

**Evaluering av**  
**Innovativ Fjellturisme**  
**Et prosjekt i ARENA-programmet**

*Av*  
*Per Ingvar Haukeland,*  
*Mari Torvik Heian, Heidi Stavrum og*  
*Knut Vareide*

*Arbeidsrapport nr. 20 /2006*

***TELEMARKSFORSKING-BØ***

© Telemarksforsking-Bø 2006  
Arbeidsrapport nr. 20  
ISSN 0802-3662  
Pris: kr. 180

Telemarksforsking-Bø  
Postboks 4  
3833 Bø i Telemark  
Tlf: 35 06 15 00  
Fax: 35 06 15 01  
[www.telemarksforsking.no](http://www.telemarksforsking.no)

## FORORD

ARENA-innovasjon i nettverk er et fellesprogram som Innovasjon Norge, Norges Forskningsråd, og SIVA står bak. Innovativ Fjellturisme har siden februar 2004 vært et ARENA hovedprosjekt. Bakgrunnen for prosjektet Innovativ Fjellturisme er turismens utfordringer som internasjonal næring i sommerhalvåret. Fjellturismen i Buskerud, Telemark og Aust-Agder deltar i prosjektet ved følgende syv fjelldestinasjoner: Geilo, Hemsedal, Golsfjellet, Vrådal, Rjukan, Rauland og Hovden. Prosjektet har som visjon å gjøre fjellturismen til en lønnsom, helårig næringsvirksomhet med høy attraksjonskraft i utvalgte markeder, og hovedmålsettingen er å etablere en varig fjellturismeklynge med fokus på innovasjon og internasjonalt orientert sommerturisme.

Telemarksforskning-Bø har fått i oppdrag å evaluere prosjektet. Formålet med vårt oppdrag har vært å gi en kvantitativ og kvalitativ evaluering av prosjektets målsettinger og resultater. Vi har også blitt bedt om å komme med noen anbefalinger i forhold til en videreføring av prosjektet. Prosjektleder for evalueringen har vært Per Ingvar Haukeland. Forskerne Mari Torvik Heian og Heidi Stavrum har stått for den kvalitative delen av evalueringen, mens forsker Knut Vareide har stått for den kvantitative delen. Rapporten er skrevet av alle forskerne i fellesskap.

Vi ønsker å takke vår oppdragsgiver representert ved Toini H.A Ness fra Innovasjon Norge og Ove Gjesdal fra Mimir AS for godt samarbeid, vi takker også alle informanter som villig har stilt opp med informasjon i evalueringsarbeidet.

Bø i Telemark, 24.november 2006.

Per Ingvar Haukeland  
Prosjektleder



# INNHold

1	Innledning.....	7
1.1	Bakgrunn og formål.....	7
1.2	Innovativ Fjellturisme – målsettinger, strategi og organisering.....	7
1.3	Metode.....	10
2	Kvalitativ evaluering av Innovativ Fjellturisme.....	11
2.1	Styringsgruppas selvevaluering.....	11
2.1.1	ARENA-programmets egenvurdering.....	11
2.1.2	Gruppesamtale med styringsgruppen.....	13
2.2	Prosjektledernes vurderinger av målsettinger, måloppnåelse og videreføring....	16
2.2.1	Hovedprosjektleders vurderinger.....	16
2.2.2	Delprosjektledernes vurderinger.....	17
2.3	Caseeksempler fra tre destinasjoner.....	20
2.3.1	Hovden.....	21
2.3.2	Rjukan.....	23
2.3.3	Geilo.....	26
3	Kvantitativ evaluering av Innovativ Fjellturisme.....	28
3.1	Bedriftenes vurderinger av prosjektet.....	28
3.1.1	Hva har respondentene deltatt på?.....	30
3.1.2	Hvordan vurderte deltakerne nytten av de ulike aktivitetene?.....	31
3.1.3	Forankring.....	32
3.1.4	Hva har deltakelsen ført til?.....	33
3.1.5	Samarbeid.....	34
3.1.6	Konkrete resultater av deltakelsen i Innovativ Fjellturisme.....	35
3.1.7	Innovasjon.....	37
3.1.8	Kommentarer fra spørreundersøkelsen.....	38
3.2	Registerdata og statistikk.....	41
3.2.1	Befolkning.....	41
3.2.2	Reiselivsbransjen i kommunene.....	41
3.2.3	Sysselsettingen i reiselivet.....	43
3.2.4	Nyetableringer.....	44
3.2.5	Overnattingsstatistikk.....	46
4	Sammenfattende vurderinger.....	47
4.1	Vurdering av måloppnåelse i Innovativ Fjellturisme.....	47
4.2	Vurderinger av andre forhold ved prosjektet.....	49
4.2.1	Organiseringen av prosjektet.....	49
4.2.2	Tripe-Helix og det regionale innovasjonssystemet.....	50
4.3	Konklusjoner og anbefalinger for veien videre.....	51
5	Vedlegg.....	53
5.1	Regnskap for Innovativ Fjellturisme 2004-2005.....	53
5.2	Intervjuguide til hovedprosjektleder/prosjektansvarlig/ styringsgruppa.....	54

