	Samlet mulighetsrom og overgang til videre analyse	57
8.7	KI-implikasjoner på energi- og ressursbruk.....	59
9	Konsekvenser dersom vi ikke handler.....	61
9.1	Et sårbart utgangspunkt	61
9.2	Problemene vil forsterkes i et KI-drevet marked	62
9.3	Risiko ved å ikke handle i tide	64
9.4	Muligheter som følger av kunstig intelligens	66
10	Hva ønsker vi å oppnå?.....	68
10.1	Mål for digitalisering av norsk reiseliv.....	68
10.2	Konklusjon – Behov for handling.....	69
DEL 3		71
11	Tiltak	72
11.1	Innledning	72
11.2	Reiselivsnæringen som økosystem.....	73
11.3	Økosystemer i andre næringer.....	75
11.4	Samlet tiltaksbilde	76
11.5	Tiltak T00: Oppstart og mobilisering	79
11.6	Tiltaksområde: Bygge kommersiell og teknisk kompetanse	80
11.7	Tiltaksområde: Bygge felles digital infrastruktur.....	83
11.8	Tiltaksområde: Styrke egen distribusjon og salg.....	87
11.9	Tiltaksområde: Etablere felles forvaltningsenhet	93
11.10	Avhengigheter mellom tiltak	97
11.11	Det offentlige og det private sin rolle.....	98
11.12	Sammenheng mellom tiltak og mål	100
11.13	Hva vil endres etter gjennomføring av tiltak?.....	101
12	Prinsipper for vurdering av tiltak og videre utvikling	103
12.1	Offentlig vs. privat ansvar	104
12.2	Datakontroll, eierskap og tilgang	105

12.3	Konkurranse og markedsvirkninger	106
12.4	Personvern, sikkerhet og AI-regulering.....	107
12.5	Legitimitet, tillit og transparens	108
12.6	Fordelingsvirkninger og lokal forankring	109
13	Virkninger og konsekvenser	111
13.1	Virkninger for næringen	111
13.2	Virkninger for reisemål og lokalsamfunn	111
13.3	Virkninger for forvaltning og virkemiddelapparat	112
13.4	Samfunnsøkonomiske konsekvenser	112
13.5	Usikkerhet og forutsetninger.....	113
14	Anbefaling	114
14.1	Strategisk hovedretning.....	114
14.2	Anbefalt retning for videre arbeid.....	115
14.3	Forutsetninger for vellykket gjennomføring.....	116

1 Sammendrag

Norsk reiseliv står ved et veiskille.

Næringen har i flere år levert vekst, men veksten har i stor grad vært drevet av økt etterspørsel – ikke økt produktivitet, koordinering eller innovasjonsevne. Samtidig er næringen preget av fragmenterte strukturer, lav digital modenhet og begrenset evne til å utnytte data og teknologi på tvers av aktører.

Dette gjør næringen sårbar.

Parallelt skjer det nå et teknologisk skifte, drevet av kunstig intelligens, plattformøkonomi og økende krav til sømløse kundeopplevelser. Dette skiftet vil ikke bare forbedre eksisterende prosesser – det vil endre hvordan reiseliv planlegges, selges og oppleves. Aktører som evner å utnytte dette, vil ta en større del av verdiskapingen. De som ikke gjør det, risikerer å bli marginalisert.

Utfordringen er at norsk reiseliv i dag ikke er rigget for dette skiftet.

Næringen består av mange små og mellomstore aktører med begrensede ressurser, svake koblinger og få felles standarder. Data er i liten grad delt eller strukturert, og teknologiinvesteringer gjøres ofte isolert. Dette hemmer både effektivitet, innovasjon og evnen til å levere helhetlige opplevelser til gjestene.

Konsekvensen er et økende gap mellom potensial og faktisk verdiskaping.

Samtidig finnes det et betydelig mulighetsrom. Norge har sterke forutsetninger i form av attraktive natur- og kulturressurser, høy digital kompetanse i befolkningen og et godt utgangspunkt for samarbeid mellom offentlig og privat sektor.

For å realisere dette potensialet kreves imidlertid et taktskifte.

Det innebærer å gå fra fragmenterte initiativer til mer koordinert utvikling, fra enkeltstående løsninger til felles infrastrukturer, og fra begrenset bruk av data til systematisk utnyttelse av innsikt. Kunstig intelligens og digitale plattformer må tas i bruk som strategiske verktøy, ikke bare som operative støttefunksjoner.

Denne rapporten peker på behovet for en mer helhetlig tilnærming til utvikling av norsk reiseliv frem mot 2030.

Gjennom analyser, intervjuer og eksisterende kunnskapsgrunnlag belyser vi:

- hvilke strukturelle utfordringer som hemmer utviklingen i dag
- hvordan teknologiske endringer vil påvirke næringen fremover
- hvilke konsekvenser dette kan få dersom det ikke handles
- og hvilke grep som kan bidra til å styrke konkurransekraften

Hovedbudskapet er tydelig:

Norsk reiseliv har et betydelig potensial, men realiseringen av dette forutsetter at næringen evner å styrke struktur, samarbeid og teknologisk modenhet. Uten dette vil de underliggende svakheterne forsterkes i møte med økende konkurranse og raske teknologiske endringer.

Med riktige grep kan derimot næringen stå bedre rustet til å skape lønnsom, bærekraftig og fremtidsrettet vekst.

2 Innledning

2.1 Formål med prosjektet og rapporten

Norsk reiseliv står overfor betydelige endringer drevet av digitalisering, fremveksten av globale digitale plattformer og rask utvikling innen kunstig intelligens. Disse utviklingstrekkene påvirker hvordan reisende søker informasjon, planlegger reiser og foretar bestillinger, og dermed også hvordan reiselivsaktører oppnår synlighet, tilgang til kunder og verdiskaping.

Formålet med prosjektet er å etablere et kunnskapsgrunnlag for hvordan norsk reiseliv kan styrke sin konkurransekraft og verdiskaping gjennom digitalisering og bruk av kunstig intelligens. Rapporten skal belyse hvilke muligheter og utfordringer næringen står overfor i møte med teknologisk endring, nye distribusjonsformer og endrede kundereiser.

Prosjektet skal særlig bidra til:

- Å gi en overordnet situasjonsforståelse av den digitale utviklingen i norsk reiseliv
- Å øke forståelsen for hvordan nye teknologier kan påvirke markedsstruktur, distribusjon og verdiskaping
- Å identifisere sentrale utfordringer som hemmer digital utvikling i næringen
- Å peke på muligheter for forretningsutvikling og økt verdiskaping

Mandatet innebærer videre å gi Innovasjon Norge og næringen et samlet kunnskapsgrunnlag for å vurdere prioriteringer knyttet til digitalisering, datadeling og bruk av kunstig intelligens i reiselivet. Rapporten skal være handlingsorientert og peke ut mulige strategiske retninger og tiltak.

Rapporten er skrevet av A-2 på vegne av Innovasjon Norge. Det er en utredning og innebærer ikke i seg selv mandat, finansiering eller ansvar for videre gjennomføring. Det foreligger heller ingen automatisk oppfølging fra myndigheter eller virkemiddelapparatet.

2.2 Metodisk tilnærming

Analysen i rapporten bygger på en kombinasjon av innsikt fra reiselivsnæringen selv og gjennomgang av nasjonale og internasjonale analyser. Prosjektet har samlet erfaringer og perspektiver fra næringen gjennom intervjuer, workshops og dialog med referansegruppen.

Denne innsikten er kombinert med analyser av teknologiske og markedsmessige utviklingstrekk, særlig knyttet til kunstig intelligens, digitale plattformer og endringer i distribusjonskanaler. Samlet gir dette et grunnlag for å identifisere sentrale utfordringer og vurdere hvordan digitalisering og KI kan påvirke norsk reiseliv fremover.

Intervjuer

En sentral del av datagrunnlaget er intervjuer med nøkkelaktører fra næringen, inkludert hotellkjeder, destinasjonsselskaper, teknologileverandører, bransjeforeninger og aktører innen distribusjon og pakkereiser. Intervjuene har gitt innsikt i konkrete utfordringer knyttet til datadeling,

systemfragmentering, synlighet, distribusjon, innholdsproduksjon, KI-bruk, kompetansebehov og markedsposisjon.

Intervjuene er analysert tematisk, med vekt på å identifisere tverrgående mønstre og sammenfallende problemstillinger som flere aktører peker på.

Workshops og webinarer

Det er gjennomført workshops og webinarer av relevante aktører for å skape konsensus og få frem flere nyanser i temaer som belyses. Workshops har vært med referansegruppen og NTC, webinarer har vært med landsdelselskapene og tilhørende aktører. Disse diskusjonene har bidratt til å konkretisere behov og mulige løsninger.

Dokumentstudier og analyse av sekundærdata

Rapporten bygger også på et bredt sett av analyser, strategier og statistikker, blant annet:

- Nasjonal reiselivsstrategi 2030
- Eksportsatsingen Reiseliv (2024–2026)
- Innovasjon Norges markeds-, kampanje- og innsiktsmateriale
- Presentasjoner fra Visit Norway, Visit Aarhus, Group NAO og andre internasjonale aktører
- Markedsdata fra UN Tourism, SSB og Innovasjon Norge

Gjennomgangen av disse kildene har gitt et oppdatert bilde av internasjonale reiselivsstrømmer, teknologiutvikling, KI-trender, demografiske endringer og utviklingen i global plattformøkonomi.

Analyse av teknologiske og markedsmessige utviklingstrekk

Det metodiske arbeidet omfatter en vurdering av hvordan KI, automatisering, multimodale modeller, agentbaserte systemer og nye forretningsmodeller påvirker de fleste ledd av reiselivet, som markedsforståelse, markedsføring, salg av produkter og tjenester, kommunikasjon til turistene, tjenesteleveranse, mm.. Dette er gjort gjennom kombinasjon av teknologitrend analyser, faglige vurderinger og kjennskap til internasjonale rammeverk, som Digital Markets Act og AI Act.

Begrensninger i metode

Prosjektet er gjennomført innenfor en avgrenset tidsramme og med et begrenset ressursomfang. Dette innebærer at rapporten ikke har gjennomført kvantitative analyser av digitale investeringer eller gjennomgripende kartlegging av systembruk i alle deler av næringen. Videre er en del av datagrunnlaget basert på selvrapportering fra aktørene, noe som kan medføre variasjoner i nøyaktighet og representativitet.

Til tross for disse begrensningene vurderes datagrunnlaget som tilstrekkelig og robust for å trekke konklusjoner om sentrale trender, utfordringer og behov for fremtidig innsats. I tillegg til intervjuer, NTC-møter, workshops og eksisterende strategidokumenter er analysen beriket med nyere internasjonale og nasjonale innsiktsrapporter.

2.3 Prioritering og avgrensning

Gitt prosjektets **begrensede midler**, har det vært nødvendig med klare avgrensninger. Fokuset er lagt på digitaliseringsmulighetene i norsk reiseliv, med et særlig fokus på KI. Når det gjelder regulatoriske utfordringer, spesielt knyttet til OTA-enes praksis og prisparitetsklausuler, erkjennes det at disse må

løses på **europeisk nivå**. Prosjektet vil derfor **ikke bruke store ressurser på dyptgående juridiske analyser**, men skal heller **avdekke problemstillingene**.

Arbeidet har særlig prioritert innsikt og analyser knyttet til følgende områder:

- **Kunstig intelligens og endringer i kundedialog, markedsføring og salg**
KI er identifisert som den mest transformative kraften i reiselivet de neste 3–5 årene. Prosjektet prioriterer derfor en grundig analyse av hvordan multimodale KI-modeller, agentbaserte systemer og KI-drevet søk påvirker synlighet, distribusjon og markedsposisjon for norske aktører.
- **Datakvalitet, datadeling og digital infrastruktur**
Næringen peker i intervjuer og workshops på at svak datakvalitet, manglende standarder og fragmenterte systemer er blant de største hindringene for digital modenhet, derfor er dette noe vi også har vektlagt å vurdere i analysen.
- **Plattformøkonomi og global konkurranse**
OTA-er, søkemotorer, digitale plattformer, sosiale medier og globale KI-aktører er sentrale premissgivere for reiselivets digitale økosystem. Rapporten analyserer hvordan dette påvirker verdikjeder, synlighet, prisingsmekanismer, kundeoppfølging og nasjonal verdiskaping.
- **Næringsperspektivene – reelle behov uttrykt av næringen**
Intervjuene med hotellkjeder, turoperatører, destinasjonsselskaper og bransjeorganisasjoner har vært styrende for prioriteringene. Der næringen er samstemt om problemer (som API-standarder, OTA-avhengighet og kapasitet for kompetanseheving), er dette løftet frem.
- **Internasjonale erfaringer**
Prosjektet har prioritert å hente læring fra aktører som Visit Aarhus, Canadian Tourism Data Collective, Group NAO og internasjonale KI-reiselivsaktører for å identifisere løsninger som andre markeder lykkes med, og overføringsverdi til norske forhold.

Avgrensninger

For å sikre en fokusert og anvendbar rapport, er det gjort tydelige avgrensninger:

- **Ingen full juridisk analyse av europeisk eller norsk regulering**
OTA-regulering, AI Act og Digital Markets Act i stor grad utenfor nasjonalt handlingsrom. Rapporten omhandler regulatoriske rammer på et overordnet nivå, men foreslår ikke konkrete juridiske virkemidler.
- **Ingen teknisk detaljering av spesifikke KI-løsninger eller produktvalg**
Prosjektet peker på trender og foreslår prinsipper og retninger, ikke bestemte teknologier. Løsningsforslag er av strategisk karakter, ikke implementeringsbeskrivelser.
- **Ingen full kartlegging av alle digitale systemer i norsk reiseliv**
En slik kartlegging krever betydelig tid og ressurser. Prosjektet bygger i stedet på innsikt fra intervjuene, som dekker hovedsystemene og de mest kritiske integrasjonsutfordringene.
- **Rapporten omfatter ikke alle områder av digitalisering i reiselivet**
Temaer som sosial markedsføring, CRM-strategi, e-commerce-optimalisering eller intern logistikksystemer behandles kun i den grad de er relevante for KI, data og plattformøkonomi.
- **Rapporten omfatter ikke ny teknologi knyttet til selve reiseopplevelsen.** Teknologi som for eks. AR og VR er på god vei inn i reiselivsnæringen og vil potensielt endre folks reisevaner i fremtiden, men dette er i liten grad vurdert i denne rapporten.

- **Begrenset kvantitativ analyse**

På grunn av prosjektets rammer er det ikke gjennomført egne markeds- eller brukerundersøkelser. Kvantitative vurderinger bygger på eksisterende statistikk fra UN Tourism, SSB og Innovasjon Norge.

Begrunnelse for avgrensningene

Avgrensningene er gjort for å sikre at rapporten leverer innsikt som er:

- **Relevant** for de mest presserende utfordringene for norsk reiseliv
- **Gjennomførbar** innen prosjektets ressursrammer
- **Strategisk** og ikke teknisk-operativ
- **Fremtidsrettet** og tilpasset et marked i rask digital endring

Ved å konsentrere analysen om KI, data, plattformøkonomi og bransjestrukturelle forhold fyller rapporten sitt mandat om å være et beslutningsgrunnlag for reiselivets digitale fornyelse, samtidig som den bidrar med innsikt som kan omsettes til konkrete tiltak i senere faser av Innovasjon Norges arbeid.

2.4 Rapportens oppbygning

Rapporten er strukturert i tre hoveddeler som samlet beskriver situasjonen i norsk reiseliv, identifiserer sentrale utfordringer og vurderer mulige tiltak for å styrke næringens digitale konkurransekraft.

Del 1 – Status i norsk reiseliv gir en situasjonsanalyse av digitalisering i norsk reiseliv. Her beskrives sentrale utviklingstrekk i markedet, teknologiske endringer og regulatoriske rammebetingelser som påvirker næringen. Målet med denne delen er å etablere et faktagrunnlag og en felles forståelse av hvordan digitalisering, plattformøkonomi og kunstig intelligens påvirker reiselivet.

Del 2 – Mål, problemer og konsekvenser analyserer hvilke utfordringer norsk reiseliv står overfor i møte med den digitale utviklingen. Kapittelet beskriver næringens overordnede målsettinger, identifiserer sentrale strukturelle problemer og analyserer hvordan fremveksten av kunstig intelligens og digitale plattformer kan påvirke konkurranseforhold, verdiskaping og styring av etterspørsel i årene fremover.

Del 3 – Tiltak og anbefalinger vurderer mulige tiltak for å møte utfordringene som er identifisert i analysen. Her presenteres forslag til felles digital infrastruktur, styrking av distribusjonsflater, kompetanseutvikling og etablering av nasjonal forvaltning. Til slutt gis en samlet anbefaling om videre retning for arbeidet med digitalisering i norsk reiseliv.

DEL 1

STATUS I NORSK REISELIV



3 Status for digitalisering i norsk reiseliv i dag

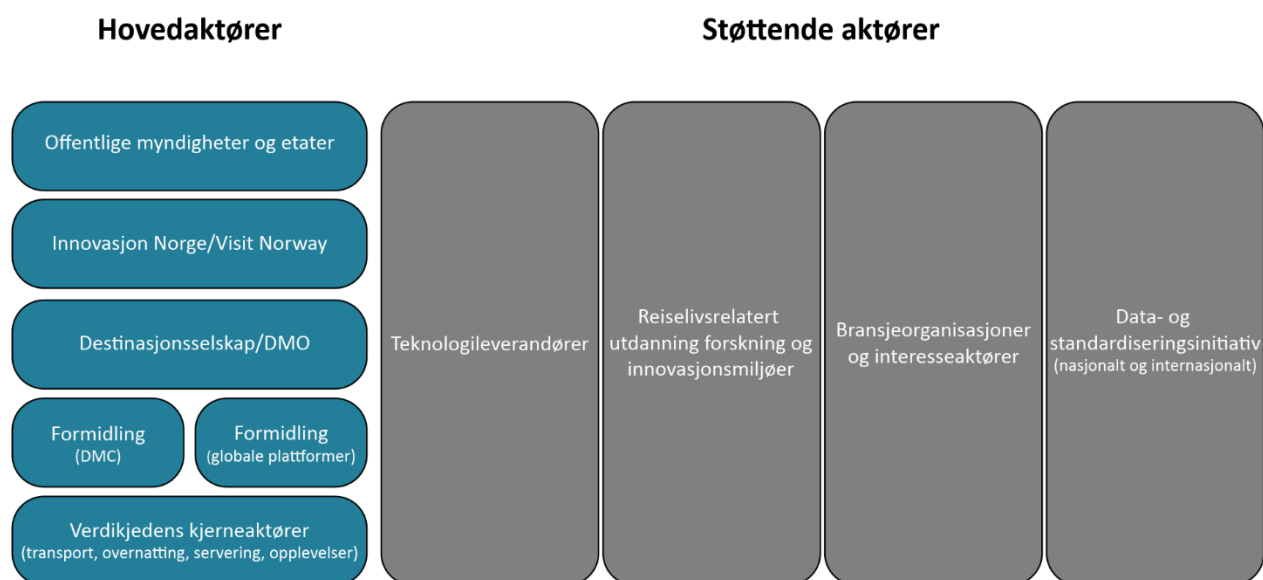
Dette kapittelet gir en overordnet situasjonsanalyse av digitalisering i norsk reiseliv. Analysen beskriver hvordan næringen er organisert, hvilke markedsmessige utviklingstrekk som påvirker distribusjon og synlighet, samt hvilken digital modenhet aktørene i dag har. Formålet er å etablere et faktagrunnlag for analysen av problemer og muligheter i de påfølgende kapitlene.

Kjernebudskap

Norsk reiseliv opplever historisk høy aktivitet og robust internasjonal etterspørsel, men den digitale modenheten hos spesielt de mindre aktørene er gjennomgående **lav og ujevn**. Dette skaper en strukturell utfordring: Næringen risikerer å miste synlighet og verdiskaping i et globalt distribusjonslandskap som i økende grad styres av teknologigigantene som styrer kundedialogen og utnytter Kunstig Intelligens (KI).

3.1 Aktører i norsk reiseliv

Delkapittelet beskriver aktørbildet i norsk reiseliv med særlig vekt på hvilke roller som er relevante for digitalisering, datadeling og synlighet i digitale kanaler. Formålet er å skape en felles begrepsforståelse for resten av kapittelet: hvem som produserer reiselivsproduktet, hvem som formidler og distribuerer det, og hvem som leverer støttefunksjoner og rammer. Avgrensningen danner grunnlag for å identifisere hvor i økosystemet digitale gap oppstår og hvilke aktørgrupper tiltakene retter seg mot. Norsk reiseliv består av et komplekst økosystem av offentlige, private og hybride aktører som sammen skaper, formidler og forvalter reiseopplevelser.



Figur 1 Aktører i norsk reiseliv

Figuren viser en forenklet oversikt over hovedaktører og støtteaktører, og illustrerer hvilke støtteaktører som typisk har sterkest grensesnitt mot de ulike delene av økosystemet.

Norsk reiseliv består av et økosystem av aktører som både produserer reiselivsopplevelser og muliggjør markedsføring, distribusjon og gjennomføring. I norsk bransjeavgrensning omtales overnatting, servering, transport og aktiviteter/opplevelser ofte som kjernenæringene, mens turoperatører, reisebyråer, destinasjonsselskaper og turistkontor utgjør viktige formidlings- og distribusjonsledd.

I denne rapporten bruker vi begrepet **hovedaktører** om virksomheter som leverer og omsetter reiselivets kjerneprodukter (overnatting, servering, transport og aktiviteter/opplevelser), sentrale formidlings- og distribusjonsledd som påvirker bestilling og kundetilgang, samt de offentlige aktører som har en spesifikk oppgave for støtte og finansiering av næringen.

Støtteaktører omfatter både offentlige og private aktører som er med på å sette rammer og muliggjør utvikling: dataleverandører/statistikk, teknologi- og integrasjonsleverandører, samt regelverks- og tilsynsfunksjoner. I den videre analysen brukes inndelingen til å identifisere hvor digitale gap oppstår (data, standarder, kompetanse) og hvem tiltakene må involvere for å gi effekt.

3.2 Markedssituasjonen: Sterk vekst i et digitalt distribusjonslandskap

Norsk reiseliv har hatt svært høy aktivitet de siste årene. SSBs overnattingsstatistikk viser at 2024 var et rekordår med nær 38,6 millioner overnattinger ved kommersielle overnattingsbedrifter ¹(+4,2 % fra 2023 som var første normalår etter pandemien). Utenlandske overnattinger økte til 12,4 millioner (+12 %). De nyeste årstallene (2025) viser at veksten fortsatte, med 40,6 millioner overnattinger totalt (+5,2 % fra 2024) og 14,2 millioner utenlandske overnattinger ²(+14 %).

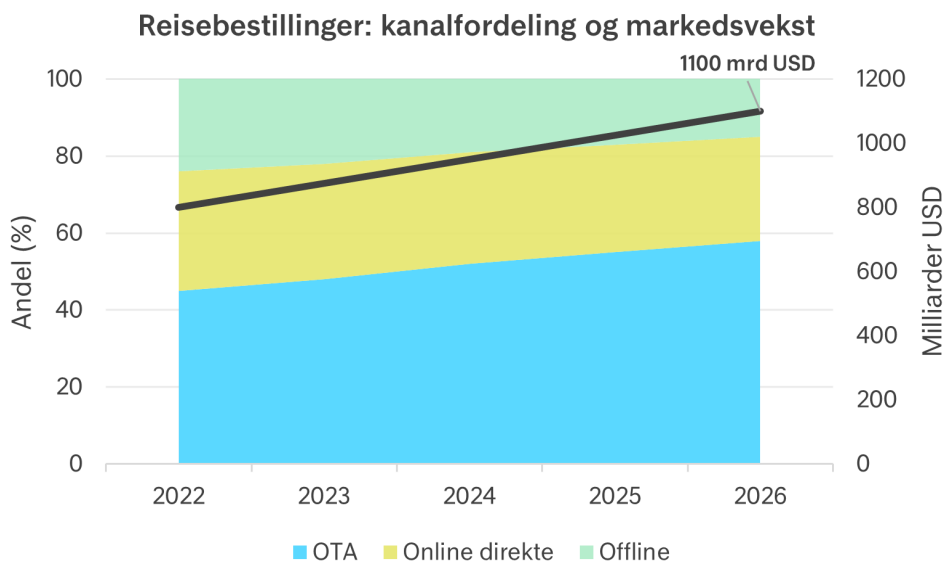
Veksten skjer i et marked der synlighet og salg i økende grad skjer digitalt. Phocuswright anslår at nær 65 % av globale reisebookinger (gross bookings) vil være online innen 2026³. I hotellsegmentet dominerer OTA-ene de online kanalene og fanger mer enn én tredjedel av alle hotellbookinger globalt⁴. Samtidig vokser korttidsutleie og delingsplattformer som en viktig del av overnattingsmarkedet.

¹ <https://www.ssb.no/transport-og-reiseliv/reiseliv/statistikk/overnattingar/artikler/2024-ble-det-beste-aret-nokon-gong-for-norske-overnattingsstader>

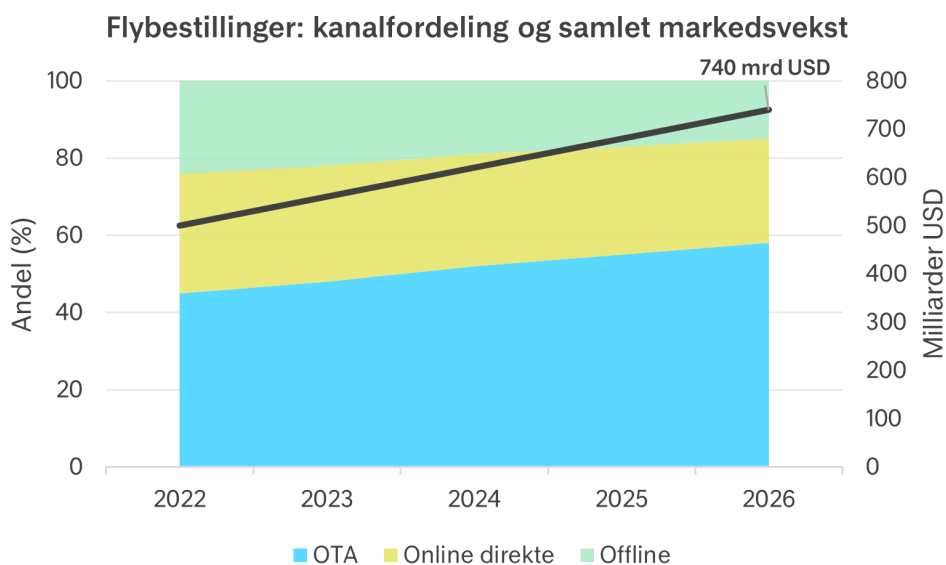
² <https://www.ssb.no/transport-og-reiseliv/reiseliv/statistikk/overnattingar/artikler/rekordmange-overnattingar-i-2025>

³ <https://www.phocuswright.com/Travel-Research/Research-Updates/2025/1-2-T-dollars-in-online-bookings-by-end-of-2026>

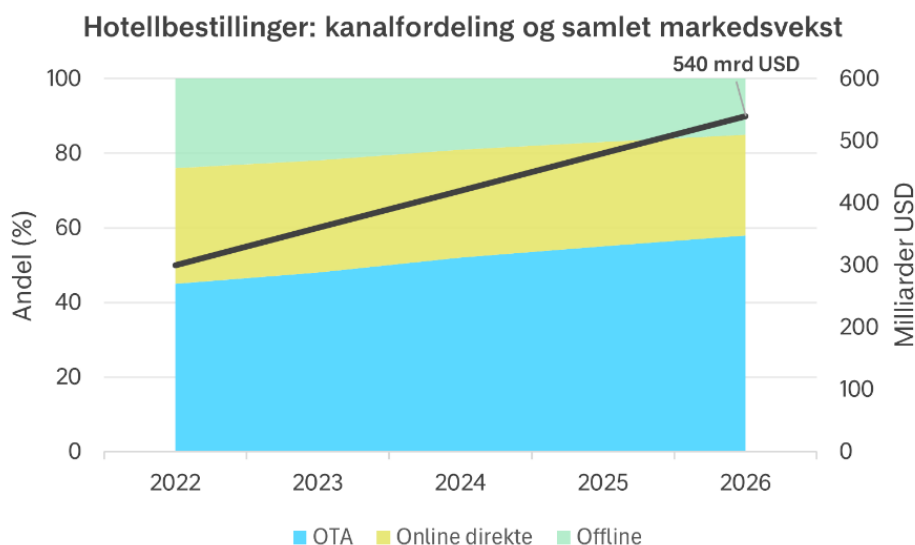
⁴ <https://www.ssb.no/transport-og-reiseliv/reiseliv/statistikk/overnattingar/artikler/stor-okning-i-overnattinger-via-airbnb-og-andre-internasjonale-delingsplattformer-i-2023>



Figur 1: Reisebestillinger I Europa (Kilde: Phocuswright Travel Forward - Data, Insights & Trends for 2026)



Figur 2: Flybestillinger I Europa (Kilde: Phocuswright Travel Forward - Data, Insights & Trends for 2026)



Figur 2: Hotellbestillinger i Europa (Kilde: Phocuswright Travel Forward - Data, Insights & Trends for 2026)

I praksis avgjøres reiselivsbedriftenes markedsadgang i digitale kanaler av hvordan tilbudet er koblet på distribusjonsinfrastrukturen: bookingsystem (PMS/CRS), channel manager og åpne grensesnitt (API-er) mot salgskanaler og datakilder. Uten denne koblingen ⁵blir digital synlighet vanskelig å omsette til direkte salg, innsikt og lokal verdifangst – selv i et marked med sterk etterspørsel.

Når kjernesystemer (booking, kapasitet, prising og kundedata) flyttes til skybaserte tjenester, flyttes også kontrollen over dataflyt og integrasjoner. For den enkelte bedrift avgjøres reell datatilgang i praksis av API-tilgang, eksportmuligheter, datamodell/semantikk og lisens- og kontraktsvilkår – ikke av at systemet "ligger i skyen"⁶.

Implikasjon for næringen: For å konvertere sterk internasjonal interesse til faktisk verdiskaping i Norge, må norske aktører være synlige i digitale flater og kunne levere strukturert informasjon som KI-drevne tjenester kan forstå og formidle. Dersom kundedialog og "salgsøyeblikk" i økende grad skjer i plattform- og KI-grensesnitt utenfor næringens kontroll, øker risikoen for usynlighet, svakere styring av fordeling i tid og geografi – og sterkere marginpress fra mellomledd.

3.3 Målbilde og utfordringer: Konkurransen i KI-økosystemet

Nasjonale strategier som Nasjonal reiselivsstrategi 2030 ⁷og regjeringens Veikart for reiselivsnæringen ⁸definerer et målbilde om et mer lønnsomt, grønnere og lokalt bærekraftig reiseliv.

Målbildet utfordres imidlertid av to sentrale faktorer:

⁵ <https://developers.google.com/search/docs/guides/intro-structured-data>

⁶ <https://www.datatilsynet.no/regelverk-og-verktoy/sporsmal-svar/sandkasse-for-kunstig-intelligens/>

⁷ <https://reiseliniv.innovasjon norge.no/artikkel/nasjonale-reiselivsstrategi>

⁸ <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/veikart-for-reiselivsnaringen/id3024789/>

1. **Den KI-drevne Kundereisen:** Den raske utviklingen av KI-baserte assistenter og søk flytter en større del av informasjonsinnhenting og filtrering til maskinelle systemer. For norske aktører øker derfor betydningen av å levere strukturert og maskinlesbar produktinformasjon (attributter, tilgjengelighet, sted, regler og kvalitet) slik at søke- og KI-tjenester kan forstå innholdet korrekt. Strukturert data gir ingen garanti for synlighet, men er en sentral "hygienefaktor" for teknisk forståelse og korrekt representasjon.» «I denne rapporten betyr "standardisering" konkret: felles begreper og attributter (taksonomi), entydige identifikatorer, flerspråklige beskrivelser, og tekniske formater som gjør data maskinlesbar (f.eks. strukturert data på web). Dette er nødvendig for å redusere feilrepresentasjon når innhold gjenbrukes på tvers av kanaler, og for å gi mer presis synlighet i søk- og KI-grensesnitt.»
2. **Strukturell Fragmentering Lokalt:** Utfordringer knyttet til ujevn sesongvariasjon, press på infrastruktur og natur, samt mangel på koordinering. Flere destinasjonsselskaper (DMO-er) peker i intervjuer på manglende forutsigbar finansiering, uklare roller og svak koordinering mellom nivåer, noe som hemmer felles digital utvikling og datadrevet besøksforvaltning.

OECD peker på at behovet for mer granulære, tidsnære og sammenlignbare data øker, særlig fordi destinasjoner må styre mot mer bærekraftige og robuste modeller. Dette gjør datadrevet besøksforvaltning til en nødvendig kapabilitet, ikke bare et forbedringsprosjekt⁹.

Konklusjon: Reiselivet har høy attraktivitet internasjonalt, men den globale konkurransen og de nye teknologiske kravene gjør at **digital struktur, standardisering og samarbeid** er blitt kritiske faktorer for å nå de nasjonale ambisjonene om bærekraftig verdiskaping.

3.4 Status på digitalisering av norsk reiseliv: Lav og ujevn modenhet

Delkapittelet beskriver status for digital modenhet i norsk reiseliv og konkretiserer hvilke kapabilitetsgap som hemmer synlighet, effektiv drift og utvikling i et mer datadrevet og KI-mediert marked. Formålet er å gjøre «lav og ujevn modenhet» konkret ved å kombinere kvalitative innsikter (intervjuer/workshops) med relevante indikatorer, og peke på hvilke gap som har størst strategisk betydning for konkurranseevne og verdiskaping.

Selv om næringen har rekordhøy aktivitet, er den digitale modenheten gjennomgående lav til moderat og ujevnt fordelt. OECD peker på at små reiselivsbedrifter med lavteknologisk praksis kan ha særskilte utfordringer og trenger støtte for å ta ut digitale muligheter. I Norge underbygges dette av indikatorer fra SSBs IKT-statistikk, som viser rask økning i KI-bruk i næringslivet, men fortsatt lav andel foretak som utfører dataanalyse. Kvalitative indikatorer peker på betydelige gap i infrastruktur og kompetanse:

- **Polarisert kompetanse og kapasitet:** Flere peker på mangel på standardiserte taksonomier (produktkategorisering), felles kvalitetskriterier og integrerte dataprotokoller (API-er) på tvers av systemlandskapet. Samtidig finnes relevante offentlige datakilder og API-er (for eksempel trafikkdata fra Statens vegvesen og værdata fra MET Norway), men mange reiselivsaktører mangler automatiserte integrasjoner og praksis for å utnytte disse i operasjonelle modeller og anbefalingstjenester. For å gjøre modenhetsbildet mer etterprøvbart kan det knyttes til indikatorer fra SSBs IKT-statistikk: I 2025 oppgir 3 av 10 norske foretak med minst ti sysselsatte at de bruker én eller flere KI-teknologier, mens kun 10 prosent oppgir at egne ansatte utfører dataanalyse (2023).

⁹ https://www.oecd.org/en/publications/oecd-tourism-trends-and-policies-2024_80885d8b-en/full-report/component-5.html

SSB viser også at overnatting og servering er blant næringene med lavest andel for dataanalyse og lavest andel som bruker data fra offentlige virksomheter¹⁰.

- Ujevnt modenhetsnivå henger også sammen med **investerings- og gjennomføringsevne**. Menon/NHO Reiseliv peker på at hotell og servering har svake og flate marginer, og at de minste bedriftene (under 5 millioner i omsetning) har negativ lønnsomhet på tvers av bransjer¹¹. Dette begrenser kapasiteten til systemfornyelse uten felles grep eller virkemiddelstøtte
- **Fragmenterte systemer og teknisk gjeld:** Mange aktører er hemmet av gamle bookingsystemer og proprietære integrasjoner som krever kostbar manuell håndtering, noe som bremser tempoet i digital modernisering. For mange aktører betyr teknisk gjeld i praksis at endringer i priser, tilgjengelighet og produktinnhold må håndteres manuelt eller i flere parallelle systemer. Dette øker kostnadene i drift, gir høy risiko for feil i digital distribusjon og reduserer evnen til å levere maskinlesbar informasjon til nye KI-drevne grensesnitt. I praksis materialiserer teknisk gjeld seg ofte i kjernesystemer for drift og salg (for eksempel reservasjons- og bookingsystemer og integrasjoner mot distribusjonskanaler). Når integrasjoner er proprietære eller manuelle, øker kostnadene ved å holde priser, tilgjengelighet og produktinnhold oppdatert, og evnen til å levere strukturert data til nye KI-drevne flater svekkes.
- **Mangel på felles standarder:** Det er en kritisk mangel på **standardiserte taksonomier** (produktkategorisering), **felles kvalitetskriterier** og **integreerte dataprotokoller (API-er)**. Systemene rommer store datamengder, men uten automatiske koblinger mot sentrale kilder (som SSB, Vegvesenet, Yr), noe som begrenser utviklingen av sanntidsmodeller og dynamiske anbefalinger. I tillegg til standarder og API-er er det behov for tydeligere praksis rundt datadeling og dataeierskap: Hvem forvalter autoritative produktdata, hvem kan oppdatere dem, og hvilke data kan deles videre uten at konkurranse- eller personvern hensyn brytes. Uten en slik styring blir datakvalitet og gjenbruk vanskelig, selv når tekniske grensesnitt finnes.
- **Ineffektiv datahåndtering:** Intervjuer indikerer at destinasjonsselskaper ofte må bruke store ressurser på å fungere som «IT-konsulenter» for å rette feil og innhente produktdata som bedriftene i prinsippet skulle levert strukturert selv. Dette er en ineffektiv ressursbruk som flytter fokus bort fra strategisk utvikling. Modenhet påvirkes også av etterlevelse og risikoforståelse. SSB viser at blant bedrifter som ikke tar i bruk KI, oppgis bekymring knyttet til data-/personvern og juridiske konsekvenser som en faktor. Dette tilsier at tiltak må kombinere teknisk modernisering med veiledning om ansvarlig databruk.

Basert på intervjuene i prosjektet og dagens fragmenterte system- og databilde vurderes det som en risiko at deler av norsk reiseliv ikke har tilstrekkelig tempo i moderniseringen til å møte konvergensen mellom generativ KI, digitale agenter og distribusjon i de neste årene.

3.5 Pågående initiativer og koordineringsutfordringer

Det pågår flere initiativer som direkte eller indirekte påvirker digitaliseringen av norsk reiseliv, men helhetlig effekt begrenses når initiativene utvikles uten felles prioriteringer, felles datastandarder og tydelig ansvar for forvaltning. Vi kan skille mellom reiselivsinitiativer, europeiske rammer for

¹⁰ <https://www.ssb.no/transport-og-reiseliv/reiseliv/statistikk/overnattingar/artikler/stor-okning-i-overnattinger-via-airbnb-og-andre-internasjonale-delingsplattformer-i-2023>

¹¹ <https://www.nhoreiseliv.no/tall-og-fakta/>

datadeling¹², tverrsektorielle kompetanse- og økosystemtiltak, regulatoriske støtteordninger og forsknings- og språkressurser.

Blant de viktigste er:

- **Innovasjon Norge (Visit Norway):** Driver uttesting av KI, datadeling, produktinformasjon og synlighetsarbeid. Arbeidet med å forbedre datakvalitet og struktur begrenses imidlertid av inndata fra næringen.
- **Norwegian Travel Cluster (NTC):** Prosjektet har som mål å sikre at reisemål og reiselivsbedrifter eier og styrer utviklingen av sin egen digitale framtid, og at teknologisk innovasjon skjer i tråd med bærekraftige og etiske prinsipper. Utdelingen er at mange lokale prosjekter fungerer isolert uten kobling til nasjonale strukturer.
- **Europeisk Samarbeid (ETDS):** Gjennom DEPLOYTOUR (Digital Europe Programme) utvikles en felles europeisk datainfrastruktur og "rulebook" for deling og gjenbruk av turistdata (European Tourism Data Space). Dette peker mot økende krav til semantisk interoperabilitet og styringsmodeller for datadeling også for norske aktører.

Men dette er et område med stadig nye initiativer i både offentlig og kommersiell regi, og det er viktig å ha forståelse og oversikt over disse når tiltak skal diskuteres. Vi nevner blant annet:

- Datalandsbyen¹³: Digdir's åpne forum for spørsmål og erfaringsdeling om data, deling og bruk (koblet til data.norge.no). [18]
- Digital Norway og «KI-løftet» for SMB
- EDIH-nettverket (European Digital Innovation Hubs)
- Nkom: I en utredning omtalt av Nkom anbefales det at Nkom får et koordinerende ansvar knyttet til KI-forordningen (AI Act) i Norge¹⁴. Rolle- og ansvarsdeling bør følges tett, da dette påvirker veiledning, tilsyn og etterlevelseskrav for næringen.
- Datatilsynet: For etisk bruk og risikovurdering
- Nasjonalbiblioteket: Arbeider med norske språkressurser og tilrettelegging for norske språkmodeller gjennom bl.a. Språkbanken og satsinger på treningsdata.
- KI-milliarden¹⁵: Regjeringens satsing har etablert seks nasjonale KI-forskningssentre.
- Andre forskningsmiljøer som NORA og NorwAI bidrar til forskning, kompetansebygging og innovasjon knyttet til bruk av KI i norsk næringsliv.

Hovedutfordringen: Aktørene etterlyser **sterkere nasjonal koordinering og strategi** for å unngå at lokale prosjekter utvikles i parallelle spor. Mange prosjekter er for kortsiktige og mangler langsiktig, felles arkitektur. Sammenhengen mellom initiativene er nokså begrenset.

¹² <https://data.europa.eu/en/news-events/news/deploytour-new-project-future-european-tourism-data>

¹³ <https://datalandsbyen.norge.no/>

¹⁴ <https://nkom.no/aktuelt/nkom-kan-fa-ansvar-for-ki>

¹⁵ <https://www.forskningsradet.no/nyheter/2025/forskningssentre-kunstig-intelligens/>

3.6 Sammendrag: Modenhetsvurdering

Basert på analysen i de foregående delkapitlene fremstår et tydelig bilde av norsk reiselivs digitale utgangspunkt.

Den samlede vurderingen er at norsk reiseliv har **lav til moderat digital modenhet**, og at dette i økende grad begrenser næringens evne til å utnytte mulighetene som ligger i digitalisering, data og kunstig intelligens.

Med digital modenhet menes i denne sammenhengen næringens evne til å:

- Ta i bruk digitale verktøy og systemer
- Arbeide systematisk med data og innsikt
- Integrere teknologi i forretningsmodeller og verdikjeder
- Samarbeide om felles digitale infrastrukturer

Analysen viser at flere strukturelle forhold begrenser utviklingen i denne retningen.