5.3	Intervjuguide til delprosjektledere .....	55
5.4	Intervjuguide til informanter på casdestinasjoner .....	56
5.5	Spørreskjema til bedrifter .....	57

# 1 INNLEDNING

## 1.1 *Bakgrunn og formål*

”ARENA-innovasjon i nettverk” er et fellesprogram som Innovasjon Norge, Norges Forskningsråd, og SIVA står bak. Innovativ Fjellturisme har siden februar 2004 vært et ARENA hovedprosjekt. Prosjektet var i utgangspunktet planlagt som et 3 + 2-årig prosjekt fra 2004-2008, hvor en videreføring for de siste 2 år skulle bygge på en søknad i 2006. Denne er nå (5.1.07) innvilget, slik at prosjektet blir videreført fram til 2008. Bakgrunnen for prosjektet Innovativ Fjellturisme er turismens utfordringer som internasjonal næring i sommerhalvåret. Fjellturismen i Buskerud, Telemark og Aust-Agder deltar i prosjektet ved destinasjonene Geilo, Hemsedal, Golsfjellet, Vrådal, Rjukan, Rauland og Hovden.

Telemarksforskning-Bø har fått i oppdrag å evaluere prosjektet. Formålet med vårt oppdrag er å gi en kvantitativ og kvalitativ evaluering av prosjektets målsettinger og resultater. Vi skal også komme med noen anbefalinger i forhold til videreføringen av prosjektet.

Evalueringsrapporten starter med en innledning hvor vi beskriver målsettinger, strategi og organisering for Innovativ Fjellturisme, samt den metodiske framgangsmåten for evalueringen. I kapittel 3 og 4 presenteres resultatene av de ulike delene av evalueringen. Kapittel 2 er en presentasjon av den kvalitative delen av evalueringen, mens kapittel 3 er en presentasjon av den kvantitative delen. I det avsluttende kapittelet (kapittel 4) oppsummerer vi og sammenstiller funnene/resultatene av evalueringen og diskuterer dem i forhold til prosjektets målsettinger. Her kommer vi også med noen anbefalinger i forhold til videreføringen av prosjektet.

## 1.2 *Innovativ Fjellturisme – målsettinger, strategi og organisering*

Prosjektet Innovativ Fjellturisme (IFT) har som visjon ”å gjøre fjellturismen til en lønnsom næringsvirksomhet gjennom hele året med høy attraksjonskraft i utvalgte internasjonale markeder”<sup>1</sup>. Hovedmålet med prosjektet er å ”etablere en varig fjellturismeklynge med fokus på innovasjon og internasjonalt orientert sommerturisme”<sup>2</sup>. I hovedprosjektplanen for IFT beskrives strategien for prosjektet på følgende måte:

*”Klyngens aktører skal øke verdiskapingen og innovasjonsgraden gjennom å tilrettelegge og utvikle møteplasser og nettverksrelasjoner på tvers av destinasjonene og bransjene for å øke klyngens dynamikk. Bevissthet om og evne til innovasjon skal oppnås gjennom systematisk kompetanseheving på alle nivå i virksomhetene. Attraktivitet i det internasjonale markedet skal økes gjennom å fremme nyskaping og entreprenørskap på destinasjonene, samt å gjøre opplevelsene mer tilgjengelige og*

---

<sup>1</sup> Innovativ Fjellturisme, hovedprosjektplan, 2004.