De fem viktigste barriereområdene kan oppsummeres som følger:

Lav og ujevn kompetanse

En stor andel av aktørene, særlig blant små og mellomstore virksomheter, mangler kapasitet og kompetanse innen digital strategi, datastandarder og bruk av kunstig intelligens. Dette gjør det krevende å ta i bruk nye løsninger og tilpasse seg et stadig mer digitalisert marked.

Avhengighet av globale plattformer

En betydelig del av synlighet, distribusjon og kundedialog skjer gjennom globale plattformer. Uten tilgang til strukturerte og maskinlesbare data risikerer norske produkter å bli mindre synlige i KI-drevne grensesnitt og søkeløsninger, noe som kan øke avhengigheten av eksterne aktører.

Det er dog viktig å presisere at de globale aktørene har vært med på å synliggjøre og styrke mange norske virksomheter og for mange har det vært en helt nødvendig kanal for markedsføring og salg.

Fragmentert datadeling

Store mengder relevante data finnes allerede i næringen, men er ofte lagret i ulike systemer uten felles standarder eller koblinger. Fragmenterte datastrukturer og usikkerhet knyttet til eierskap og personvern gjør det vanskelig å utvikle datadrevne tjenester og beslutningsgrunnlag.

Organisatoriske utfordringer og svakt samarbeid

Næringen er preget av mange små aktører med ulike mål og begrensede ressurser. Manglende felles strukturer, uklare roller og begrenset samarbeid på tvers av aktører gjør det krevende å etablere og gjennomføre større digitale satsinger.

Bærekraftsutfordringer og manglende etterspørselsstyring

Uten bedre datagrunnlag og mer systematisk bruk av digitale verktøy er det vanskelig å styre etterspørselen i tid og geografi. Dette kan føre til overbelastning på enkelte reisemål, samtidig som kapasitet andre steder forblir utnyttet i for liten grad.

Samlet sett peker analysen på at utfordringene i norsk reiseliv ikke primært handler om mangel på etterspørsel, men om hvordan etterspørselen oppstår, styres og omsettes til varig verdiskaping.

I et marked der synlighet, distribusjon og beslutningsprosesser i økende grad styres av digitale plattformer og kunstig intelligens, blir digital struktur, datakvalitet og samarbeid mellom aktører avgjørende konkurransefaktorer.

Denne modenhetsvurderingen danner grunnlaget for analysene i de følgende kapitlene, der vi ser nærmere på hvordan markedsutvikling, teknologiske endringer og nye regulatoriske rammer påvirker reiselivsnæringens handlingsrom fremover.

4 Markedsmessige trender

Det internasjonale reiselivet er i sterk vekst, men kundene er stadig mer krevende. Innovasjon Norge peker på at Norge fremstår som et attraktivt reisemål takket være ren natur og trygghet. Samtidig forventer reisende god digital tilgjengelighet – raske svar og visuelle presentasjoner (f.eks. virtuelle omvisninger) – når de velger destinasjon. Imidlertid er markedet midt i et paradigmeskifte der **Kunstig Intelligens (KI) fundamentalt endrer kundereisen**. Dette fører til at synlighetslogikken flytter seg fra tradisjonell søkemotoroptimalisering til **AI-optimalisering**, der **datakvalitet, struktur og troverdighet** blir de avgjørende konkurransefaktorene.

4.1 Endringer i etterspørsel og reisemønstre

Etterspørselen etter reiser til Norge er preget av kraftig vekst og tydelige skifter i motivasjon og reisemønstre. Internasjonale rapporter fra European Travel Commission (ETC) indikerer at europeiske og oversjøiske reisende i økende grad søker **naturbaserte, kulturelle og opplevelsesorienterte** reiser. Over halvparten av langdistanseturistene som planla ferie i 2025 oppgir «authentic nature experiences» og «rich cultural landscapes» som hovedmotivasjon¹⁶. Dette samsvarer direkte med Norges posisjonering og styrker fortrinnet som et reisemål med spektakulær natur, trygghet, renhet og et særpreget kultur- og livsstilsuttrykk.

Som tidligere nevnt; tall fra bransjestudier antyder at nær **65 %** av alle reisebestillinger globalt skjer online¹⁷. Dette understreker viktigheten av synlighet på nett og søkemotoroptimalisering (SEO) for norske aktører¹⁸.

Reisemønstrene endrer seg parallelt. Pandemien har forsterket sesongvariasjoner – flere reisemål opplever nå uønskede toppbelastninger i sommermånedene. Yngre generasjoner (millennials/Gen Z) legger vekt på fleksibilitet og mobil planlegging. Ifølge OECD sine reiselivsanalyser¹⁹ er digital kompetanse og mobilapp-bruk blant de viktigste trendene blant unge reisende. For disse målgruppene er troverdighet, visuell historiefortelling og tilgjengelighet på tvers av språk og kanaler grunnleggende forventninger.

Stadig flere reisende, særlig yngre, benytter mobilapper og sosiale medier både i planleggingen og under reisen. Dette krever mobiloptimaliserte nettsider og digitale løsninger som er integrert mot kanaler som Instagram og TikTok

I tillegg har det vokst frem en trend med mer bevisste og kunnskapsrike reisende som etterspør **bærekraft, lokal tilknytning** og miljøvennlige transportalternativer. Dette øker forventningene til aktørene om å levere bedre informasjon og mer transparente standarder gjennom digitale kanaler.

Økende bruk av **influensere** spesielt blant unge reisende er med på å endre både preferanser og reisevaner.

¹⁶ <https://etc-corporate.org/reports/long-haul-travel-barometer-1-2026/>

¹⁷ <https://www.phocuswright.com/Travel-Research/Research-Updates/2025/1-2-T-dollars-in-online-bookings-by-end-of-2026>

¹⁸ <https://www.phocuswright.com/Travel-Research/Research-Updates/2025/30-data-driven-insights-to-make-your-organization-smarter>

¹⁹ OECD Tourism Trends and Policies 2024 | OECD

Samlet sett bekrefter disse trendene at Norge har et attraktivt merkenavn, men også at norske reiselivsaktører står overfor økt konkurranse. For å utnytte potensialet må man styrke sin digitale tilstedeværelse – ved å tilby oppdatert, søkbar informasjon og flerspråklige digitale løsninger – gjennom hele kundereisen.

4.2 Den KI-drevne kundereisen

Kundereisen beskriver hvordan en reisende beveger seg fra en vag idé om å reise, via planlegging og kjøp, til selve opplevelsen og refleksjonene i etterkant.

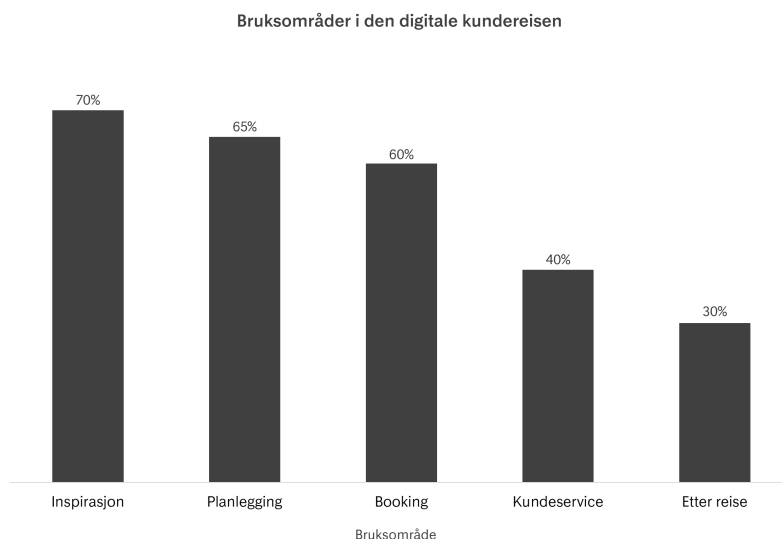
Kundereisen brukes i denne rapporten som et overordnet analytisk rammeverk for å forstå hvor i verdikjeden ulike utfordringer og muligheter oppstår. Ved å se utviklingstrekk, problemer og mulige tiltak i lys av kundereisens faser, blir det tydelig hvor norsk reiseliv har sterk eller svak posisjon, og hvor ny teknologi og samarbeid kan gi størst effekt. Kundereisen gir dermed en felles struktur som binder sammen problemforståelsen og analysene i resten av rapporten.

I denne rapporten tar vi utgangspunkt i fem hovedfaser i kundereisen.

Tabell 1: Oversikt over kundereisens faser

Fase	Beskrivelse
Inspirasjon	Fasene der reiselysten oppstår. Den reisende blir oppmerksom på muligheter, steder eller opplevelser, og utvikler en generell interesse for å reise, ofte uten et konkret reisemål eller tidspunkt fastsatt. En viktig forutsetning her kjennskap nok til å i det hele tatt vurdere et reisemål.
Planlegging	Fasene der den reisende går fra idé til mer konkrete valg. Dette innebærer å undersøke alternativer, vurdere reisemål, aktiviteter, varighet, tidspunkt og praktiske rammer for reisen.
Bestilling	Fasene der beslutninger omsettes i handling, og reisen helt eller delvis kjøpes. Avtaler inngås, betaling gjennomføres, og reisen blir formelt bekreftet.
Gjennomføring/ opplevelse	Fasene der reisen faktisk finner sted. Den reisende opplever transport, opphold, aktiviteter og møte med reisemålet, og forventninger testes mot faktisk opplevelse.
Etter reisen	Fasene etter hjemkomst, der erfaringer bearbeides, minner deles og reisen evalueres. Opplevelsen kan påvirke fremtidige reisevalg, anbefalinger til andre og relasjonen til reisemålet og aktørene.

Kunstig intelligens (KI) er i ferd med å endre kundereisen fundamentalt. Der kundene tradisjonelt navigerte via søkemotorer og reiseportaler for å få oversikt, skjer nå en stadig større del av inspirasjon, planlegging og beslutning gjennom **multimodale KI-agenter og -assistenter**. Disse agentene vil kunne generere skreddersydde reiser ved å kombinere tekst, bilder, kartdata, brukerpreferanser og eksterne datakilder i sanntid. Dette betyr at KI-agentene kontinuerlig evaluerer alternativer, og norske produkters relevans må opprettholdes gjennom hele prosessen for å forbli synlige i vurderingsgrunnlaget.



Figur 3 Bruksområder for KI i 2025 Internasjonalt (Kilde: Phocuswright Travel Forward - Data, Insights & Trends for 2026)

Dette skiftet skaper et paradigme der kundereisen i økende grad påvirkes av algoritmer og modeller styrt av eksterne aktører (teknologigigantene og aggregatorene) som bygger på stadig mer **oppdatert og pålitelig informasjon**. Dersom norske aktører mangler gode datastrukturer, oppdaterte beskrivelser og tydelige metadata, mister de synlighet i hele KI-økosystemet, da KI-agenten ikke vil foreslå produkter den ikke forstår eller anser som relevante.

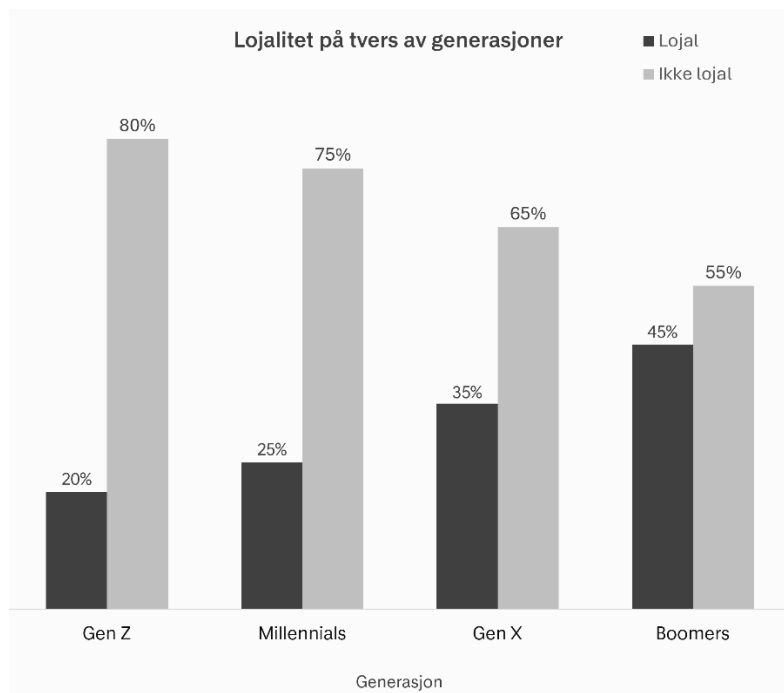
Tre strukturelle endringer gjør seg særlig gjeldende i den KI-drevne kundereisen:

3. **Overgang fra kategorier til attributter:** KI-systemene og kundene forventer detaljerte egenskaper (attributter) – som for eksempel utsiktstyper, tilgjengelighet, bærekraft og sesongtilpasning – fremfor brede kategorier. Manglende attributter fører til lavere synlighet.
4. **Overgang fra lineære prosesser til kontinuerlig optimalisering:** KI-assistenter evaluerer alternativer kontinuerlig i sanntid. Konkurransen handler dermed om **løpende relevans**, og et produkt kan byttes ut flere ganger i løpet av brukerens beslutningsløp.
5. **Overgang fra manuell til automatisk personalisering:** Der personalisering tidligere krevde store datamengder og egne systemer, skjer tilpasning nå automatisk i KI-modeller som tolker preferanser og kontekst. Dette krever at norske produkter er **maskinlesbare og strukturerte**.

Agentisk KI vil i økende grad planlegge, booke og ombooke reiser på vegne av kunden. Samtidig peker Phocuswright på konvergensen mellom generativ KI og digital identitet, der kundens digitale profil kobles med KI-modeller for å skape personaliserte reiseopplegg og automatisert kundedialog i sanntid²⁰. Dette understreker at synlighet er et spørsmål om **datakvalitet, struktur og troverdighet**, snarere enn tradisjonell søkemotoroptimalisering (SEO).

En viktig konsekvens av dette er endring av **lojalitet**. I en KI-drevet verden vil lojalitet ha langt mindre verdi, alt vil dreie seg om optimalisering, og det er allerede en fallende lojalitet på tvers av generasjoner

²⁰ <https://www.phocuswright.com/Travel-Research/Technology-Innovation/The-New-Agents-Impact-of-Generative-AI-Travel-Distribution>



Figur 4 Lojalitet i 2025 Internasjonalt (Kilde: Phocuswright Travel Forward - Data, Insights & Trends for 2026)

4.3 Endringer i synlighetslogikken

Synligheten i søk endres dramatisk. Google og andre søkemotorer leverer nå AI-genererte svar øverst, i stedet for tradisjonelle lenkelister. Dette betyr at mange reiselivsbedrifter kan miste trafikk om deres nettside ikke oppfyller AI-verktøyets krav til strukturerte data og autoritet.

Analysen viser at utbredelsen av AI Overviews i reiselivssektoren har tredoblet seg det siste året²¹. Tilstedeværelsen av disse KI-svarene har ført til en økning i såkalte «**zero-click**»-søk, hvor brukere får svar direkte og i mindre grad klikker seg videre til underliggende nettsteder. Dette kan redusere henvisningstrafikken betydelig for enkelte utgivere.

Analysene viser en strukturell utfordring: Synligheten i AI Overviews er sterkt **konsentrert** og kan ha et **uønsket «bias»** mot å alltid anbefale topp 10 destinasjoner. Tjue nettsteder står til sammen for nær 70 prosent av alle siteringer i reiserelaterte AI Overviews²². KI-systemene har en tendens til å prioritere store, etablerte nettsteder med omfattende innhold, tydelig struktur og høy autoritet, og kunden anmeldelser tillegges ofte stor vekt.

Analysen viser at over 70% av Googles KI-prioritering av reisemål er basert på **kunden anmeldelser**²³. KI-genererte kunden anmeldelser er et økende problem og gjør at tilliten til disse etter hvert vil svekkes²⁴.

For norsk reiseliv innebærer dette at vi må bygge «autoritet» på nettet. Norske aktører bør koble seg til etablerte globale data-rammeverk og entiteter (for eksempel via schema.org og Wikipedia/Google

²¹ <https://dune7.co/ai-overviews-are-dominating-travel-searches-heres-the-data-to-prove-it>

²² <https://www.brightedge.com/ai-overviews>

²³ <https://www.brightlocal.com/research/google-my-business-insights-study/>

²⁴ <https://www.weforum.org/stories/2025/07/why-detecting-dangerous-ai-is-key-to-keeping-trust-alive/>

Knowledge Graph). Dersom norske reiselivsbedrifter ikke lykkes med å tilpasse sine søk til KI-verktøy, risikerer de å være fraværende i de KI-drevne flatene og i økende grad overlates til å bli representert **indirekte** gjennom OTA-er eller generelle reiseportaler, i stedet for å være synlige med egne stemmer og egne kilder. Dette er særlig kritisk for Norge, gitt at kjennskapet til Norge som reisemål globalt ikke er like utbredt som for større konkurrentland ²⁵.

4.4 Internasjonale trender

Internasjonale reiselivstrender viser at global turisme er på vei inn i en ny vekstfase med høyt volum og økende betalingsvilje (Kilde: OECD, UNWTO). Imidlertid peker analysene på betydelige strukturelle skifter som handler om teknologi, bærekraft og global konkurranse.

En tydelig trend er den økte forventningen om at destinasjoner skal være **bærekraftige, ansvarlige og datadrevne** i besøksforvaltningen. Reisende ønsker å vite hvordan destinasjoner håndterer naturressurser og kapasitet gjennom året. Dette gjør datadeling, sanntidsinformasjon og prediktiv styring til stadig viktigere verktøy for å håndtere sesongkonsentrasjon.

Teknologiens rolle i å skape nye opplevelser er også fremtredende. Flere destinasjoner har kommet langt i integrerte digitale løsninger der en digital assistent ledsager gjesten fra inspirasjon til opplevelse. Besøksopplevelsen blir dermed en **hybrid opplevelse**, der fysiske og digitale elementer smelter sammen.

Samtidig fortsetter **plattformøkonomien** å konsentrere makt hos globale aktører. Flere analyser peker på at synlighet og distribusjon i økende grad bestemmes av systemer som nasjonale aktører ikke kontrollerer. Dette understreker behov for å komme i inngripen med hva KI faktisk kommuniserer til turistene/kunden i form av vurderinger, anbefalinger, alternative løsninger, o.l.

Internasjonalt viser også OECD at mange land utvikler nasjonale strategier for datadeling, besøksforvaltning og helhetlig destinasjonsutvikling. Rapporten «NextGen travellers and destinations» beskriver scenarier der de mest konkurransedyktige destinasjonene er de som klarer å kombinere **store datamengder og KI** med tydelige verdier, lokal forankring og attraktivt innhold, gjennom å samarbeide på tvers av aktører om data og innovasjon.

Vi ser også en trend blant internasjonale DMOer hvor rollen endres til å bli mer operativ, datadrevet og styringsorientert.

- **Visit Hungary** har etablert NTAK som er en lovpålagt nasjonal dataplattform som samler sanntidsdata fra overnatting, servering og attraksjoner og brukes til markedsinnsikt, kapasitetsforståelse og styring
- **Visit Danmark (Visit Data) / Canadian Tourism Data Collective** utvikler lignende nasjonale dataløsninger, men mer demokratisert deling. De bruker innsikt aktivt i prioriteringer og produktutvikling, men viser samme retning: mer data, mer koordinering, mer styring
- **Visit Sweden** Har etablert et nasjonalt, åpent API for reiselivsdata, bygget på fire prinsipper:
 - **Åpne data** i tråd med EUs åpne datastrategi

²⁵ <https://www.innovasjon Norge.no/artikkel/oppfatningen-av-norge>

- **Felles informasjonsmodell** basert på schema.org og W3C-standarder
- **Uavhengig av kanal og grensesnitt** – kan brukes på web, mobil, tale og i KI-tjenester
- **Fokus på struktur og datakvalitet** – ikke vurdering av produktenes kvalitet

Hovedmål:

- Gjøre svenske reiselivsprodukter digitale, strukturerte og tilgjengelige
- Gjøre kurerte data tilgjengelig på tvers av nettsider, apper, KI-tjenester og stemmegrensesnitt
- Senke barrierene for små aktører som mangler egen digital kapasitet

Sammenfattet viser de internasjonale trendene at Norge har store muligheter på grunn av sitt produkt, men at lokale aktørers posisjon er truet i et globalt marked der digital synlighet, datatilgjengelighet og bærekraftig forvaltning blir avgjørende for å sikre en konkurransedyktig og lønnsom posisjon.

5 Teknologiske utviklingstrekk

Reiselivsnæringen gjennomgår en akselerert teknologisk transformasjon drevet primært av **Kunstig Intelligens (KI)**, **datadeling** og fremveksten av en **agentisk plattformøkonomi**. Disse teknologiene endrer ikke bare verktøyene, men selve strukturen i næringen.^{26,27}

Internasjonale analyser peker på at teknologisk utvikling ikke lenger primært handler om effektivisering av enkeltprosesser, men om endringer i hele verdikjeden og hvordan aktører samhandler²⁸.

5.1 Nye og fremvoksende teknologier

Blant de viktigste teknologiene som peker seg ut for reiselivet, finner vi:

- **Utvidet og virtuell virkelighet (AR/VR):** Disse teknologiene skaper nye måter for gjestene å planlegge, oppleve og interagere med destinasjonen.
- **Sanntidsdata og sensortechnologi:** Sensor- og IoT-teknologi (Tingenes Internett) brukes i økende grad til å måle trafikk, belastning og miljøpåvirkning. Dette gjør det mulig å gi gjester sanntidsinformasjon om kapasitet og anbefale alternative besøktidspunkter, noe som er kritisk for bærekraftig besøksforvaltning.
- **Digitale tvillingmodeller:** Flere destinasjoner internasjonalt har tatt i bruk digitale tvillinger for å modellere turiststrømmer, visualisere kapasitetsutfordringer og planlegge bedre bruk av infrastruktur. Dette er et felt også norske destinasjoner vurderer for å skape bedre helhetlig forvaltning og mer bærekraftige reisestrømmer.
- **Språkteknologi og automatisert Innholdsproduksjon:** KI-verktøy for oversettelse, tekstutforming og tilpasning av innhold mot ulike målgrupper og markeder er i ferd med å bli en ny normal. Dette er ofte de første konkrete KI-anvendelsene som tas i bruk, grunnet lav terskel og tydelig gevinst i form av raskere og bedre innholdsproduksjon.
- **Agentisk KI og sentrale data:** En felles Model Context Protocol (MPC) er et sentralt scenario for å samle strukturert reiselivsdata på nasjonalt nivå, slik at KI-agenter kan hente oppdatert og troverdig informasjon direkte fra kildene. Erfaringer fra internasjonale aktører viser at slike KI-løsninger bare skalerer når de bygger på en **felles, standardisert datamodell** på tvers av destinasjoner og bedrifter²⁹.

Teknologier som generativ KI, agentisk KI, digital identitet, biometriske løsninger og IoT muliggjør mer sømløse kundereiser, mer presis kapasitetsstyring og langt mer finmasket personalisering (Kilde: Phocuswright, McKinsey). For norsk reiseliv er det et gjennomgående budskap at teknologi alene ikke er løsningen; det er evnen til å integrere teknologien i en felles digital infrastruktur som avgjør hvor stor effekt den får.

²⁶ McKinsey – The future of AI in travel and hospitality

²⁷ Phocuswright – Travel Innovation and Technology Trends <https://www.phocuswright.com/>

²⁸ OECD Tourism Trends and Policies 2024 <https://www.oecd.org/cfe/tourism/>

²⁹ <https://groupnao.com/works/ai-opener-for-destinations>

5.2 Digitalisering og automatisering

Digitalisering og automatisering har over tid bidratt til økt effektivitet i reiselivet, blant annet gjennom automatiserte bookingløsninger, dynamisk prising og digital kundedialog. I økende grad ser man imidlertid at automatisering også påvirker beslutningsprosesser og tjenesteutforming, særlig gjennom bruk av KI-baserte systemer ³⁰.

Samtidig viser våre analyser at adopsjon av digitale løsninger varierer betydelig mellom aktører, og at små og mellomstore virksomheter ofte ligger etter i modenhet og implementering.

Digitalisering og automatisering er to av de mest umiddelbart verdiskapende teknologisporene for norsk reiseliv, da de adresserer kritiske utfordringer knyttet til produktivitet og arbeidskraft.

Automatisering av rutineprosesser er nødvendig i en næring som sliter med arbeidskraftutfordringer, spesielt i distriktene. Teknologi kan ta over rutinepregede oppgaver som innsjekk, avbestillingshåndtering, kundeforespørsler om åpningstider og enkle bestillinger. Dette reduserer administrativ belastning, øker kvaliteten i leveransene og frigjør ansatte til å fokusere på vertskap og utviklingsarbeid. Intervjuer med større aktører viser at automatiserte prosesser for rapportering og kundeservice allerede gir merkbare effektiviseringsgevinster.

Digitalisering muliggjør også produktivitetsøkning og bedre ressursutnyttelse ³¹. Moderne digitale plattformer kan bidra til smartere kapasitetsstyring og høyere grad av helårig drift. Kombinert med datainnsikt, kan virksomhetene i større grad forutsi etterspørsel, optimalisere pris, og tilby produkter som er bedre tilpasset markedet.

Utfordringen ligger i at digitaliseringsgraden varierer betydelig. Mens større aktører ofte har omfattende automasjon, sliter små og mellomstore aktører (SMB-er) med **fragmenterte systemer, kostnader og kompetanseutfordringer**. Reiseliniv 2030 peker spesielt på at de fleste små bedrifter fortsatt ikke bruker CRM-systemer aktivt eller anvender data analytisk. Dette understreker behovet for felles verktøy, nasjonale standarder og et felles opplæringsløft for å hente ut gevinster i hele verdikjeden. Digitalisering og automatisering er dermed et strukturelt moderniseringsprosjekt som krever en helhetlig innsats.

5.3 Økt datadeling

Økt datadeling er en sentral forutsetning for videre digital utvikling i reiselivet. Tilgang til strukturerte og oppdaterte data muliggjør bedre analyse, mer presis beslutningsstøtte og mer relevante kundeopplevelser. Samtidig er data i dag i stor grad fragmentert mellom aktører og systemer.

På europeisk nivå arbeides det aktivt med å etablere felles rammer for datadeling gjennom initiativer som European Tourism Data Space³², som skal legge til rette for standardisering, interoperabilitet og sikker deling av data på tvers av aktører.

Erfaringer fra utvikling av datasamarbeid viser også at juridiske forhold, eierskap og tillit mellom aktører er sentrale barrierer for datadeling.

³⁰ McKinsey – The future of AI in travel and hospitality

³¹ <https://www.regjeringen.no/contentassets/9fe191afa36e428090d576a9cdb4facc/reiseliv-2030-rapport.pdf>

³² European Tourism Data Space (ETDS) <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/tourism-data-space>

Datadeling er en kritisk forutsetning for å lykkes med digitalisering og KI, men er samtidig et av områdene som møter størst barrierer. Historisk har motvilje mot datadeling – særlig mellom større konkurrenter – bidratt til fragmentering i systemer, produktstandarder og informasjonsflyt.

Verdien av data øker når den kombineres og deles. Ingen enkelt destinasjon eller bedrift har nok volum alene til å være synlig i KI-modeller. Felles delingsløsninger er derfor en forutsetning for å skape rikere datagrunnlag for både synlighet og forvaltning. Norwegian Travel Cluster (NTC³³) arbeider med å samle data fra åpne API-er fra offentlige etater som SSB, Yr og Statens vegvesen, med et langsiktig mål om å inkludere mer dynamiske og sensitive data som bookingdata, bevegelsesdata og kortdata.

Datadeling handler ikke bare om markedsføring, men også om bedre **forvaltning** og **strategisk planlegging**. Delt informasjon om trafikk, kapasitet, belastning og adferd gir et langt bedre grunnlag for bærekraftsarbeid og helhetlig reisemålsledelse³⁴.

Barrierene for datadeling er komplekse, inkludert konkurransehensyn, juridisk usikkerhet og manglende tillit. Vår analyse viser at aktørene er åpne for deling «prinsipielt», men etterlyser tydelige **rammeverk, standarder, governance-modeller og felles tekniske løsninger** som gjør deling enkelt, sikkert og verdiskapende.

Utviklingen av **European Tourism Data Space (ETDS)** er et sentralt rammeverk som vil stille krav til hvordan data struktureres og dokumenteres. Norske initiativer må bygge på europeiske standarder (semantisk interoperabilitet og datasuverenitet) dersom norske bedrifter skal bli en integrert del av et felles europeisk dataøkosystem for turisme. En økning i datadeling krever derfor at næringen beveger seg fra prosjektvis initiativer til en **systematisk, strukturell datastrategi**.

5.4 Data- og plattformøkonomi

Fremveksten av en plattformbasert økonomi har endret maktforholdene i reiselivet. Globale plattformer fungerer i økende grad som mellomledd mellom tilbyder og kunde, og kontrollerer både distribusjon, synlighet og i stor grad datatilgang³⁵.

Dette gir plattformene en sentral posisjon i verdikjeden, der de ikke bare formidler etterspørsel, men også påvirker hvilke tilbud som synliggjøres og prioriteres.

Samtidig peker analyser³⁶ på at denne utviklingen kan føre til økt konsentrasjon av makt og verdiskaping hos et fåtall aktører, noe som utfordrer mindre og mer fragmenterte næringer. Plattformøkonomien har endret reiselivet i dybden, og den forsterkes nå av KI-utviklingen. Globale plattformer som Booking.com, Google og Expedia er selve grunnstrukturen i global reiselivsdistribusjon, og står for rundt **25 prosent** av alle reisebookinger globalt³⁷, men spesielt stor i hotell-bookinger (64% i 2025)³⁸

³³ Norwegian Travel Cluster

³⁴ <https://www.regjeringen.no/contentassets/9fe191afa36e428090d576a9c4b4facc/reiseliv-2030-rapport.pdf>

³⁵ Phocuswright – Travel Innovation and Technology Trends <https://www.phocuswright.com/>

³⁶ OECD Tourism Trends and Policies 2024 <https://www.oecd.org/cfe/tourism/>

³⁷ <https://www.phocuswright.com/travel-research/research-updates/2026/travel-forward-data-insights-and-trends-for-2026>

³⁸ <https://www.phocuswire.com/news/distribution/hotel-distribution-ai-trends-cloudbeds-canary>

Denne dominansen skaper en markedsasymmetri der norske bedrifter taper **eierskap til kunden** og **innsikt om kunden**. Globale plattformer setter rammene for brukerforventninger, bestemmer synligheten og sitter på store datamengder som norske aktører ikke får tilgang til. Dette tapet av eierskap og innsikt skaper en krevende strukturell utfordring som krever nasjonale grep.

Innføringen av KI forverrer bildet - når informasjon presenteres gjennom språkmodeller og agentbaserte løsninger, vil aktører med tilgjengelige og godt forståelige data være de mest synlige. Virksomheter uten egne datastrukturer vil i praksis bli representert av globale mellomledd, noe som svekker både lønnsomhet, posisjonering og kundekontakt.

Muligheter: Data- og plattformøkonomien er ikke bare en utfordring, men et strategisk veikryss. Analyser ³⁹ peker på at den som kontrollerer data og distribusjon vil sitte med den største forhandlingsmakten i en KI-drevet plattformøkonomi. Ved å etablere **nasjonale, åpne digitale infrastrukturer** med standardiserte datamodeller og API-er (sentralt i NTH), kan Norge ta større kontroll over egen produktinformasjon, kundereise og verdiskaping. Dette sikrer at norske aktører kan konkurrere på teknologisk likeverdige vilkår og utnytte regulatoriske utviklingstrekk som adresseres i neste kapittel.

5.5 Kunstig intelligens

Kunstig intelligens (KI) beskrives av både internasjonale aktører og norske destinasjonsselskaper som det mest **transformative utviklingssporet** for de neste fem årene. Utviklingen går raskt, og selv om KI allerede er tatt i bruk i praktiske arbeidsprosesser, er potensialet langt fra realisert.

5.5.1 KI som driver for strukturelle endringer

Kunstig intelligens representerer ikke bare en ny teknologi, men et strukturelt skifte som påvirker hvordan beslutninger tas, hvordan informasjon presenteres og hvordan verdiskaping skjer i reiselivet.

KI muliggjør blant annet hyper-personalisering, automatisert kundedialog og prediktiv analyse, og brukes i økende grad til å støtte eller erstatte menneskelige beslutningsprosesser.

Dette innebærer at kontroll over data og tilgang til KI-systemer blir avgjørende for konkurranseevne i næringen.

KI endrer ikke bare enkeltverktøy, men hele måten reiser planlegges, markedsføres, selges og forvaltes på. KI representerer et skifte der kundene i økende grad går direkte til språkmodeller og personlige agenter, i stedet for til tradisjonelle nettsider og søkemotorer. Dette endrer konkurransebildet fundamentalt, fordi synlighet blir avhengig av tillit til **strukturerte og lett tilgjengelige data** som KI-modellene kan lese og forstå.

KI for datadrevet besøksforvaltning og intern effektivisering.

Et av de mest lovende bruksområdene for KI er **datadrevet besøksforvaltning**. Avanserte KI-modeller kan analysere metadata, sanntidsinformasjon, kundebehov og værdata for å identifisere mønstre i turiststrømmer, forutsi belastning og foreslå alternativer som styrer gjester bort fra sårbare områder

³⁹ McKinsey – The future of AI in travel and hospitality

eller kapasitetsutfordringer. Dette bidrar til bedre fordeling av besøk, styrker bærekraften og skaper mer helårlig etterspørsel (Kilde: Innovasjon Norges arbeid med KI-styrt besøksflyt).

For destinasjonsselskaper forventes KI å øke effektiviteten ved å **automatisere rutineoppgaver** (kundeservice, innholdsproduksjon etc.). Interne undersøkelser viser at majoriteten av ansatte allerede bruker KI til tekstproduksjon og analyse, men ofte uten klare strategier eller styringsprinsipper.

Utfordringer og felles satsing

Hovedbarrierene for KI-adopsjon i norsk reiseliv er **fragmenterte systemer, varierende datakvalitet, manglende nasjonale API-standarder, lav digital modenhet og lav evne til å investere nok på teknologisiden** blant SMB-er. Flertallet av destinasjonsselskapene mangler en tydelig KI-strategi og er ofte såpass små at dette uansett ikke er naturlig å ha en egen strategi på KI eller i det hele tatt ha nødvendig digital kompetanse og kapasitet.

Til tross for barrierene er det sterk vilje til å utvikle en felles KI-infrastruktur. Aktørene peker på at én destinasjon alene ikke har nok datavolum til å bli synlig i språkmodeller. Felles løsninger som en nasjonal informasjonsplattform, felles datakataloger, og KI-vevisere for små bedrifter, fremheves som nødvendig for at næringen samlet kan skape en «**norsk stemme**» i KI-systemene⁴⁰.

5.5.2 Ulike retninger innen kunstig intelligens

Utviklingen innen KI går i flere retninger, inkludert generativ KI, beslutningsstøttesystemer og autonome agenter som kan håndtere hele eller deler av kundereisen.

Dette bidrar til å samle kundereisen i integrerte digitale grensesnitt, og kan redusere direkte kontakt mellom kunde og tilbyder. Samtidig kan det gi nye muligheter for personalisering og verdiskaping.

Kunstig intelligens er ikke én enkelt teknologi, men en samlebetegnelse for flere ulike teknologiske tilnærminger. Disse løser forskjellige typer oppgaver og har ulik betydning for hvordan reiselivsnæringen drives, hvordan kundereisen fungerer, og hvordan verdiskaping og maktforhold utvikler seg i markedet. For å kunne vurdere konsekvenser og mulighetsrom for norsk reiseliv, er det derfor viktig å skille mellom de viktigste retningene innen KI.

Regelbaserte systemer og tradisjonell automatisering

Dette er den mest etablerte formen for «intelligent» programvare. Slike systemer er bygget på faste regler og forhåndsdefinert logikk, og gjør nøyaktig det de er programmert til. De lærer ikke av erfaring og kan ikke tilpasse seg nye situasjoner uten at reglene endres manuelt.

I reiselivet har denne typen løsninger vært brukt i mange år, blant annet i bookingsystemer, kapasitetshåndtering og automatiserte kundebekreftelser. Teknologien er viktig for effektiv drift, men bidrar i liten grad til å endre kundereise, konkurransesituasjon eller verdiskaping.

Maskinlæring

Maskinlæring er en videreutvikling der systemene lærer mønstre fra historiske data og bruker dette til å gjøre prediksjoner eller optimalisere beslutninger. I motsetning til regelbaserte systemer kan slike modeller forbedres over tid, forutsatt tilgang til tilstrekkelige og relevante data.

⁴⁰ Norwegian Travel Cluster

I reiselivssammenheng brukes maskinlæring blant annet til etterspørselsprognoser, dynamisk prising, analyse av sesongvariasjoner og kundesegmentering. Teknologien gir bedre beslutningsstøtte og kan bidra til økt lønnsomhet og bedre ressursutnyttelse. Samtidig er nytten sterkt avhengig av datakvalitet og datatilgang, noe som i dag er en begrensning for mange aktører i næringen.

Generativ KI

Generativ KI representerer et kvalitativt sprang i utviklingen av kunstig intelligens. Denne teknologien kan produsere nytt innhold – som tekst, bilder og anbefalinger – og føre dialog med brukeren på naturlig språk. Kjente eksempler er ChatGPT, Google Gemini og tilsvarende løsninger.

For reiselivet er dette særlig viktig fordi generativ KI i økende grad brukes direkte av reisende til inspirasjon, planlegging og beslutningsstøtte. I stedet for å navigere mellom mange nettsider og plattformer, kan brukeren få helhetlige råd og forslag gjennom én samtalebasert flate. Dermed flyttes en stor del av kundedialogen fra reiselivsaktørene til KI-baserte grensesnitt.

Agentbasert KI

Agentbasert KI bygger videre på generativ KI, men går ett steg lenger ved at systemene ikke bare gir råd, men også kan utføre handlinger på vegne av brukeren. I reiselivet ser man særlig fremveksten av KI-baserte assistenter som kan veilede brukeren gjennom hele beslutningsprosessen, fra inspirasjon til booking og opplevelse⁴¹.

Disse teknologiene kan i praksis fungere som nye digitale mellomledd i reiselivet. De har potensial til å forsterke eksisterende utfordringer knyttet til plattformavhengighet og tap av kontroll over kundereisen, men åpner samtidig for nye måter å tilby mer helhetlige og personaliserte opplevelser på.

Tabell 2: Oversikt over KI-teknologier og relevans for reiselivet

KI-retning	Hva brukes teknologien typisk til	Hvor i reiselivet har den størst effekt	Relevans for problemstillingene i denne rapporten
Regelbaserte systemer	Utføre forhåndsdefinerte regler og prosesser	Drift, booking, kapasitet, administrasjon	Lav: viktig for effektivitet, men endrer ikke struktur eller maktforhold
Maskinlæring	Analyse, prediksjon og optimalisering basert på data	Prising, etterspørsel, sesongstyring, innsikt	Middels: gir bedre beslutningsgrunnlag, men begrenset av datatilgang
Generativ KI	Dialog, anbefalinger og innholdsproduksjon	Inspirasjon, planlegging og beslutning i kundereisen	Høy: flytter kundedialog, synlighet og påvirkning
Agentbasert KI	Automatisert planlegging og gjennomføring av handlinger	Planlegging, bestilling og sammensetting av reiser	Svært høy: kan bli nye mellomledd og forsterke maktforskyvning

⁴¹ Google & Deloitte – NextGen Travellers and Destinations: 2040 Vision

Rapporten fokuserer videre særlig på generativ og agentbasert KI, ettersom disse teknologiene i størst grad påvirker kundereisen, distribusjonsmakt og rammebetingelsene for norsk reiseliv.

6 Regulatoriske rammer og trender

Reiselivsnæringen opererer innenfor et komplekst regulatorisk landskap som omfatter personvern, konkurranseregler, forbrukerrettigheter og sektorspesifikke krav. Dette gjelder særlig regelverk knyttet til personvern (GDPR), konkurranse og digitale tjenester, som samlet sett legger føringer for hvordan data kan samles inn, deles og utnyttes i næringen.

Samtidig utfordres eksisterende reguleringer av fremveksten av digitale plattformer og nye forretningsmodeller. Globale plattformer har fått en sentral rolle i distribusjon og kundedialog, noe som skaper nye konkurranseforhold og potensielle skjevheter i markedet. Dette er også en problemstilling som løftes internasjonalt, hvor behovet for å sikre rettferdig konkurranse og tilgang til data står sentralt. For norsk reiseliv innebærer dette at dagens regelverk både legger nødvendige rammer for trygg og ansvarlig databruk, men samtidig kan oppleves som fragmentert og lite tilpasset en digital og datadrevet verdikjede.

I løpet av det siste tiåret har næringen særlig blitt påvirket av mer omfattende krav innen:

- **Personvern og databehandling** (GDPR/personopplysningsloven, 2018)
- **Forbruker- og passasjerbeskyttelse** (pakkereiseloven, 2018)
- **Natur og ferdsel** (naturmangfoldloven og motorferdselsregelverk)
- **Plan, bygg og tilgjengelighet** (TEK17 og krav til universell utforming mv.)

Parallelt strammer EU inn reguleringen av digitale markeder for å adressere skjev konkurranse, uønsket markedsrett og risiko knyttet til innhold og atferd i plattformøkonomien. Særlig sentrale rammeverk er **Digital Services Act (DSA)** og **Digital Markets Act (DMA)**⁴² som påvirker betingelsene for synlighet, distribusjon og ansvar der reiselivets produkter og tjenester formidles via store plattformer.

I tillegg kommer **EUs AI Act**⁴³, som innføres gradvis og legger føringer for ansvarlig bruk av KI. For reiselivet er dette relevant i takt med økende bruk av KI i kundedialog, personalisering, svindel-/risikovurdering og automatiserte beslutningsprosesser.

Det pågår også europeiske initiativer for datadeling og interoperabilitet, blant annet EU-satsingen **Common European Tourism Data Space (ETDS)**⁴⁴. For norsk reiseliv er dette først og fremst relevant som en del av den bredere utviklingen der forventninger til standarder, governance og dataflyt blir tydeligere også for næringer som tradisjonelt har vært fragmenterte.

6.1 Dagens regelverk og utfordringer

Dagens regelverk setter nødvendige rammer for digitalisering og datadrevet utvikling i reiselivet, men oppleves ofte som fragmentert og krevende å operasjonalisere. Utfordringene handler i stor grad om usikkerhet i tolkning, variasjon i praksis og begrenset kapasitet hos små og mellomstore aktører til å følge opp krav i det daglige.

⁴² Digital Markets Act (DMA) – European Commission <https://digital-markets-act.ec.europa.eu/>

⁴³ AI Act – European Commission <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/european-approach-artificial-intelligence>

⁴⁴ European Tourism Data Space [Common European data spaces | Shaping Europe's digital future](#)

Fremveksten av globale digitale plattformer utfordrer også eksisterende regulering, ved at distribusjon, synlighet og kundedialog i økende grad kontrolleres av aktører som opererer på tvers av jurisdiksjoner.

Personvern og GDPR: høy betydning, men skaper reservasjon hos aktørene

Personvernforordningen (GDPR) er den mest sentrale rammen for datadrevet reiselivsutvikling.

Samtidig beskriver flere aktører usikkerhet knyttet til hva som er lov å dele og hvordan data kan brukes på en måte som er forenlig med regelverket. Denne usikkerheten gir en form for «forsiktighetspraksis» der aktører avstår fra å bruke datasett som kunne vært relevante for analyse, besøksforvaltning eller målrettet kommunikasjon, for eksempel bevegelsesdata, sanntidsdata fra sensorer og betalingsdata. Usikkerheten blir særlig tydelig når kommersielle og offentlige datakilder skal kombineres, fordi roller, ansvar og behandlingsgrunnlag oppleves uklare.

Transparenskrav og kommersiell påvirkning i KI-baserte grensesnitt

KI-baserte grensesnitt, som samtalebaserede assistenter og anbefalingssystemer, får en stadig viktigere rolle i hvordan brukere orienterer seg, mottar råd og tar beslutninger. Selv om teknologien er ny, bygger reguleringen på etablerte prinsipper: Brukere skal kunne forstå når innhold og anbefalinger er påvirket av kommersielle interesser, uavhengig av hvilken teknologisk løsning som benyttes.

Gjeldende markedsføringsregelverk i Norge og EU forbyr skjult reklame. Det avgjørende er ikke formatet, men om kommersielle hensyn påvirker innholdet på en måte som ikke er tilstrekkelig tydelig for brukeren. Anbefalinger som fremstår som nøytrale, men som er basert på betaling, provisjoner eller kommersielle avtaler, vil derfor kunne omfattes av krav til tydeliggjøring også når de formidles gjennom KI-baserte grensesnitt.

Denne utviklingen understøttes av EUs Digital Services Act (DSA), som stiller krav til åpenhet rundt annonsering og sponsede prioriteringer i digitale tjenester, samt av AI Act, som vektlegger transparens og forbud mot villedende bruk av kunstig intelligens i beslutningsnære sammenhenger. Samlet peker regelverksutviklingen i retning av at KI-baserte anbefalinger ikke utgjør et regulatorisk unntak, men omfattes av eksisterende og fremvoksende krav til åpenhet og forbrukerbeskyttelse. Dette kan få betydning for hvordan synlighet, rangering og distribusjon organiseres i KI-drevne økosystemer.

Lokal forvaltning: økende behov for data, men begrenset evne hos aktørene

Regelverk knyttet til bærekraft og forvaltning av naturressurser – blant annet gjennom kommunale og fylkeskommunale planer – påvirker forretningsmodeller og rammer for besøksforvaltning. Samtidig beskrives en situasjon der lokale myndigheter etterspør bedre beslutningsgrunnlag, men opplever begrensninger i hjemler, verktøy og evne til å samle inn og bruke sanntidsdata på en måte som både er effektiv og forenlig med regelverket. Dette skaper friksjon mellom ambisjon om kunnskapsbasert forvaltning og faktiske rammebetingelser.

Bærekraft berører også utfordringene rundt økt energiforbruk ved bruk av KI-verktøy og behovet for økt bevissthet rundt dette.

Dette skaper et spenn mellom behovet for innovasjon og datadrevet utvikling, og kravene til regulering og kontroll.

6.2 Regulatoriske trender nasjonalt og internasjonalt

Regulatoriske trender peker i retning av strengere krav til dataforvaltning, ansvarlighet i digitale tjenester og større åpenhet rundt automatiserte systemer. For reiselivet betyr dette at mer av næringens verdikjede – særlig distribusjon, markedsføring og kundedialog – i økende grad blir omfattet av regelverk som tidligere først og fremst ble diskutert i «teknologisektoren».

De senere årene har EU etablert et mer helhetlig rammeverk for digitale markeder, data og kunstig intelligens.

EUs digitale reformpakke: plattformansvar og konkurranseforhold

- **Digital Markets Act (DMA):** Retter seg mot store plattformer med gatekeeper-posisjon og har som formål å begrense skjevheter i markedsrett. I reiselivskontekst er dette relevant fordi synlighet og distribusjon i stor grad skjer via globale plattformer, og fordi rangering, tilgang til data og kommersielle vilkår ofte oppleves lite transparente.
- **Digital Services Act (DSA):** Skjerper krav til ansvarlighet, risikohåndtering og innhold/atferd i digitale tjenester. Dette er relevant for reiselivsaktører som bruker plattformer eller tilbyr digitale tjenester med brukerinnsikt (omtaler, rangeringer, bilder), og kan øke behovet for rutiner og kapasitet knyttet til håndtering av avvik og henvendelser.

Data Act: endrer rettigheter til innsikt i data

Data Act setter krav til åpenhet og flyttbarhet, og innfører et vern mot "urimelige kontraktsvilkår" i datadelingsavtaler som er ensidig pålagt en mindre bedrift. Dette gir norske småbedrifter et sterkere juridisk vern mot store globale aktører. Dataeierskap ligger hos de som skaper data, ikke de som forvalter data. Formålet er å skape en **mer konkurransedyktig og innovativ dataøkonomi** i Europa.

For Norge innebærer dette at utviklingen i EU i stor grad vil være førende for regulatorisk handlingsrom, særlig innen datadeling og bruk av kunstig intelligens.

AI Act: nye forventninger til kontroll, dokumentasjon og transparens

AI Act er en omfattende regulering av kunstig intelligens og vil påvirke hvordan KI kan tas i bruk i virksomhetsprosesser. For reiselivet er relevansen særlig knyttet til at KI i økende grad brukes i kundedialog, personalisering, markedsføring og automatisering, og at dette reiser spørsmål om transparens, risikovurdering og datagrunnlag. Mange aktører har foreløpig begrenset kjennskap til regelverket og beskriver behov for næringens forståelse av hva kravene innebærer i praksis.

EU ønsker at all KI-generert informasjon skal merkes og det vil høyst sannsynlig komme et mer presist lovverk rundt dette.

European Tourism Data Space (ETDS): standardisering og forventninger til interoperabilitet

ETDS omtales som et europeisk initiativ for deling og gjenbruk av turistdata. I en situasjon der datadeling i norsk reiseliv i dag er fragmentert, peker ETDS på en utvikling der standarder og interoperabilitet blir viktigere referanseramme også for reiselivsnæringen – særlig for aktører som er avhengige av internasjonale dataflyter og integrasjoner.

Initiativet bygger også på prinsipper om datasuverenitet, der aktører beholder kontroll over egne data samtidig som de kan deles gjennom standardiserte mekanismer.

Nasjonale trender: mer rapportering og krav knyttet til bærekraft og besøkstrykk

Nasjonalt ser vi en økende oppmerksomhet rundt bærekraft, lokal belastning og finansiering av tiltak. Flere kommuner og fylker vurderer virkemidler som avgifter, besøksregulering og ordninger for å finansiere bærekraftstiltak. Dette gir i praksis et økende press på dokumentasjon, datagrunnlag og rapportering, samtidig som det pågår diskusjoner om hvordan reiselivsdata kan brukes og deles uten å bryte med personvern eller kommersielle hensyn.

For å gjøre det enklere å forstå hvordan regelverket setter rammer har datatilsynet opprettet en "**regulatorisk sandkasse for KI**" for å skape et trygt og kontrollert testmiljø der bedrifter og offentlige aktører kan eksperimentere med innovative løsninger (som kunstig intelligens) i tett dialog med tilsynsmyndighetene.

Datatilsynets **regulatoriske sandkasse** vil gi råd om kravene personvernreglene stiller til utvikling og bruk av kunstig intelligens som tar i bruk personopplysninger og er et svært nyttig verktøy for å teste ut hvorvidt løsninger tilfredsstiller regulatoriske krav.

Turistskatt

Stortinget har i 2025 vedtatt en ny lov som gir kommuner mulighet til å innføre en lokal turistavgift, ofte omtalt som "besøksbidrag"/turistskatt. Den gir kommunene rett til å ilegge inntil 3 % ekstra på betalte overnattinger i områder med betydelig turisttrykk.

- Ordningen er ikke obligatorisk for alle kommuner – det er opp til hver enkelt om de vil ta den i bruk.
- Kommunene må dokumentere at turistpresset er høyt og fremlegge en plan for bruk av inntektene.
- Avgiften pålegges som regel overnattinger (hotell, private utleieboliger og lignende)

Samlet sett illustrerer dette at også nasjonale myndigheter i økende grad forsøker å tilpasse regulering og virkemidler til en mer digital og datadrevet reiselivsnæring.

Oppsummering

Reiselivet møter skjerpede krav til datakvalitet, åpenhet, sikkerhet og ansvarlig KI-bruk, samtidig som viktige deler av verdikjeden er blitt mer plattformdrevet og mer datatung. EU regulerer nå plattformøkonomien og digitale tjenester strammere (DMA/DSA) og innfører et nytt rammeverk for KI (AI Act), noe som over tid vil påvirke norske aktører. Nasjonalt øker presset knyttet til bærekraft og lokal belastning, der kommuner og fylker vurderer avgifter, besøksregulering og finansieringsordninger. Konsekvensen i dag er et tydelig økende behov for dokumentasjon, datagrunnlag og rapportering – samtidig som det fortsatt er betydelig usikkerhet om hvordan reiselivsdata kan deles og brukes på tvers av aktører uten å utfordre personvern eller kommersielle hensyn.

KI er i rivende utvikling og gir helt nye regulatoriske utfordringer og vi kan forvente at regelverket rundt dette vil endre seg vesentlig de kommende årene. Det blir viktig å følge med på dette og tilpasse seg fortløpende de endringer dette vil medføre.

Dette er særlig relevant for tiltakene i denne rapporten, som i stor grad forutsetter økt datadeling, samhandling og bruk av KI.

DEL 2

MÅL, PROBLEMER OG KONSEKVENSER



7 Dagens problemlandskap i norsk reiseliv

Anekdote – Reisen

Et skip skal legge ut på en lang reise mot en by mange har hørt om, men få har sett. En by bygget på verdiskaping, balanse og livskraft – et sted som bare kan nås over åpent hav.

Skipet har seilt de sju hav, i medgang og motgang. Skroget bærer preg av lang tids bruk og begrenset vedlikehold. Noen deler er fortsatt solide, andre er tydelig slitt. Systemene om bord er ikke fullt samordnet, og mannskapet arbeider ikke alltid etter samme kart eller kompass.

I horisonten blåser det opp til storm og mannskapet er usikre på om skipet vil holde igjennom stormen. Hva må de gjøre for at skipet ikke bare skal holde, men klare seg bra og attpåtil kunne komme styrket ut av stormen?

Skipet er norsk reiseliv og byen er målene i næringen har satt i Nasjonal reiselivsstrategi 2030 og andre dokumenter.

Dette kapittelet beskriver skipets faktiske tilstand før stormen treffer.



Norsk reiseliv har de siste årene hatt sterk vekst i volum og betydning, og er i dag en stadig viktigere eksportnæring for Norge. Samtidig er utviklingen preget av tydelige ubalanser. Enkelte reisemål opplever høyt press, sesongvise kapasitetsutfordringer og lokal motstand, mens andre deler av landet har ledig kapasitet, lav verdiskaping og begrenset helårsaktivitet. Til tross for høy etterspørsel er lønnsomheten i næringen samlet sett presset.

Dette kapitlet tar utgangspunkt i dagens situasjon i næringen, slik den har utviklet seg med eksisterende forretningsmodeller, digitale verktøy og markedsstrukturer. Virkninger av kunstig intelligens og annen ny teknologi er ikke inkludert her, men analyseres i egne kapitler senere i rapporten.

Utfordringene i norsk reiseliv handler i begrenset grad om mangel på etterspørsel, men i større grad om hvordan etterspørselen oppstår, styres og omsettes til varig verdiskaping. Dagens struktur gjør det krevende å utvikle helhetlige produkter, utnytte kapasitet bedre over tid og geografi, og sikre lokal verdifangst. Resultatet er lav verdiskaping per gjest, høy sesongavhengighet og begrenset evne til å investere i videre utvikling.

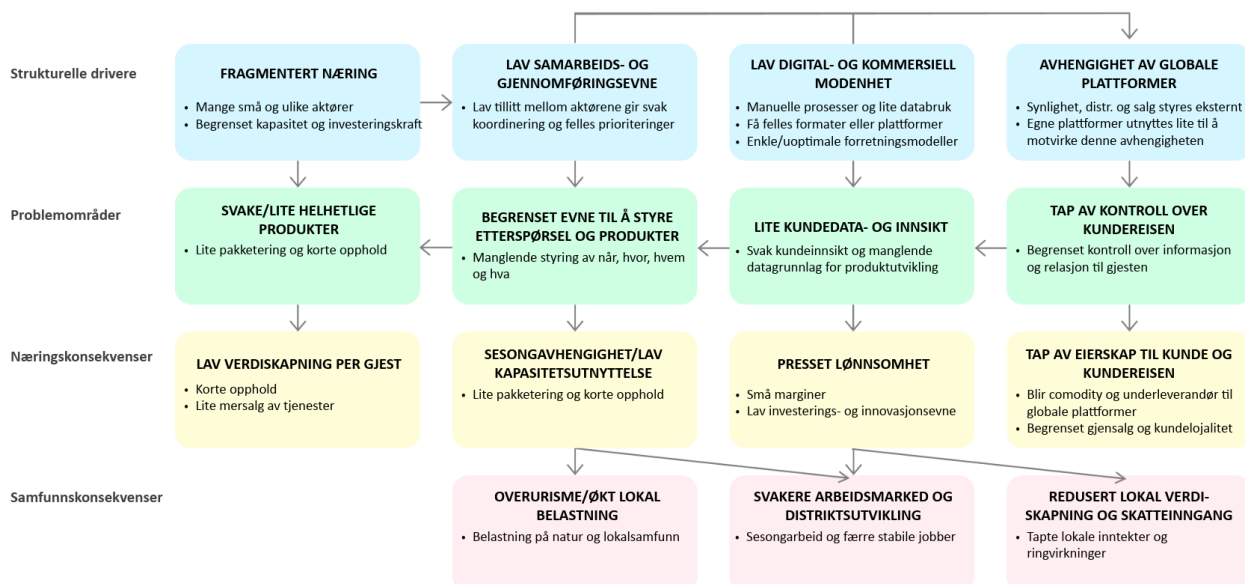
Problembildet kan ikke forklares av ett enkelt forhold. Det er et resultat av flere sammenvevde, strukturelle utfordringer knyttet til blant annet næringens fragmentering, digital modenhet, kompetanse, samarbeidsformer, markedsstruktur og bærekraft. Disse forholdene forsterker hverandre over tid og må forstås i sammenheng for å kunne adresseres effektivt.

Dette kapitlet beskriver det samlede problemlandskapet i norsk reiseliv slik det fremstår i dag, og danner et viktig grunnlag for analysen av mulige virkningsretninger og tiltak i de påfølgende kapitlene.

For å synliggjøre sammenhengene mellom årsaker og konsekvenser benyttes et problemkart. Problemkartet viser hvordan grunnleggende strukturelle forhold i næringen leder til konkrete operative utfordringer, som igjen gir utslag i både næringsmessige og samfunnsmessige konsekvenser. Kartet er

ment som et analytisk verktøy for å forstå helheten i utfordringsbildet – ikke som en uttømmende liste, men som en strukturert fremstilling av de viktigste sammenhengene.

Problemkartet leses fra strukturelle drivere, via problemområder i næringen, til konsekvenser for både bedrifter, reisemål og samfunnet som helhet. Dette gir et rammeverk for å forstå hvorfor dagens utfordringer vedvarer, og hvorfor enkeltstående tiltak sjelden er tilstrekkelige alene.



Figur 5: Problemkart for norsk reiseliv

7.1 P01: Lav verdiskaping per gjest og presset lønnsomhet

Til tross for høy etterspørsel og betydelig aktivitet er lønnsomheten i store deler av norsk reiseliv lav. Hovedutfordringen er ikke mangel på gjester, men at hver gjest i mange tilfeller skaper for lite verdi for de lokale aktørene. Dette gir små marginer og begrenset økonomisk handlingsrom.

En viktig årsak er at reiselivsaktiviteten i stor grad er volumdrevet. Mange opphold er korte, produktene er lite sammenkoblede, og mulighetene for opp- og mersalg er begrensede. Inntektene blir dermed ofte knyttet til enkeltstående transaksjoner fremfor helhetlige kunde- og opplevelsesløp.

Dette forsterkes av svakt eierskap til kundeforholdet. Når kundedialog, synlighet og salg i stor grad skjer gjennom eksterne distribusjonskanaler, får mange aktører begrenset tilgang til kundedata og innsikt i adferd, preferanser og betalingsvilje. Det svekker evnen til å prise riktig, tilpasse tilbudet, bygge lojalitet og utvikle mer lønnsomme produkter. Samtidig flyttes en del av verdien ut av den lokale verdikjeden.

Resultatet er en selvforsterkende dynamikk: Lav verdiskaping per gjest gir presset lønnsomhet, som igjen reduserer evnen til å investere i teknologi, kompetanse, produktutvikling og mer effektive arbeidsmåter. Dette svekker produktivitet og konkurranseevne, og gjør det vanskelig å løfte lønnsomheten over tid.

Lav verdiskaping per gjest og presset lønnsomhet fremstår derfor som en grunnleggende strukturell utfordring for norsk reiseliv. Den begrenser næringens evne til å bygge robuste virksomheter, utvikle helårige arbeidsplasser og sikre større lokal verdiskaping. Dette samsvarer også med den bredere

analysen i innsiktsrapporten, som peker på at utfordringen i liten grad handler om mangel på etterspørsel, men om hvordan etterspørselen oppstår, styres og omsettes til varig verdiskaping.

7.2 P02: Avhengighet av globale plattformer og tap av kundekontroll

En økende andel av synlighet, markedsføring og salg i reiselivet skjer gjennom globale digitale plattformer. For mange reiselivsbedrifter har disse kanalene blitt sentrale for å nå markedet, og i enkelte tilfeller den dominerende inngangen til kundene. Samtidig varierer graden av avhengighet betydelig mellom ulike aktører i næringen.

Avhengigheten har utviklet seg i et landskap der mange aktører har begrensede egne markedsføringskanaler og liten tilgang til data om kundedadferd og kjøpsmønstre. Dette gjør det krevende å nå relevante målgrupper direkte, og bidrar til at globale plattformer fremstår som effektive, men kostbare, distribusjonsløsninger. For særlig små og mellomstore aktører kan OTA-er utgjøre en vesentlig andel av salget, ofte til relativt høye provisjonskostnader, men samtidig med stor verdi knyttet til synlighet og etterspørsel. Det er viktig å påpeke at for enkelte virksomheter har OTA-ene vært en helt essensiell kanal for overlevelse og har gitt de et betydelig markedsføringsløft.

Når store deler av kundereisen håndteres av eksterne plattformer, kan eierskapet til kundedialog og kundeinformasjon svekkes. Relasjonen til gjesten etableres i økende grad gjennom tredjepartsgrensesnitt, noe som begrenser muligheten for direkte kommunikasjon, merkevarekjennskap, lojalitetsbygging og oppfølging før, under og etter reisen.

Plattformavhengigheten bidrar også til en maktubalanse i verdikjeden. Globale aktører sitter på omfattende innsikt i etterspørsel, pris og konvertering, mens lokale tilbydere har begrenset tilgang til tilsvarende informasjon og liten påvirkningskraft. Samtidig benytter også større og mer kommersielt modne aktører OTA-er, selv om de har egne markedsføringskanaler, digitale plattformer og kompetanse til å arbeide mer direkte med kundedata. For disse aktørene er OTA-er i større grad ett av flere salgs- og synlighetsverktøy, og andelen salg som går via plattformene kan holdes lavere.

Ingen aktører opplever i dag å kunne stå helt utenfor de globale plattformene. Selv aktører med sterke merkevarer og betydelige markedsbudsjetter vurderer tilstedeværelse på OTA-er som viktig for synlighet, rekkevidde og etterspørselsfangst. Forskjellen ligger i graden av avhengighet og forhandlingsmakt, ikke i hvorvidt plattformene brukes eller ikke.

Samlet sett representerer avhengigheten av globale plattformer et strukturelt problem som påvirker lønnsomhet, verdiskaping og utviklingsmuligheter i norsk reiseliv. Problemet er særlig tydelig for aktører med høy avhengighet og lav egen kanalstyrke, der tap av kontroll over sentrale deler av kundereisen begrenser næringens evne til å bygge mer selvstendige og robuste forretningsmodeller over tid.

I møte med globale aktører som OTA-er har reiselivsnæringen allerede etablerte digitale verktøy i form av VisitNorway.com og regionale og lokale DMO-nettsider. Disse dekker i dag i hovedsak inspirasjonsfasen i kundereisen og brukes primært til markedsføring med begrenset støtte for planleggings- og bestillingsfasen utover viderepeking til enkelte leverandørsider. Spørsmålet er derfor om disse eksisterende flatene utnyttes godt nok som motvekt til globale plattformer, særlig i de fasene av kundereisen der valg tas og kjøp gjennomføres

DMO-landskapet er fragmentert og preget av overlappende nettsider på flere nivåer. For eksempel kan en reisende som søker informasjon om Oslo møte både VisitNorway.com, VisitOsloRegion.com og visitoslo.com, med delvis overlappende innhold og ulike innganger til tilbudene. Sett fra brukerens ståsted kan dette gjøre det krevende å orientere seg og bidra til at kundereisen fragmenteres. Løsningene kan fremstå som utviklet ut fra organisatoriske strukturer snarere enn et helhetlig brukerperspektiv.

7.3 P03: Fragmentert næring

Norsk reiseliv er kjennetegnet av en høy andel små og mellomstore virksomheter med ulike forretningsmodeller, teknologisk modenhet og ressursgrunnlag. Denne strukturen gir mangfold og lokal forankring, men medfører også betydelige utfordringer knyttet til koordinering, effektivitet og gjennomføringsevne.

Fragmenteringen gjør det krevende å utvikle helhetlige og sammenhengende tilbud på tvers av aktører. Produkter, tjenester og opplevelser utvikles og tilbys ofte isolert, uten tilstrekkelig samordning på reisemålsnivå. For gjesten kan dette fremstå som et uoversiktlig tilbud med høy grad av egeninnsats i planlegging og gjennomføring, noe som kan redusere både betalingsvilje og oppholdets varighet.

Mange små aktører har begrenset kapasitet til å investere i kompetanse, teknologi og produktutvikling. Dette svekker muligheten til å ta i bruk nye digitale verktøy, arbeide datadrevet og delta i felles initiativer. Fragmenteringen bidrar dermed til lavere produktivitet og begrenset skaleringsevne i næringen.

Manglende koordinering på tvers av virksomheter forsterker også avhengigheten av eksterne plattformer og mellomledd. Når aktørene ikke i tilstrekkelig grad evner å samle tilbud, data og markedsinnsats, blir globale aktører viktige som samlende grensesnitt mot markedet. Dette bidrar til ytterligere tap av kontroll og verdiskaping lokalt.

Samlet sett fremstår fragmenteringen i næringen som en strukturell utfordring som begrenser både lønnsomhet, innovasjon og evnen til å utvikle mer helhetlige og bærekraftige reisemål. Uten bedre samordning og gjennomføringsevne vil det være krevende å realisere ambisjonene om økt verdiskaping, helårig aktivitet og bedre utnyttelse av kapasitet i norsk reiseliv.

7.4 P04: Mangelfullt samarbeid og lav gjennomføringsevne

Flere av de ovennevnte utfordringene adresseres ikke effektivt og vedvarer over tid på grunn av mangelfullt samarbeid mellom aktørene og dermed lav gjennomføringsevne. Utviklingen av et mer lønnsomt, helhetlig og bærekraftig reiseliv som kan stå opp mot OTAer og andre eksterne trusler forutsetter samarbeid på tvers av virksomheter, reisemål og forvaltningsnivåer. Intervjuer og innspill fra bransjeaktører peker i samme retning: Det er krevende å etablere og opprettholde forpliktende samarbeid i et omfang som er tilstrekkelig for å realisere felles løsninger.

Næringen er preget av mange små aktører med ulike mål, tidshorisonter og økonomiske forutsetninger. For virksomheter med presset lønnsomhet og begrensede ressurser vil kortsiktige hensyn ofte veie tyngre enn langsiktige felles initiativer, selv når slike tiltak kan gi samlet gevinst over tid. Dette bidrar til at potensialet for felles løsninger og koordinert innsats i liten grad realiseres.

Begrensede ressurser og manglende tillit – både mellom virksomheter og mellom næring, destinasjonsselskaper og offentlige aktører – gjør det krevende å etablere og opprettholde forpliktende samarbeid der gevinster realiseres over tid. Når økonomisk handlingsrom og kapasitet er små, vil mange aktører prioritere tiltak som gir mer umiddelbar effekt i egen virksomhet fremfor å investere tid og ressurser i kollektive løsninger, selv om dette samlet sett gir et svakere utfall for næringen⁴⁵.

Begrenset samarbeidsevne kommer særlig til uttrykk i manglende koordinering innen produktutvikling, markedsinnsats, datadeling og bruk av felles løsninger. Fravær av tydelige strukturer, insentiver og mandat for samarbeid bidrar til at mange initiativer forblir fragmenterte, midlertidige eller avhengige av enkeltpersoner og prosjektmidler. Dette svekker næringens samlede gjennomføringsevne og gjør det vanskelig å etablere varige strukturer som kan understøtte mer helhetlig utvikling og effektiv ressursbruk.

7.5 P05: Lav digital modenhet

Som en konsekvens av fragmentering, begrenset samarbeidsevne og varierende ressursgrunnlag har mange aktører i reiselivsnæringen også lav digital modenhet. Den teknologiske utviklingen i reiselivet skjer raskt, samtidig som evnen til å ta i bruk digitale verktøy, arbeide systematisk med data og integrere nye løsninger varierer betydelig mellom aktører. Dette handler ikke bare om

Fra virkeligheten

Datap problemer handler ikke bare om manglende oppdatering av åpningstider, priser eller tilgjengelighet. De handler også om hvordan data er strukturert og forstått.

På visitnorway.com brukes et fast, nasjonalt kategorisystem for produktvisningssider, definert og forvaltet sentralt for å sikre en felles struktur. Produkter registreres lokalt i destinasjonsdatabaser og importeres til visitnorway.com innenfor dette systemet.

Over tid har systemet blitt utvidet med nye underkategorier for å dekke nye behov. Noen av disse ligner på underkategorier som finnes andre steder i systemet.

Dette gir rom for feil når data som importeres fra eksterne systemer skal tilpasses Visit Norways struktur. Og risikoen øker dersom lokale brukere ikke kjenner strukturene, og derfor velger flere underkategorier med samme navn uten hensyn til tilhørende hovedkategori.

Dette ble tydelig i arbeidet med Fairytale Finder, en app for barnefamilier der produktdata fra visitnorway.com skulle gjenbrukes. Kategorier fra baksystemet ble koblet til nye, tematiske kategorier i appen. I noen tilfeller ga dette feil plassering, for eksempel når innendørs klatreparker havnet under utendørsopplevelser.

Eksempelet viser et typisk dataproblem: Når sammenhengen mellom hoved- og underkategorier ikke er tydelig nok, blir gjenbruk av data krevende. Så lenge data brukes i én løsning, kan dette fungere. Problemene oppstår når de samme dataene tas i bruk på nye måter.

For at data skal kunne deles og gjenbrukes effektivt på tvers av løsninger og aktører, må kategorier og begreper – og relasjonen mellom dem – være klart definert og felles forstått. Tydelig eierskap til datamodellen, kombinert med gode rutiner for forvaltning og opplæring, er en grunnleggende forutsetning og et uttrykk for økt digital modenhet i næringen.

⁴⁵ Dette kan forstås i lys av spillteori, slik den er beskrevet av matematikeren og økonomen John Nash, som viste at rasjonelle valg på individnivå, uten tilstrekkelig koordinering og tillit, kan føre til stabile, men suboptimale utfall for helheten (Nash, J., 1950: Equilibrium Points in N-Person Games)

kompetanse, men også om kapasitet og prioritering. For mange små virksomheter er hovedfokuset å levere selve opplevelsen, tjenesten eller vertskapet virksomheten er bygget rundt, mens arbeid med systemer, data, kompetanseheving og digital utvikling ofte blir nedprioritert.

For en stor andel av reiselivsbedriftene er digitale systemer fragmenterte eller mangelfulle. Sentral funksjonalitet knyttet til drift, booking, rapportering og kundeservice håndteres i stor grad manuelt eller gjennom enkeltstående løsninger som ikke er integrert. Dette bidrar til lav produktivitet, høy ressursbruk og begrenset skalerbarhet i virksomhetene.

Manglende digital modenhet gjør det også krevende å samle inn, strukturere og utnytte data om kunder, marked og drift på en måte som støtter strategiske beslutninger. Uten et tilstrekkelig datagrunnlag blir det vanskelig å forstå etterspørsel, identifisere mønstre i gjesteadferd og evaluere effekten av ulike tiltak over tid. Dette svekker både evnen til målrettet markedsarbeid og til videreutvikling av produkter og tilbud.

Videre begrenser lav digital modenhet muligheten til å delta i mer avanserte former for samhandling og felles løsninger. Når data ikke er standardisert, tilgjengelig eller maskinlesbar, blir terskelen høy for å koble seg på felles plattformer, dele informasjon og inngå i integrerte verdikjeder. Dette forsterker fragmenteringen i næringen og reduserer gjennomføringsevnen på tvers av aktører og reisemål.

Samlet sett bidrar lav digital modenhet til at reiselivsnæringen i begrenset grad utnytter potensialet som ligger i digitalisering, datadrevet innsikt og ny teknologi. Dette svekker både konkurransekraft, produktivitet og evnen til omstilling i møte med endrede markedsforhold og økende krav til effektivitet og bærekraft.

Eksempelet «Fra virkeligheten ...» illustrerer hvorfor felles forståelse av begreper og kategorier er en forutsetning for å kunne gjenbruke og dele data på tvers av løsninger og aktører i næringen.

7.6 P06: Lav kommersiell modenhet

En sentral utfordring i norsk reiseliv er lav kommersiell modenhet, særlig knyttet til begrenset grad av industrialisering og svak forståelse for samhandlingsbaserte forretningsmodeller. Næringen er i stor grad preget av små, uavhengige aktører som utvikler og driver sine tilbud isolert, med begrenset standardisering, skalering og systematikk i hvordan produkter utvikles, tilbys og videreutvikles.

Lav grad av industrialisering innebærer at mange reiselivsprodukter i liten grad er tilrettelagt for effektiv distribusjon, gjenbruk og kombinasjon med andre tilbud. Produkter er ofte skreddersydd, personavhengige og lite formaliserte, noe som gjør dem krevende å integrere i større verdikjeder eller å tilby gjennom felles distribusjons- og salgskanaler. Manglende industrialiseringstenkning begrenser dermed både skalerbarhet og muligheten for effektiv samhandling mellom aktører.

Samtidig viser innsikten en svak forståelse for samhandlingsbaserte forretningsmodeller, der verdiskaping skjer i samspill mellom flere aktører, og der indirekte gevinster og felles effekter er like viktige som direkte inntekter. Mange reiselivsbedrifter har begrenset erfaring med å tenke helhetlig rundt verdikjeder, felles investeringer og modeller der man både kan bidra til og dra nytte av andres salg og markedsføring. Dette gjør det krevende å se verdien av samarbeid som ikke gir umiddelbar og direkte avkastning for den enkelte aktør.

Lav kommersiell modenhet kommer også til uttrykk gjennom hvordan mange reiselivsbedrifter er motivert og organisert. For en betydelig andel av aktørene er virksomheten bygget rundt en sterk personlig interesse eller livsstil. Produktet tar ofte utgangspunkt i aktiviteter, steder eller opplevelser eieren selv har et nært forhold til, og som man ønsker å bruke store deler av tiden sin på. For noen er motivasjonen knyttet til ønsket om å være ute i naturen eller drive med en bestemt aktivitet, mens det for andre handler om å kunne bo og arbeide på hjemstedet, og sikre et økonomisk grunnlag for dette.

I slike tilfeller fungerer reiselivsvirksomheten som et middel for å realisere personlige og stedstilknyttede mål, snarere enn som et utgangspunkt for vekst, skalering eller helårsdrift. Kombinert med høy arbeidsbelastning i høysesong og begrenset tilgang på kapital og kompetanse, kan det fremstå som lite attraktivt å investere i utvikling som øker kompleksitet, risiko eller arbeidsomfang – selv når slike investeringer samlet sett kunne bidratt til økt verdiskaping i næringen.

En konsekvens av dette er lav grad av strategisk og datadrevet produktutvikling. Mange aktører viderefører eksisterende produkter uten systematisk bruk av kundeinnsikt, markedstrender eller analyser av etterspørsel. Produktutvikling skjer ofte ad hoc og på individnivå, fremfor som del av en helhetlig strategi – enten innenfor egen virksomhet eller i samarbeid med andre aktører på reisemålet.

Fraværet av industrialisering, samhandlingsforståelse og strategisk produktutvikling begrenser næringens evne til å utvikle mer helhetlige tilbud, forlenge opphold, utjevne sesongvariasjoner og øke verdiskapingen per gjest. Samlet sett bidrar lav kommersiell modenhet til å forsterke andre strukturelle utfordringer i reiselivet, og utgjør en vesentlig barriere for omstilling og langsiktig utvikling.

7.7 P07: Svak styring av etterspørsel og kapasitet

Norsk reiseliv er preget av sterk sesongavhengighet, med høy konsentrasjon av aktivitet i korte perioder og betydelig lavere etterspørsel resten av året. Dette gir lav kapasitetsutnyttelse over tid og skaper store svingninger i inntektsgrunnlaget for mange reiselivsbedrifter.

For virksomhetene innebærer dette at inntektene fra høysesong i stor grad må dekke faste kostnader gjennom hele året. Resultatet er pressede marginer, begrenset økonomisk forutsigbarhet og redusert evne til å investere i videre utvikling. Samtidig bidrar sesongmønsteret til et arbeidsmarked preget av midlertidige stillinger, deltidsarbeid og høy turnover.

Mangelen på helårige arbeidsplasser gjør det krevende å rekruttere og beholde kompetent arbeidskraft. Dette påvirker kvaliteten i tilbudet, svekker kontinuiteten i virksomhetene og begrenser muligheten til å bygge opp nødvendig kompetanse over tid. Sesongavhengigheten bidrar dermed til å forsterke både produktivitetsutfordringer og kompetansegap i næringen.

Sesongmønsteret henger også sammen med hvordan etterspørselen fordeles geografisk og tematisk. Mange reisende konsentrerer besøket til bestemte steder og aktiviteter i høysesong, mens kapasitet andre steder og tider forblir utnyttet. Dette forsterker presset i høysesong og bidrar samtidig til lav verdiskaping utenfor denne perioden.

Samlet sett fremstår sesongavhengighet og mangel på helårige arbeidsplasser som en strukturell utfordring som påvirker lønnsomhet, kompetanse og bærekraft i norsk reiseliv. Uten bedre utnyttelse av

kapasitet over tid vil det være vanskelig å skape mer stabile arbeidsplasser og et mer robust og konkurransedyktig reiseliv.

7.8 P08: Bærekraftsutfordringer og overbelastning

Utviklingen i norsk reiseliv skjer innenfor tydelige rammer knyttet til klima, natur og lokalsamfunn. Samtidig som reiselivet gir viktige inntekter og arbeidsplasser, medfører økt aktivitet også økt belastning på miljø, infrastruktur og lokale fellesskap. Disse utfordringene er særlig synlige i populære reisemål og i perioder med høy konsentrasjon av besøk.

Overturisme oppstår når etterspørselen konsentreres i tid og rom på en måte som overstiger naturens, infrastrukturens eller lokalsamfunnenes tålegrenser. Dette kan føre til slitasje på natur- og kulturverdier, redusert opplevelseskvalitet for både besøkende og innbyggere, samt økende lokal motstand mot videre reiselivsutvikling. I et lengre perspektiv kan dette også svekke destinasjonenes attraktivitet og omdømme.

Klimautfordringene forsterker denne problematikken. Reiselivet er tett knyttet til transport, og særlig lange reiser og konsentrerte besøksmønstre bidrar til høye utslipp. Samtidig gir klimahensyn økte forventninger til mer bærekraftige reiseformer, lengre opphold og bedre utnyttelse av kapasitet over tid. Manglende evne til å styre etterspørselen bidrar til at disse hensynene i begrenset grad integreres i dagens reiselivsutvikling.

Bærekraftsutfordringene i reiselivet må derfor forstås som et styrings- og fordelingsproblem, ikke som et spørsmål om antall besøkende alene. Når næringen har begrenset kontroll over hvor, når og hvordan etterspørselen realiseres, blir det vanskelig å balansere verdiskaping mot hensynet til klima, miljø og lokalsamfunn.

Samlet sett representerer bærekraft, klima og overturisme en strukturell utfordring som stiller krav til mer helhetlig utvikling av reisemål og bedre samspill mellom næring, forvaltning og lokalsamfunn. Uten en slik balanse vil reiselivets videre vekst møte økende begrensninger, både lokalt og nasjonalt.

Dette problembildet danner et krevende utgangspunkt i møte med videre teknologiutvikling, som vil bli nærmere analysert i neste kapittel.

8 KI endrer rammebetingelsene for reiselivet

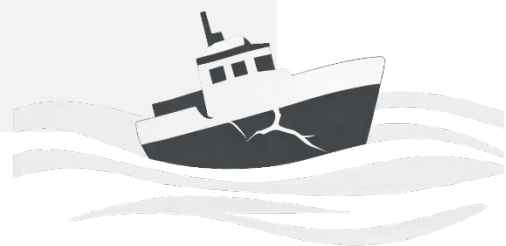
Anekdote – Været som endrer reisen

I horisonten bygger været seg opp. Vindene skifter, strømmen endrer retning, og farvannet blir stadig mer uforutsigbart.

Stormen kan ikke stanses. Den kommer uavhengig av skipets retning og tilstand. For noen fartøy kan den åpne nye ruter og gi økt fart. For andre vil den sette styringsevnen på en hard prøve.

Dette kapittelet handler om stormens natur – hvordan nye teknologiske krefter endrer været og farvannet reisen foregår i, og hvilke spilleregler som gjelder når vinden snur, og hvordan dette vil påvirke reisen dersom det ikke settes inn nye tiltak

Dette kapittelet beskriver skipets faktiske tilstand før stormen treffer.



Fremveksten av kunstig intelligens endrer raskt hvordan reiselivsprodukter oppdages, vurderes og bestilles. Dette påvirker flere av utfordringene som er identifisert i problembildet i kapittel 8, og kan samtidig forsterke eksisterende strukturelle svakheter i norsk reiseliv.

8.1 Innledning: KI endrer rammebetingelsene for hele økosystemet

Kunstig intelligens (KI) og tilgrensende digitale teknologier endrer de overordnede rammebetingelsene for reiselivsnæringen på en måte som går langt utover innføring av nye verktøy. Endringene handler ikke primært om innføring av nye verktøy, men om et strukturelt skifte i hvordan informasjon produseres, formidles og brukes til å påvirke beslutninger, synlighet og verdiskaping i reiselivets verdikjeder.

Utviklingen drives i stor grad av globale teknologitrender og kommersielle aktører, og skjer i høy hastighet og uavhengig av nasjonale strategier, organisering og modenhetsnivå i næringen. Analysen i dette kapitlet tar utgangspunkt i et scenario der det **ikke** settes inn nye, målrettede tiltak utover dagens praksis. Formålet er å beskrive hvordan rammebetingelsene endres gitt eksisterende strukturer og samhandlingsformer.

I tråd med utredningsinstruksen er fremstillingen deskriptiv. Vurdering av konkrete tiltak, virkemidler og handlingsalternativer behandles i en senere fase og i en egen rapport.

KI som strukturelt teknologisk skifte

KI påvirker reiselivsnæringen på flere nivåer samtidig. På et overordnet plan endres forutsetningene for hvordan etterspørsel skapes, hvordan kundereiser organiseres, og hvordan informasjon, anbefalinger og beslutninger formidles gjennom digitale grensesnitt. Sammenlignet med tidligere digitaliseringsbølger kjennetegnes KI-utviklingen av tre sentrale trekk:

- **Automatisering av beslutningsstøtte:** KI-systemer går fra å være støtteverktøy til å aktivt foreslå, prioritere og sammenstille valg på vegne av brukeren.

- **Datadrevet personalisering i stor skala:** Anbefalinger og innhold tilpasses den enkelte reisende basert på store mengder historiske og sanntidsdata.
- **Konsentrasjon av funksjonalitet i få grensesnitt:** Inspirasjon, planlegging, bestilling og oppfølging samles i økende grad i integrerte, KI-drevne brukerflater.

Disse trekkene innebærer at verdiskaping og påvirkningskraft i større grad flyttes fra individuelle aktører og lokale flater til teknologiske plattformer og systemer som kontrollerer data, algoritmer og brukergrensesnitt.

Samlet innebærer dette at:

- Påvirkning over etterspørsel flyttes tidligere i kundereisen
- Beslutningsmakt konsentreres i teknologiske og KI-drevne grensesnitt
- Lokale og individuelle aktører får mindre direkte kontroll over synlighet og kundedialog

Endringer som virker på tvers av aktører

De nye rammebetingelsene påvirker hele reiselivets økosystem, men slår ulikt ut for ulike aktører. Den reisende møter nye former for beslutningsstøtte og anbefalinger. Reiselivsbedrifter og destinasjoner møter endrede krav til synlighet, representasjon og datatilgang. Samtidig får plattformer og KI-aktører en mer sentral rolle i å forme hvilke valg som fremstår som relevante og tilgjengelige i markedet.

For å gjøre disse endringene lettere å forstå og relatere til praksis, er resten av kapittel 9 strukturert etter et aktørperspektiv. Hvert delkapittel beskriver hvordan de samme teknologiske drivkreftene gir ulike konsekvenser for sentrale aktører i reiselivets verdikjede:

- Den reisende
- Reiselivsbedriften
- Reisemålet/destinasjonen
- Plattformer og KI-aktører
- Systemnivået knyttet til energi, infrastruktur og bærekraft

Denne strukturen gjør det mulig å belyse hvordan endrede rammebetingelser både forsterker og endrer problembildet som er beskrevet i kapittel 7, og legger samtidig et tydelig analytisk grunnlag for vurdering av konsekvenser i kapittel 9.

8.2 Den reisende

Kunstig intelligens endrer den reisendes rolle i kundereisen ved at beslutninger som tidligere ble tatt aktivt av den enkelte, i økende grad støttes, foreslås eller automatiseres gjennom KI-drevne grensesnitt. Endringene påvirker både hvordan reiselyst oppstår, hvordan alternativer vurderes, og hvordan endelige valg tas.

Endringer i hvordan den reisende orienterer seg, vurderer og velger

Tradisjonelt har inspirasjon og planlegging av reiser vært preget av aktive søk, sammenligning av informasjon fra flere kilder og relativt høy grad av egeninnsats fra den reisende. Med fremveksten av generativ KI, samtalebaserte grensesnitt og agentiske systemer, endres dette mønsteret. I stedet for å

navigere mellom mange nettsider, plattformer og informasjonskilder, kan den reisende i økende grad formulere behov, preferanser og rammer i én dialog, og motta ferdig sammensatte forslag til reiser, opplevelser og produkter.

Tabell 3: Endringer i den reisendes kundereise i et KI-drevet marked

Fase i kundereisen	Tradisjonell kundereise	KI-drevet kundereise
Inspirasjon	Reisende eksponeres for innhold gjennom søk, sosiale medier, redaksjonelle omtaler og markedsføring.	KI foreslår reisemål og opplevelser basert på tidligere atferd, preferanser og kontekst – ofte før et aktivt søk.
Planlegging	Aktiv sammenligning av destinasjoner, aktiviteter og tilbydere på tvers av mange kilder.	KI sammenstiller og filtrerer alternativer i én dialog, og presenterer ferdige forslag.
Valg	Reisende vurderer eksplisitt ulike alternativer og tar aktive beslutninger.	Valg formes i stor grad av KI-prioriteringer; færre alternativer vurderes eksplisitt.
Bestilling	Bestilling skjer som et eget steg, ofte via separate plattformer eller nettsteder.	Bestilling integreres direkte i KI-grensesnittet eller i anbefalingsflyten.
Oppfølging/etter reise	Begrenset personlig oppfølging, ofte via e-post eller separate kanaler.	KI brukes til personalisert oppfølging, nye anbefalinger og videre relasjonsbygging.

KI-løsningene kombinerer informasjon fra et bredt spekter av kilder og bruker historiske data, kontekstuell informasjon og antatte preferanser til å prioritere og rangere alternativer. Resultatet er en kundereise der mye av filtreringen og sorteringen skjer før den reisende selv forholder seg til utvalget.

KI som aktiv veileder i beslutningsprosessen

Anbefalinger har alltid vært en del av reiselivsmarkedet, enten gjennom redaksjonelle omtaler, guider, reisetips eller kommersielle anbefalinger. Det som endres med KI, er omfanget, presisjonen og graden av automatisering. Anbefalinger blir kontinuerlige, dynamiske og tilpasset den enkelte reisende i sanntid.

Dette innebærer at valg som tidligere var eksplisitte – for eksempel hvilket reisemål som vurderes, hvilke aktiviteter som inngår, eller hvilke leverandører som sammenlignes – i større grad påvirkes av hvordan KI-systemene prioriterer informasjon. For den reisende kan dette oppleves som økt relevans og redusert friksjon, men det innebærer samtidig mindre innsyn i hvilke alternativer som er valgt bort, og på hvilket grunnlag prioriteringene er gjort.

Samling av kundereisen i integrerte KI-grensesnitt

Utviklingen bidrar til at store deler av kundereisen – fra inspirasjon og planlegging til bestilling og oppfølging – samles i et begrenset antall digitale grensesnitt. Disse grensesnittene eies og kontrolleres ofte av globale teknologi- og plattformaktører, og fungerer som mellomledd mellom den reisende og reiselivets produkter og tjenester.

For den reisende betyr dette en mer sømløs og integrert brukeropplevelse. Samtidig reduseres behovet for å oppsøke enkeltaktørers egne flater, noe som endrer hvordan relasjoner mellom gjest og tilbyder etableres og vedlikeholdes over tid.

Valgfrihet, transparens og tillit i KI-støttede valg

Når KI-systemer får en mer aktiv rolle i å strukturere og presentere alternativer, endres også forholdet mellom valgfrihet og veiledning. Selv om den reisende i prinsippet fortsatt kan overstyre anbefalinger, vil de foreslåtte alternativene i praksis ha stor betydning for hvilke valg som faktisk vurderes.

Dette reiser spørsmål knyttet til transparens, påvirkning og tillit. For den reisende blir det vanskeligere å skille mellom nøytrale anbefalinger, kommersielt prioriterte forslag og optimalisering basert på plattformenes egne incentiver. Disse mekanismene behandles nærmere i delkapittel 8.5.

Kobling til problembildet i kapittel 7

Endringene i den reisendes kundereise danner et viktig bakteppe for flere av utfordringene som er beskrevet i kapittel 7. Når inspirasjon og planlegging i økende grad skjer i KI-drevne grensesnitt utenfor næringens direkte kontroll, svekkes reiselivsaktørenes mulighet til å påvirke tidlige faser av kundereisen. Dette bidrar til tap av kontroll over kundedialogen, økt plattformavhengighet og større avstand mellom gjest og tilbyder.

Disse mekanismene er ikke et resultat av enkeltaktørers valg, men av strukturelle endringer i hvordan etterspørsel skapes og beslutninger støttes i et KI-drevet marked.

8.3 Reiselivsbedriften

De samme endringene i kundereise og teknologi som er beskrevet i kapittel 8.2, slår også direkte ut for reiselivsbedriftene. Der den reisende møter økt bekvemmelighet og KI-støttet beslutning, møter bedriftene endrede krav til synlighet, representasjon og tilstedeværelse i digitale og KI-drevne grensesnitt. Samlet innebærer dette en forskyvning av hvor kundedialog, påvirkning og verdiskaping finner sted.

Endrede forutsetninger for synlighet og etterspørsel

I et KI-drevet marked blir synlighet i mindre grad et resultat av aktiv markedsføring alene, og i større grad et resultat av hvordan produkter og tjenester er representert i data som brukes av KI-systemer. Reiselivsbedrifter konkurrerer ikke bare om oppmerksomhet i åpne markeds plasser, men om å bli korrekt forstått, prioritert og anbefalt av algoritmer som sammenstiller informasjon på vegne av den reisende.

Dette innebærer at tradisjonelle virkemidler for synlighet – som egne nettsider, kampanjer og tilstedeværelse i søkemotorer – får redusert betydning i tidlige faser av kundereisen. For bedrifter som ikke er tilstrekkelig representert i de datakildene og formatene KI-systemene benytter, øker risikoen for å falle ut av vurderingsrommet før den reisende selv foretar aktive valg.

Tabell 4: Endrede rammebetingelser for reiselivsbedrifter i et KI-drevet marked

Dimensjon	Tradisjonell situasjon	KI-drevet situasjon
-----------	------------------------	---------------------

Synlighet	Trafikk og etterspørsel drives gjennom egne nettsider, kampanjer og SEO	Synlighet avgjøres av KI-prioritering og databasert representasjon
Kundedialog	Direkte kontakt gjennom egne flater og kanaler	Dialog flyttes til tredjepartsplattformer og KI-grensesnitt
Innsikt	Egen kundedata og direkte tilbakemeldinger	Innsikt akkumuleres hos plattformer og KI-aktører
Distribusjon	Avhengighet av et begrenset antall etablerte kanaler	Flere, men mer komplekse og uoversiktlig distribusjonsledd
Forhandlingsmakt	Avhenger av størrelse, merkevare og kanalvalg	Avhenger av representasjon, datakvalitet og synlighet i KI-systemer

Representasjon i KI-systemer som konkurransefaktor

Når KI-systemer i økende grad fungerer som mellomledd mellom etterspørsel og tilbud, blir kvaliteten på bedriftenes digitale representasjon en sentral konkurransefaktor. Dette handler ikke bare om synlighet, men om hvordan produkter, opplevelser og tjenester er strukturert, beskrevet og gjort maskinlesbare.

Manglende standardisering, ufullstendig informasjon eller svakt vedlikeholdte datasett kan føre til at tilbud enten ikke blir foreslått, eller blir feilaktig representert i anbefalinger. For mange små og mellomstore aktører, som i begrenset grad har investert i strukturert data og integrasjoner, kan dette forsterke eksisterende forskjeller i markedsadgang og forhandlingsmakt.

Fra søkemotoroptimalisering til optimalisering for KI-grensesnitt (AEO)

I takt med at søk, inspirasjon og planlegging i økende grad skjer gjennom KI-drevne grensesnitt, endres også premissene for hvordan reiselivsbedrifter kan påvirke synlighet og etterspørsel. Der tradisjonell synlighet i stor grad har vært knyttet til søkemotoroptimalisering (SEO), oppstår det nå et behov for å forstå og tilpasse seg det som ofte omtales som *Answer Engine Optimization* (AEO) eller optimalisering for KI-baserte anbefalings- og dialogsystemer.

AEO handler i mindre grad om rangering i åpne søkeresultater, og i større grad om å sikre at bedriftens tilbud er korrekt, presist og kontekstuekt representert i de datagrunnlagene KI-systemer benytter for å generere svar, forslag og anbefalinger. Dette forutsetter strukturert og konsistent informasjon om produkter, tilgjengelighet, beliggenhet, egenskaper og rammebetingelser, samt tydelige koblinger mellom ulike deler av tilbudet.

Tap av direkte kundedialog og relasjon

Et sentralt trekk ved utviklingen er at kundedialogen i økende grad flyttes fra bedriftenes egne flater til tredjepartsplattformer og KI-grensesnitt. Når inspirasjon, planlegging, valg og i noen tilfeller også bestilling skjer innenfor samme økosystem, reduseres antall direkte kontaktpunkter mellom bedrift og gjest.

Dette påvirker bedriftenes mulighet til å bygge relasjoner, forstå kundepreferanser og skape lojalitet over tid. Samtidig begrenses tilgangen til egne kundedata, noe som kan svekke grunnlaget for produktutvikling, målrettet kommunikasjon og mersalg.

I tillegg oppstår en situasjon der innsikten i etterspørsel, preferanser og atferd i økende grad akkumuleres hos plattformer og KI-aktører, uten nødvendigvis å deles tilbake til produsentleddet.

Dette innebærer blant annet at:

- Færre direkte kontaktpunkter etableres mellom bedrift og gjest
- Innsikt i preferanser og kjøpsatferd flyttes fra bedriftene til plattformnivå
- Muligheten til å bygge langsiktige relasjoner og lojalitet svekkes over tid over tid kan dette føre til en asymmetrisk læringseffekt, der plattformene styrker sin evne til å forutsi og påvirke etterspørsel, mens reiselivsbedriftene får et stadig svakere kunnskapsgrunnlag for egne strategiske valg.

Forsterket plattformavhengighet og verdilekkasje

Endringene i synlighet og kundedialog bidrar til å forsterke avhengigheten av globale plattformer og mellomledd i distribusjonsleddet. Når stadig større deler av kundereisen kontrolleres av eksterne aktører, forskyves også verdiskapingen bort fra produsentleddet.

For mange reiselivsbedrifter innebærer dette høyere kostnader knyttet til distribusjon, redusert forhandlingsmakt og økt risiko for verdilekkasje. Samtidig blir det vanskeligere å differensiere seg basert på mer enn pris og tilgjengelighet, ettersom anbefalinger og prioriteringer i stor grad styres av plattformenes algoritmer og insentivstrukturer.

Økt konkurranse i distribusjonsleddet

Utviklingen kan samtidig føre til et mer fragmentert distribusjonslandskap, der KI-baserte tjenester kommer i tillegg til eksisterende plattformer og salgskanaler. Dette kan innebære økt konkurranse i distribusjonsleddet, og i noen tilfeller gi reiselivsbedrifter flere parallelle kanaler å forholde seg til enn i dag.

En slik utvikling kan potensielt styrke forhandlingsposisjonen til enkelte aktører, ved at avhengigheten av én dominerende plattform reduseres og flere alternative veier til markedet åpnes. Hvorvidt dette faktisk gir økt handlingsrom, vil imidlertid avhenge av hvordan tilbudene er representert i de ulike systemene, og i hvilken grad bedriftene har innsikt i og kontroll over egen synlighet på tvers av kanalene.

Kobling til problembildet i kapittel 7

Utviklingen som er beskrevet i dette delkapittelet forsterker flere av utfordringene som er identifisert i kapittel 7. Spesielt gjelder dette plattformavhengighet, tap av kundekontroll og lav digital og kommersiell modenhet blant deler av næringen. I et KI-drevet marked blir disse svakhetene mer utslagsgivende, fordi synlighet og markedsadgang i økende grad avgjøres før den reisende når bedriftenes egne flater.

Samlet sett innebærer dette at reiselivsbedriftenes handlingsrom snevres inn dersom de ikke evner å tilpasse seg nye krav til data, representasjon og samhandling i digitale økosystemer.

8.4 Reisemålet og destinasjonen

Endringene i kundereise, synlighet og databruk får også tydelige konsekvenser på destinasjonsnivå. Der forrige kapittel har fokusert på den enkelte reiselivsbedrift, retter dette kapittelet oppmerksomheten mot reisemålet som helhet – som arena for samordning, besøksforvaltning og langsiktig verdiskaping.

Endrede forutsetninger for etterspørselsstyring

På destinasjonsnivå har tradisjonelle virkemidler for å påvirke etterspørsel – som markedsføring, sesongkampanjer og informasjonsarbeid – hatt som forutsetning at reisende aktivt oppsøker destinasjonenes egne flater. Når inspirasjon og planlegging i økende grad skjer i KI-drevne grensesnitt utenfor destinasjonenes kontroll, svekkes denne direkte påvirkningsmuligheten.

I denne utviklingen svekkes også destinasjonsorganisasjonenes tradisjonelle rolle som primær inngang til inspirasjon og planlegging. Når reisende i økende grad får forslag til reisemål, opplevelser og reiseruter direkte gjennom KI-drevne tjenester, reduseres betydningen av destinasjonenes egne nettsider som startpunkt for kundereisen. Dette innebærer et strukturelt skifte der DMO-enes innhold i mindre grad konsumeres direkte av den reisende, og i større grad fungerer som underliggende datagrunnlag for eksterne anbefalings- og planleggingssystemer.

Tabell 5: Endrede roller for destinasjonsorganisasjoner i kundereisens tidlige faser

Fase i kundereisen	Tradisjonell rolle for DMO	Endret rolle i KI-drevet marked
Inspirasjon	Primær inngang til reisemålsinformasjon gjennom destinasjonsnettsteder og kampanjer	KI-tjenester fungerer som første kontaktpunkt; DMO-innhold brukes indirekte som datagrunnlag
Planlegging	Strukturering av tilbud, forslag til aktiviteter og ruter via egne flater	KI sammensetter planer på tvers av kilder; DMO-er mister rollen som planleggingsnav
Valg	Påvirkning gjennom kuratering og anbefalinger på destinasjonens flater	Valg formes i KI-grensesnitt utenfor destinasjonens direkte kontroll

Samtidig gir KI-baserte systemer nye muligheter for mer presis styring av når, hvor og hvordan etterspørsel materialiserer seg.

KI kan i denne sammenhengen også fungere som et verktøy for å formidle støttende informasjon direkte til den reisende, for eksempel om ønsket adferd på reisemålet, hensyn til natur og lokalsamfunn, kapasitetssituasjon, eller når det er mer hensiktsmessig å besøke et område. Slik kan KI bidra til å påvirke valg og adferd i en mer bærekraftig retning allerede i planleggingsfasen.

Samtidig er det et sentralt poeng at destinasjonsorganisasjoner i begrenset grad kontrollerer hvordan og om slik informasjon faktisk når den reisende. Med mindre destinasjonen selv etablerer KI-baserte tjenester eller grensesnitt, vil formidlingen av denne typen styrende og normgivende informasjon være avhengig av eksterne KI-plattformer og assistenter. Det er ingen garanti for at slike tjenester prioriterer, gjengir eller vektlegger destinasjonsspesifikke hensyn slik lokale aktører ønsker, noe som kan begrense destinasjonenes mulighet til å bruke KI aktivt som verktøy for innsikt, styring og adferdspåvirkning.

For destinasjonsorganisasjoner innebærer dette at:

- Egne nettsider i mindre grad fungerer som inngang til kundereisen
- Påvirkning i større grad skjer indirekte gjennom representasjon i KI-systemer
- Tradisjonelle markedsførings- og informasjonsvirkemidler får redusert effekt i tidlige faser. Dersom destinasjoner har tilgang til relevante data og innsikt, kan dette gi bedre grunnlag for å påvirke reisestrømmer, fordele belastning over tid og rom, og redusere press i sårbare perioder og områder

Datagrunnlag og samhandling på tvers av aktører

Effektiv bruk av KI på destinasjonsnivå forutsetter tilgang til data fra et bredt spekter av aktører, herunder reiselivsbedrifter, transport, offentlige tjenester og andre relevante datakilder. Dette innebærer økte krav til samhandling, felles begrepsbruk og deling av informasjon på tvers av organisatoriske og kommersielle skillelinjer.

Manglende koordinering og fragmenterte datagrunnlag kan begrense mulighetene for helhetlig styring, selv om teknologien i seg selv er tilgjengelig. For mange destinasjoner kan dette forsterke eksisterende utfordringer knyttet til lav digital modenhet og begrenset kapasitet til å jobbe systematisk med data og analyse.

I et KI-drevet marked blir destinasjonen i økende grad forstått og presentert som en samlet helhet i anbefalings- og planleggingsverktøy. Dette innebærer at den aggregerte representasjonen av reisemålet – hvordan tilbud, opplevelser, infrastruktur og rammebetingelser henger sammen og beskrives samlet – får økt betydning. Manglende sammenheng eller inkonsistens i hvordan destinasjonen er representert på tvers av aktører kan føre til at reisemålet fremstår utydelig eller fragmentert i KI-baserte anbefalinger.

Bærekraft, kapasitet og lokal verdiskaping

KI-baserte innsiktsverktøy kan gi destinasjoner bedre forståelse av sammenhenger mellom etterspørsel, kapasitet og belastning. Dette kan bidra til mer kunnskapsbasert besøksforvaltning, der hensyn til miljø, lokalsamfunn og opplevelseskvalitet i større grad kan veies opp mot økonomiske mål.

Samtidig kan KI-baserte anbefalingssystemer bidra til å forsterke eksisterende mønstre i etterspørselen. Algoritmisk prioritering kan trekke trafikk mot de samme stedene, tidene og opplevelsene, selv når intensjonen er å spre belastning og stimulere til mer bærekraftige reisestrømmer. Uten bevisst styring og representasjon i disse systemene kan dette øke risikoen for konsentrasjon og press i allerede sårbare områder.

Samtidig innebærer en økt avhengighet av eksterne plattformer og KI-tjenester at deler av styringen flyttes bort fra lokale aktører. Dersom destinasjoner ikke er tilstrekkelig representert i de systemene som former reisendes valg, kan dette begrense handlingsrommet for å styre utviklingen i ønsket retning.

Kobling til problembildet i kapittel 7

Utviklingen som er beskrevet i dette delkapittelet berører flere av utfordringene som er identifisert i kapittel 7, særlig knyttet til svak etterspørselsstyring, fragmentert samhandling og bærekraftige rammer

for vekst. I et KI-drevet marked blir behovet for koordinering, datadeling og felles forståelse på destinasjonsnivå tydeligere, samtidig som konsekvensene av manglende samordning kan bli mer omfattende enn tidligere.

8.5 Plattformene og KI-aktørene

I dette kapittelet brukes begrepet «plattformer» i en bred forstand. Det omfatter ikke bare tradisjonelle OTA-er, men også søke- og KI-drevne tjenester, reiseassistenter og andre digitale grensesnitt som påvirker hvordan reisende finner, vurderer og velger tilbud.

Plattformer og KI-aktører får en stadig mer sentral rolle i reiselivets verdikjede, ved å fungere som bindeledd mellom etterspørsel og tilbud, og som aktive formidlere av informasjon, anbefalinger og beslutningsstøtte. I et KI-drevet marked handler denne rollen ikke bare om distribusjon, men om kontroll over data, algoritmer og brukergrensesnitt som former hvilke valg som fremstår som relevante og tilgjengelige for den reisende.

Kontroll over grensesnitt og beslutningsflyt

Som tidligere beskrevet; KI-baserte plattformer samler i økende grad funksjoner som tidligere var fordelt på flere aktører og flater. Inspirasjon, planlegging, valg og bestilling kan foregå innenfor samme grensesnitt, styrt av plattformenes egne logikker og prioriteringer. Dette gir plattformene betydelig påvirkningskraft over beslutningsflyten i kundereisen, ved at de definerer hvilke alternativer som presenteres, i hvilken rekkefølge og med hvilke begrunnelser.

For reiselivsnæringen innebærer dette at synlighet og markedsadgang i økende grad avgjøres av hvordan tilbudene passer inn i plattformenes tekniske, kommersielle og redaksjonelle rammer, heller enn av direkte etterspørsel fra den reisende alene.

Data, innsikt og asymmetrisk makt

Plattformer og KI-aktører opererer på grunnlag av store mengder data, både fra brukeratferd, transaksjoner og eksterne kilder. Denne datatilgangen gir grunnlag for kontinuerlig læring, optimalisering og forbedring av anbefalinger. Samtidig oppstår det en asymmetri i innsikt, der plattformene får stadig bedre forståelse av etterspørsel, preferanser og betalingsvilje, mens tilsvarende innsikt i begrenset grad deles tilbake med produsentleddet.

Over tid kan dette forsterke maktforskjeller i verdikjeden, ved at plattformene både kontrollerer tilgangen til markedet og sitter på kunnskapen som trengs for å optimalisere tilbud og prising. For reiselivsaktører uten egne, sammenlignbare datagrunnlag kan dette svekke forhandlingsposisjon og strategisk handlingsrom.

Nøytralitet, kommersielle insentiver og prioritering

Selv om KI-baserte anbefalinger ofte fremstår som objektive og nøytrale, kan prioriteringer i praksis påvirkes av kommersielle insentiver, partnerskap og plattformenes egne mål. Betalte plasseringer, provisjonsmodeller og strategiske samarbeid kan påvirke hvilke alternativer som fremheves, og hvordan anbefalinger utformes.

I praksis kan dette innebære at:

- Anbefalinger vektas basert på kommersielle avtaler snarere enn helhetlig relevans
- Plattformenes egne tjenester eller samarbeidspartnere gis forrang i presentasjonen av alternativer
- Kriteriene for prioritering endres over tid uten at dette er synlig for brukere eller tilbydere

For den reisende kan dette gjøre det vanskelig å skille mellom anbefalinger som er basert på relevans og kvalitet, og anbefalinger som er påvirket av kommersielle hensyn. Tilsvarende er det krevende for reiselivsaktører å forstå hvorfor enkelte tilbud prioriteres fremfor andre, og hvilke faktorer som faktisk påvirker synlighet og anbefalinger i KI-drevne grensesnitt. For reiselivsnæringen innebærer det økt usikkerhet knyttet til hvilke mekanismer som faktisk styrer synlighet og etterspørsel i KI-drevne grensesnitt.

Konsentrasjon og markedsrett

Utviklingen innen KI og plattformbaserte tjenester kan bidra til økt konsentrasjon i markedet, der noen få globale aktører får stor innflytelse over informasjonsflyt og transaksjoner. Nettverkseffekter, stordriftsfordeler i databruk og høye utviklingskostnader kan gjøre det vanskelig for nye aktører å konkurrere på like vilkår.

Samtidig kan nye KI-tjenester også bidra til fragmentering og fremvekst av alternative distribusjonskanaler. Utfallet er ikke gitt, men avhenger av teknologisk utvikling, regulering og hvordan ulike aktører posisjonerer seg i økosystemet.

Mulige utviklingsscenarier for plattformenes og KI-aktørenes rolle

Utviklingen beskrevet åpner for ulike roller og maktposisjoner for plattformer og KI-aktører i reiselivets digitale økosystem. Avhengig av hvordan datatilgang, grensesnittkontroll og insentiver utvikler seg, kan de samme teknologiske mekanismene gi svært ulike utslag i praksis. Tabellen under illustrerer tre overordnede scenarier for hvordan plattformenes og KI-aktørenes rolle kan utvikle seg, som analytiske utfall – ikke som anbefalte veivalg.

Tabell 6: Mulige utviklingsscenarier

Mulig utviklings-scenario	Sann-synlighet	Kjennetegn	Impliserte konsekvenser	Mulige konsekvenser for norsk reiseliv
KI som nytt grensesnitt over OTA-er	Høy – det skjer	KI-tjenester håndterer inspirasjon, planlegging og anbefalinger, mens OTA-er fortsatt brukes for bestilling og betaling	OTA-er beholder deler av sin rolle, men mister direkte kundedialog; KI-tjenester får økt påvirkning på valg og synlighet	Kan videreføre dagens maktkonsentrasjon i distribusjonen; norske aktører forblir avhengige av OTA-enes vilkår, samtidig som nye KI-aktører får økt innflytelse over etterspørsel
OTA-er med KI-baserte bruker-grensesnitt	Høy – testes av Expedia	OTA-er integrerer generativ KI og samtalebaserte grensesnitt i egne plattformer	Eksisterende provisjons- og forretnings-modeller videreføres i	Risiko for ytterligere konsentrasjon i et allerede duopolpreget marked; begrenset forbedring av forhandlingsposisjonen for

			ny form; OTA-enes posisjon kan styrkes	små og mellomstore reiselivsaktører
KI som konkurrent til OTA-er	Høy	KI-tjenester utvikler egne distribusjons- og bestillingsløsninger	Nye mellomledd kan oppstå; etablerte provisjonsmodeller utfordres; maktbalansen i verdikjeden endres	Potensial for flere distribusjonsaktører og økt konkurranse; kan gi norske reiselivsaktører bedre forhandlingsrom, men også nye avhengigheter
Spesialiserte KI-baserte reiseportaler	Middels	KI-løsninger utviklet av startups, DMO-er eller andre aktører for bestemte markeder, reisetypen eller destinasjoner	Mer differensiert konkurransebilde; sterkere nisje- og domeneorientering	Potensial for flere distribusjonsaktører og økt konkurranse. Mulighet for at norske aktører i større grad tar kontroll over sluttbruker-relasjonen innen avgrensede segmenter

Kobling til problembildet i kapittel 7

Plattformenes og KI-aktørenes økte rolle forsterker flere av utfordringene som er identifisert i kapittel 7, særlig knyttet til plattformavhengighet, tap av kontroll over kundereise og asymmetrisk makt i verdikjeden. Samtidig bidrar utviklingen til å tydeliggjøre hvordan strukturelle endringer i markedet kan skje raskt, og med begrenset påvirkningsmulighet for enkeltaktører i næringen.

8.6 Samlet mulighetsrom og overgang til videre analyse

Analysen i kapittel 9 har så langt vist hvordan KI-drevet endring påvirker den reisende, reiselivsbedriftene, destinasjonsnivået og maktforholdene i verdikjeden. På tvers av disse aktørperspektivene fremtrer det samtidig et tydelig mulighetsrom, der KI kan bidra til økt verdiskaping, bedre styring og mer relevante opplevelser – gitt bestemte strukturelle forutsetninger. Dette delkapittelet samler disse mulighetene og tydeliggjør hvordan de danner utgangspunkt for de videre scenariene og konsekvensvurderingene i kapittel 9.

Dypere innsikt i gjestenes behov og preferanser

KI-baserte analyse- og innsiktsverktøy gir potensielt langt bedre forståelse av gjestenes behov, preferanser og reiseatferd enn tradisjonelle metoder. Ved å analysere store mengder data på tvers av markeder, kan KI bidra til mer treffsikker kobling mellom etterspørsel og norske reisemål, og gjøre Norge relevant for flere målgrupper enn i dag. Slike verktøy kan også gi destinasjoner og næring bedre strategisk innsikt i hvilke faktorer som driver valg, tilfredshet og betalingsvilje.

Samtidig viser analysen at tilgangen til denne innsikten i stor grad konsentreres hos plattformer og KI-aktører som kontrollerer datainnsamling og analyse. Muligheten for at næringen selv kan nyttiggjøre seg denne typen innsikt avhenger derfor av datatilgang, samhandling og evne til å etablere egne eller felles analysegrunnlag.

Mer helhetlige og personaliserte opplevelser

KI åpner for at reiser i større grad kan settes sammen som helhetlige og personaliserte opplevelser, der overnatting, aktiviteter, transport og øvrige tilbud sees i sammenheng. For den reisende kan dette gi økt relevans og opplevd kvalitet, samtidig som det kan bidra til høyere verdiskaping per gjest.

For reiselivsnæringen representerer dette et potensial for bedre samspill mellom aktører og mer målrettet utnyttelse av samlet tilbud. Samtidig er realiseringen av dette potensialet betinget av at tilbudene er strukturert og representert på en måte som KI-systemer kan forstå og koble sammen. Uten dette risikerer sammensetningen av opplevelser å skje fullt ut på plattformenes premisser.

Økt mulighet for å styre etterspørsel i tid og geografi

KI kan bidra til mer presis styring av når og hvor etterspørsel materialiserer seg, blant annet ved å gi reisende bedre informasjon om kapasitet, sesongvariasjoner og alternative reisemål. Dette kan støtte mer bærekraftig besøksforvaltning, redusere press i sårbare perioder og områder, og bidra til jevnere verdiskaping over tid og geografi.

Analysen viser samtidig at denne muligheten i stor grad avhenger av hvordan og hvor slik informasjon formidles. Med mindre destinasjoner selv kontrollerer KI-baserte grensesnitt, vil påvirkning av etterspørsel være avhengig av eksterne KI-tjenester og plattformer, som ikke nødvendigvis prioriterer destinasjonsspesifikke hensyn.

Effektivisering av drift og produktutvikling i reiselivsbedriftene

KI representerer også et potensial som internt verktøy for effektivisering av drift, analyse av etterspørsel og støtte til produktutvikling i reiselivsbedriftene. Slike anvendelser kan bidra til bedre kapasitetsutnyttelse, mer målrettet utvikling av tilbud og mer informerte beslutninger i den daglige driften.

Samtidig vil tilgangen til disse gevinstene variere betydelig mellom aktører. Små og mellomstore bedrifter kan møte begrensninger knyttet til kompetanse, data og integrasjon i eksisterende systemer. Dermed kan KI både bidra til effektivisering og forsterke forskjeller i konkurranseevne, avhengig av forutsetninger og modenhet.

Endrede forretningsmodeller og nye roller i verdikjeden

I en fase der verdikjeder, distribusjonsformer og digitale grensesnitt er i endring, kan det også oppstå rom for nye forretningsmodeller og roller. KI kan muliggjøre nye former for mellomledd, spesialisering og samarbeid, samt nye måter å skape og hente ut verdi på i reiselivets økosystem.

Dette mulighetsrommet er imidlertid tids- og situasjonsbetinget. Hvilke aktører som evner å ta nye posisjoner, vil avhenge av digital og kommersiell modenhet, tilgang til data, evne til samhandling og posisjonering i de systemene som former etterspørsel og beslutninger.

Overgang til scenarier og videre analyse

De beskrevne mulighetene realiseres ikke automatisk. Analysen viser at utfallet i stor grad påvirkes av strukturelle forhold som maktfordeling, plattformavhengighet, datatilgang og graden av koordinering i næringen. De samme teknologiske drivkreftene kan dermed gi svært ulike utviklingsbaner for norsk reiseliv.

8.7 KI-implikasjoner på energi- og ressursbruk

Kunstig intelligens benytter energi i datasentre på linje med andre digitale tjenester som strømming, skylagring og netthandel. KI-baserte løsninger er mer beregningstunge enn tradisjonelle søk og bidrar dermed til økt energibruk i den digitale infrastrukturen⁴⁶. Samtidig er KI én av flere voksende datatjenester, og energibruken må vurderes i sammenheng med både teknologisk utvikling og hvilke prosesser teknologien erstatter eller effektiviserer.

Energibruken knyttet til KI kan deles i to hovedfaser: **trening av modeller og løpende bruk (spøringer)**. Trening av store språkmodeller er energikrevende og kan ligge i størrelsesorden **100–300 GWh per modellgenerasjon**⁴⁷, men skjer relativt sjelden. Når denne energibruken fordeles over modellens levetid og et svært høyt antall spøringer, blir bidraget per spørring lavt. Den løpende bruken har et langt lavere energiforbruk per forespørsel, men skjer kontinuerlig og i stort volum, og er derfor bruken som blir den dominerende faktoren i det samlede energiregnskapet over tid.

Tabellen under viser omtrentlig energibruk for ulike digitale og dagligdagse aktiviteter, sammenliknet med en enkel KI-spørring som referanseverdi.

Tabell 7 Sammenlikning av energibruk (omtrentlig størrelsesorden)

Aktivitet	Estimert energibruk (kWh)	Tilsvarende antall KI-spøringer*
Enkel KI-spørring (tekst)	~0,001	1
Tradisjonelt nettsøk (Google)	~0,0003	0,3
Lade en smarttelefon	~0,005–0,01	5–10
Generere et KI-bilde	~0,025–0,03	25–30
Strømming av video (HD, ca. 10 min)	~0,03–0,06	30–60
Koke en liter vann	~0,1	100

*En enkel KI-spørring (tekst) er her satt som referanse (= 1).

⁴⁶ IEA – Data centres and AI <https://www.iea.org/energy-system/buildings/data-centres-and-data-transmission-networks>

⁴⁷ Patterson et al. (2021) – Carbon emissions and large neural Networks <https://arxiv.org/abs/2104.10350>

Vannbruk knyttet til KI er primært et spørsmål om kjøleløsninger i datasentre. Eldre anlegg i varme regioner benytter ofte åpne kjøletårn med fordampningskjøling, som medfører reelt vannforbruk, typisk i størrelsesorden **1–2 liter vann per kWh** elektrisitet brukt i datasenteret. Moderne datasentre i kjøligere områder, inkludert Norge og store deler av Europa, benytter i økende grad lukkede kjølesystemer, direkte luftkjøling, fjernkjøling eller sjøbaserte løsninger, med **svært lavt eller tilnærmet null netto vannforbruk** knyttet til kjøling⁴⁸. Samtidig lokaliseres mange nye datasentre slik at **spillvarmen kan utnyttes**, for eksempel til oppvarming av boliger gjennom fjernvarmenett eller til industrielle formål, noe som reduserer samlet energibruk i energisystemet.

I mange regioner er det imidlertid også relevant å se vannbruk i et bredere energiperspektiv. En betydelig andel av verdens strømproduksjon skjer fortsatt i termiske kraftverk (kull, gass, kjernekraft), der vann benyttes i kjøleprosesser uavhengig av sluttbruk, ofte i størrelsesorden **1,5–3 liter vann per kWh** produsert elektrisitet⁴⁹. Vannforbruket knyttet til digital infrastruktur påvirkes dermed ikke bare av hvordan datasentre kjøles, men også av hvordan elektrisiteten produseres. I kraftsystemer med høy andel fornybar energi, som i Norge, er dette indirekte vannavtrykket vesentlig lavere.

Energieffektiviteten i KI-systemer har økt betydelig og den forventes å forbedres i tiden fremover. Nyere språkmodeller, kombinert med mer effektive algoritmer og spesialisert maskinvare, har redusert energibruken per generert enhet med anslagsvis **5–10 ganger** sammenliknet med tidligere generasjoner⁵⁰. I tillegg ser man økt bruk av mindre, domenespesifikke modeller for avgrensede oppgaver, som ofte krever **10–50 ganger lavere energibruk** enn svært store, generelle modeller⁵¹. Dette innebærer at KI-teknologiens direkte energi- og vannavtrykk per anvendelse er fallende over tid, samtidig som potensialet for samlet ressursbesparelse øker når teknologien brukes til å effektivisere fysiske prosesser som transport, planlegging og kapasitetsutnyttelse.

I et reiselivsperspektiv er det avgjørende å vurdere KI i et systemisk bærekraftsperspektiv. KI kan bidra til mer presis planlegging, bedre kapasitetsutnyttelse og redusert unødvendig transport. Selv små forbedringer i etterspørselsstyring og logistikk kan gi energibesparelser som overstiger energibruken knyttet til de digitale beregningene⁵². KI bør derfor ikke vurderes isolert, men som et virkemiddel som – riktig anvendt – kan bidra til redusert samlet ressursbruk i den fysiske verden.

⁴⁸ Li et al. (2023) – Making AI Less Thirsty <https://arxiv.org/abs/2304.03271>

⁴⁹ Macknick et al. (NREL) – “A Review of Operational Water Consumption and Withdrawal Factors for Electricity Generating Technologies” <https://www.nrel.gov/docs/fy11osti/50900.pdf>

⁵⁰ Stanford AI Index Report 2024 <https://aiindex.stanford.edu/report/>

⁵¹ McKinsey – Economic potential of generative AI <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier>

⁵² World Economic Forum – Knowledge Hub - How AI use impacts the environment and what you can do about it

9 Konsekvenser dersom vi ikke handler

Anekdote – Stormen treffer

*Når stormen når skipet så er det skipets tilstand som avgjør utfallet.
Svakheter som tidligere var håndterbare blir tydelige. Små avvik forsterkes, og styringen blir mer krevende. Noen valg lar seg ikke lenger utsette.
Skipet kan komme gjennom uværet styrket – eller drive videre på andres kurs.*

Dette kapittelet belyser hva som kan skje dersom reisen fortsetter uten at skipet er gjort klart for farvannet det seiler i.



Dette kapittelet bygger direkte på analysen i kapittel 7 og 8 og tydeliggjør hvilke konsekvenser disse funnene kan få for norsk reiseliv dersom det ikke iverksettes målrettede og koordinerte tiltak. Der kapittel 7 beskrev dagens strukturelle problemer i næringen, og kapittel 8 analyserte hvordan kunstig intelligens og nye digitale plattformer endrer rammebetingelsene, retter dette kapittelet søkelyset mot implikasjonene av disse forholdene sett i sammenheng.

Et sentralt poeng er at kunstig intelligens ikke utgjør en isolert utfordring, men forsterker eksisterende svakheter i næringen. Fragmentering, lav digital og kommersiell modenhet, begrenset datatilgang og høy avhengighet av globale plattformer kan i et KI-drevet marked gi raskere og mer omfattende negative utslag enn tidligere teknologiskifter.

Formålet med dette kapittelet er å belyse hvilke konsekvenser og risikoer analysen i kapittel 7 og 8 innebærer for norsk reiseliv dersom det ikke handles. Kapittelet introduserer ikke nye problemstillinger, men viser hvordan allerede identifiserte utfordringer kan få økt betydning i en KI-drevet reiselivsøkonomi dersom næringen ikke evner å tilpasse seg og opptre mer koordinert. Et sentralt premiss er at tidspunktet for handling er avgjørende: valg som tas – eller utsettes – i denne fasen vil påvirke næringens handlingsrom fremover, ettersom sentrale strukturer i den digitale kundereisen nå er i ferd med å etableres.

9.1 Et sårbart utgangspunkt

Norsk reiseliv går inn i en ny fase av digital og teknologisk omstilling med et utgangspunkt preget av kjente strukturelle svakheter. Som beskrevet i kapittel 7 kjennetegnes næringen av mange små og fragmenterte aktører, varierende digital og kommersiell modenhet, samt begrenset evne til koordinering og felles gjennomføring på tvers av virksomheter og reisemål. Samtidig er store deler av kundedialogen, synligheten og salget allerede flyttet til globale plattformer som kontrollerer både distribusjon, datatilgang og brukergrensesnitt.

Dette innebærer at norsk reiseliv i begrenset grad har kontroll over hvordan egne produkter, reisemål og opplevelser presenteres, prioriteres og settes sammen i digitale flater. Som vist i de foregående kapitlene skjer dette i et landskap der kunstig intelligens i økende grad fungerer som et overliggende

beslutnings- og anbefalingslag, og der synlighet og relevans forutsetter tilgang til strukturerte, oppdaterte og maskinlesbare data.

Utgangspunktet er dermed sårbart ikke bare som følge av eksisterende svakheter, men også fordi handlingsrommet for å påvirke hvordan nye digitale og KI-baserte strukturer formes, er tidsavgrenset. I denne fasen etableres praksiser, standarder og maktposisjoner i den digitale kundereisen som senere vil være krevende å endre. Konsekvensene av å avvente handling kan derfor bli mer omfattende og mer varige enn ved tidligere teknologiske skifter.

9.2 Problemene vil forsterkes i et KI-drevet marked

Dersom norsk reiseliv ikke tilpasser seg de endrede rammebetingelsene beskrevet i kapittel 8, vil problemene ikke bare vedvare, men forsterkes. Kunstig intelligens skaper i seg selv ikke nye grunnleggende utfordringer for næringen, men endrer mekanismene for synlighet, etterspørsel, samhandling og verdiskaping på en måte som gjør eksisterende problemer mer alvorlige og vanskeligere å håndtere.

Nedenfor gjennomgås problemene fra kapittel 7 enkeltvis. For hvert problem tydeliggjøres hvorfor utviklingen innen KI og digitale plattformer bidrar til å forsterke utfordringsbildet.

P01 Lav verdiskaping per gjest og presset lønnsomhet

Situasjon: Verdiskapingen per gjest er allerede lav for mange aktører i næringen, og lønnsomheten er presset. Store deler av kundedialogen og salget skjer gjennom eksterne kanaler, noe som begrenser muligheten til å påvirke prising, pakketering, mersalg og relasjonsbygging.

Endring: I et KI-drevet marked flyttes beslutningsmakt knyttet til synlighet, anbefalinger og prising i økende grad til digitale grensesnitt og plattformer som også kontrollerer kundedata om adferd, preferanser og betalingsvilje. Pr i dag tar ikke KI-verktøyene marginer for å synliggjøre aktører, dette vil sannsynligvis endres i det også salg vil kunne gjennomføres inne i KI-agenten.

Effekt: Manglende tilgang til kundedata gir svakere grunnlag for å sette riktig pris, tilpasse tilbud, selge tilleggstjenester og nå nye kunder, noe som forsterker et allerede presset lønnsomhetsnivå.

P02 Avhengighet av globale plattformer og tap av kundekontroll

Situasjon: Avhengigheten av globale plattformer er allerede høy, særlig for små og mellomstore aktører, både for synlighet, distribusjon og salg.

Endring: Med KI flyttes ikke bare distribusjon, men også inspirasjon, planlegging og beslutningsstøtte inn i plattformenes egne økosystemer og agentbaserte tjenester.

Effekt: Direkte kundedialog og kontroll over kundereisen svekkes ytterligere, og maktubalansen mellom næringen og plattformer som kontrollerer rangering, anbefalinger, data og brukerflater forsterkes. Dagens allerede negative utvikling vil ikke bare fortsette, men vesentlig forsterkes av KI.

P03 Fragmentert næring

Situasjon: Næringen er preget av mange små og uavhengige aktører, med begrenset grad av samhandling og felles representasjon.

Endring: I et KI-drevet marked forutsetter synlighet og relevans helhetlige, konsistente og oppdaterte

datagrunnlag, felles datamodeller og standarder.

Effekt: En fragmentert næring har begrenset evne til å etablere slike felles datagrunnlag og strukturer, noe som gjør samlet synlighet krevende og gir svakere gjennomslag i KI-baserte anbefalings- og beslutningssystemer.

P04 Mangelfullt samarbeid og lav gjennomføringsevne

Situasjon: Manglende samarbeid gjør det allerede krevende å utvikle og gjennomføre felles initiativer på tvers av aktører og reisemål.

Endring: Når synlighet i økende grad styres av KI-baserte løsninger, blir evnen til å utvikle felles data- og teknologiløsninger stadig viktigere.

Effekt: Manglende koordinering gjør det vanskelig å etablere løsninger som gir samlet synlighet i KI-grensesnitt, noe som vil kunne føre til lavere synlighet og forsterker eksisterende gjennomføringsutfordringer.

P05 Lav digital modenhet

Situasjon: Mange aktører har lav digital modenhet, med bruk av manuelle rutiner samt begrenset struktur på data, systemer og digitale arbeidsprosesser.

Endring: For å få synlighet i KI-drevne grensesnitt må man tilby strukturerte, oppdaterte og maskinlesbare data. Ofte kreves det teknisk integrasjon med lokale løsninger.

Effekt: Aktører med lav digital modenhet har begrenset evne til å ta i bruk eller tilpasse KI-løsninger, og blir dermed mindre synlige og relevante i automatiserte anbefalings- og beslutningsprosesser.

P06 Lav kommersiell modenhet

Situasjon: Lav kommersiell modenhet handler i stor grad om manglende forretningsforståelse og begrenset kjennskap til hvordan mer moderne forretningsmodeller kan øke verdiskaping. Dette gir utslag i svak prising, lite pakketering og lav evne til mersalg, og begrenser både inntjeningen hos den enkelte aktør og utviklingen av lønnsomme lokale klynger og helhetlige tilbud.

Endring: Utviklingen mot mer datadrevne og plattformbaserte markeder – herunder KI-baserte løsninger – gjør at aktører som evner å arbeide systematisk med prising, pakketering og sammensatte tilbud får et tydelig fortrinn. Samtidig blir manglende kommersiell forståelse mer synlig og mer utslagsgivende i konkurransen.

Effekt: Når aktører ikke klarer å ta i bruk eller tilpasse seg mer moderne forretningsmodeller, blir det vanskelig å øke samlet verdiskaping, bygge sterke lokale klynger og bidra til at «kaken blir større» for reiselivet som helhet. Dette svekker næringens samlede konkurransekraft, uavhengig av KI, men forsterkes i et mer datadrevet marked.

P07 Svak styring av etterspørsel og kapasitet

Situasjon: Evnen til å styre etterspørsel og kapasitet er allerede begrenset mange steder, og baserer seg i stor grad på manuelle tiltak.

Endring: I et KI-drevet økosystem kan anbefalinger i stor grad styres av kommersielle mål hos plattformer, hva som konverterer, hva man antar kunden vil ha og tjenesteleverandører, fremfor lokale hensyn.

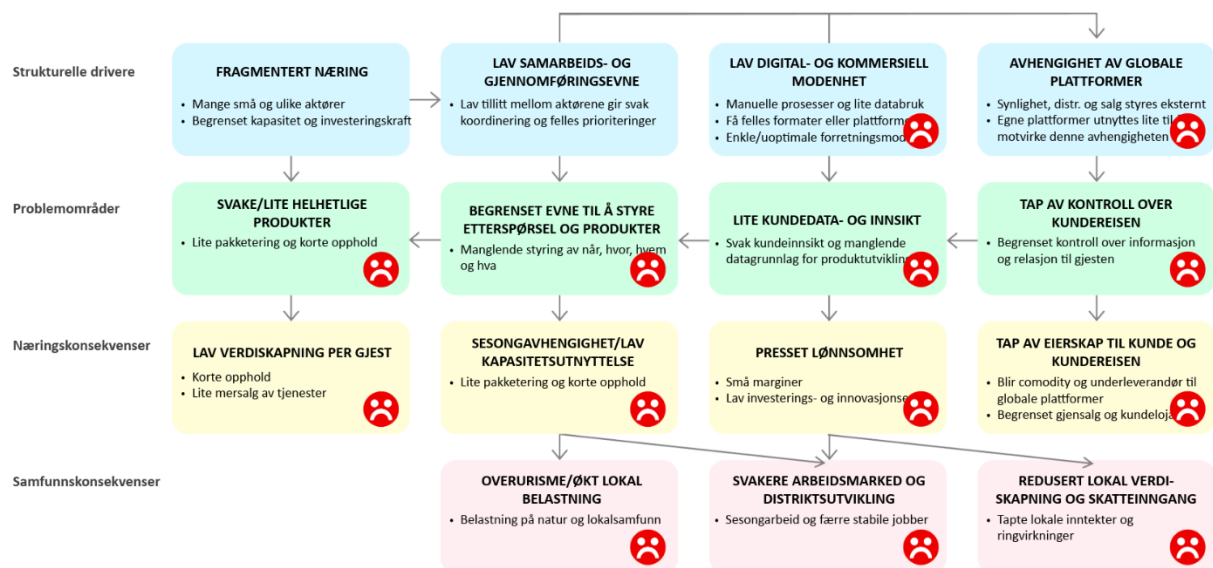
Effekt: Uten tydelige styringssignaler og samordnet datagrunnlag kan dette føre til økt konsentrasjon i tid og rom og forsterke belastningsutfordringer.

P08 Bærekraftsutfordringer og overbelastning

Situasjon: Flere reisemål opplever allerede betydelige bærekraftsutfordringer og overbelastning.

Endring: Når anbefalingslogikk og beslutningsstøtte i økende grad flyttes til KI-baserte systemer uten lokal styring, kan bærekraftshensyn og lokale rammer bli nedprioritert.

Effekt: Manglende lokal styring av anbefalingslogikk kan forsterke belastningen på sårbare reisemål, særlig der anbefalinger ikke tar hensyn til bærekraftsmål eller lokale rammer, og bidra til uønskede utviklingstrekk.



Figur 6: Hvordan KI påvirker problembildet

9.3 Risiko ved å ikke handle i tide

Dersom norsk reiseliv ikke handler i møte med de endringene som er beskrevet, innebærer dette en **økt strategisk risiko**. Risikoen knytter seg til at sentrale beslutninger, strukturer og maktposisjoner i den digitale kundereisen etableres utenfor næringens kontroll, og at handlingsrommet for å påvirke utviklingen snevres inn over tid.

Risikoene som beskrives i dette kapittelet kan ha språklig og tematisk overlapp med problemene og målene i analysen. Dette er bevisst og naturlig. Risikoene uttrykker ikke nye forhold, men konsekvensene av at kjente problemer får vedvare over tid, og av at sentrale mål ikke nås, i et KI-drevet marked.

R01 Varig tap av kontroll over synlighet, kundedialog og verdiskaping

Når KI-baserte grensesnitt og plattformer i økende grad fungerer som første kontaktpunkt mellom kunde og tilbud, reduseres næringens direkte påvirkning på hvordan norske reisemål, produkter og opplevelser presenteres, prioriteres og settes sammen.

Anbefalingslogikk, rangering, prising og sammensetting av tilbud **flyttes i økende grad ut av næringens kontroll**.

Samtidig **mister aktørene tilgang til sentrale kundedata** om preferanser, adferd og betalingsvilje. Over tid kan dette føre til at kontrollen over kundereisen i praksis flyttes varig ut av næringen, med redusert evne til å differensiere tilbud, hente ut verdiskaping og bygge direkte kundeforhold.

R02 Økt maktkonsentrasjon og avhengighet av globale aktører

Plattformer som kontrollerer data, anbefalingslogikk, distribusjon og transaksjoner vil over tid kunne **styrke sin forhandlingsposisjon** ytterligere. KI-forsterkede nettverkseffekter kan bidra til økt konsentrasjon av makt hos et fåtall globale aktører. For norsk reiseliv kan dette innebære **høyere kostnader** for synlighet og distribusjon, svakere forhandlingsmakt, økt verdilekkasje ut av næringen og redusert evne til å utvikle alternative kanaler eller felles løsninger.

R03 Vedvarende lav verdiskaping og svekket investeringskraft

Dersom næringen ikke evner å hente ut betalingsvilje, utvikle mer moderne forretningsmodeller og utnytte samspill mellom aktører, kan lav verdiskaping bli et **varig strukturelt problem**. Manglende evne til å optimalisere prising, pakketering og mersalg på tvers av aktører **svekker lønnsomheten** både lokalt og nasjonalt. Dette reduserer investeringskraften i produktutvikling, digital infrastruktur og bærekraftige løsninger, og kan over tid svekke både konkurransekraften, innovasjonsevnen og kvaliteten på norske reiselivsprodukter.

R04 Svekket styring av etterspørsel og bærekraftig utvikling

Når KI-baserte anbefalingssystemer i hovedsak styres av kommersielle mål, historiske mønstre og optimalisering for konvertering, uten tydelige styringssignaler fra næringen selv, øker risikoen for **uønsket konsentrasjon i tid og rom**. Dette kan føre til ytterligere belastning på sårbare reisemål, økt press på natur, lokalsamfunn og infrastruktur, samt redusert evne til å styre utviklingen i tråd med nasjonale og lokale bærekraftsmål.

R05 Strategisk risiko ved å avvente utviklingen

Når strukturer, standarder, datamodeller og roller først er etablert i et KI-drevet økosystem, vil de være krevende å endre i etterkant. Tidlig etablerte løsninger og praksiser kan låse inn maktforhold, verdikjeder og teknologiske avhengigheter.

Manglende handling i denne fasen kan derfor føre til at nødvendige grep må tas senere under mindre gunstige forutsetninger, med høyere kostnader, svakere påvirkningskraft og redusert handlingsrom for både enkeltaktører og næringen som helhet.

Manglende tilpasning til denne utviklingen kan blant annet føre til:

- **Lavere marginer per salg**, som følge av økt avhengighet av OTA-er og KI-baserte plattformer med høye provisjoner, sterkere prispress og redusert forhandlingsmakt.
- **Redusert verdiskaping per gjest**, når mulighetene for mersalg, pakketering og personaliserte tilbud svekkes, og kjøpsbeslutninger i større grad styres av eksterne anbefalingssystemer.
- **Økte salgs- og markedsføringskostnader**, ettersom konkurransen om synlighet i KI-baserte anbefalinger, rangeringer og agentgrensesnitt tiltar.
- **Svekket investerings- og innovasjonsevne**, fordi lavere og mer volatile marginer gir mindre rom for langsiktig produktutvikling, digitalisering og kompetanseheving.

- **Økt økonomisk sårbarhet**, med større sesongvariasjoner og redusert evne til å styre kapasitet, etterspørsel og risiko på en helhetlig måte.

Samlet sett innebærer passivitet i møte med KI-drevet endring en risiko for at norsk reiseliv beveger seg mot høyere volum, men lavere lønnsomhet, redusert kontroll over kundereisen og svekket samlet verdiskaping i næringen. Dette understreker behovet for målrettede og koordinerte tiltak som kan styrke næringens handlingsrom, sikre bedre kontroll over sentrale deler av den digitale kundereisen og legge til rette for bærekraftig verdiskaping over tid.

9.4 Muligheter som følger av kunstig intelligens

Utviklingen innen kunstig intelligens representerer ikke bare nye utfordringer for reiselivsnæringen, men åpner også et betydelig mulighetsrom. Disse mulighetene knytter seg både til hvordan markedet fungerer, hvordan aktører kan posisjonere seg, og hvordan verdiskaping og bærekraft kan styrkes.

For det første **utfordrer kunstig intelligens etablerte forretningsmodeller og maktposisjoner i reiselivet**. Når nye grensesnitt og beslutningssystemer tar en mer aktiv rolle i kundereisen, svekkes samtidig noen av de etablerte mellomleddenes kontroll over synlighet og distribusjon. Dette kan åpne for nye aktører og roller i verdikjeden, og gi bedre rammebetingelser for aktører som i dag har begrenset tilgang til markedet. Over tid kan dette også bidra til å redusere avhengigheten av tradisjonelle OTA-er, dersom nye løsninger gir alternative innganger til kunden.

For det andre innebærer fremveksten av KI-baserte grensesnitt at **nye kanaler får økt betydning for hvordan reisende orienterer seg, vurderer alternativer og tar beslutninger**. Dette gir ikke bare endringer i konkurranseforhold, men også nye muligheter for å påvirke etterspørselen. Ved å forstå og samhandle med disse grensesnittene kan aktører i større grad bidra til å styre reisemønstre, for eksempel ved å påvirke valg av tidspunkt, destinasjon eller aktivitet. Dette kan være et viktig virkemiddel for å håndtere kapasitetsutfordringer og belastning på reisemål.

Videre gir kunstig intelligens grunnlag for en **langt dypere innsikt i gjestenes behov, preferanser og adferd**. Gjennom analyse av store datamengder kan aktører oppnå bedre beslutningsgrunnlag, både på strategisk og operativt nivå. Dette gjør det mulig å utvikle mer treffsikre tilbud og tilpasse kommunikasjon og produkter til ulike segmenter. Samtidig gir dette økte muligheter for å styre etterspørsel i tid og geografi, noe som er sentralt for både lønnsomhet og bærekraft.

Ny teknologi muliggjør også utvikling av **mer helhetlige og personaliserte produkter og opplevelser**. Ved å koble sammen data på tvers av aktører og faser i kundereisen, kan det skapes mer sammenhengende og relevante opplevelser for den enkelte reisende. Dette kan bidra til økt verdiskaping per gjest, blant annet gjennom høyere betalingsvilje, økt konsum og lengre opphold.

Til slutt gir data og kunstig intelligens **betydelige muligheter for effektivisering av drift og produktutvikling** i reiselivsbedriftene. Automatisering av prosesser, bedre prognoser og mer datadrevne beslutninger kan redusere kostnader og øke utnyttelsen av kapasitet. Samtidig kan det gi

grunnlag for raskere innovasjon og utvikling av nye tjenester. Samlet sett kan dette bidra til forbedret lønnsomhet og styrket konkurransekraft i næringen.

10 Hva ønsker vi å oppnå?

Anekdote – Målet

Et skip skal legge ut på en lang reise mot en by mange har hørt om, men få har sett. En by bygget på verdiskaping, balanse og livskraft – et sted som bare kan nås over åpent hav. Skipet er norsk reiseliv og byen er målene i næringen har satt i Nasjonal reiselivsstrategi 2030 og andre dokumenter. Målene ligger som et fast punkt i horisonten, men været underveis er ukjent, og det må avklares om skipet er rustet for det som venter.

Denne rapporten handler om skipet; hvilken tilstand det er i – og hvilken tilstand det må være i for å kunne klare reisen. Om mannskapet er beredt, om utstyret er tilpasset ferden, og om skipet evner å lese farvannet, justere seilene og holde kursen når vinden snur.

Målene i dette kapitlet beskriver den tilstanden skipet må være i for å kunne nå byen mange har hørt om, men få har sett.



Spørsmålet er ikke lenger om kunstig intelligens vil endre reiselivet, men hvem som skal sitte igjen med synligheten, kundekontakten, innsikten og verdiene når det skjer. Dette kapitlet definerer hva norsk reiseliv må oppnå for ikke bare å tilpasse seg utviklingen, men styrke sin posisjon i den. Hovedmålet og delmålene peker derfor ut hva næringen må vinne tilbake, bygge opp og stå sterkere på i årene som kommer.

10.1 Mål for digitalisering av norsk reiseliv

På denne bakgrunnen foreslås følgende hovedmål og delmål for arbeidet.

Hovedmål: Styrke norsk reiseliv i møte med globale OTA-er og KI

Norsk reiseliv skal stå sterkere i møte med et marked som i økende grad formes av kunstig intelligens og globale digitale plattformer. Det innebærer å sikre synlighet, styrke verdiskapingen og bevare et større handlingsrom for næringen, slik at mer av kontrollen over kundereise, inntekter og utviklingsretning skjer på norske premisser.

- **M01: Styrket synlighet i digitale kanaler**
Norsk reiseliv skal opprettholde og styrke sin synlighet og tilgjengelighet i digitale kundereiser, også når inspirasjon, planlegging og valg i økende grad skjer gjennom KI-tjenester og globale plattformer. Norske reiselivsprodukter må være enkle å finne, forstå og velge også i nye digitale grensesnitt.
- **M02: Bedre kundeinnsikt og kontroll over kundedialog og salg**
Norsk reiseliv skal øke kontrollen over kundedata, kundedialog og distribusjon, slik at en større del av relasjonen til gjesten og salget skjer på norske premisser. Dette er viktig for å redusere avhengigheten av mellomledd, styrke egne distribusjonsflater og sikre bedre tilgang til data, innsikt og direkte kundekontakt.
- **M03: Økt verdiskaping, inntjening og lokal verdifangst**
Norsk reiseliv skal øke verdiskapingen per gjest gjennom bedre tilpassede produkter, mer effektiv

prising, mer kryssalg og oppsalg, og ved at en større del av inntektene blir igjen i næringen og i Norge. Dette skal bidra til bedre marginer, lavere verdilekasje til globale mellomledd og større lokale og nasjonale ringvirkninger, inkludert økte skatteinntekter.

- **M04: Bedre styring av etterspørsel, kapasitet og belastning**

Norsk reiseliv skal bli bedre i stand til å styre etterspørsel, kapasitet og besøksstrømmer i tid og geografi, slik at verdiskaping kan økes uten å forsterke overbelastning og bærekraftsutfordringer. Bedre bruk av data og digitale virkemidler skal gjøre det lettere å spre trafikk, utnytte kapasitet bedre og støtte en mer bærekraftig utvikling av reisemålene.

- **M05: Styrket gjennomføringsevne og forhandlingskraft**

Norsk reiseliv skal styrke sin evne til samordning, digital utvikling og felles gjennomføring, slik at næringen står sterkere i møte med globale plattformer, OTA-er og nye KI-baserte markedsaktører. Dette skal gi bedre forutsetninger for å utvikle felles løsninger, gjennomføre nødvendige grep i praksis og styrke næringens posisjon i markedet.

Målene handler i sum om mer enn å tilpasse seg ny teknologi. De handler om å sikre at norsk reiseliv også fremover eier en større del av markedstilgangen, kundeforholdet og verdiskapingen selv. I de neste kapitlene vurderes hvilke grep som kan flytte næringen fra en mer sårbar og reaktiv posisjon til en sterkere, mer samordnet og mer offensiv rolle i det digitale reiselivsmarkedet.

10.2 Konklusjon – Behov for handling

Denne innsiktsrapporten viser at norsk reiseliv står ved et tydelig veiskille. Kunstig intelligens, nye distribusjonsformer og en global plattformøkonomi er i ferd med å endre hvordan reiser oppdages, planlegges, bestilles og oppleves. Dette er ikke en gradvis utvikling, men et strukturelt skifte som allerede påvirker næringens verdikjeder, maktforhold og konkurransevilkår.

Analysen viser at mange av dagens utfordringer – lav verdiskaping per gjest, presset lønnsomhet, sesongavhengighet og tap av kontroll over kundereisen – ikke vil forsvinne av seg selv. Tvert imot vil disse **utfordringene forsterkes dersom norsk reiseliv ikke evner å tilpasse seg en KI-drevet virkelighet.**

Samtidig peker rapporten tydelig på at teknologiskiftet også åpner nye mulighetsrom. KI og datadrevet innsikt kan gi bedre styring av etterspørsel, mer helhetlige og personaliserte opplevelser, mer effektiv drift og økt verdiskaping – men bare dersom næringen evner å samarbeide, dele data, bygge kompetanse og etablere felles strukturer som gir reell tilstedeværelse i de nye digitale grensesnittene.

Et sentralt funn er at enkeltaktører, uavhengig av størrelse, i liten grad vil kunne møte denne utviklingen alene. Skal norsk reiseliv beholde og styrke sin posisjon, kreves det **samordning** på tvers av bedrifter, destinasjoner, teknologileverandører og virkemiddelapparat. Dette handler ikke primært om valg av, men om strategisk retning, eierskap til data, kontroll over fortellingen om Norge som reisemål og evne til å opptre samlet i møte med globale aktører.

KONKLUSJON

Dersom det ikke gjøres noe, vil utviklingen gå i retning av ytterligere tap av kontroll, svekket verdiskaping og økt avhengighet av eksterne plattformer.

Dersom norsk reiseliv derimot evner å handle tidlig, koordinert og strategisk, finnes det et reelt handlingsrom for å bruke KI og ny teknologi til å styrke både konkurransekraft, bærekraft og lokal verdiskaping.

DEL 3

TILTAK OG ANBEFALINGER



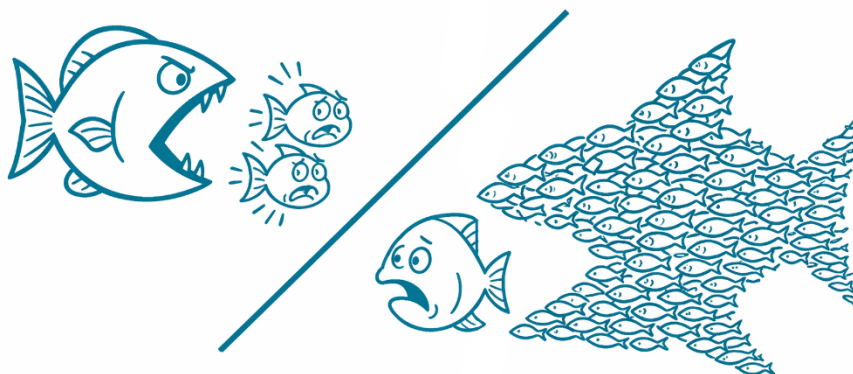
11 Tiltak

11.1 Innledning

Norsk reiseliv står i en krevende situasjon. Økt plattformavhengighet, pressede marginer og fragmenterte strukturer gir svekket lønnsomhet og handlingsrom. I tillegg forsterker fremveksten av KI-drevne søke- og bestillingsflater denne utviklingen ytterligere: synlighet, kundedialog og distribusjon flyttes raskt til nye grensesnitt der næringen i dag har begrenset kontroll og i liten grad er rustet organisatorisk og kompetansemessig. Skal næringen ta tilbake kontroll over distribusjon, kundedata og verdiskaping, krever det strukturelle endringer – ikke bare justeringer.

Dette vil kreve prioriteringer, omstilling og vilje til å ta valg som ikke alltid er populære. Motstand og interessekonflikter er en del av bildet. Nettopp derfor er tydelig retning, langsiktig forpliktelse og utholdenhet avgjørende. Tiltakene kan fases inn trinnvis, men effekten forutsetter konsistent gjennomføring over tid.

Det vil også kreve samarbeid mellom aktørene i næringen. Samarbeid er bases for alle tiltak i denne rapporten. Uten godt samarbeid mellom reiselivsselskapene, DMOene og andre aktører vil man ikke kunne nå noen av målene i denne rapporten. Dette er det viktigste premisset, men kanskje også den største utfordringen slik vi har opplevd tilbakemeldingene fra næringen. Se for øvrig problem P04 som beskrevet i kapittel 7.4.



Figur 7: Samarbeid mellom reiselivsaktørene er nødvendig for å nå målsettingene

Transformasjonen kan ikke outsources til myndighetene. **Næringen må selv ta eierskap til løsningen og gjennomføringen.** Det offentlige kan bidra med rammer, støtte og juridisk tilrettelegging, men drivkraften må ligge i næringen selv.

Tiltaksområdene under er helhetlige hovedgrep som samlet skal adressere problemene P01–P08 og bidra til å nå mål M01–M05. De er utformet som en samlet plan, der tiltakene understøtter hverandre og på flere områder har klare avhengigheter. Noen tiltak kan gjennomføres hver for seg, men den samlede effekten blir størst dersom de sees og utvikles som deler av en helhet.

Samlet skal tiltakene bidra til å nå målene som skissert i kapittel 10 ved å styrke kontrollen over kundereisen og kundedataene, øke verdiskapingen per gjest og legge til rette for mer bærekraftig besøksforvaltning. De skal også styrke distribusjon gjennom egne flater, øke synligheten – også i Kl-drevne tjenester – og forbedre forhandlingsposisjonen overfor OTA-er og andre globale plattformer. Ambisjonen er å gjøre næringen til en sterkere og mer profesjonell samarbeidspartner, samtidig som det tydeliggjøres hvor aktørene bør samarbeide og hvor de bør konkurrere.

Flere av tiltakene forutsetter dessuten tydelig eierskap, langsiktig forvaltning og strukturer som skaper tillit til løsningene. Dette gjelder særlig tiltak som PRODAT, INSI og NTX, som ikke bare krever utvikling, men også forvaltningsmodeller som sikrer legitimitet, drift, videreutvikling og tillit over tid. For slike tiltak er en forvaltningsstruktur som den skissert i RITS en viktig del av gjennomføringen.

Tiltakene i dette kapitlet må utformes og gjennomføres innenfor gjeldende lover og regelverk, herunder konkurranselovgivning, personvernregelverk og relevante regler for offentlig støtte. Dette gjelder særlig tiltak som berører datadeling, felles infrastruktur, distribusjon og samarbeid mellom aktører. Det forutsettes at løsningene utformes med åpne og ikke-diskriminerende vilkår, tydelig styring og nødvendig juridisk kvalitetssikring i videre arbeid.

Tiltakene er ikke bare utformet for å håndtere identifiserte problemer, men også for å utnytte de mulighetene som følger av utviklingen innen kunstig intelligens og datadrevne forretningsmodeller. Dette innebærer blant annet bedre utnyttelse av data, mer treffsikker distribusjon og økt evne til å styre etterspørsel.

11.2 Reiselivsnæringen som økosystem

Reiselivsnæringen er ikke bare en samling enkeltbedrifter. Det er et økosystem. Med det mener vi et nettverk av aktører, ressurser og relasjoner som er avhengige av hverandre for å skape verdi. I reiselivet oppstår ikke opplevelsen i én virksomhet alene, men i samspillet mellom mange: overnatting, servering, aktiviteter, attraksjoner, transport, handel, informasjon, distribusjon, offentlige tjenester, frivillighet og lokalsamfunn. Både Nasjonal reiselivsstrategi og Reiseliv 2030 peker på at reiseliv skiller seg fra mange andre næringer nettopp fordi reiselivsproduktet som regel er summen av mange ulike leveranser og aktører på et reisemål.

Hva består et økosystem av?

Et økosystem består typisk av fem ting: aktører, roller, relasjoner, felles spilleregler og en eller annen form for felles infrastruktur. I reiseliv så kan aktørene være bedrifter, destinasjonsselskaper, offentlige myndigheter, teknologileverandører, kunnskapsmiljøer og frivillige organisasjoner. Rollene deres er ulike, men de utfyller hverandre. Relasjonene handler om samarbeid, koordinering, konkurranse og avhengighet. Spillereglene kan være standarder, finansieringsmodeller, avtaler og normer for hvordan man jobber sammen. Infrastrukturen kan være alt fra transport og digitale plattformer til felles data, kompetansemiljøer og sterke felles markedsflater.

Når et økosystem fungerer godt, blir helheten sterkere enn summen av delene. Når det ikke gjør det, rammer svakhetene mange samtidig. Dette er også et hovedpoeng i den nasjonale strategien, som beskriver reiseliv som et nettverk av næringer med mange koblinger mellom markeder, aktører og leveranser, der svikt i ett ledd skaper problemer for andre deler av helheten.

For den enkelte bedrift er det en fordel å være del av et velfungerende økosystem.

En bedrift tjener på at stedet er attraktivt, at det er spennende aktiviteter i nærheten, at transporten fungerer, at informasjonen er god, at andre aktører holder kvalitet, og at reisemålet utvikles på en måte som gjør at gjester blir lenger og legger igjen mer verdi. Et godt økosystem gjør det lettere å nå markedet, samarbeide om produkter, dele innsikt, utvikle nye tilbud, bygge kompetanse og løse utfordringer som ingen klarer alene. Det gir også større evne til å håndtere endringer i marked, teknologi og rammevilkår. Dette samsvarer med strategidokumentene, som understreker behovet for sterkere samhandling, bedre data, mer innovasjon og bredere involvering av aktører enn i tradisjonelle innovasjonssystemer.

Hva kjennetegner et velfungerende økosystem?

Rammebetingelser for et velfungerende økosystem, uavhengig av næring:

1. Gjensidig avhengighet er erkjent

Aktørene forstår at de er avhengige av hverandre, og at de samlet skaper mer verdi når helheten fungerer godt.

2. Roller og bidrag er komplementære

Ulike aktører fyller ulike roller, og bidragene deres forsterker hverandre i stedet for å overlappe eller trekke i hver sin retning.

3. Det finnes tillit, men også koordinering

Aktørene har tilstrekkelig tillit, felles spilleregler og praktiske mekanismer for å samarbeide over tid.

4. Felles infrastruktur og standarder gjør samhandling enkel

Data, grensesnitt, rutiner eller andre standarder gjør det mulig å koble sammen aktører effektivt og i stor skala.

5. Økosystemet kan lære og tilpasse seg

Aktørene evner å utvikle samarbeidet, justere roller og forbedre løsningene når teknologi, marked eller rammevilkår endrer seg.

6. Incentivene trekker i samme retning

Aktørene opplever at det lønner seg å bidra, dele, koordinere og investere i fellesskapet over tid.

Reiselivsstrategiene peker i samme retning når de fremhever samhandlingsevne, omstillingsevne, digitale løsninger og samspill mellom næringsliv, myndigheter, kunnskapsmiljøer og andre aktører som avgjørende for utviklingen av norsk reiseliv.

Det finnes flere eksempler på økosystemer som fungerer godt. For eksempel Silicon Valley, der bedrifter, investorer, universiteter, gründere og teknologiaktører over tid har bygget et miljø som gjør innovasjon lettere og raskere. I finansnæringen har bankene utviklet felles infrastrukturer og standarder som gjør betalinger, identifisering og samhandling sømløs for brukerne. I slike økosystemer er det ikke fravær av konkurranse som skaper styrke, men evnen til å kombinere konkurranse med samarbeid om det som gagnar helheten. Samtidig er det viktig å beholde konkurransen på det som differensierer virksomhetene.

Hvorfor er dette viktig for reiselivsnæringen?

Overført til reiseliv betyr dette at et sterkt økosystem gjør at aktørene klarer å bygge noe sammen der alle får mer igjen enn de ville fått hver for seg. Et velfungerende reiselivsøkosystem gjør det lettere å

skape gode gjesteopplevelser, høyere verdiskaping, mer helårig aktivitet, bedre ressursutnyttelse og mer robuste reisemål. Når økosystemet fungerer dårlig, får vi det motsatte: fragmentering, svak samhandling, lavere gjennomføringsevne og større avhengighet av eksterne plattformer og aktører.

Skal norsk reiseliv løse utfordringene knyttet til lav verdiskaping, fragmentering, svak samhandling og økende avhengighet av globale plattformer, må økosystemet styrkes som helhet. Dette forutsetter grep som bygger på kjennetegnene til velfungerende økosystemer: tydeligere samspill, felles infrastruktur, bedre koordinering og sterkere evne til læring og omstilling.

Vi foreslår derfor fire overordnede retninger. For det første må **forståelsen for økosystemet styrkes**, slik at aktørene ser hvordan samarbeid faktisk gir økt lønnsomhet og konkurransekraft. For det andre må det **etableres felles digital infrastruktur og standarder** som kobler aktørene sammen og gjør samhandling skalerbar. For det tredje må næringen **styrke egen distribusjon og kundetilgang**, slik at mer av verdiskapingen skjer på norske premisser og avhengigheten av eksterne plattformer reduseres. For det fjerde må **samarbeidet organiseres bedre**, med strukturer som gir gjennomføringsevne over tid og bygger den tilliten som er nødvendig for å lykkes.

Samlet handler dette ikke om enkeltstående tiltak, men om å utvikle reiselivet mer systematisk som et økosystem – der felleskapets styrke blir en forutsetning for den enkeltes lønnsomhet.

11.3 Økosystemer i andre næringer

Hva har andre næringer gjort som norsk reiseliv kan ta lærdom av?

Flere næringer med tilsvarende strukturelle utfordringer som norsk reiseliv har over tid utviklet samarbeidsmodeller som balanserer felles infrastruktur med konkurranse i markedet. To særlig relevante eksempler er bank og landbruk.

Bank

Banknæringen har etablert felles strukturer som Bits, BankAxept og BankID, som i dag utgjør en sentral del av den nasjonale finansielle infrastrukturen.

Utgangspunktet var en næring preget av fragmentert teknologisk infrastruktur, økende internasjonalt press fra globale aktører som Visa og Mastercard, og høye kostnader knyttet til utvikling og drift av digitale løsninger.

Som svar på dette har bankene valgt å samarbeide om det som kan beskrives som et felles fundament. Dette har blant annet innebåret utvikling av felles infrastruktur, standarder og formater, samt etablering av egne forvaltningsselskaper for å sikre koordinert utvikling og drift. Et sentralt prinsipp har vært å samarbeide om det ikke-konkurranseutsatte laget i verdikjeden, samtidig som den enkelte bank fortsatt konkurrerer på produkter, tjenester og kundeopplevelse.

Resultatet er en næring som i stor grad har beholdt nasjonal kontroll over sentrale betalingsstrømmer, samtidig som kostnadsnivået er redusert og forhandlingsmakten overfor internasjonale aktører er styrket. Man har også lyktes med å lage felles løsninger som gjør at man vinner i konkurransen – BankAxept benyttes mye i Norge og bidrar til å holde gebyrene til Visa og MasterCard nede. Dette har gitt bankene en sterk forhandlingsposisjon ift de globale gigantene. BankID er en massiv suksess. Nesten alle i Norge bruker denne løsningen til innlogging og signering. Løsningen hjelper ikke bare bankene, men hele samfunnet får effektiviseringsgevinster av løsningen. BankID hadde det ikke blitt en slik suksess om bankene ikke hadde samarbeidet om å lage den. Dersom hver bank skulle lage sin

løsning vil det blitt en fragmentert løsning hvor du må ha én BankID pr bank. Det ville blitt lite brukervennlig for kundene og dyrt for bankene.

Landbruk

Landbruksnæringen har på sin side utviklet sterke samarbeidsstrukturer gjennom samvirkemodeller som TINE, Nortura og Felleskjøpet.

Utgangspunktet har vært en næring dominert av mange små produsenter, med begrenset individuell forhandlingsmakt og betydelig prispress fra handelen, noe som har ført til vedvarende marginutfordringer.

Gjennom etablering av samvirker har aktørene samlet seg om felles løsninger for infrastruktur, distribusjon og forvaltning. Dette har gjort det mulig å konsolidere volum, koordinere markedstilgang og oppnå stordriftsfordeler som den enkelte aktør ikke kunne realisert alene.

Resultatet har vært styrket markedsmakt, mer stabile inntektsstrømmer og økt kontroll over sentrale deler av verdikjeden.

Dette er modeller som har gitt langsiktige gevinster for næringen og som fremdeles er minst like relevante nå.

Impliseringer for norsk reiseliv

Felles for både bank og landbruk er en erkjennelse av at samarbeid om grunnleggende strukturer ikke svekker konkurransen – men tvert imot legger grunnlaget for sterkere konkurransekraft.

Begge næringene har valgt å samarbeide om det som utgjør “grunnmuren” – infrastruktur, standarder og distribusjon – samtidig som de konkurrerer der verdiskapingen faktisk differensieres: i produkter, tjenester og kundeopplevelse.

For norsk reiseliv peker dette mot et tilsvarende prinsipp:

Samarbeid der det er rasjonelt – konkurrer der det gir verdi.

Dette innebærer at næringen kan styrke sin samlede konkurransekraft gjennom økt koordinering på tvers av aktører, særlig knyttet til data, teknologi og distribusjon, uten at det går på bekostning av mangfoldet i tilbudet eller konkurransen i markedet.

11.4 Samlet tiltaksbilde

Tiltakene er utformet som en helhet, der flere av dem bygger på hverandre og forsterker hverandre. Noen tiltak kan gjennomføres uavhengig av de andre og gi nytte i seg selv, men den samlede effekten vil være størst dersom tiltakene ses i sammenheng og utvikles som del av et felles løft. Det gjelder særlig der kompetanse, felles infrastruktur, distribusjon og organisering må virke sammen for å gi ønsket effekt.

Tiltakene er utformet for å bidra til å nå målene som er beskrevet i kapittel 10. De skal samlet bidra til å nå hovedmålet – å styrke norsk reiseliv i møte med globale OTA-er og KI – slik det er definert i kapittel 10. Tiltakene skal bidra til de fem målene ved å styrke sentrale forutsetninger for måloppnåelse. Under beskrives hvordan tiltakene samlet bidrar til hvert mål:

Styrket synlighet i digitale kanaler (M01)

Tiltakene bidrar til målet ved å bedre struktur, kvalitet og tilgjengelighet på data, og ved å styrke bruken

av egne digitale flater. Dette skal gjøre norsk reiseliv mer synlig der kundene søker, planlegger og tar beslutninger – også i KI-drevne grensesnitt.

Bedre kundeinnsikt og sterkere kontroll over kundedata, kundedialog og salg (M02)

Tiltakene bidrar til målet ved å øke bruken av egne kanaler og felles løsninger for data og distribusjon. Dette skal gi bedre innsikt i kundene, mer direkte kundedialog og økt kontroll over salgsprosessen.

Økt verdiskaping, inntjening og lokal verdifangst (M03)

Tiltakene bidrar til målet ved å styrke kommersiell kompetanse, øke forståelsen for samarbeidsorienterte forretningsmodeller, legge til rette for incentiver som fremmer samarbeid og økt inntjening, samt styrke økosystemet og mer kryssalg mellom aktører. Dette skal øke inntektene og bidra til at en større del av verdiskapingen blir igjen i næringen og lokalt, og at skatteinntektene i større grad tilfaller Norge.

Bedre styring av etterspørsel, kapasitet og belastning (M04)

Tiltakene bidrar til målet ved å gi bedre og mer datadrevet innsikt om reisemål, sesongvariasjoner, kapasitet, pris og alternative tilbud. Denne innsikten kan brukes i egne kanaler og deles med partnere for å påvirke hvor og når turistene reiser. Slik kan gjester i større grad velge mindre belastede og rimeligere alternativer, for eksempel Alta fremfor Tromsø eller mai fremfor juli, noe som reduserer press og utnytter kapasiteten bedre.

Styrket gjennomføringsevne og forhandlingskraft i næringen (M05)

Tiltakene bidrar til målet ved å etablere felles løsninger og tydeligere organisering som samler næringen og gjør det enklere å gjennomføre prioriterte tiltak i fellesskap. Løsningene skal etableres slik at man bygge tillit til at data, løsninger og felleskomponenter forvaltes til næringens beste, og gi næringen større tyngde og en mer samlet stemme i møte med globale OTA-er, KI-tjenester og andre aktører som påvirker markedsadgang og verdiskaping.

For å få dette til er tiltakene organisert i fem tiltaksområder. Det første, «**Kom i gang**», skal etablere en felles retning og få arbeidet i gang. I det neste, «**Bygge kompetanse**», skal den kommersielle og digitale modenheten løftes og evnen til samarbeid og datadrevet arbeid styrkes. Deretter følger «**Bygge felles digital infrastruktur**», som skal sikre bedre data, samhandling, innsikt og løsninger for distribusjon og transaksjoner. Videre skal «**Styrke egen distribusjon og salg**» gi næringen sterkere egne kanaler, mer direkte kundekontakt og bedre kontroll over salget. Til slutt skal «**Etablere incentiver, samhandlingsmodeller og felles forvaltningsenhet**» sikre deltakelse, tillit, koordinering og langsiktig forvaltning av fellesløsningene.

Tabellen under gir en oversikt over de konkrete tiltakene innenfor hvert tiltaksområde. Tiltakene er nærmere beskrevet i resten av kapitlet.

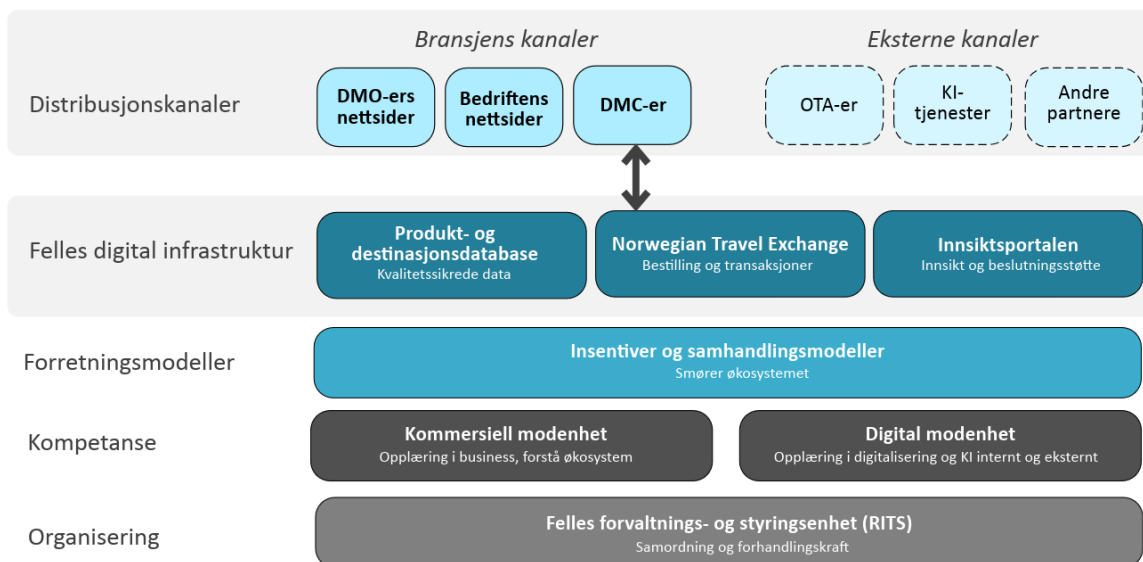
Tabell 8: Tiltaksområder og tiltak

Tiltak	Formål og hva det skal oppnå
Tiltaksområde: Kom i gang!	
T00: Oppstart og mobilisering	Få arbeidet i gang, samle aktører og legge grunnlag for videre gjennomføring, slik at risikoen reduseres for at anbefalingene blir stående uten oppfølging.
Tiltaksområde: Bygge kompetanse	

T01: Styrke kommersiell modenhet og økosystemforståelse	Skape forståelse for hvorfor samarbeid og velfungerende økosystemer gir økt verdiskaping for den enkelte bedrift, næringen samlet og Norge som reisemål. Samtidig skal tiltaket styrke evnen til å ta i bruk nye forretnings- og prisingsmodeller, øke inntjeningen og løfte verdiskapingen per gjest.
T02: Løfte digital modenhet i reiselivsnæringen	Øke den digitale modenheten i hele reiselivsnæringen, slik at flere aktører kan ta i bruk felleskomponenter, arbeide mer datadrevet og utnytte digitale og KI-baserte løsninger i en mer teknologidrevet reiselivsøkonomi.
Tiltaksområde: Felles digital infrastruktur	
T03: Etablere nasjonal produkt- og destinasjonsdatabase (PRODAT)	Forbedre struktur, kvalitet og tilgjengelighet i produkt- og destinasjonsdata, slik at norsk reiseliv blir bedre representert i digitale og KI-drevne flater og står sterkere i møte med svak datakvalitet, plattformavhengighet og svak styring av synlighet og etterspørsel.
T04: Etablere Norway Travel Exchange (NTX)	Legge til rette for utveksling av data, bestillinger og transaksjoner mellom aktører og kanaler, slik at næringen kan bygge mer sammenhengende kundereiser, styrke samhandlingen og få bedre markedsadgang.
T05: Etablere Innsiktsportalen (INSI)	Gi bedre innsikt og beslutningsstøtte for næringen og reisemålene, slik at det blir lettere å styre etterspørsel, kapasitet og belastning og å ta bedre kommersielle og strategiske beslutninger.
Tiltaksområde: Styrke egen distribusjon og salg	
T06: Styrke distribusjon i DMO-enes kanaler	Styrke synlighet, formidling og salg i destinasjonsselskapenes egne flater, slik at næringen blir mindre avhengig av globale plattformer og får styrket egne kanaler for synlighet og påvirkning.
T07: Styrke distribusjon i reiselivsbedriftenes egne kanaler	Øke evnen til direkte kundekontakt, salg og verdifangst i bedriftenes egne flater, slik at en større del av verdiskapingen blir igjen hos bedriftene og kontrollen over kundereisen styrkes.
T08: Etablere insentiver og samhandlingsmodeller	Gjøre det mer attraktivt og enklere for aktører å samarbeide om data, distribusjon og felles løsninger, slik at flere faktisk deltar i og drar nytte av de felles løsningene
Tiltaksområde: Etablere felles forvaltningsenhet	
T09: Etablere felles forvaltningsenhet	Sikre styring, koordinering, forvaltning og videre utvikling av de felles løsningene over tid, slik at arbeidet får legitimitet, kontinuitet, tillit og tilstrekkelig gjennomføringskraft, og slik at næringen kan stå mer samlet i møte med globale OTA-er, KI-tjenester og andre eksterne aktører.

Figur 8 nedenfor illustrerer hvordan de viktigste delene av tiltakspakken henger sammen som system. Øverst vises næringens egne distribusjonskanaler og de viktigste eksterne kanalene. Nederst vises den

felles digitale infrastrukturen som skal understøtte synlighet, distribusjon, samhandling og innsikt. Figuren tydeliggjør at tiltakene ikke bare handler om enkeltstående prosjekter, men om å bygge et mer sammenhengende system der bedre data, bedre samhandling og sterkere egne kanaler virker sammen. Men selv om tiltakene fungerer best nå de gjennomføres samlet **vil de også bidra med vesentlig verdi isolert sett**.



Figur 8: Digital infrastruktur, tiltak og kanaler

11.5 Tiltak T00: Oppstart og mobilisering

Formål:

Sikre at en strukturert dialog etableres, slik at anbefalinger i rapporten faktisk settes ut i livet, og hindre at arbeidet stopper opp eller blir liggende uten oppfølging.

Beskrivelse av tiltaket:

Denne rapporten er en utredning og innebærer ikke i seg selv mandat, finansiering eller ansvar for videre gjennomføring. Det foreligger heller ingen automatisk oppfølging fra myndigheter eller virkemiddelapparatet.

Samtidig tilsier både utfordringsbildet og tempoet i teknologiutviklingen at det er høy risiko ved å avvente videre beslutningsprosesser. Dersom ingen tar initiativ, er det stor sannsynlighet for at rapporten ikke omsettes i konkret handling.

Tiltaket innebærer derfor at aktører i reiselivsnæringen selv tar ansvar for å komme i gang. Én eller flere aktører må ta en rolle som initiativtakere og drivere, samle næringen og starte arbeidet med å realisere anbefalingene. Arbeidet må bygge på det som allerede finnes av initiativer og miljøer, og utvikles videre på en måte som skaper tillit, oppslutning og gjennomføringskraft på tvers av næringen.

Tiltaket er en oppstartsfase som legger grunnlaget for mer formell organisering og videre utvikling (jf. senere tiltak knyttet til felles forvaltnings- og styringsstruktur).

Tiltakets hovedaktiviteter

Hovedaktivitetene i tiltaket er satt opp i foreslått prioritert rekkefølge. Det anbefales å starte med punkt 1 og deretter arbeide seg videre nedover listen. Flere aktiviteter kan gjennomføres parallelt dersom kapasitet, finansiering og avhengigheter gjør det mulig.

1. Ta initiativ og etablere en kjerne

En eller flere aktører må ta en tydelig driverrolle og etablere en liten, operativ kjerne med gjennomføringsevne. Denne kjernen skal ta ansvar for fremdrift, koordinering og mobilisering i en tidlig fase, og fungere som startpunkt for videre arbeid.

2. Mobilisere næringen og bygge oppslutning

Det skal arbeides aktivt for å samle sentrale aktører på tvers av verdikjeden og skape forståelse for behovet for et felles løft. Dette innebærer å bygge tillit, sikre bred involvering og etablere en felles retning som oppleves relevant og nyttig for næringen.

3. Kartlegge og videreutvikle eksisterende initiativer

Tiltaket skal gi en samlet oversikt over hva som allerede finnes av initiativer, løsninger og miljøer. Arbeidet skal bygge videre på det som fungerer, forsterke relevante initiativer og unngå at det etableres parallelle løp som svekker samlet effekt.

4. Tydeliggjøre en fremdriftsplan

Tiltaket må sette føringer for hvordan de ulike tiltakene skal organiseres, gjennomføres, finansieres og følges opp.

5. Starte konkrete utviklingsløp og legge grunnlag for videre organisering

Det skal igangsettes noen få prioriterte initiativer som kan gi rask fremdrift og synlige resultater. Samtidig skal det utvikles et grunnlag for mer varig organisering, herunder prinsipper for samarbeid, styring, eierskap og finansiering (jf. videre utvikling av felles forvaltnings- og styringsenhet).

Effekter og strategisk betydning:

Tiltaket er en forutsetning for at de andre tiltakene i rapporten faktisk gjennomføres og at man får tatt ut de gevinster som tiltakene vil gi. Gjennom mobilisering og samarbeid om konkrete aktiviteter bygges det tillit i næringen, noe som er en forutsetning for videre samordning og felles løsninger. Tiltaket legger dermed et konkret grunnlag for videre organisering, finansiering og gjennomføring, med større legitimitet og gjennomføringskraft.

11.6 Tiltaksområde: Bygge kommersiell og teknisk kompetanse

11.6.1 Tiltak T01: Styrke kommersiell modenhet og økosystemforståelse

Tiltaket innebærer et strukturert kompetanseløft rettet mot reiselivsbedrifter og DMO-er, med mål om å styrke evnen til å utvikle mer lønnsomme produkter, bedre distribusjonsstrategier og mer samhandlingsbaserte forretningsmodeller i et nasjonalt reiselivsøkosystem.

Formål:

Skape forståelse for hvorfor samarbeid og velfungerende økosystemer gir økt verdiskaping – både for den enkelte bedrift, næringen samlet og Norge som reisemål. Samtidig skal økt kommersiell modenhet gjøre reiselivsnæringen bedre i stand til å ta i bruk nye forretnings- og prisingsmodeller, styrke inntjening, samarbeid og verdiskaping per gjest.

Tiltakets hovedaktiviteter

Hovedaktivitetene i tiltaket er satt opp i foreslått prioritert rekkefølge. Det anbefales å starte med punkt 1 og deretter arbeide seg videre nedover listen. Flere aktiviteter kan gjennomføres parallelt dersom kapasitet, finansiering og avhengigheter gjør det mulig.

1. Opplæring i hvordan et velfungerende økosystem skaper kommersiell verdi.

Tiltaket skal gi økt forståelse for hvordan felles infrastruktur, deling av data, kryssalg, koordinert distribusjon og felles standarder kan øke sannsynligheten for å lykkes. Målet er å gjøre det tydeligere hvorfor et velfungerende økosystem ikke bare er bra for næringen som helhet, men også for lønnsomheten og konkurransekraften til den enkelte bedrift.

2. Opplæring i samhandlingsbaserte forretningsmodeller.

Tiltaket skal vise hvordan reiselivsaktører kan tjene mer på å samarbeide om salg, distribusjon, produktutvikling og markedsarbeid. Dette inkluderer forståelse for hvordan NTX, Visitnorway.com og andre felles komponenter kan brukes til å styrke både den enkelte bedrift og den samlede verdiskapingen i økosystemet.

3. Arenaer for tillit, samarbeid og felles gjennomføring.

Det etableres arenaer for erfaringsdeling, refleksjon og læring som kan styrke tilliten mellom aktører og øke forståelsen for hvorfor samarbeid om grunnmuren er nødvendig for å kunne konkurrere bedre i markedet. Dette skal bidra til sterkere samarbeidskultur og større evne til å gjennomføre felles grep i praksis.

4. Opplæring i prising, distribusjon og lønnsomhet.

Det skal gis praktisk opplæring i distribusjonsstrategi, kanalvalg, provisjonsforståelse, pakketering, mersalg, kryssalg, prising og andre grep som kan bidra til økt inntjening per gjest og bedre marginer. Målet er å styrke evnen til å ta mer bevisste kommersielle valg i møte med både egne kanaler, partnere og globale plattformer.

5. Opplæring i bruk av innsikt i kommersielle beslutninger.

Aktørene skal få praktisk opplæring i hvordan innsikt fra INSI og andre datakilder kan brukes i kommersielle beslutninger som produktutvikling, sesongutjevning, målgruppevalg, prisstrategi og kapasitetsstyring. Målet er å gjøre innsikt mer direkte relevant for salg, lønnsomhet og bedre utnyttelse av kapasitet.

Effekter og strategisk betydning:

Tiltaket skal bidra til høyere verdiskaping per gjest, bedre bruk av egne og felles distribusjonskanaler og sterkere evne til å utvikle produkter og tjenester med bedre marginer. Det er samtidig et kulturtiltak: Aktørene må forstå hvorfor samarbeid, datadeling og felles løsninger kan gi bedre lønnsomhet både for den enkelte virksomhet og for reisemålet som helhet.

Tiltaket er viktig fordi det legger grunnlaget for senere oppslutning om felles infrastruktur, felles styring og mer koordinert gjennomføring. Den største risikoen er at arbeidet blir for teoretisk eller oppfattes som en generell appell om samarbeid. For å lykkes må tiltaket knyttes tett til praktisk forretningsutvikling og vise hvordan økt kommersiell modenhet kan gi mer salg, bedre marginer og lavere avhengighet av globale plattformer.

11.6.2 Tiltak T02: Løfte digital modenhet i reiselivsnæringen

Tiltaket innebærer et strukturert og langsiktig kompetanseløft rettet mot DMO-er og reiselivsbedrifter, med mål om å styrke evnen til å ta i bruk felles digital infrastruktur, data, innsikt og kunstig intelligens i drift, distribusjon og utvikling.

Formål:

Øke den digitale modenheten i hele reiselivsnæringen slik at flere aktører kan ta i bruk felleskomponentene, arbeide mer datadrevet og utnytte nye digitale og KI-baserte løsninger i en stadig mer teknologidrevet reiselivsøkonomi.

Tiltakets hovedaktiviteter:

Hovedaktivitetene i tiltaket er satt opp i foreslått prioritert rekkefølge. Det anbefales å starte med punkt 1 og deretter arbeide seg videre nedover listen. Flere aktiviteter kan gjennomføres parallelt dersom kapasitet, finansiering og avhengigheter gjør det mulig.

1. Opplæring i bruk av den felles digitale infrastrukturen.

Det etableres opplæring som gjør det lettere for DMO-er og reiselivsbedrifter å ta i bruk de felles infrastrukturkomponentene PRODAT, NTX og INSI på en effektiv måte. Målet er at flere aktører faktisk kobler seg på infrastrukturen og bruker den aktivt i det daglige arbeidet.

2. Praktiske verktøykasser og læringsløp kan tas i bruk med en gang.

Kompetanseløftet skal gjennomføres gjennom kurs, samlinger, webinarer og korte læringsløp. I tillegg så kan man lage praktiske verktøykasser som gjør det enkelt å omsette kompetanse til handling. Løsningen skal være tilpasset aktører med ulik digital modenhet og begrensede ressurser, slik at terskelen for deltakelse blir lav.

3. Opplæring i datadrevet drift og beslutningstaking.

Det skal gis praktisk opplæring i hvordan data og innsikt kan brukes til å forbedre drift, planlegging, produktutvikling, prising og kapasitetsutnyttelse. Dette inkluderer bruk av dashboards, analysegrunnlag, digitale arbeidsprosesser og andre verktøy som gjør det lettere å ta bedre beslutninger i hverdagen.

4. Opplæring i KI, AEO og digital synlighet.

Tiltaket skal gi praktisk kompetanse i hvordan strukturert data, innhold, metadata og digitale plattformer påvirker synlighet i søkemotorer, KI-baserte søk og svarmotorer. Målet er at både DMO-er og reiselivsbedrifter skal forstå hvordan de kan bidra til bedre representasjon, høyere synlighet og mer relevant tilstedeværelse i KI-drevne distribusjonsflater.

5. Grunnleggende opplæring i digitalisering og kunstig intelligens.

Det skal tilbys generell opplæring i digitalisering og bruk av kunstig intelligens, tilpasset ulike modenhetsnivåer i næringen. Dette kan skje gjennom egne kurs og samlinger, henvisning til relevante eksterne kurs og læringsressurser, samt utvikling av lett tilgjengelig opplæringsmateriell som veiledere, korte videoer, webinarer og åpent nettinhold.

6. En nasjonal veiledningsplattform for metodikk, støtte og beste praksis.

VEIL etableres som en nasjonal plattform for veiledning, metodikk, beste praksis og operativ støtte til DMO-er og reiselivsbedrifter. Plattformen skal gi enkel tilgang til maler, verktøy og konkrete anbefalinger som kan brukes i det daglige arbeidet, og kan organiseres som en modul i Innsiktsportalen (INSI) slik at innsikt og praktisk veiledning samles i én helhetlig struktur

Effekter og strategisk betydning:

Tiltaket skal gjøre det lettere for aktørene å ta i bruk felles digital infrastruktur og nyttiggjøre seg data, innsikt og nye digitale løsninger. Dette kan gi mer effektiv drift, bedre datakvalitet, sterkere digital synlighet og lavere terskel for å delta aktivt i det nasjonale økosystemet.

Tiltaket er viktig fordi det muliggjør effekten av flere av de øvrige satsingene. Uten økt digital modenhet vil verdien av PRODAT, NTX og INSI bli begrenset, fordi for få aktører vil ha kapasitet og kompetanse til å ta løsningene i bruk. Et nasjonalt løft kan samtidig bidra til at små og mellomstore aktører får tilgang til

flere av de samme digitale mulighetene som større virksomheter, og dermed redusere forskjeller i modenhet og gjennomføringsevne.

Den største risikoen er at opplæringen blir for generell, for teknisk eller for lite relevant for aktørenes faktiske arbeidshverdag. For å lykkes må tiltaket være praktisk, lett tilgjengelig og tett koblet til konkrete verktøy, arbeidsprosesser og dokumenterbare gevinster.

11.7 Tiltaksområde: Bygge felles digital infrastruktur

Dette tiltaksområdet handler om å etablere felles digitale grunnkomponenter som hele reiselivsnæringen kan bruke. Sammen skal løsningene utgjøre en nasjonal digital infrastruktur som støtter synlighet, innsikt, distribusjon og samhandling på tvers av aktører. Senere i dokumentet foreslås også en organisasjonsmodell og en overordnet finansieringsskisse for utvikling og forvaltning av infrastrukturen.

For at infrastrukturen skal få bred effekt må terskelen for deltakelse være lav. Derfor utvikles enkle og brukervennlige inngangsløsninger knyttet til hver av de nasjonale komponentene, slik at både små og store aktører kan ta løsningene i bruk uten omfattende tekniske investeringer.

11.7.1 Tiltak T03: Etablere nasjonal produkt- og destinasjonsdatabase - PRODAT

Tiltaket innebærer å etablere en nasjonal, standardisert og maskinlesbar database for produkter, destinasjoner og attraksjoner. Databasen skal fungere som en grunnleggende digital infrastruktur for synlighet, distribusjon, innsikt og etterspørselsstyring – på norske premisser.

Formål:

Styrke synlighet, samhandling, forhandlingsposisjon og verdiskaping gjennom et felles, strukturert og KI-tilpasset datagrunnlag for hele norsk reiseliv.

Tiltakets hovedaktiviteter

Hovedaktivitetene i tiltaket er satt opp i foreslått prioritert rekkefølge. Det anbefales å starte med punkt 1 og deretter arbeide seg videre nedover listen. Flere aktiviteter kan gjennomføres parallelt dersom kapasitet, finansiering og avhengigheter gjør det mulig.

1. En felles nasjonal standard for reiselivsdata.

Det etableres en nasjonal standard for hvordan produkter, attraksjoner og destinasjoner beskrives digitalt, basert på internasjonalt compatible standarder som for eksempel schema.org. Standarden skal sikre konsistent, strukturert og maskinlesbar informasjon som kan brukes på tvers av systemer, plattformer og kanaler.

2. En nasjonal database for produkter, attraksjoner og destinasjoner.

PRODAT etableres som en samlet og strukturert database med kjerneinformasjon om norske reiselivsprodukter, opplevelser, attraksjoner og destinasjoner. Databasen skal være den felles autoritative kilden til oppdatert og kvalitetssikret informasjon. PRODAT skal inneholde praktisk informasjon, universell utforming, ansvarlig ferdsel, sikkerhet, «do's and don'ts» samt alternative reisemål og tidspunkt. Dette skal gi bedre grunnlag for både synlighet, kapasitetsstyring og mer bærekraftig styring av etterspørselen.

3. Enkle løsninger for registrering og oppdatering av data.

Det utvikles brukervennlige grensesnitt og enkle tekniske løsninger som gjør det lett for

reiselivsbedrifter, destinasjonsselskaper og andre aktører å legge inn/overføre, registrere og oppdatere informasjon uten høy teknisk kompetanse.

4. Standardiserte API-er og MCP-er for deling og bruk av data.

Produkt- og destinasjonsdata gjøres tilgjengelig gjennom standardiserte API-er og MCP-grensesnitt slik at de kan brukes i Visitnorway.com, NTX, partnere som influensere, OTA mm, destinasjonssider og KI-baserte tjenester.

5. Avtalebasert tilgang til data på norske premisser.

Datagrunnlaget forvaltes som en felles strategisk ressurs for norsk reiseliv. Tilgang kan gis til partnere, OTA-er og KI-tjenester gjennom avtalebaserte ordninger, slik at deling av data brukes aktivt til å styrke partnerskap, kontroll og forhandlingsposisjon. Data bør ikke legges åpen og tilgjengelig for alle. Data har verdi og ved å begrense tilgangen til det vil man kunne bruke det som et forhandlingskort med OTAer, KI-tjenester og andre som ønsker tilgang til dem. Da kan man få brukerdata tilbake eller sikre at man får prioritet i søk og oppslag, at dataene presenteres på en måte som man ønsker etc. Partneren vil, i tillegg til å få tilgang til data, kunne få visshet om at dataene vil bli oppdatert, at de holder en viss kvalitet etc.

6. Et KI- og AEO-tilpasset datagrunnlag.

PRODAT skal være den autoritative kilden til strukturert informasjon om norsk reiseliv i søkemotorer, KI-tjenester og andre digitale grensesnitt. Dataene skal derfor struktureres og vedlikeholdes slik at de er maskinforståelige, oppdaterte og egnet for prioritering i KI-drevne søke-, anbefalings- og bestillingsflater.

Effekter og strategisk betydning

Tiltaket skal gi bedre kvalitet, struktur og forvaltning av produktdata i norsk reiseliv. Dette kan styrke synlighet i KI-drevne grensesnitt og nye distribusjonskanaler, gi mer konsistent digital representasjon av Norge og norske reiselivsprodukter, og redusere fragmentering og dobbeltarbeid på tvers av DMO-er, leverandører og andre aktører.

Tiltaket er viktig fordi samlet og strukturert produktdata er en strategisk ressurs, ikke bare et teknisk datagrunnlag. Det gir bedre grunnlag for distribusjon, gjenbruk, etterspørselsstyring, bærekraftig besøksforvaltning og innovasjon. Samtidig kan det styrke næringens forhandlingsmakt og kontroll over hvordan norske produkter representeres i møte med globale plattformer, OTA-er og KI-aktører.

Den største risikoen ligger ikke i teknologien, men i manglende forpliktelse, svak datakvalitet og utilstrekkelig oppdatering. Uten klare insentiver og tydelige krav kan løsningen bli oppfattet som enda et system, snarere enn en felles bransjestandard. For å lykkes må databasen kobles direkte til konkrete fordeler for deltakerne, som økt synlighet, bedre innsikt, enklere distribusjon eller styrket

11.7.2 Tiltak T04: Etablere Norway Travel Exchange – NTX

Tiltaket innebærer å etablere en felles nasjonal transaksjonsinfrastruktur som håndterer tilgjengelighet, priser og kapasitet, og som er tett integrert med produkt- og destinasjonsdatabasen. Løsningen skal ikke erstatte eksisterende bookingsystemer, men koble disse sammen og gjøre det mulig å gjennomføre bestillinger på tvers av egne nettsider, DMO-flater, partnere og eksterne kanaler – på norske premisser.

MERK: NTX skal ikke være en egen portal, en ny nasjonal OTA eller en separat bookingløsning, men en felles backend-infrastruktur som kobler sammen eksisterende bookingsystemer og gjør det mulig å tilgjengeliggjøre priser, kapasitet og bestillinger på tvers av aktører og salgsflater. Løsningen kan brukes gjennom DMOenes nettsider, leverandørenes egne kanaler, DMCer, partnere som OTAer, KI-tjenester,

influensere og andre salgsflater. Dette er viktig for å tydeliggjøre at NTX skal styrke samhandling og distribusjon i økosystemet, ikke etablere et nytt mellomledd

Formål:

Øke inntjening, styrke distribusjonskontroll og redusere avhengigheten av globale OTA-er gjennom en felles nasjonal transaksjonsplattform som muliggjør salg, kryssalg og pakketering på tvers av aktører, og som kan benyttes direkte av egne flater, partnere og KI-tjenester for gjennomføring av bestillinger. Sikre at reiselivet har eierskap til egne kunder og kundedata.

Tiltakets hovedaktiviteter:

Hovedaktivitetene i tiltaket er satt opp i foreslått prioritert rekkefølge. Det anbefales å starte med punkt 1 og deretter arbeide seg videre nedover listen. Flere aktiviteter kan gjennomføres parallelt dersom kapasitet, finansiering og avhengigheter gjør det mulig.

1. En felles nasjonal standard for transaksjoner og datautveksling.

Det etableres en nasjonal standard for hvordan bestillinger, tilgjengelighet, priser og betaling håndteres og utveksles mellom aktører. Standarden skal definere API-er og meldingsstrukturer, basert på internasjonalt compatible prinsipper. Dette skal sikre sømløs integrasjon mellom systemer, redusere kompleksitet og muliggjøre effektiv og skalerbar samhandling på tvers av aktører, plattformer og distribusjonskanaler.

2. En nasjonal transaksjonsinfrastruktur for priser, kapasitet og bestilling.

Etableres en felles backend-infrastruktur som samler og tilgjengeliggjør oppdatert informasjon om priser, tilgjengelighet og kapasitet, og som gjør det mulig å gjennomføre bestillinger på tvers av produkter, aktører og destinasjoner. Løsningen skal støtte både enkeltprodukter og sammensatte reiser. Plattformen skal tilby standardiserte integrasjoner og enkle tekniske løsninger som gjør det lett for reiselsbedrifter å koble seg på infrastrukturen og gjøre produkter salgbare. Dette kan inkludere integrasjoner mot eksisterende bookingsystemer, enkle publiseringsløsninger, widgets for egne nettsider og støtte for partnere som ønsker å selge gjennom plattformen.

3. Aktørene tar i bruk NTX

Løsningen har ingen verdi uten bruk og dette er en kritisk fase. Reiselsaktørene legger inn informasjon om sine produkter, tilgjengelighet og priser i NTX og begynner å bruke løsningen mot partnere. Man starter også å få partnere til å bruke løsningen for salg av reiselsbedriftens produkter. Reiselsbedrifter tar også løsningen i bruk for kryssalg av tjenester - ref tiltak T07.

4. Løsninger for kryssalg, videresalg og pakketering.

Lage funksjonalitet i NTX som gjør det mulig for reiselsaktører å selge hverandres produkter, sette sammen pakker og drive provisjonsbasert videresalg i egne og nasjonale flater. Dette skal legge til rette for større samlet salg, høyere verdiskaping per gjest og mer av verdiskapingen tilbake til aktørene i norsk reiseliv.

5. Tilrettelegging for pakkereiser innenfor gjeldende regelverk.

NTX skal teknisk legge til rette for at sammensatte reiseprodukter kan settes sammen og tilbys på en enkel og skalerbar måte. Ansvar for salg av pakkereiser, inkludert eventuell garantiordning og øvrige forpliktelser etter regelverket, må ligge hos en ansvarlig selgende part, for eksempel en turoperatør eller en annen tredjepart som opptre som selger av pakken. RITS som er omtalt i tiltak T09 kan ta en slik rolle. NTXs rolle er å gjøre denne typen kryssalg og pakking praktisk mulig, ikke å overta det juridiske eller finansielle ansvaret.

6. Etablere strategisk modell for partner- og kanaltilgang.

Det må utvikles tekniske, kommersielle og juridiske rammer som gjør det mulig å tilby NTX til eksterne partnere som OTA-er, distribusjonspartnere, influensere og KI-baserte assistenter. Tilgangen bør baseres på API-er, partneravtaler, rolle- og rettighetsstyring, tydelige bruksvilkår, krav til databruk og mulighet til å differensiere eller trekke tilbake tilgang ved mislighold. Tilgang, data og distribusjonsmuligheter bør forvaltes strategisk, ikke gis uten betingelser. Målet er å bruke NTX til å bygge bedre partnerskap, styre samhandling og styrke næringens forhandlingsposisjon overfor globale plattformer og nye KI-baserte bestillingsflater.

Effekter og strategisk betydning:

Tiltaket skal legge til rette for at norske reiselivsprodukter kan selges gjennom flere kanaler med lavere provisjonskostnader, økt kryssalg og bedre kundeopplevelser. Ved å samle distribusjon i én felles hub kan aktørene gjøre produkter enklere tilgjengelige på tvers av bedrifter, reisemål og digitale flater. Dette kan bidra til økt inntjening per gjest, bedre kapasitetsutnyttelse og større kontroll over salgsøyeblikket og kundedataene.

Tiltaket er et kommersielt og maktstrategisk grep, ikke bare en teknisk løsning. Verdien ligger i å etablere en felles distribusjonsinfrastruktur som kan samle volum, redusere avhengigheten av OTA-er og styrke næringens forhandlingsposisjon overfor globale plattformer. Standardisert og strukturert informasjon vil samtidig gjøre det enklere å integrere med nye digitale kanaler og KI-baserte bestillingsflater.

Den største risikoen er manglende oppslutning fra aktørene, eller at løsningen ikke oppleves som konkurransedyktig sammenlignet med etablerte OTA-er. Dersom integrasjoner, prisstruktur, teknisk stabilitet eller kanalopplevelse ikke holder høy nok kvalitet, vil aktørene fortsette å prioritere eksisterende kanaler. For å lykkes må plattformen levere reell kommersiell verdi i form av lavere provisjoner, økt salg, bedre marginer, bedre kundeopplevelser og sterkere kontroll over kundedata.

11.7.3 Tiltak T05: Etablere Innsiktportalen - INSI

Tiltaket innebærer å etablere en nasjonal innsiktsdatabase som samler inn, strukturerer og analyserer data fra et bredt spekter av kilder – både innenfor og utenfor reiselivsnæringen. Data vil både være historiske data og sanntidsdata og bookingdata (som i praksis er prognosedata). Løsningen skal gjøre bearbeidet og relevant innsikt tilgjengelig for næringen gjennom et brukervennlig grensesnitt, med tydelige tilgangsrammer. Databasen er primært et verktøy for næringen selv og skal ikke være åpent tilgjengelig eksternt.

Tiltakets hovedaktiviteter:

Hovedaktivitetene i tiltaket er satt opp i foreslått prioritert rekkefølge. Det anbefales å starte med punkt 1 og deretter arbeide seg videre nedover listen. Flere aktiviteter kan gjennomføres parallelt dersom kapasitet, finansiering og avhengigheter gjør det mulig.

1. En nasjonal innsiktsdatabase for reiselivet.

INSI etableres som en samlet nasjonal database for innsikt, der data fra et bredt spekter av kilder hentes inn, kvalitetssikres, struktureres og analyseres. Datagrunnlaget skal gi reiselivsnæringen tilgang til relevant og anvendbar innsikt, ikke bare rådata.

2. Brukervennlige dashboards, rapporter og varslinger.

Det lages ferdige dashboards, rapporter, analyser og varslinger som gjør det mulig å bruke innsikt i praktiske beslutninger uten avansert analysekompetanse. Tilgangen til løsningen skal være rolle- og

rettighetsstyrt og primært rettes mot reiselivsbedrifter, destinasjonsselskaper og relevante offentlige aktører. Brukerne skal kunne hente ut tilpassede analyser, rapporter og nøkkeltall gjennom et intuitivt grensesnitt, uten behov for spesialisert analysekompetanse.

3. Analyser og beslutningsstøtte for lønnsomhet og bærekraft.

INSI skal tilby analyser, prognoser og beslutningsstøtte som kan brukes til å utvikle bedre produkter, forbedre prising, utnytte kapasitet bedre og styre trafikk i tid og geografi. Målet er å gjøre innsikten direkte relevant for både økt lønnsomhet og mer bærekraftig besøksforvaltning.

4. KI-baserte spørringer.

Det etableres en KI-basert løsning der brukerne kan stille spørsmål i naturlig språk mot INSI-databasen og få ut relevante analyser, forklaringer og anbefalinger. Verktøyene skal være enkle nok til at også små og mellomstore aktører med lav digital modenhet kan ta dem i bruk.

5. Et bredt og oppdatert datagrunnlag.

Løsningen utvides ved at man gradvis samler inn og sammenstiller data fra flere kilder, blant annet booking- og betalingssystemer, trafikk- og mobilitetsdata, søke- og etterspørselsdata, pris- og kapasitetsdata, samt relevante eksterne kilder som vær, arrangementer og makroøkonomiske indikatorer. Dette skal gi et mer helhetlig bilde av etterspørsel, marked og kapasitetsutnyttelse.

6. En nasjonal AEO- og KI-radar for norsk reiseliv.

INSI skal overvåke og analysere hvordan Norge, destinasjoner og produkter presenteres i KI-tjenester. Dette skal gi innsikt i synlighet, anbefalinger, trafikkkilder og representasjon i ulike KI-plattformer, og gi grunnlag for tiltak som styrker norsk reiselivs posisjon i KI-baserte grensesnitt.

Effekter og strategisk betydning:

Tiltaket skal gi bedre beslutningsgrunnlag i hele verdikjeden ved å gjøre data om til praktisk og beslutningsrelevant innsikt. Aktørene kan få bedre forståelse for etterspørselsmønstre, betalingsvilje, sesongvariasjoner og kapasitetsutnyttelse. Dette kan legge til rette for riktigere prising, mer målrettet produktutvikling, bedre marginer og økt inntjening per gjest.

Tiltaket er samtidig et kapasitets- og bærekraftstiltak. Bedre innsikt kan gjøre det enklere å styre trafikk og belastning i tid og rom, særlig i sårbare områder eller perioder med høyt press. På den måten kan innsiktsdatabasen bidra både til økt lønnsomhet og mer bærekraftig utvikling av reisemålene.

Den strategiske verdien ligger i at næringen bygger egen analysekapasitet og reduserer avhengigheten av innsikt som i dag i stor grad kontrolleres av globale plattformer. Den største risikoen er ikke tilgang på data, men manglende bruk og forankring. For å lykkes må løsningen være enkel å bruke og levere konkret, handlingsrettet verdi for bedrifter og destinasjonsselskaper, for eksempel i form av bedre marginer, mer presis markedsføring, riktigere kapasitetsstyring eller mer balansert trafikfordeling.

11.8 Tiltaksområde: Styrke egen distribusjon og salg

Norsk reiseliv opererer i dag med anslagsvis 90–120 separate destinasjons- og reisemålsnettsteder, fordelt på rundt 20–30 ulike tekniske plattforminstallasjoner og en rekke forskjellige CMS-, booking- og dataløsninger. I tillegg benyttes et tosifret antall ulike bookingmotorer og proprietære systemer for produkt- og kapasitetsstyring.

Denne fragmenteringen har flere strukturelle konsekvenser:

- **Svekket samlet synlighet (SEO):**
Norske reisemål konkurrerer i dag mot hverandre om de samme internasjonale søkeordene. Domeneautoritet, lenkestruktur og trafikk spres over mange nettstedet i stedet for å konsentreres. Dette reduserer samlet gjennomslag i søkemotorer og svekker Norges digitale slagkraft som helhet.
- **Redusert representasjon i KI-drevne grensesnitt (AEO):**
KI-tjenester forutsetter strukturert, konsistent og maskinlesbar informasjon. Når produkt- og destinasjonsdata ligger spredt og ustandardisert, øker risikoen for feilrepresentasjon – eller usynlighet. Særlig mindre reisemål kan falle ut av anbefalingslogikken, uavhengig av kvaliteten på tilbudet.
- **Fragmentert kundereise og svekket nasjonal dialog:**
Den reisende må i dag bevege seg mellom mange ulike domener og tekniske løsninger i inspirasjons, planleggings- og bestillingsprosessen. Dette fragmenterer brukeropplevelsen og gjør det krevende å bygge relasjon, samle innsikt og påvirke valg underveis. En mer helhetlig kundereise som ikke involverer å besøke et større antall lokale DMO-ers nettsider vil øke kundetilfredshet og gjøre at flere blir inspirert og kommer til Norge, at de finner flere interessante aktiviteter, gjør mer her og blir lenger.
- **Begrenset evne til helhetlig KI-veiledning og bærekraftig styring:**
En nasjonal KI-assistent vil ha begrenset evne til å sammenligne destinasjoner, foreslå alternativer og optimalisere reiseruter dersom data ikke er samlet og strukturert på tvers av landet. Å kunne gi råd som «Det er mange som planlegger reise til Tromsø på denne tiden - andre alternativ med mindre trykk er Alta og Helgelandskysten» forutsetter felles og sammenlignbart datagrunnlag. Uten dette svekkes også muligheten til å styre trafikk mellom destinasjoner og sesonger.
- **Høye samlede drifts- og utviklingskostnader:**
Et stort antall separate nettsteder og løsninger innebærer betydelige kostnader til drift, lisens, vedlikehold, sikkerhet og videreutvikling. Samlet representerer dette midler som alternativt kunne vært investert i felles datainfrastruktur, KI-kompetanse og innovasjon.
- **Svak nasjonal data- og distribusjonskontroll:**
Når booking, kundedata og distribusjon i stor grad skjer gjennom globale plattformer, og nasjonal digital struktur mangler, svekkes evnen til å beholde verdiskaping og innsikt i Norge. Fragmenteringen gjør det vanskelig å bygge komplementære nasjonale distribusjonskanaler og styrke forhandlingsposisjonen overfor globale aktører.

Utviklingen peker mot et behov for tydeligere prioriteringer dersom norsk reiseliv skal styrke sin posisjon i en mer digital og KI-drevet konkurranse. Dagens fragmentering og plattformavhengighet kan over tid svekke både synlighet, verdiskaping og strategisk handlingsrom. Skal denne retningen endres, kreves strukturelle grep som tar utgangspunkt i hva som gir best samlet effekt og brukeropplevelse – også når det innebærer krevende omprioriteringer. Uten en slik kurs risikerer næringen gradvis å miste kontroll over distribusjon, data og nasjonal representasjon.

Tiltakene i dette tiltaksområdet retter seg mot tre ulike nivåer i distribusjonen. T06 handler om å styrke de felles salgsflatene ut mot markedet, særlig DMO-flater og nasjonale nettflater. T07 handler om å styrke distribusjon og kryssalg i aktørenes egne kanaler, slik at flere bedrifter kan selge både egne og andres produkter. T08 handler om insentiver og samhandlingsmodeller som gjør det attraktivt for både aktører og kunder å bruke disse kanalene i praksis. Samlet skal tiltakene styrke næringens kontroll over kundereisen, redusere verdilekkasje til globale plattformer og øke verdiskapingen i norsk reiseliv.

11.8.1 Tiltak T06: Styrk distribusjonen i DMOenes kanaler

Tiltaket innebærer å videreutvikle DMOenes nettsider slik at de i større grad brukes til planlegging, veiledning og salg – i tillegg til inspirasjon. Målet er å bruke næringens egne digitale assets mer aktivt og effektivt til å styrke distribusjon, øke verdiskapingen per gjest og redusere avhengigheten av globale plattformer.

Formål:

Utnytte egne digitale flater bedre som kanal for inspirasjon, planlegging og salg, slik at en større del av kundereisen, kundedataene og verdiskapingen blir værende i norsk reiseliv.

Tiltakets hovedaktiviteter:

Hovedaktivitetene i tiltaket er satt opp i foreslått prioritert rekkefølge. Det anbefales å starte med punkt 1 og deretter arbeide seg videre nedover listen. Flere aktiviteter kan gjennomføres parallelt dersom kapasitet, finansiering og avhengigheter gjør det mulig.

1. Integrasjon med PRODAT for strukturert og oppdatert produkt- og destinasjonsdata.

DMO-flater skal hente og vise strukturert innhold fra den nasjonale produkt- og destinasjonsdatabasen (PRODAT). Dette sikrer at informasjon om produkter, attraksjoner, aktiviteter og reisemål er oppdatert, konsistent og gjenbrukbar på tvers av kanaler. Integrasjonen gjør det mulig å koble inspirasjon, planlegging og booking tettere sammen, og gir et bedre grunnlag for personalisering, søk, filtrering og KI-baserte anbefalinger.

2. Bruk av KI-assistenter for veiledning, planlegging og trafikkstyring.

Det bør bygges KI-baserte assistenter i egne flater som kombinerer inspirasjon, dialog og reiseplanlegging. Slike assistenter vil øke brukeropplevelsen og hjelpe brukeren med å finne frem til bedre reiseruter på en enklere måte. Brukeren vil kunne finne relevante alternativer, foreslå aktiviteter, bygge reiseruter og støtte mer bærekraftige valg ved å anbefale alternative steder, tidspunkt og produkter når kapasitet eller belastning tilsier det. Det er også et godt grunnlag for inntektsgenerering fra DMO-siden. Når en bruker har fått opp en reiserute hen ønsker så kan legges i handlekurven og deretter kjøpes gjennom NTX.

3. Muliggjør booking på DMO-nettsider gjennom integrasjon med NTX.

Selg reiselivsprodukter på DMO-enes nettsider ved å integrere med den nasjonale transaksjonsinfrastrukturen i NTX. Relevante produkter og tjenester kan gjøres søkbare og bestillbare uten at hver aktør må bygge egne komplekse salgsoppsett. Dette skal gjøre det enklere å gå fra innhold og inspirasjon til faktisk konvertering.

4. Mer helhetlig og brukerorientert planlegging på tvers av destinasjoner og aktører.

Dagens DMO-nettsider er fragmenterte og i stor grad preget av hver enkelt organisasjons behov for å eie, strukturere og kontrollere informasjon innenfor eget ansvarsområde. Dette kan gjøre det vanskelig for brukerne å planlegge helhetlige reiser på tvers av reisemål, regioner og produktkategorier. Resultatet er at både brukeren, reiselivsbedriftene og økosystemet som helhet taper på en oppstykket digital opplevelse. Arbeidet bør derfor ta utgangspunkt i brukerens behov, ikke organisasjonsstrukturen i næringen. Digitale flater og funksjoner bør utformes slik at reisende enklere kan finne relevante aktiviteter, opplevelser, transport og overnatting på tvers av DMO-enes ansvarsområder. Målet er å gjøre det lettere å planlegge komplette opphold, øke synligheten for flere aktører, stimulere til lengre opphold og bidra til at mer verdi blir igjen i norsk reiseliv.

5. Tydeligere bruk av egne flater til bærekraftig besøksstyring.

Egne flater skal ikke bare brukes til markedsføring, men også til å informere om ansvarlig ferdsel,

do's and don'ts, lokale hensyn, anbefalte reisetidspunkt og alternative besøksmål. Dette gjør flatene til et verktøy for både verdiskaping og mer bærekraftig reisemålsutvikling. Data til dette skal finnes i PRODAT.

6. Felles malverk, funksjonalitet og teknisk grunnmur.

En mer samlet modell gir mulighet for bedre maler, flere funksjoner, høyere kvalitet, sterkere sikkerhet og mer effektiv videreutvikling enn når et stort antall små nettstedet driftes hver for seg.

Effekter og strategisk betydning:

Tiltaket skal styrke de distribusjonskanalene næringen allerede eier eller påvirker, og bruke dem mer offensivt til inspirasjon, planlegging, konvertering og salg. Sterkere egne flater gir bedre kontroll over kundereisen, kundedataene, kundeopplevelsen og hvordan Norge som reisemål presenteres digitalt. Dette kan gi høyere konvertering fra trafikk til salg, bedre utnyttelse av eksisterende digitale flater og en mer helhetlig kundereise.

Tiltaket er derfor et distribusjons-, merkevare- og verdiskapingstiltak, ikke bare et kommunikasjons- eller webtiltak. Ved å styrke egne flater kan norsk reiseliv redusere verdilekasje til globale mellomledd, demme opp for noe av makten til OTA-er og globale plattformer, og bygge et viktig forhandlingskort i dialogen med disse aktørene. Når næringen har sterkere egne kanaler, mer trafikkraft og bedre kontroll over data og kundedialog, øker også muligheten til å forhandle om bedre vilkår.

Mer brukervennlige og sammenhengende løsninger kan samtidig gjøre det enklere for reisende å finne relevante produkter på tvers av destinasjoner, planlegge komplette opphold og legge igjen mer verdi lokalt. Mer strukturert og helhetlig innhold vil også kunne styrke synlighet i søkemotorer og KI-baserte grensesnitt, der anbefalinger i økende grad avgjøres av datakvalitet, relevans og teknisk tilgjengelighet.

Den største risikoen er motstand mot konsolidering og frykt for tap av lokal identitet, synlighet og kontroll. For å lykkes må det være tydelig at tiltaket ikke handler om å sentralisere alt innhold eller alle prioriteringer, men om å samle teknisk struktur, trafikkraft og funksjonalitet på en måte som gjør både lokale aktører og norsk reiseliv sterkere samlet sett.

11.8.2 Tiltak T07: Styrk distribusjon i reiselivsbedriftenes egne kanaler

Tiltaket innebærer å gjøre det mulig for reiselivsbedrifter, destinasjonsselskaper og andre aktører å selge hverandres produkter i egne digitale kanaler. Her bygger vi økosystemet. Målet er å styrke lokal og nasjonal verdiskaping ved å gjøre flere aktører til aktive distribusjonspartnere for hverandre, i stedet for at denne rollen i hovedsak fylles av globale plattformer.

Formål:

Øke lokal og nasjonal verdiskaping ved å legge til rette for kryssalg, videresalg og pakketering mellom aktører i norsk reiseliv, slik at mer av provisjoner, kundedata og distribusjonsmakt blir værende i økosystemet.

Tiltakets hovedaktiviteter:

Hovedaktivitetene i tiltaket er satt opp i foreslått prioritert rekkefølge. Det anbefales å starte med punkt 1 og deretter arbeide seg videre nedover listen. Flere aktiviteter kan gjennomføres parallelt dersom kapasitet, finansiering og avhengigheter gjør det mulig.

1. Tilrettelegge egne nettsider og flater for kryssalg av produkter og tjenester i området.

Reiselivsaktører skal utvikle egne nettsider og andre kundevedtatte flater slik at de ikke bare presenterer egne tilbud, men også gjør det enkelt for kunden å finne relevante produkter og tjenester i området.

2. Integrere med PRODAT for synliggjøring av områdets samlede tilbud.

Egne flater skal integreres med PRODAT, slik at aktiviteter, attraksjoner, arrangementer, overnatting og andre relevante tilbud i området kan vises på en strukturert og oppdatert måte.

3. Integrere med NTX for salg og bestilling av andre aktørers produkter.

Egne flater skal integreres med NTX, slik at aktørene ikke bare kan vise frem, men også selge andre aktørers produkter og tjenester på en sømløs måte.

4. Etablere samarbeidsmodeller som gjør kryssalg mulig i praksis.

Det må etableres praktiske samarbeidsformer mellom aktørene, med tydelige forventninger til deltakelse, synlighet, samhandling og gjensidighet. Målet er å bygge tillit og et faktisk operativt samarbeid om salg, ikke bare en teknisk mulighet.

5. Forankre kryssalg i egne arbeidsprosesser og i vertskapsrollen.

Den enkelte virksomhet må etablere rutiner, opplæring og arbeidsformer som gjør ansatte i stand til å kjenne til, anbefale og selge relevante produkter og tjenester fra andre aktører som en naturlig del av kundedialogen.

Effekter og strategisk betydning:

Tiltaket skal gjøre det enklere for bedrifter å tilby og selge andres relevante produkter gjennom egne kanaler. En overnattingsbedrift kan for eksempel selge lokale aktiviteter, transport eller serveringstilbud, mens en aktivitetsleverandør kan vise til overnatting eller andre opplevelser i området. Dette kan gi bedre kundeopplevelser, mer mersalg, lengre opphold og høyere verdiskaping per gjest.

Tiltaket kan samtidig bidra til å flytte handel fra globale OTA-er og eksterne distribusjonsledd til lokale og norske aktører. Når salget skjer gjennom egne eller lokale kanaler, kan provisjonene være lavere enn hos globale mellomledd. Det kan gi bedre marginer for leverandørene, provisjonsinntekter til aktøren som formidler salget, og bidra til at en større del av inntektene blir igjen lokalt. Det kan også gi økt skatteinnngang til Norge.

Tiltaket er derfor et konkret økosystemtiltak med tydelig kommersiell logikk. Det gjør samarbeid operativt, ikke bare som felles markedsføring eller utviklingsarbeid, men som faktisk samhandling om salg, inntekter og kundeopplevelse. Når aktørene hjelper hverandre å selge, styrkes både tilbudet, oppholdslengden og totaløkonomien i reisemålet.

Styrket salg gjennom egne kanaler gir også bedre kontroll over salgsøyeblikket, kundedialogen og data om kundeadfærd. Dette kan brukes til personalisering, bedre anbefalinger og utvikling av mer relevante tilbud. Den største risikoen er at tiltaket undervurderes som en ren teknisk integrasjon. For å lykkes kreves tillit, tydelige provisjonsmodeller, ryddige spilleregler og enighet om hvordan salg, kundedialog og ansvar skal håndteres.

11.8.3 Tiltak T08: Etablere insentiver og samhandlingsmodeller

Tiltaket innebærer å etablere kommersielle insentiver som gjør det mer attraktivt for aktører å bruke næringens egne distribusjonskanaler, delta i felles løsninger og bidra til kryssalg mellom aktører. Målet er å flytte mer salg over i norskeide strukturer og samtidig styrke samhandlingen i økosystemet.

Formål:

Styrke egne distribusjonskanaler og øke kryssalg mellom aktører ved å etablere insentiver som gjør det lønnsomt å selge gjennom næringens egne løsninger – både for selgende aktører og for sluttkunden.

Tiltakets hovedaktiviteter:

Hovedaktivitetene i tiltaket er satt opp i foreslått prioritert rekkefølge. Det anbefales å starte med punkt 1 og deretter arbeide seg videre nedover listen. Flere aktiviteter kan gjennomføres parallelt dersom kapasitet, finansiering og avhengigheter gjør det mulig.

1. Lojalitets- og gjenkjøpsmekanismer

Det bør vurderes mekanismer som gjør det mer attraktivt for kunden å bruke de samme norske kanalene flere ganger og på tvers av produkter. Dette kan omfatte lojalitetsprogrammer, poeng- eller fordelsmekanismer, gjenkjøpsfordeler og andre ordninger som styrker relasjonen til kunden over tid. Formålet er å bygge kundelojalitet i næringens egne kanaler, heller enn å overlate denne til eksterne plattformer.

2. Henvisnings- og transaksjonsbaserte insentiver

Det bør også legges til rette for sporbare henvisninger og transaksjonsbaserte mekanismer som gjør det mulig å belønne aktører som bidrar til salg av andre aktørers produkter. Dette kan for eksempel være knyttet til henvisning, kryssalg, videresalg eller annen dokumenterbar salgsutløsende aktivitet, og kan brukes både digitalt og i vertskapsøyeblikket. Formålet er å gjøre samhandling og kryssalg mer lønnsomt og operativt i praksis.

3. Kundeinnsikt og salgsoppfølging

Det bør utvikles mekanismer som gjør det mulig å forstå kundeadferd, henvisninger og salg på tvers av relevante kanaler og aktører, innenfor tydelige rammer for personvern og databruk. Dette kan gi bedre innsikt i hvilke tiltak, kanaler og anbefalinger som faktisk bidrar til salg, og samtidig legge grunnlag for mer relevante tilbud, bedre kundeopplevelser og økt mersalg.

4. Knytning til NTX og RITS

Slike mekanismer bør sees i sammenheng med NTX, som kan gi nødvendig støtte for sporing av henvisning, transaksjon og oppfølging på tvers av aktører og produkter. For å sikre tillit, transparens og legitimitet bør rammene for slike ordninger forankres i RITS eller tilsvarende forvaltningsstruktur.

Regelverksmessig avgrensning

Hvordan ordningene konkret utformes må vurderes nærmere innenfor gjeldende konkurranse- og regelverk. Tiltaket bør ikke forstås som en anbefaling om samordning av priser eller rabatter mellom aktører som ellers skal konkurrere, men som en tilrettelegging for at lovlige og praktisk anvendbare mekanismer for lojalitet, henvisning og kryssalg kan utvikles.

Effekter og strategisk betydning:

Tiltaket skal gjøre de felles løsningene mer attraktive og kommersielt relevante i praktisk bruk. Det kan bidra til at flere aktører faktisk tar i bruk infrastrukturen, at kryssalg og gjensalg øker, og at en større del av verdiskapingen skjer i næringens egne kanaler.

Tiltaket er viktig fordi effekten av T03, T04, T06 og T07 vil være begrenset dersom aktørene ikke har tydelige grunner til å bruke løsningene. Gode insentiver og samhandlingsmodeller kan styrke relasjonen til kunden, redusere verdilekkasje til eksterne mellomledd og gjøre økosystemet rundt NTX mer operativt og attraktivt.

Bedre samhandling og datadeling er også en forutsetning for å utvikle mer helhetlige kundeopplevelser på tvers av verdikjeden. Den største risikoen er uklare spilleregler, manglende tillit eller insentiver som ikke oppleves som rettferdige. For å lykkes må tiltaket utvikles tett sammen med NTX og forvaltningsstrukturen i RITS, med tydelige prinsipper for databruk, provisjoner, ansvar og fordeling av verdi.

11.9 Tiltaksområde: Etablere felles forvaltningsenhet

Flere av tiltakene i denne rapporten forutsetter etablering av felles løsninger – enten det gjelder data (PRODAT), standarder, distribusjon (NTX) eller innsikt (INSI). For at slike løsninger skal lykkes så må man ha tydelig eierskap, forvaltning og videreutvikling over tid. Man må ha strukturer som gjør det mulig å utvikle, drifte og videreutvikle felleskomponenter på en koordinert og tillitsbasert måte.

Dette peker på et grunnleggende behov:

Noen må ha ansvar for å bygge, eie og forvalte felles digitale komponenter – på vegne av næringen.

Samtidig er dette et område med høy sensitivitet. For at næringen skal ta i bruk felles løsninger, må det være tillit til at:

- Løsningene gir reell nytte for alle aktører
- Ingen enkeltaktører får uforholdsmessige fordeler
- Felles infrastruktur ikke kan "tas over" eller utnyttes av enkeltinteresser

Dette betyr at tiltaket i stor grad handler om styring og kontroll – ikke bare organisering.

Erfaringer fra andre næringer viser at velfungerende økosystemer kjennetegnes av:

- Felles infrastruktur med tydelig eierskap
- Etablerte standarder og felleskomponenter
- Klare regler for samhandling, tilgang og bruk
- Mekanismer som bygger tillit over tid

Slike strukturer må være eksplisitt definert og institusjonalisert gjennom avtaler, vedtekter og styringsmodeller. Det vurderes som en fordel å samle ansvar og eierskap i én nasjonal enhet fremfor å spre det på flere. En samlet struktur gir følgende fordeler:

- Reduserer kompleksitet og koordineringsbehov
- Gir lavere etablerings- og driftskostnader
- Gjør det enklere å utvikle helhetlige løsninger
- Styrker næringens evne til å opptre samlet i møte med eksterne (globale) aktører

Samling av sentrale ressurser som data, distribusjonsløsninger og innsikt i én enhet vil gi en sterkere forhandlingsposisjon overfor globale plattformer, OTA-er og KI-aktører.

En slik enhet bør være forankret i næringen og organisert på privat side. Dette gir større fleksibilitet og bedre forutsetninger for å inngå kommersielle avtaler og forvalte felles ressurser strategisk.

Tiltaksområdet handler dermed om å etablere det institusjonelle fundamentet som gjør de øvrige tiltakene gjennomførbare.

11.9.1 Tiltak T09: Etablere en nasjonal styrings- og forvaltningsenhet (RITS)

For å realisere de foreslåtte tiltakene etableres en nasjonal enhet med ansvar for utvikling, eierskap og forvaltning av felles digitale komponenter i norsk reiseliv.

Formålet med enheten er å:

- Bygge, eie og forvalte felles standarder, fellesløsninger og avtaler for norsk reiseliv
- Forvalte data på vegne av dataeierne i tråd med databehandleravtaler og avtalte regler for tilgang, bruk og deling
- Eie og forvalte data og innsikt som skapes i RITS, innenfor avtalte rammer for deling og bruk
- Sikre langsiktig drift, videreutvikling og skalering
- Representere næringen i dialog, forhandlinger samt etablering og forvaltning av avtaler med eksterne aktører

Følgende prinsipper bør ligge til grunn:

Enhetens legitimitet og effekt er avhengig av at den oppfattes som nøytral og tillitsvekkende. Dette stiller tydelige krav til hvordan den etableres og styres:

- **Likebehandling:** Alle aktører skal ha lik tilgang til og nytte av fellesløsningene, uavhengig av størrelse og posisjon
- **Nøytralitet:** Enheten skal ikke fremme enkeltaktørers kommersielle interesser
- **Felles verdiskaping:** Formålet er å styrke næringen samlet, ikke å optimalisere for enkeltaktører
- **Beskyttelse av fellesgoder:** Det må etableres mekanismer som hindrer at fellesløsninger kan kontrolleres eller utnyttes av enkeltaktører

For å sikre dette må det etableres et tydelig rammeverk for styring og samhandling, som kan inkludere:

- Aksjonæravtaler eller samvirkemodeller
- Vedtekter og styringsprinsipper
- Regler for eierskap, tilgang og bruk av data og løsninger
- Mekanismer for beslutningstaking og konfliktløsning

Dette utgjør det strukturelle grunnlaget for tillit i økosystemet.

Det vurderes som en fordel at sentrale ressurser samles i én enhet og ikke spredd på flere enheter. Dette gir:

- Bedre koordinering og raskere utvikling

- Lavere samlede kostnader
- Sterkere strategisk kontroll over felles infrastruktur
- Økt forhandlingskraft gjennom samlet tilgang til data, distribusjon og innsikt

En slik konsolidering gjør det mulig å inngå mer helhetlige avtaler med eksterne aktører, der tilgang til data, distribusjon (NTX) og innsikt kan forhandles samlet. Det legges til grunn at enheten bør være organisert på privat side, med bred forankring i næringen. Dette gir større handlingsrom i kommersielle vurderinger og gjør det mulig å bruke felles ressurser aktivt i forhandlinger med globale plattformer og teknologiselskaper.

Merk: Tiltaket innebærer ikke nødvendigvis etablering av en ny organisasjon. Det kan også være aktuelt å bygge videre på eksisterende strukturer, forutsatt at disse kan ivareta rollen som nøytral, tillitsbasert og operativ forvalter av fellesløsninger.

Tiltakets hovedaktiviteter:

Hovedaktivitetene i tiltaket er satt opp i foreslått prioritert rekkefølge. Det anbefales å starte med punkt 1 og deretter arbeide seg videre nedover listen. Flere aktiviteter kan gjennomføres parallelt dersom kapasitet, finansiering og avhengigheter gjør det mulig.

1. Etablere en nasjonal enhet for forvaltning av felleskomponentene.

RITS etableres som en nasjonal styrings- og forvaltningsenhet med ansvar for å samordne, drifte og videreutvikle de sentrale felleskomponentene i den nasjonale reiselivsmodellen. Dette omfatter blant annet PRODAT, NTX, INSI, relevante standarder, data, grensesnitt og avtaler med eksterne parter.

2. Gi enheten tydelig mandat til prioritering og koordinering.

Enheten skal ha mandat til å prioritere utviklingsløp, koordinere komponentene og sikre at investeringer i data, innsikt, distribusjon og synlighet trekker i samme retning. Målet er å redusere fragmentering, sikre helhetlige prioriteringer og gi den nasjonale modellen større gjennomføringsevne.

3. Etablere rammer for pakketering, kryssalg og formidling gjennom NTX

RITS bør avklare hvilke juridiske, kommersielle og operative rammer som må være på plass for at aktører enkelt kan selge eller formidle andre aktørers produkter gjennom NTX. Formålet er å gjøre kryssalg mulig uten at hver enkelt aktør selv må etablere komplekse avtaler, garantier eller ansvarsmodeller. Slike garantier kan enten forvaltes gjennom RITS, etableres som felles bransjeordning eller ivaretas i samarbeid med en tredjepart som tar ansvar for garanti, oppgjør eller formidlingsansvar. Dette kan for eksempel gjøre det mulig for en aktivitetsleverandør å tilby nærliggende overnatting, transport eller andre opplevelser som del av en mer helhetlig kundeopplevelse.

4. Forvalte tilgang, spilleregler og avtalte rammer.

RITS skal forvalte tilgang til felleskomponentene og sørge for at bruk, datadeling, integrasjoner og distribusjon skjer innenfor tydelige regler og avtalte rammer. Dette skal bidra til å sikre kvalitet, redusere fragmentering og styrke kontrollen over hvordan infrastrukturen brukes, av hvem og på hvilke vilkår.

5. Etablere strukturert relasjon til OTA-er, KI-aktører og strategiske partnere.

Enheten skal ha ansvar for dialog, partnerskap og eventuelle data- og distribusjonsavtaler med sentrale KI-plattformer, OTA-er og andre nye digitale grensesnitt. Formålet er å sikre korrekt og

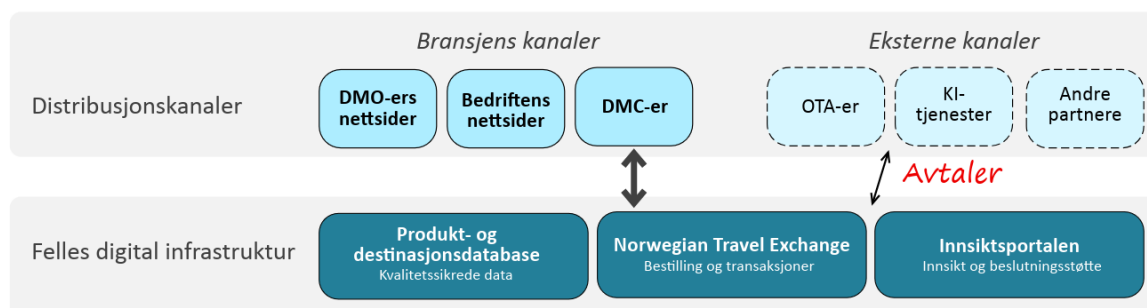
kvalitetssikret representasjon av norske reisemål og produkter, bedre innsikt i hvordan norsk reiseliv brukes i slike tjenester, og sterkere kontroll over hvordan felles data og distribusjonskapasitet stilles til rådighet.

6. Forhandle avtaler med globale aktører på vegne av næringen.

Enheten skal representere fellesskapet i forhandlinger med OTA-er, distribusjonspartnere, teknologileverandører, KI-aktører og andre globale plattformer. Formålet er å oppnå bedre vilkår enn enkeltaktører normalt kan få hver for seg, for eksempel knyttet til provisjoner, tilgang, databruk, synlighet, integrasjoner og representasjon. Gjennom samlet forvaltning av data, grensesnitt og transaksjonsinfrastruktur kan norsk reiseliv opptre mer koordinert, styrke sin forhandlingsmakt og bidra til at mer verdi blir igjen i næringen.

7. Sikre operativ kobling mellom strategi og gjennomføring.

Enheten skal ikke bare være et styringsorgan, men en operativ struktur som omsetter felles prioriteringer til faktisk utvikling og gjennomføring. Enheten skal sikre at tiltakene henger sammen i praksis, og at investeringer i felles infrastruktur faktisk gir samlet effekt over tid.



Figur 9: RITS bygger og forvalter felles digital infrastruktur og jobber for at dette tas i bruk. RITS forhandler også med eksterne kanaler

Effekter:

Tiltaket skal etablere en nasjonal styrings- og forvaltningsenhet som kan samle ansvar, mandat og operativ kapasitet for de viktigste fellesløsningene. Uavhengig av om denne rollen legges til RITS eller en annen enhet, vil næringen trenge en aktør som har ansvar for å bygge, eie og forvalte felles digitale komponenter på vegne av næringen.

Tiltaket er et struktur- og gjennomføringstiltak. Uten en slik enhet er det betydelig risiko for at de øvrige tiltakene utvikles for fragmentert, mister retning eller får svakere effekt enn forutsatt. Enheten kan samtidig bidra til at felles dataressurser og infrastruktur utnyttes på en måte som legger til rette for innovasjon, KI-bruk og utvikling av nye tjenester i næringen.

For at en slik enhet skal fungere, må den ha tillit, legitimitet og styringsmekanismer som sikrer at den er bransjeeid og bransjekontrollert. Det innebærer blant annet at løsningene må gi reell nytte for ulike typer aktører, at ingen enkeltaktører får uforholdsmessige fordeler, og at felles infrastruktur ikke kan tas over eller utnyttes av særinteresser.

Samlet representasjon utad kan styrke næringens forhandlingsposisjon overfor OTA-er, KI-aktører og andre plattformaktører. Det kan gi bedre vilkår, sterkere kontroll over data og distribusjon, og øke sannsynligheten for at norske produkter og reisemål representeres godt i nye digitale distribusjonsflater.

Den største risikoen er at enheten ikke får tilstrekkelig legitimitet, mandat eller oppslutning til å fylle rollen i praksis. For å lykkes må enheten være tett koblet til konkret verdiskaping, oppleves som relevant for aktørene og ha tilstrekkelig kapasitet til å levere både forvaltning, koordinering og strategisk markeshåndtering.

11.10 Avhengigheter mellom tiltak

Det er avhengigheter mellom tiltakene, men de må ikke gjennomføres i en fast rekkefølge. T00 må gjøres først, men hva som bør gjøres først etter dette avhenger av mange faktorer, blant annet organisering, finansiering, modenhet, oppslutning i næringen og hvilke aktører som tar ansvar for videre planlegging. Rekkefølge og avhengigheter må derfor avklares nærmere av dem som skal konkretisere og gjennomføre arbeidet, og justeres etter hvert som man bygger mer kompetanse om hva tiltakene vil kreve i praksis. Under skisseres noen mulige avhengigheter slik de vurderes nå. Dette bør ikke leses som absolutte forutsetninger, men som en hjelp i videre planlegging og som en tydeliggjøring av vurderingene så langt.

En grunnleggende forutsetning er økt kommersiell modenhet i næringen. Tiltak T01: Styrke kommersiell modenhet og økosystemforståelse bør derfor komme tidlig. Aktørene må i større grad forstå hvordan synlighet, data, distribusjon, salg og kundedialog påvirker verdiskaping. Dette er viktig for at aktørene i næringen skal forstå hvorfor samarbeid, datadeling og felles løsninger ikke bare er tekniske grep, men virkemidler for bedre kundetilgang, sterkere markedsposisjon og økt inntjening. T01 bør derfor bidra til å bygge felles forståelse for hvorfor et velfungerende digitalt økosystem er i aktørenes egen interesse.

Tiltak T02: Løfte digital modenhet i reiselivsnæringen bør ses som et langsiktig utviklingsløp. Det kan starte tidlig, men bør bygges opp i takt med at standarder, dataløsninger og distribusjonsflater modnes. Slik kan kompetanseutviklingen knyttes til konkrete behov og løsninger, ikke bare generell opplæring.

Felles datagrunnlag og standarder er en viktig forutsetning for flere av de øvrige tiltakene. Tiltak T03: Etablere nasjonal produkt- og destinasjonsdatabase (PRODAT) og tiltak T04: Etablere Norway Travel Exchange (NTX) forutsetter enighet om hvilke data som skal deles, hvordan data skal struktureres, hvilke kvalitetskrav som skal gjelde, og hvilke prinsipper som skal ligge til grunn for tilgang, eierskap og bruk. Arbeidet med standarder, begreper, datakvalitet og felles spilleregler bør derfor starte tidlig, slik at senere tiltak innen synlighet, distribusjon, innsikt og KI-baserte tjenester kan bygge på et felles fundament.

Tiltak T09: Etablere felles forvaltningsenhet (RITS) vil kunne få en viktig rolle i å forvalte dette fundamentet. Felles data- og infrastrukturløsninger krever ansvar for utvikling, god forvaltning, policies og tillit til at felles løsninger har gode eierstrukturer som sikrer bransjeeierskap som ikke tilgodeser enkeltaktører mer enn andre. RITS bør derfor vurderes som en forvaltnings- og koordineringsfunksjon spesielt for PRODAT (T03) og NTX (T04), og etableres slik at det kan fylle denne rollen.

Tiltakene innen distribusjon og salg har avhengighet til felles data- og infrastrukturløsninger. For å styrke egne kanaler, direkte distribusjon og helhetlige salgsflater, må næringen ha tilgang til strukturerte, oppdaterte og maskinlesbare produktdata. Tiltak T06: Styrke distribusjon i DMO-enes kanaler og tiltak T07: Styrke distribusjon i reiselivsbedriftenes egne kanaler vil derfor ha størst effekt dersom PRODAT (T03) og NTX (T04) er etablert.

Tiltak T08: Etablere incentiver og samhandlingsmodeller bør utvikles i tett sammenheng med PRODAT (T03), NTX (T04), distribusjonstiltakene T06 og T07, og forvaltningsstrukturen i RITS (T09). Incentiver og samhandlingsmodeller kan bidra til at flere aktører faktisk tar i bruk felles standarder, deler data og kobler seg på felles løsninger. T08 blir derfor viktig for å gjøre infrastrukturen kommersielt relevant og for å bygge tilstrekkelig oppslutning i næringen.

Tiltak T05: Etablere Innsiktsportalen (INSI) kan utvikles mer selvstendig og gi verdi før alle felleskomponenter er på plass. Samtidig vil portalen få større nytte dersom den over tid kobles til PRODAT (T03) og NTX (T04). Med bedre tilgang til produktdata, markedsdata og innsikt kan INSI støtte analyse, læring, incentivordninger og kommersiell modenhet i næringen, og dermed også understøtte T01 og T08.

Samlet sett går avhengighetene fra forståelse og tillit, via standarder og felles infrastruktur, til bedre distribusjon, innsikt og kommersiell effekt. Poenget er ikke å låse tiltakene i én rekkefølge, men å sikre at kompetanse, data, forvaltning og distribusjon utvikles som deler av samme økosystem.

11.11 Det offentlige og det private sin rolle

Tiltakene i denne rapporten må i hovedsak eies og gjennomføres av reiselivsnæringen selv. Det gjelder særlig tiltak som handler om felles digital infrastruktur, data, distribusjon, salg og langsiktig forvaltning. Når løsningene ligger nær markedet, bør eierskap og operativt ansvar ligge hos aktørene som skal bruke dem, finansiere dem og utvikle dem videre over tid. Det gir bedre kommersielt handlingsrom, tydeligere ansvar og større sannsynlighet for at løsningene faktisk tas i bruk.

Det offentlige bør derfor først og fremst være tilrettelegger, støttespiller og premissgiver, ikke eier eller operatør av markedsnære løsninger. Samtidig kan det offentlige ha en viktig rolle, særlig i oppstarten. Offentlige aktører, herunder Innovasjon Norge, kan bidra til å samle aktører, strukturere arbeidet, dele kunnskap, koble på relevante virkemidler og eventuelt bidra til finansiering i en tidlig fase.

Det offentlige kan også bidra som nøytral aktør der det er behov for å bygge tillit, redusere risiko og sikre likebehandling. Dette er særlig viktig dersom fellesløsningene skal brukes av både store og små aktører. Ingen enkeltaktører bør kunne få urimelige fordeler eller kontroll over felles infrastruktur.

Næringens ansvar

Den private næringen bør særlig ta ansvar for å:

- **Definere behov, retning og felles prioriteringer**
Næringen må selv tydeliggjøre hvilke behov som er viktigst, hvilke felles grep som gir størst effekt, og hvilke prioriteringer som må gjøres på vegne av helheten. Uten felles retning vil fragmenteringen bestå, og avhengigheten av eksterne plattformer og globale aktører kunne forsterkes.
- **Ta eierskap til finansiering, etablering og forvaltning av felles løsninger**
Felles digital infrastruktur, dataløsninger, standarder og distribusjonsløsninger må i hovedsak eies og forvaltes på næringens premisser. Staten kan bidra i en oppstartsfase, men kan ikke erstatte næringens ansvar for langsiktig finansiering, eierskap og operativ gjennomføring.
- **Sikre bred deltakelse, tillit og gjennomføringsevne**
Felles løsninger vil bare få effekt dersom mange nok aktører deltar og opplever at løsningene er nyttige, åpne og ikke-diskriminerende. Privat næringsliv må derfor etablere samarbeidsformer som skaper tillit, tydelig ansvar og evne til koordinert gjennomføring over tid.
- **Bygge digital, kommersiell og organisatorisk endringskapasitet**
Overgangen til mer datadrevne og integrerte strukturer krever kompetanse i virksomhetene. Det gjelder både digital kompetanse, kommersiell forståelse, evne til å bruke nye verktøy og kapasitet til å endre arbeidsformer, produkter og salgsprosesser.
- **Drive kommersiell utvikling, markedstilpasning og nye forretningsmodeller**
Utvikling av nye produkter, prismodeller, salgsløsninger, pakketering og samarbeidsmodeller er et kjerneansvar for næringen selv. Det er her verdiskapingen skjer, og det er her aktørene må konkurrere, differensiere seg og utvikle bedre tilbud til gjestene.
- **Bruke data og KI til innsikt, synlighet og økt verdiskaping**
Næringen må ta en mer aktiv rolle i å bruke data og kunstig intelligens til bedre kundeinnsikt, mer relevant markedsføring, bedre etterspørselsstyring og økt verdiskaping per gjest. Dette krever både tilgang til gode data, felles standarder og evne til å omsette innsikt til konkrete kommersielle beslutninger.

Det offentliges mulige bidrag

Det offentlige kan bidra med å:

- **Samle aktører og legge til rette for prosess i oppstarten**
Offentlige aktører kan bidra til å samle relevante aktører, strukturere arbeidet, etablere felles problemforståelse og skape fremdrift i en tidlig fase.

- **Bidra til kompetanseheving, veiledning, kunnskap og analyser**
Det offentlige kan styrke næringens beslutningsgrunnlag gjennom analyser, innsikt, veiledning og kompetansetiltak som gjør det enklere for aktørene å forstå og ta i bruk nye teknologier.
- **Bidra til utvikling av standarder for datamodeller og datautveksling**
Det offentlige kan støtte arbeidet med felles begreper, datamodeller, formater og prinsipper for datautveksling, slik at løsninger kan kobles sammen og skaleres på tvers av aktører og reisemål.
- **Bidra til likebehandling og tillit mellom aktørene i næringen**
Offentlige aktører kan bidra til åpne prosesser, transparente spilleregler og modeller som sikrer at både små og store aktører får reell mulighet til å delta.
- **Gi tilgang til relevante offentlige data**
Det offentlige kan gjøre relevante data om transport, vær, geografi, arrangementer, besøk, kapasitet og annen samfunnsinformasjon lettere tilgjengelig for næringen.
- **Vurdere hvordan offentlige og nasjonale flater kan brukes til å styrke distribusjon og salg av reiselivsprodukter**
Det offentlige kan vurdere hvordan nasjonale digitale flater, som Visit Norway og andre relevante kanaler, kan bidra til bedre synlighet, mer direkte trafikk og sterkere kobling mellom inspirasjon, informasjon og salg.
- **Koble arbeidet til nasjonale og europeiske initiativer, virkemidler og mulige samarbeid**
Det offentlige kan bidra til å koble næringens arbeid til relevante programmer, finansierungsordninger, regelverksprosesser og europeiske initiativer for data, KI og digital infrastruktur.

Forslag til offentlig og privat rolle pr tiltak:

Tabell 9 Offentlig og privat rolle

Tiltak	Foreslått konkret bidrag fra det offentlige	Foreslått konkret bidrag fra det private
T00: Oppstart og mobilisering	Ta initiativ, samle aktører, fasilitere prosess, bygge legitimitet og sikre fremdrift i tidlig fase.	Gjennomføre selve tiltaket, etablere veikart, finansieringsmodell og vedtekter.
T01: Styrke kommersiell modenhet og økosystemforståelse	Bidra til finansiering, organisering av kompetanseprogrammer, utvikling av veiledere og læringsarenaer, særlig for små og mellomstore aktører.	Delta i kompetansetiltak, omsette kunnskap til praksis og utvikle bedre produkter, prismodeller, pakketering og samarbeidsformer.
T02: Løfte digital modenhet i reiselivsnæringen	Bidra til kompetanseprogrammer, veiledning og kobling til relevante nasjonale initiativer for digitalisering, data og KI.	Prioritere digital utvikling, ta i bruk relevante verktøy, forbedre datakvalitet og bygge kapasitet til å bruke data og teknologi i egen virksomhet.
T03: Etablere nasjonal produkt- og destinasjonsdatabase - PRODAT	Bidra til standarder, nasjonal koordinering, delfinansiering i oppstarten og krav til åpenhet, tilgang og likebehandling.	Eie behovet, bidra med data, finansiere, etablere og forvalte løsningen over tid.
T04: Etablere Norway Travel Exchange – NTX	Bidra til koordinering, standarder, oppstartsfinansiering og prinsipper for åpenhet, konkurransenøytralitet og likebehandling.	Finansiere, etablere og forvalte løsningen, samt sikre kommersiell bruk og deltakelse fra relevante aktører.

T05: Etablere Innsiktportalen - INSI	Legge til rette for tilgang til relevante offentlige data, støtte bærekrafts- og besøksstyring, bidra med oppstartsfinansiering og stille krav til åpenhet og likebehandling.	Definere behov, bidra med relevante data, finansiere, etablere og forvalte løsningen.
T06–T08: egen distribusjon, salg og markedsflater	Vurdere hvordan nasjonale og offentlige flater, som Visit Norway, kan bidra til synlighet og trafikk innenfor gjeldende regelverk og rolleforståelse.	Utvikle, finansiere og forvalte nødvendige salgs-, distribusjons- og samhandlingsløsninger.
T09: nasjonal styrings- og forvaltningsenhet (RITS)	Bidra til utforming av styringsmodell, mandat, vedtekter, kjøreregler, representasjon og tillitsbygging dersom næringen ber om det. Eventuelt bidra med delfinansiering i oppstarten.	Etablere, eie og kontrollere enheten. Sikre representasjon, medlemskap, avtaler, finansiering og koordinering av felles tiltak.

Uten tydelig eierskap fra næringen vil tiltakene ha begrenset effekt. Det offentlige kan bidra til å redusere risiko, bygge tillit og gjøre det enklere å komme i gang, men kan ikke erstatte næringens ansvar for gjennomføring, prioriteringer og langsiktig forvaltning.

11.12 Sammenheng mellom tiltak og mål

Tiltakene som er anbefalt er utarbeidet med tanke på de angitte målene. Det er en mange-til-mange sammenheng mellom tiltak og mål. I figuren under så viser vi i hvilken grad tiltaket bidrar til målet.

Som figuren viser, er alle målene ivaretatt gjennom disse tiltakene.

T00 Oppstart og mobilisering er tatt ut da det ikke bidrar direkte til målene, men er etablert for å få arbeidet i gang.

Tabell 10: Sammenheng mellom målsetninger og tiltak

Tiltak / Mål	M01: Styrket synlighet i digitale kanaler	M02: Bedre kundeinnsikt og kontroll over kundedialog og salg	M03: Økt verdiskaping, inntjening og lokal verdifangst	M04: Bedre styring av etterspørsel, kapasitet og belastning	M05: Styrket gjennomførings- evne og forhandlingskraft
T01: Styrke kommersiell modenhet og økosystemforståelse	+	++	+++	+	+++
T02: Løfte digital modenhet i reiselivsnæringen	++	++	+	+	+
T03: Etablere nasjonal produkt- og destinasjons-database (PRODAT)	+++	+	++	+++	+++
T04: Etablere Norway Travel Exchange (NTX)	++	+++	+++	+	+++

T05: Etablere Innsiktsportalen (INSI)	-	+++	+++	+++	++
T06: Styrke distribusjon i DMO-enes kanaler	+++	+++	+++	+++	++
T07: Styrke distribusjon i reiselivsbedriftenes egne kanaler	+++	+++	+++	+++	++
T08: Etablere incentiver og samhandlingsmodeller	+	+	++	+	+++
T09: Etablere felles forvaltningsenhet	++	+++	+++	++	+++

- + + +: Nødvendig tiltak for å oppnå mål
- + +: Viktig tiltak for å oppnå mål
- + : Tiltak hjelper til med å oppnå mål
- : Tiltak har liten betydning for mål

11.13 Hva vil endres etter gjennomføring av tiltak?

Spørsmålet er hva som i praksis vil være forskjellen mellom å ikke gjennomføre tiltakene og å lykkes med å realisere dem. Effektene vil være tydelige både for den reisende og for destinasjonene, og vil samlet bidra til et mer velfungerende og verdiskapende reiselivsøkosystem.

Endringer for turistene

For de reisende vil endringene først og fremst merkes i hvordan reisen planlegges, bestilles og oppleves. Selv om mange fortsatt vil benytte globale OTA-er eller KI-baserte verktøy, vil datagrunnlaget som presenteres i større grad være korrekt, oppdatert og helhetlig. Informasjon om produkter, tilgjengelighet og priser vil i større grad reflektere faktisk tilbud, inkludert sesongvariasjoner og lokale forhold.

Videre vil KI-baserte grensesnitt i større grad kunne lede den reisende til nasjonale eller destinasjonsbaserte landingssider, der tilbudet presenteres mer samlet og kontekstuell. Dette gir grunnlag for mer personaliserte reiseopplevelser, bedre tilpasset den enkeltes preferanser, og ofte til en mer konkurransedyktig pris enn gjennom rene tredjepartsplattformer.

Den reisende vil også få tilgang til mer relevante anbefalinger som bidrar til tryggere, mer innholdsrike og mer bærekraftige valg – både før og under oppholdet. Landingssidene vil i større grad oppleves som troverdige og inspirerende innganger til reisemålet, noe som kan bidra til økt lojalitet og direkte gjenbruk ved senere reiser. Underveis i oppholdet vil bedre tilgang til oppdatert og personlig tilpasset informasjon kunne forbedre opplevelsen ytterligere, og etter reisen vil det være enklere å gi tilbakemeldinger som kan brukes til videre forbedring av tilbudet.

Endringer for destinasjonsselskapene

For destinasjonene innebærer tiltakene en tilsvarende forbedring i hvordan etterspørselen håndteres og verdiskapingen realiseres. Med bedre informerte reisende vil en redusere utfordringer knyttet til feilvalg, manglende kunnskap og uønsket belastning på enkelte områder. Samtidig vil økt innsikt og bedre styringsmuligheter bidra til at flere besøk kanaliseres til riktige steder og tidspunkter, i tråd med bærekraftige kapasitetsgrenser.

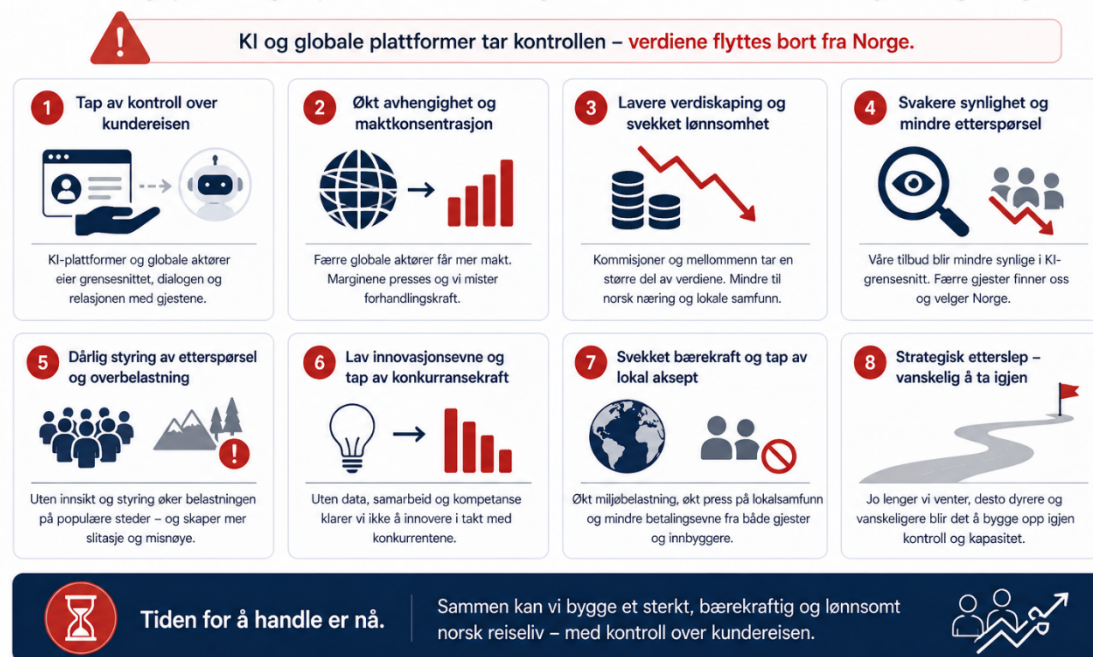
Tiltakene vil også legge til rette for økt lokal verdiskaping. Turister vil i større grad eksponeres for et bredere og mer sammensatt tilbud, noe som kan bidra til lengre opphold og høyere forbruk per gjest. En større andel av bestillingene vil kunne skje gjennom norske eller destinasjonsnære kanaler, noe som styrker næringens kontroll over kundereisen og reduserer verdilekkasje til eksterne plattformer.

Videre vil økt synlighet i relevante markedsflater kunne bidra til å tiltrekke flere besøkende, samtidig som bedre tilgang på data og analyser gir et sterkere grunnlag for beslutninger. Dette gjelder både utvikling av enkeltprodukter og mer helhetlig reisemålsutvikling, der innsikt i etterspørsel, preferanser og tilbakemeldinger kan brukes mer aktivt til å forbedre tilbudet over tid.

Samlet sett vil gjennomføring av tiltakene bidra til et mer koordinert, kunnskapsbasert og konkurransedyktig reiseliv, der både gjesteopplevelse og lokal verdiskaping styrkes.

Hva skjer hvis vi ikke handler?

Hvis vi ikke tar grep nå, vil dagens problemer forsterkes – og vi risikerer å miste kontroll, verdier og fremtidige muligheter.



12 Prinsipper for vurdering av tiltak og videre utvikling

Tiltakene som er beskrevet i kapittel 11 representerer ikke enkeltstående virkemidler, men inngrep i strukturer som påvirker hvordan verdiskaping, konkurranse og samhandling fungerer i norsk reiseliv. De berører grunnleggende forhold knyttet til eierskap til data, kontroll over distribusjon, organisering av fellesløsninger og rollefordeling mellom offentlig og privat sektor.

Dette innebærer at vurderingen av tiltakene ikke kan baseres utelukkende på forventede effekter isolert sett, men må ses i lys av mer overordnede prinsipper og avveininger. Flere av tiltakene vil kunne gi betydelige gevinster, men også innebære risiko knyttet til gjennomføring, legitimitet og uønskede markedsvirkninger.

Formålet med dette kapittelet er derfor å etablere et analytisk rammeverk for vurdering av tiltakene. Rammeverket skal synliggjøre sentrale dilemmaer, tydeliggjøre hvilke hensyn som må balanseres, og bidra til å strukturere beslutninger om videre utvikling og prioritering. Prinsippene som presenteres er ikke mål i seg selv, men skal fungere som føringer for hvordan tiltakene bør utformes og implementeres.

Kapittelet er bygget rundt seks tematiske områder som samlet dekker de viktigste strategiske avveiningene i en nasjonal satsing på digital reiselivsinfrastruktur: offentlig versus privat ansvar; datakontroll/eierskap/tilgang; konkurranse og markedsvirkninger; personvern/sikkerhet/KI; legitimitet/tillit/transparens; og fordelingsvirkninger/lokal forankring.

Når det gjelder de regulatoriske rammer er det verdt å bemerke at mange av disse er EU-regelverk som ikke nødvendigvis vil tre i kraft i Norge, men vi må anta at de likevel i praksis i stor grad vil fungere som retningslinjer også i Norge.

Hovedkonklusjonene er:

1. Dersom tiltakene innebærer etablering av «fellesgoder» (grunndata, standarder, felles innsikt), er en viss offentlig rolle ofte begrunnet av koordineringsbehov og nettverkseffekter, men må avgrenses slik at markedet fortsatt driver kommersielle innovasjoner
2. Datakontroll bør forstås som en styringsmodell for tilgang og bruksrettigheter, ikke bare eierskap, og må utformes kompatibelt med EUs dataregelverk og GDPR
3. Konkurransenvirkningene må vurderes relativt til en «nullalternativ»-utvikling der globale plattformer styrker portvokterrollen, og derfor må tiltakene eksplisitt motvirke ny nasjonal maktkonsentrasjon gjennom styringsprinsipper, åpenhet og like vilkår
4. KI- og personvernkrav må bygges inn i designet fra start (privacy-by-design, DPIA-tilnærming, risikostyring), med særlig oppmerksomhet på de regler og forordninger som er relevante samt krav til transparens og kontroll
5. Legitimitet og tillit er ofte viktigere enn teknologi for å få faktisk deltakelse
6. Fordelingsvirkninger må håndteres med tiltaksmekanismer som senker terskler for SMB og sikrer lokal nytte, ellers kan satsingen forsterke skjevheter.

12.1 Offentlig vs. privat ansvar

Relevans: Vi har tidligere pekt på behovet for koordinering på tvers av næringen og forvaltningen. Tiltakene spenner fra rene fellesløsninger (nasjonal datahub, felles analyseplattform, samhandlingsarenaer) til løsninger der private aktører kan delta (teknologiplattformer, KI-kundeflater). Spørsmålet om offentlig versus privat initiativ er sentralt: Skal staten (eller bransjeorganisasjoner) selv gå foran med investeringer og drift, eller bør markedet løse det meste?

I en KI-drevet kundereise, der synlighet og beslutningsstøtte i økende grad styres av globale aktører, blir spørsmålet om offentlig versus privat ansvar ikke bare et spørsmål om organisering, men om hvem som kontrollerer de strukturer som avgjør markedsadgang og verdiskaping.

Dilemmaer og alternativer: En fullt offentlig tilnærming sikrer at fellesbehov blir ivarettatt uavhengig av profittmotive, slik Ungarn gjør med NTAK/NTDSC⁵³ (nasjonal turismestatistikk som pålegger alle å rapportere anonymiserte data). Ulempen er risiko for treghet, byråkrati og over tid usikker fremdrift ved vekslende politiske ståsted. Alternativet er at private krefter utvikler løsningene, eventuelt under næringspolitiske insentiver. Dette kan gi innovasjon og effektiv drift, men krever sterke standarder for å unngå fragmentering og nye monopoler. Mellommodeller (offentlig-privat samarbeid) kan kombinere statlig finansiering med privat drift, for eksempel ved at offentlig helt eller delvis eier plattformen mens næringen utvikler applikasjoner på toppen.

Konsekvenser for måloppnåelse: En tydelig offentlig rolle kan bidra til bred deltakelse og felles datagrunnlag, noe som er en forutsetning for å nå mål om økt kontroll over kundereisen og bedre datadrevet styring. Men dersom staten blir dominerende leverandør, kan det redusere insentiver til innovasjon og investering hos næringsaktørene. OECD fremhever at kritisk infrastruktur ofte må initieres offentlig fordi små bedrifter mangler investeringskraft⁵⁴. Samtidig vektlegger næringen (NHO, Innovasjon Norge) at offentlig innsats bør suppleres med næringsdrevet innovasjon for å lykkes praktisk.

Regulatoriske rammer: Det finnes ingen lov som spesifikt pålegger offentlig sektor å levere disse tiltakene, men generelle prinsipper gjelder. **GDPR** setter rammer for behandling av personopplysninger (lovlig grunnlag, formålsbegrensning), noe som begrenser hvor mye offentlig sektor kan kreve inn av data. **Data Act** (foreløpig ikke trådt i kraft i Norge) fremmer interoperabilitet og rettferdig tilgang til data, men tar ikke eksplisitt stilling til offentliges rolle. **DMA** (Digital Markets Act) (foreløpig ikke trådt i kraft i Norge) pålegger store plattformer plikter overfor forretningsbrukere (dataeksport, API-er), men adresserer ikke direkte privat vs. offentlig. Prinsipielt må avgjørelser her ta hensyn til alle disse rammebetingelser.

Internasjonale eksempler: I Danmark har VisitData blitt etablert som en offentlig initiert dataplattform, mens Canada har utviklet en hybrid modell gjennom Tourism Data Collective. Felles for disse er at det offentlige har tatt ansvar for grunnleggende infrastruktur, mens private aktører utvikler tjenester oppå denne. Singapore Tourism Analytics Network (STAN) er et offentlig initiativ, men svært datadrevet og partnerorientert. EU-kommisjonen har anbefalt et europeisk turismedatarom, et offentlig initiativ for samordning. OECD understreker viktigheten av at små aktører får plass i slike fellesløsninger, noe som ofte krever statlig ledelse.

⁵³ <https://info.ntak.hu/en/>

⁵⁴ OECD Tourism Trends and Policies <https://www.oecd.org/cfe/tourism/>

Anbefalte prinsipper: Offentlig innsats bør konsentreres om fellesgoder der privat sektor ikke investerer alene, for eksempel nasjonal infrastruktur (datahub, analyseressurser, kompetanseløft). Privat sektor bør motiveres til å innovere lagdelt på toppen av denne infrastrukturen. En beslutningsregel kan være: *Er tiltaket så komplekst eller vidtrekkende at markedet neppe løser det på egen hånd?* Hvis ja, må myndighetene tre inn (for eksempel koordinere/ implementere felles standarder og kanskje initiere pilotprosjekter). Samtidig må tiltak utformes åpent og nøytralt, slik at private aktører kan koble seg på likt med alle andre.

I praksis innebærer dette at alle tiltak som utgjør en **forutsetning for synlighet** i KI-baserte grensesnitt bør vurderes som strategisk infrastruktur og dermed ha et i det minste delvis offentlig ansvar.

12.2 Datakontroll, eierskap og tilgang

Relevans: Kontroll over data fremstår som en av de mest avgjørende faktorene for konkurranseevne i et digitalisert og KI-drevet reiseliv. Data er ikke bare en støttefunksjon, men selve grunnlaget for synlighet, beslutningsstøtte og verdiskaping. Dette gjelder særlig i en utvikling der kundereisen i økende grad formidles gjennom digitale plattformer og KI-baserte grensesnitt.

Relevansen av datakontroll i denne sammenhengen må sees i lys av dagens situasjon, der en betydelig del av dataflyten i reiselivet kontrolleres av globale plattformer. Dette skaper en asymmetri som svekker norske aktørers tilgang til innsikt og mulighet til å påvirke kundereisen. Samtidig er data i norsk reiseliv i stor grad fragmentert og dårlig strukturert, noe som ytterligere begrenser verdien av de data som faktisk finnes.

Dilemmaer og alternativer: Én mulig tilnærming er full sentralisering, der alt fra bookingdata til besøksstatistikk samles i én felles plattform. Dette kan gi bedre oversikt, enklere analyse og større evne til å utvikle felles tjenester og innsikt på tvers av aktører. Samtidig kan en slik modell skape bekymring knyttet til kontroll, eierskap og håndtering av kommersielt sensitive opplysninger og forretningshemmeligheter.

En alternativ modell er en dataeiermodell, der hver aktør beholder eierskap og kontroll over egne data, men gjør utvalgte data tilgjengelige gjennom standardiserte grensesnitt og API-er. På den måten kan data deles aggregert eller tilgjengeliggjøres i sanntid uten at rådata nødvendigvis flyttes ut av aktørens egen kontroll. Singapore STAN benytter en slik tilnærming, der aktørene bidrar med data på avtalte vilkår og samtidig får tilgang til plattformens analyser og funksjonalitet.

Dilemmaet er å sikre tilstrekkelig deltakelse og datakvalitet. Uten tydelige insentiver, klare styringsmekanismer og tillit til hvordan data brukes, kan enkelte aktører vegre seg for å delta fullt ut. Kjernen i dilemmaet er dermed ikke om data skal deles, men hvordan deling kan skje uten at eierskap, forretningshemmeligheter og konkurranseposisjon svekkes.

Konsekvenser for måloppnåelse: Uten tilstrekkelig deltakelse i felles dataløsninger vil norske aktører kunne falle utenfor KI-baserte anbefalingssystemer, noe som i praksis kan innebære redusert synlighet i markedet. Full sentralisering kan gi et bredere og mer helhetlig datagrunnlag, noe som er gunstig for landsdekkende styring og avanserte analyser. Samtidig kan en slik modell svekke tilliten dersom aktørene opplever at kontrollen over egne data blir for svak, eller at kommersielt sensitive opplysninger ikke er tilstrekkelig beskyttet.

En mer desentralisert modell, der aktørene beholder dataene hos seg selv og deler utvalgte data gjennom standardiserte grensesnitt, ivaretar i større grad eierskap og kontroll. Ulempen er at

datagrunnlaget kan bli mindre komplett og mer ujevnt dersom deltagelsen varierer eller datakvaliteten er ulik. Hovedmålet er å etablere beslutningsstøtteverktøy og bedre gjesteopplevelser basert på et samlet datagrunnlag med tilstrekkelig kvalitet og bredde.

Regulatoriske rammer: GDPR gjelder for alt som er persondata. Gevinstdata og bookingdata inneholder typisk personopplysninger, så et samla system må ha klart formål, informere brukere og kunne anonymisere der det trengs. **Data Act** gir rett til tilgang til visse data under rimelige vilkår, og fremmer interoperabilitet. **AI Act** (foreløpig ikke trådt i kraft i Norge) krever dokumentasjon av treningsdata for høyrisiko-systemer, men er ikke primært en barriere for dataflyt. **Digital Markets Act** kan gi reiselivsaktører sterkere hånd om data hos de store plattformene (de kan pålegges å dele data med konkurrenter). I praksis må tiltakene utformes slik at kravene til datadeling balanserer behovet for konkurranse med hensynet til forretningshemmeligheter.

Internasjonale eksempler: Ungarn/NTAK samler kun sammen anonymiserte statistikkdata, bevisst uten persondata. EU-kommisjonens Tourism Data Space-initiativ⁵⁵ tar sikte på å bygge sikre datadelingsløsninger der både bedrift og myndighet samler data, men etter strenge sikkerhetsstandarter. OECD påpeker at klare data governance-modeller (hvem eier hva) er nøkkelen til tillit. Singapore STAN lar aktørene beholde rådata; plattformen gir kun tilgang til aggregerte analyser og verktøy.

Anbefalte prinsipper: Data bør i utgangspunktet forbli eid av de som skaper dem, men i stor grad tilgjengeliggjøres som et kollektivt gode. Følgende prinsipper kan ligge til grunn:

- **Dataminimering:** Bare hent inn det som er nødvendig for formålet (f.eks. aggregert belegg i stedet for individuelle kundedata).
- **Pro rata-tilgang:** La alle legitime aktører (bedrifter, myndigheter) få tilgang til åpne data gjennom standardgrensesnitt, slik at ingen ekskluderes (jf. Data Act).
- **Brukertilgang:** De som eier data, skal ha kontroll og valgmulighet, men også plikter til å dele med henblikk på fellesskapets mål.
- **Gjensidig datatilgang:** norske data deles bare med globale plattformer dersom det sikres gjensidig datatilgang (vi får data tilbake). Eierskapet til data skal alltid ligge hos den som skaper dem, men tilgangen styres strategisk gjennom felles API-er og MCP-protokoller for å styrke den nasjonale forhandlingsmakten
- Som hovedregel bør data deles gjennom åpne standarder, men ikke nødvendigvis lagres sentralt.

12.3 Konkurranse og markedsvirkninger

Relevans: Tiltakene kan endre konkurransebildet i reiselivet. Få store plattformer dominerer distribusjonen i dag. Eierskap til infrastruktur (API-er, plattformer) kan skape nye maktforhold. Derfor må vi vurdere om tiltakene styrker konkurransen eller utilsiktet etablerer nye "gatekeepere".

Dilemmaer og alternativer: En åpen, delbar data-arkitektur (f.eks. felles API) kan senke barrierer for inntrenging av nye aktører, noe som styrker konkurransen. Men offentlig bygde plattformer kan selv få

⁵⁵ European Tourism Data Space (ETDS) <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/tourism-data-space>

markedsrett: For eksempel kan en nasjonal KI-reiseplanlegger bli «megaportalen» som alle bruker, med stor innflytelse på kundenes valg. Uten regulering kan også private aktører dominere. Alternativer inkluderer regulering som nøytraliserer markedsrett (f.eks. AI Act og DMA-forordninger), eller frivillig samspill der flere konkurrenter samarbeider gjennom åpne standarder (som ODTA og ODAP for reiselivsdata). Vurderingen av konkurransevirkninger må ta utgangspunkt i hva som er alternativet til tiltakene. I et scenario uten tiltak vil markedsmakten i økende grad konsentreres hos globale plattformer.

KI-baserte anbefalingssystemer kan forsterke eksisterende skjevheter ved å prioritere aktører med mest data og høyest synlighet, noe som gjør konkurranseperspektivet mer kritisk enn tidligere.

Konsekvenser for måloppnåelse: Tiltak som øker valgfrihet (flere portaler, åpen data) kan spre verdiskaping og redusere avhengighet av noen få giganter. Dette er i tråd med ambisjon om økt konkurransekraft. Om tiltakene derimot sentraliserer makt (for eksempel én statlig løsningsleverandør uten styring av arkitektur), kan de motvirke målet om balanse i næringen. OECD understreker at konkurranse fremmer innovasjon, og anbefaler tiltak mot datalås og markedsdominans. Samtidig må tiltakene selv tåle et konkurranseperspektiv: de skal ikke være så subsidiert at de bryter statsstøtteregele.

Regulatoriske rammer: DMA (foreløpig ikke trådt i kraft i Norge) er direkte relevant: Store digitale plattformer i EU må etter dette gi businessbrukere adgang til visse data og nekte egen preferanse. Dette kan støtte små reiselivsaktører. **Databeskyttelsesrett** (GDPR) kan også gripe inn: Hvis en aktør uberettiget benytter persondata fra andre, kan det rammes. **Forbruker- og konkurranserett** i EU/Norge regulerer at offentlige tiltak ikke er urimelig statsstøtte eller illojal priskonkurranse. Tiltakene må følge spilleregele i EØS, men innenfor disse rammene har myndighetene visse virkemidler (f.eks. krav til interoperabilitet).

Internasjonale eksempler: Singapore STAN fremmer multiple leverandører av analyseverktøy gjennom sitt økosystem. Phocuswright ⁵⁶peker på at agentisk AI-demokratisering kan ha tilbakevirkende effekt hvis store spillere nekter datadeling – der kommer regulering inn. EU-kommisjonen har uttalt at Tourism Data Space skal fremme innovasjon uten å skape ny lukket sektor.

Anbefalte prinsipper: Tiltakene må fremme **fair konkurranse**: Klare retningslinjer for data-tilgang, slik at ingen aktør (stat eller private) får eksklusiv dominerende posisjon. Prinsippene om «teknologinøytralitet» og «likebehandling» bør gjelde: Dersom en plattform bygges, må den stå **åpen for alle aktører** på samme betingelser. Avhengige av situasjonen kan man også definere «take-it-or-leave-it»-standarder: for eksempel at **felleskomponenter for data skal drives non-profit**, slik at de ikke prioriterer egne tjenester. **Algoritmisk «bias» må motvirkes** for å sikre geografisk spredning og unngå overturisme. Tiltak bør bidra til å redusere asymmetrisk markedsrett, ikke etablere nye mellomledd med tilsvarende kontroll.

12.4 Personvern, sikkerhet og AI-regulering

Relevans: Mange tiltak involverer personopplysninger (gjester, ansatte) og avansert teknologi (KI). Økt bruk av AI og data krever at etiske, juridiske og sikkerhetsmessige krav overholdes. Prinsipielt må man

⁵⁶ Phocuswright – Travel Innovation and Technology Trends <https://www.phocuswright.com/>

sikre individers rettigheter, systemenes robusthet og transparens i ny teknologi. Usikkerhet knyttet til regelverk fremstår som en reell barriere for datadeling og KI-bruk, og kan føre til at aktører avstår fra å utnytte tilgjengelige data.

Dilemmaer og alternativer: Innsamling av detaljert forbruks- og mobilitetsdata kan gi bedre styringsinformasjon, men rammer privatliv. Ett alternativ er å samle kun aggregerte/anonymiserte data (som i NTAK). En annen er hybrid – høypresisjonsdata beholdes lokalt, mens kun indikatorer deles. For KI-spørsmål: Et dilemma er hvorvidt private algoritmer skal åpenbart kunne forklares. Generativ AI krever transparens på visse måter, men hva er nødvendiggjort? AI Act krever risikoklassifisering og åpenhet av beslutningsgrunnlag for viktige systemer.

Konsekvenser for måloppnåelse: Dersom personvern hensyn nedprioriteres, kan det føre til sterk motstand fra brukere og næringsaktører, noe som vil svekke realisering av tiltak. På den annen side kan å sette for strenge personvernregler tidlig (uten å differensiere formål) bremse innovasjon unødige. Målet er merverdi for samfunnet – dette inkluderer at brukerne stoler på løsningene. Derfor bør personvern «bygge bro»: sikre tillit samtidig som man gir rom for datautnyttelse.

Regulatoriske rammer: GDPR gir klare grunnregler: Persondata må behandles lovlig, korrekt og sikkert. For tiltak med offentlige myndigheter innebærer det streng formålsbegrensning. **Data Act** (foreløpig ikke trådt i kraft i Norge) fokuserer ikke på persondata, men fremmer at metadata skal håndteres sikkert og interoperabelt. **AI Act** pålegger ansvarlighet, inkludert at brukerne vet de bruker et AI-system. Systemer klassifisert som «høyrisiko» (f.eks. prediksjon av sterkt sensitive atferdsmønstre) krever spesiell dokumentasjon. Vi må også nevne **sikkerhetsloven**⁵⁷ som krever sikring av kritiske IT-systemer. Regelverket innebærer ikke bare begrensninger, men også føringer for hvordan løsninger bør utformes fra start, særlig med hensyn til dataminimering, transparens og dokumentasjon.

Internasjonale eksempler: Singapore prioriterer personvern: STAN plattformen huser datainnsamlingsverktøy som gir brukerne full kontroll, i tråd med brukersamtykkemodeller. EU-kommisjonen anbefaler at alle offentlige AI-systemer forklarer sine resultater. Som nevnt unngår NTAK helt persondataoverføring, et eksempel til etterfølgelse når mulig.

Anbefalte prinsipper: *Privacy by design* og *security by design* skal gjennomsyre alt. Etterlevelse bør bygges inn i løsningene ("by design"), ikke håndteres som et etterfølgende krav. Det betyr blant annet: minimal bruk av persondata, sterk anonymisering, sikre tekniske plattformer og klar brukerinformasjon. AI-bruk bør planlegges under «**human oversight**»: mennesker må være i sløyfen for kritiske beslutninger. **Transparens** rundt bruk av data (hvorfor hvilke data samles inn, hvordan de lagres og med hvem de deles) er også viktig for legitimt tillitsforhold. Man skal prioritere å velge **energieffektive modeller** (f.eks. mindre, domenespesifikke modeller fremfor store, generelle modeller der det er mulig) for å støtte opp under bærekraftsmålene.

12.5 Legitimitet, tillit og transparens

Relevans: Tiltakene må oppleves som fordelaktige og legitime av både næringen og befolkningen. Tiltak uten bred forankring kan falle, spesielt hvis lokalbefolkning eller små aktører opplever å bli overkjørt. Prinsipielt dreier dette seg om åpenhet i beslutningsprosesser og forståelse av tiltakets nytte

⁵⁷ Lov om nasjonal sikkerhet (sikkerhetsloven) - Lovdata

og omkostninger. Legitimitet er ikke bare et spørsmål om aksept, men en forutsetning for gjennomføringsevne i en fragmentert næring.

Dilemmaer og alternativer: For eksempel kan man spørre om alle reiseteknologier skal lages som «open source» for granskning, eller som proprietære produkter. Viktig informasjon må være tilgjengelig for å bygge tillit, uten å forhindre konkurrenter i å bidra med løsninger. Dilemmaet handler ikke om åpenhet versus kontroll, men om hvor mye åpenhet som er nødvendig for å sikre deltakelse uten å hemme utvikling og innovasjon.

Konsekvenser for måloppnåelse: Uten tillit vil både næringsaktører og publikum vegre seg for å benytte fellesløsningene. OECD fremhever at for digital turisme-løsninger er brukernes tillit essensiell. Tiltak som oppfattes som «skjult» (f.eks. drevet av private uten innsyn) vil få mindre oppslutning. Transparens øker legitimitet, men kan redusere fleksibilitet. Det er derfor en vurdering i hvert tilfelle hvor mye informasjon som må offentliggjøres på forhånd, og hvor mye som eventuelt kan håndteres i drift (et kjent kompromiss i IT-prosjekter).

Regulatoriske rammer: For offentlig finansierte systemer gjelder offentleglova i Norge (innsynsrett), som i praksis krever åpenhet om prosesser. Personvernlovgivningen gir også individer rett til innsyn i egne data (GDPR §15). Selv om det ikke finnes eksplisitt lov som krever «transparent styring» utover dette, kan **Tillitstrategier** tilpasses fra OECD sine anbefalinger, samt nasjonale strategier for digital styring.

Internasjonale eksempler: I Danmark har VisitData⁵⁸ valgt å synliggjøre modellene bak sine analyser ved å publisere metodikk. Singapore inkluderer alle interessegrupper i STAN-prosjekter, noe som bidrar til bred aksept.

Anbefalte prinsipper: *Tillit fremmes gjennom åpenhet.* Tiltakene bør ha faste informasjonskanaler for involvering av næringsaktører, eksperter og lokalbefolkning. Prinsippet om «forklarlighet»: alle beslutningsstøtte-verktøy bør komme med forklaring på anbefalinger eller resultater. Nytt for (spesielt) små aktører skal være **målbar og synlig**. Det må være en direkte og forståelig kobling mellom det å levere data til systemet og det å få økt synlighet eller reduserte provisjonskostnader. Offentlige prosjekter bør ha **testfase** med publisering av resultater og læring, ikke bare ferdige løsninger. Aktører må oppleve en direkte sammenheng mellom bidrag (data, deltakelse) og nytte (synlighet, innsikt, verdiskaping). I sum: Legitimt ansvar og transparens er like viktig som teknologiske hensyn for å lykkes med tiltakene.

12.6 Fordelingsvirkninger og lokal forankring

Relevans: Tiltakene kan gi ulike utslag regionalt og bransjemessig. Lokale aktører mangler ofte ressurser; tiltak kan forsterke eller redusere slike skjevheter. KI-baserte anbefalingssystemer vil naturlig prioritere volum og historisk etterspørsel, noe som kan forsterke eksisterende geografiske skjevheter. Spørsmålet er derfor: Hvordan påvirkes små vs. store aktører, eller urbane vs. rurale områder?

⁵⁸ VisitData (Danmark) <https://visitdata.dk/>

Dilemmaer og alternativer: Dilemmaet er mellom markedsbasert optimalisering og politisk ønsket fordeling av trafikk. En risiko er at forbedringer samler seg hos de største aktørene: En nasjonal kundefront kan automatisk promotere populære hotellklynger fremfor avsidesliggende overnattingsbedrifter, hvis algoritmene er datadrevne på volum. Alternativet er å forsøke aktiv utjevning: design av algoritmer kan eksempelvis tilpasses for å gi mer eksponering til uoppdagede steder, eller subsidierte støtteprogrammer kan rettes mot distriktsbedrifter for å kvalifisere til datadelingsprogrammer. Dilemmaet er at kunstig styring kan oppfattes som urettferdig intervensjon, mens å la markedskreftene råde fritt kan gi økt sentralisering.

Konsekvenser for måloppnåelse: Hovedmålet om økt lokal verdiskaping og reduserte pressproblemer krever at tiltakene ikke urettmessig konsentrerer gevinstene. OECD-advarsler om overturisme i byene tilsier at digitale tiltak bør utformes slik at de faktisk medvirker til desentralisering. Om tiltak fører til skjev fordeling kan det også gi politisk motstand (for eksempel lokalpolitikeres reaksjon på skjev statsstøtte). Tiltak bør derfor ha innebygde mekanismer for å følge med på fordelingsutviklingen (f.eks. overvåkning av delt geografisk dekning) og justere fortløpende.

Regulatoriske rammer: Dette temaet er lite regulert direkte. Imidlertid krever EU-regelverk om konkurranse (statsstøttereglene) at subsidier og offentlige program ikke gir urimelige fordeler som forhindrer rettferdig konkurranse over landegrenser/regioner. Prinsipielt må nasjonale tiltak unngå å bryte EØS-regler, men de kan designes innenfor rammene. Viktigst er at tiltakene får legitimitet også i distriktene gjennom balansert gevinstfordeling.

Internasjonale eksempler: Holland og Italia har lenge utviklet regionale bærekraftprogrammer som inkluderer digitale satsinger, nettopp for å unngå overturisme. I Danmark har initiativet "Off-Season Marketing" brukt data for å stimulere sesongforlengelse utover København. Disse viser at det er mulig å kombinere data for å fremme jevnere fordeling av turismen. OECD generelt anbefaler at politikkkutforming inkluderer vurdering av geografi og skala i innovasjonstiltak.

Anbefalte prinsipper: Tiltakene bør utformes med øye for **rettferdighet**. Prinsipper kan inkludere: **Balanse** – f.eks. krav om at nasjonale plattformer viser produkter fra hele landet, ikke bare største byer. **Skalerbarhet** – små aktører skal kunne delta uten for høye kostnader. **Lokalt eierskap** – inkludér lokale interessegrupper i styringen av tiltak, særlig der tiltak kan berøre lokalsamfunn direkte. Digital styring må være et verktøy for **distriktspolitisk utjevning og** flytte trafikk fra pressområder til områder med ledig kapasitet. Dette innebærer at algoritmisk synlighet ikke bør være fullt ut markedsstyrt, men i noen tilfeller justeres for å støtte overordnede samfunns mål. Beslutningskriteriet kan være om tiltaket bidrar til spredt vekst: Hvis fordelene klumper seg sammen, bør justering vurderes (for eksempel ved geografisk kvotering i markedsføringsinnhold).

13 Virkninger og konsekvenser

Dette kapitlet vurderer hvilke virkninger og konsekvenser tiltakene som diskuteres i rapporten kan få for norsk reiseliv, forvaltningen og samfunnet for øvrig. Formålet er å synliggjøre hvordan økt digitalisering, bedre datadeling og en mer koordinert teknologisk utvikling kan påvirke verdiskaping, konkurranseevne og bærekraft i næringen.

Vurderingene bygger på analysen av dagens situasjon i norsk reiseliv, markedsutviklingen og de teknologiske endringene som er beskrevet i de foregående kapitlene. Særlig vekt legges på hvordan kunstig intelligens, digitale plattformer og datadrevet innsikt forventes å påvirke hvordan reiser oppdages, planlegges, bestilles og gjennomføres i årene fremover.

Det er samtidig viktig å understreke at virkninger av digitale tiltak ofte oppstår gradvis og gjennom samspill mellom mange aktører. Effektene vil derfor i stor grad avhenge av i hvilken grad næringen evner å samarbeide, ta i bruk nye verktøy og utvikle felles strukturer for datadeling og digital samhandling.

13.1 Virkninger for næringen

Tiltakene som diskuteres i rapporten vil først og fremst ha betydning for reiselivsnæringen selv. En mer koordinert digital utvikling, bedre datakvalitet og økt bruk av kunstig intelligens kan bidra til flere positive effekter for næringen.

- For det første kan bedre strukturert og tilgjengelig informasjon om reiselivsprodukter bidra til **økt synlighet i digitale kanaler**. I et marked der stadig mer av kundedialogen skjer gjennom søkemotorer, plattformer og KI-baserte assistenter, blir kvaliteten på data og informasjon en avgjørende konkurransefaktor. Bedre data kan gjøre det enklere for potensielle reisende å oppdage norske reisemål og produkter.
- For det andre kan økt datadeling og bedre analyseverktøy gi næringen **bedre innsikt i etterspørsel og gjesteadferd**. Dette kan bidra til mer målrettet markedsføring, bedre produktutvikling og mer effektiv ressursbruk. På sikt kan dette også gi bedre grunnlag for å utvikle helhetlige produkter og opplevelser som kombinerer tilbud fra flere aktører.
- For det tredje kan økt digital modenhet bidra til **mer effektive arbeidsprosesser**. Automatisering av oppgaver, bedre integrasjoner mellom systemer og mer systematisk bruk av data kan redusere administrativt arbeid og frigjøre tid til utvikling av produkter og tjenester.

Samtidig vil tiltakene også kunne innebære utfordringer for enkelte aktører. Mange reiselivsbedrifter er små virksomheter med begrensede ressurser og kompetanse. Innføring av nye digitale løsninger eller krav til mer strukturert dataleveranse kan derfor oppleves som krevende, særlig i en overgangsfase. For enkelte vil det kunne være behov for støtteordninger, kompetanseheving eller felles løsninger som reduserer terskelen for å delta.

13.2 Virkninger for reisemål og lokalsamfunn

Digitalisering og bedre datagrunnlag kan også få betydning for hvordan reisemål utvikles og forvaltes.

Bedre tilgang til data om besøksstrømmer, etterspørsel og bruk av natur- og kulturressurser kan gi et bedre grunnlag for å styre utviklingen av turisme på en **mer bærekraftig måte**. Dette kan gjøre det mulig

å identifisere områder med særlig høyt press og tilpasse tiltak for å redusere belastningen på natur, lokalsamfunn og infrastruktur.

Samtidig kan mer systematisk innsikt i etterspørselen bidra til å **utvikle nye tilbud og aktiviteter** som sprer trafikken bedre over året og mellom ulike regioner. En mer datadrevet tilnærming til reisemålsutvikling kan dermed bidra til å redusere sesongvariasjoner og gi et mer stabilt aktivitetsnivå i mange lokalsamfunn.

For mange lokalsamfunn vil et mer lønnsomt og helhetlig reiseliv kunne **bidra til flere arbeidsplasser** og økt økonomisk aktivitet. Samtidig er det viktig å sikre at utviklingen skjer på en måte som ivaretar lokale interesser, naturverdier og kulturarv.

13.3 Virkninger for forvaltning og virkemiddelapparat

Tiltakene som diskuteres i rapporten vil også kunne få konsekvenser for offentlig sektor og virkemiddelapparatet.

En mer koordinert digital utvikling i reiselivet vil forutsette **tydeligere roller** og **samarbeid** mellom ulike offentlige aktører. Dette kan innebære behov for bedre koordinering mellom nasjonale myndigheter, virkemiddelapparatet, regionale aktører og næringen selv.

For offentlige aktører kan bedre datagrunnlag gi mer **presis kunnskap om utviklingen i reiselivet**. Dette kan bidra til **bedre beslutningsgrunnlag** i arbeidet med næringsutvikling, eksport, besøksforvaltning og bærekraft.

Samtidig kan etablering av felles digitale strukturer eller dataløsninger innebære kostnader knyttet til utvikling, drift og koordinering. Det vil derfor være viktig å vurdere hvordan slike løsninger kan organiseres og finansieres på en måte som gir **høy nytteverdi** for både næringen og samfunnet.

Det er også viktig å se tiltakene opp mot de **europaiske initiativene** og vurdere mulighet for å også få støtte til gjennomføring gjennom EU midler.

13.4 Samfunnsøkonomiske konsekvenser

På et overordnet nivå kan en mer digital og datadrevet reiselivsnæring bidra til **økt verdiskaping** og bedre utnyttelse av eksisterende ressurser.

Dersom næringen lykkes med å ta i bruk digitale verktøy og samarbeide om felles strukturer, kan dette bidra til å **styrke konkurransekräften** internasjonalt. Bedre synlighet i digitale kanaler og mer effektiv distribusjon kan gi økt etterspørsel etter norske reiselivsprodukter.

Samtidig kan bedre styring av besøksstrømmer bidra til **mer bærekraftig bruk av natur- og kulturressurser**. Dette kan redusere risikoen for overbelastning på enkelte reisemål og bidra til en mer balansert utvikling av reiselivet.

Det er imidlertid viktig å være oppmerksom på at teknologiske endringer også kan føre til økt konkurranse. Digitale plattformer og KI-baserte tjenester kan gjøre det enklere for reisende å sammenligne tilbud fra ulike land og regioner. Norsk reiseliv vil derfor fortsatt være **avhengig av å utvikle attraktive produkter, høy kvalitet og gode opplevelser**.

13.5 Usikkerhet og forutsetninger

Virkningene av tiltakene som diskuteres i rapporten vil avhenge av flere forhold.

- For det første vil **utviklingen i teknologi** og digitale plattformer påvirke hvordan reiselivsnæringen fungerer i fremtiden. Endringer i kunstig intelligens, søketjenester og distribusjonskanaler kan få stor betydning for hvordan reisende finner og velger reisemål.
- For det andre vil graden av **samarbeid i næringen** være avgjørende. Mange av de potensielle gevinstene forutsetter at aktører deler data, tar i bruk felles standarder og deltar i felles initiativer.
- For det tredje vil virkemiddelapparatets rolle og prioriteringer **påvirke hvor raskt** og i hvilken retning utviklingen skjer. Offentlige tiltak kan bidra til å redusere barrierer for små aktører og legge til rette for mer koordinert utvikling.

14 Anbefaling

Analysen i denne rapporten viser at norsk reiseliv står ved et viktig veiskille. Etterspørselen etter norske opplevelser er sterk, og Norge har et godt utgangspunkt i form av attraktive natur- og kulturressurser. Samtidig er måten reiser oppdages, planlegges og bestilles på i ferd med å endre seg fundamentalt som følge av digitalisering, kunstig intelligens og globale plattformøkonomier.

I dette nye landskapet blir kvaliteten på data, evnen til digital samhandling og næringens synlighet i digitale grensesnitt avgjørende konkurransefaktorer. Dersom norsk reiseliv ikke evner å tilpasse seg denne utviklingen, er det en risiko for at en stadig større del av verdiskapingen skjer utenfor næringen selv, gjennom globale plattformer som kontrollerer kundedialogen.

Samtidig viser analysen at næringen i dag er preget av fragmenterte datasystemer, lav og ujevn digital modenhet og begrenset koordinering mellom ulike initiativer. Mange av de viktigste barrierene for digital utvikling handler derfor ikke først og fremst om mangel på teknologi, men om struktur, samarbeid og evne til felles utvikling.

På denne bakgrunnen anbefaler rapporten en strategisk retning der norsk reiseliv i større grad utvikler felles digitale strukturer, styrker datagrunnlaget i næringen og legger til rette for mer koordinert teknologisk utvikling.

Målet er ikke å bygge nye plattformer som konkurrerer ut globale aktører, men å sikre at norske reisemål og produkter er synlige, forståelige og tilgjengelige i de digitale økosystemene der fremtidens kundereiser skjer.

14.1 Strategisk hovedretning

Den overordnede anbefalingen i denne rapporten er at norsk reiseliv bør utvikle en mer **koordinert digital infrastruktur** for næringen, med særlig vekt på datakvalitet, standardisering og felles strukturer for informasjonsdeling.

En slik tilnærming kan bidra til å styrke næringens **synlighet** i digitale kanaler, forbedre **beslutningsgrunnlaget** for reisemålsutvikling og legge til rette for mer effektiv **samhandling** mellom aktører i verdikjeden.

Den strategiske hovedretningen kan oppsummeres i tre hovedprinsipper:

Styrke datagrunnlaget i norsk reiseliv

Et godt og strukturert datagrunnlag er en forutsetning for at reiselivsprodukter skal kunne oppdages og forstås i digitale kanaler og KI-baserte systemer. Det bør derfor arbeides systematisk med å forbedre kvaliteten på produktdata, standardisere begreper og utvikle felles strukturer for informasjonsdeling.

Legge til rette for felles digitale strukturer

Mange av utfordringene i næringen skyldes at data og informasjon er fragmentert mellom ulike systemer og aktører. Felles strukturer for datadeling, standarder og digitale grensesnitt kan bidra til mer effektiv samhandling og redusere behovet for manuelle prosesser.

Styrke kompetanse og gjennomføringsevne i næringen

Teknologisk utvikling krever også organisatorisk utvikling. For mange små aktører vil det være nødvendig med støtte til kompetanseheving, veiledning og tilgang til verktøy som gjør det enklere å delta i den digitale utviklingen.

14.2 Anbefalt retning for videre arbeid

For å realisere denne strategiske retningen anbefaler rapporten at arbeidet med digitalisering i norsk reiseliv videreutvikles langs tre hovedspor.

1. Bedre struktur og kvalitet på reiselivsdata

Det bør utvikles tydeligere standarder for hvordan reiselivsprodukter beskrives, kategoriseres og deles digitalt. Dette kan gjøre det enklere å koble sammen informasjon fra ulike aktører og sikre at norske tilbud er synlige i digitale tjenester og KI-baserte løsninger.

Arbeidet bør også ses i sammenheng med europeiske initiativer, som utviklingen av European Tourism Data Space, slik at norske løsninger er compatible med fremtidige europeiske datastrukturer.

2. Mer koordinert utvikling av digitale initiativer

I dag pågår flere parallelle initiativer innen digitalisering, datadeling og kunstig intelligens i og rundt reiselivsnæringen. Selv om mange av disse er verdifulle, kan manglende koordinering føre til fragmentering og ineffektiv ressursbruk.

Det anbefales derfor å styrke oversikten over eksisterende initiativer (både i Norge og internasjonalt) og legge til rette for bedre koordinering mellom nasjonale, regionale og bransjedrevne prosjekter.

3. Styrket støtte til digital kompetanse i næringen

Mange reiselivsbedrifter er små virksomheter med begrensede ressurser til å følge teknologisk utvikling. Det kan derfor være behov for tiltak som gjør det enklere for små aktører å ta i bruk digitale verktøy og arbeide mer systematisk med data.

Dette kan blant annet omfatte kompetanseprogrammer, veiledning og utvikling av enkle verktøy som reduserer terskelen for deltakelse i digitale initiativer.

Konkretisering av tiltak

Denne rapporten har hatt som mål å gi et overordnet kunnskapsgrunnlag for hvordan digitalisering og kunstig intelligens kan påvirke norsk reiseliv.

Videre arbeid bør derfor fokusere på å konkretisere hvilke tiltak som kan gi størst effekt, og hvordan disse best kan organiseres og finansieres.

Dette kan blant annet omfatte:

- Nærmere analyser av hvordan **datastandarder** og **informasjonsstrukturer** kan utvikles
- Vurdering av ulike **modeller for organisering** og drift av felles digitale løsninger
- Kartlegging av **kompetansebehov** i næringen
- **Pilotprosjekter** som tester nye former for datadeling og digital samhandling

Gjennom en slik tilnærming kan norsk reiseliv i større grad utnytte mulighetene som ligger i digitalisering og kunstig intelligens, samtidig som næringen styrker sin konkurransekraft og evne til bærekraftig verdiskaping.

14.3 Forutsetninger for vellykket gjennomføring

Avslutningsvis; for at tiltakene som diskuteres i rapporten skal gi ønsket effekt, er det flere forhold som vil være helt avgjørende.

- **Samarbeid** mellom aktører i næringen være en sentral forutsetning. Mange av de potensielle gevinstene ved digitalisering oppstår først når flere aktører deler data og arbeider innenfor felles strukturer.
- **Tydelige roller og ansvar** være viktig for å sikre fremdrift. Arbeidet med digital utvikling i reiselivet involverer både næringen selv, destinasjonsselskaper, teknologileverandører og offentlige aktører.
- Balansere felles løsninger med **rom for innovasjon**. Felles standarder og strukturer bør legge til rette for samarbeid og datadeling, samtidig som de gir rom for at ulike aktører kan utvikle egne tjenester og forretningsmodeller.

Selv om tiltakene gir verdi hver for seg er det viktig å forstå **synergien** mellom de ulike tiltakene, og at tiltakene **koordineres og styres på en helhetlig måte**. Vi har foreslått et eget tiltak å etablere en enhet som tar dette ansvaret, og uansett hvordan man velger å gjøre dette er helt essensielt for å kunne ta ut den fulle gevinsten av tiltakene.

Tiltakene må ses på som en **helt nødvendig investering** og vil kreve både tid, ressurser og investeringsmidler fra de involverte. Kommersiell og digital modenhet vil være essensiell for denne forståelsen.

Alle disse forholdene må adresseres i tiltaket **Oppstart og mobilisering** (T00) sammen med en **tydelig plan for videre arbeid**. Dette tiltaket er en svært viktig forutsetning for å i det hele tatt få startet den nødvendige transformasjonen.