<sup>2</sup> Samme sted.

*bookbare i markedet. Forutsetningene for økt verdiskaping skal styrkes gjennom å påvirke rammebetingelsene for fjellturismen”<sup>3</sup>.*

For å konkretisere arbeidet med den overordnede strategien ble det besluttet å dele prosjektet inn i fire hovedaktiviteter:

- HA 1 Nettverk og kompetanse
- HA 2 Entreprenørskap og produktutvikling
- HA 3 Konseptuering og salg
- HA 4 Rammebetingelser

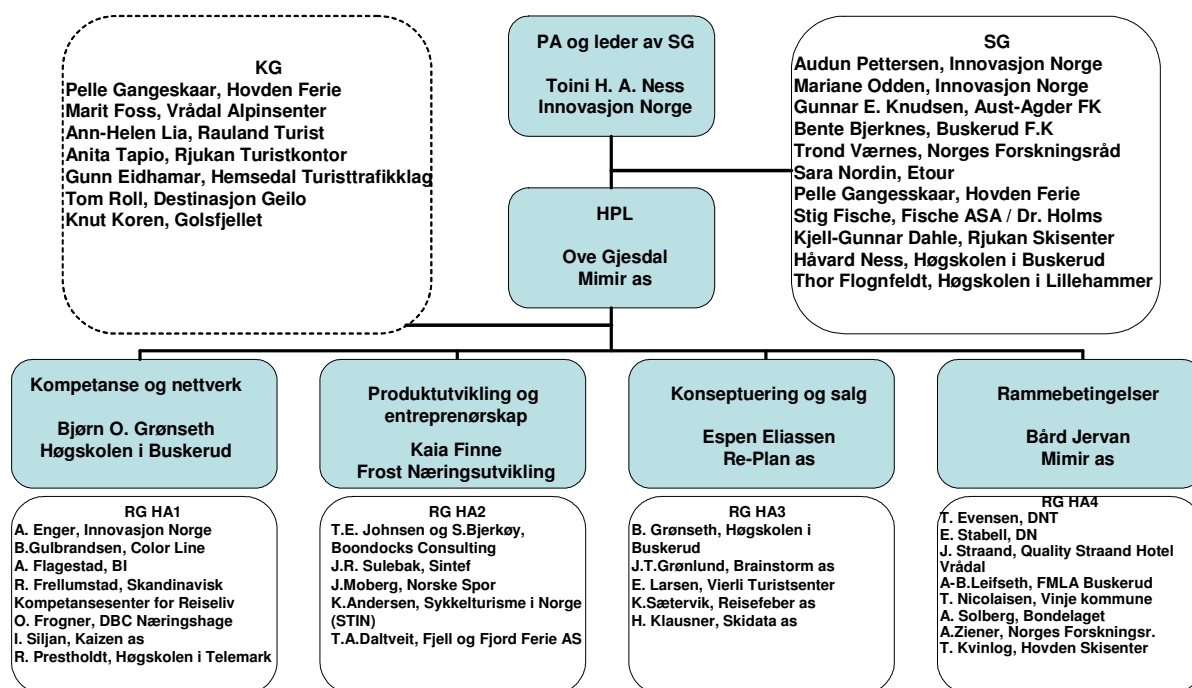
I tillegg til hovedmålsettingen ble det satt operative mål for hver av de fire hovedaktivitetene. Følgende tabell er en oversikt over alle målsettingene for IFT:

1. Etablere en varig fjellturismeklynge med fokus på innovasjon og internasjonalt orientert sommerturisme	Hovedmål
2. Majoriteten av de involverte bedriftene skal innen utgangen av 2006 ha en plan, samt verktøy for å øke innovasjonsgraden i egen virksomhet	Operativt mål for HA1 – Kompetanse og nettverk
3. Øke andelen nyetableringer og knoppskyttinger på destinasjonene med 20% innen reiselivet og komplementære næringer	Operativt mål for HA2 – Entreprenørskap og produktutvikling
4. Øke innovasjonsgraden hos de involverte bedriftene med 50%	Operativt mål for HA2 – Entreprenørskap og produktutvikling
5. Gjennomføre 3 større pilotprosjekter innen pakking, distribusjon og salg av aktiviteter rettet mot det internasjonale markedet	Operativt mål for HA3 – Konseptuering og salg
6. Alle destinasjonene i prosjektet skal være tilgjengelig med dynamisk pakking online innen 2008	Operativt mål for HA3 – Konseptuering og salg
7. Oppnå en bedre balansegang mellom naturvern og naturbruk med utgangspunkt i en bærekraftig næringsutvikling	Operativt mål for HA4 – Rammebetingelser
8. Etablere et interesseorgan for fjellturismen i Norge (Denne målsetting ble forkastet etter andre år av prosjektet og er ikke lenger gjeldende)	Operativt mål for HA4 – Rammebetingelser
9. Etablere enighet om et forpliktende fellesgodefinansieringssystem for destinasjonene innen 2008	Operativt mål for HA4 – Rammebetingelser

<sup>3</sup> Samme sted, side 5.



Prosjektets organisering er basert på PLP-modellen,<sup>4</sup> og har som fokus å utvikle et triple-helix-samarbed (samarbeid mellom næringsaktører, offentlige aktører og FoU-aktører). ARENA-programmet er IFTs formelle oppdragsgiver. Prosjekteier og prosjektansvarlig har vært Innovasjon Norge. Hovedprosjektledelsen (HPL) har gjennom hele prosjektet vært lagt til rådgivningsselskapet Mimir A/S. Prosjektet har en styringsgruppe (SG) bestående av 12 personer, som representerer ulike aktører som har vært involvert i prosjektet. Hver av de fire hovedaktivitetene har hatt en delprosjektleder (DPL) og en referansegruppe (RG). I tillegg har det blitt etablert en såkalt kontaktgruppe (KG), hvor hver av de syv destinasjonsselskapene i prosjektet er representert. Følgende modell viser en oversikt over prosjektets organisering (pr oktober 2006):



Kilde: *Innovativ Fjellturisme, prosjektplan for 2006.*

Det økonomiske omfanget av prosjektet IFT i årene 2004-2006 har vært på ca 32 millioner kroner, hvorav ca 12 millioner er egeninnsats fra reiselivsnæringen. Prosjektet har videre vært finansiert av ARENA-programmet, BTV regionen, Aust-Agder fylkeskommune, Innovasjon Norge i Buskerud og Vestfold, Telemark og Agder<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> Innovasjon Norges "Prosjektlederprosessen".

<sup>5</sup> For nærmere spesifisering av finansiering og kostnader, se regnskapsoversikt vedlagt rapporten.

### 1.3 Metode

I evalueringen har det blitt brukt en kombinasjon av kvalitative og kvantitative metoder. Den kvalitative datainnsamlingen har først og fremst bestått av intervjuer med ulike aktører i prosjektet.

- Vi har intervjuet prosjektledelsen i IFT (intervjuer med HPL, PA + delprosjektledere for HA1-HA4).
- Vi har gjennomført gruppeintervju med styringsgruppas medlemmer, i tillegg til at vi har vært operatør på styringsgruppas årlige "selvevaluering" basert på ARENA-programmets mal for egenvurdering.
- I forbindelse med utarbeidelsen av tre case-beskrivelser (se kapittel 3.3) har vi i tillegg gjennomført telefonintervju med 9 personer fordelt på tre destinasjoner. Blant disse personene finner vi representanter fra både reiselivsnæringen, destinasjonsselskapene og det offentlige (kommunene).
- Vi har også deltatt på årets innovasjonsseminar i regi av IFT i Vrådal, i tillegg har skriftlig materiale og dokumentasjon fra IFT utgjort en datakilde i den kvalitative delen av evalueringen.

Intervjuene i evalueringen har blitt gjennomført med utgangspunkt i intervjuguider med spørsmål knyttet til sentrale aspekter ved IFT, som målsettinger, positive og negative erfaringer med IFT, samt tanker om videreføring av prosjektet. Det har blitt utarbeidet tre intervjuguider; én rettet mot prosjektledelsen og styringsgruppa, én rettet mot delprosjektlederne for de fire HA'ene, og én rettet mot informanter på de tre casdestinasjonene (se vedlegg). Alle de ni intervjuene med informantene på de tre casdestinasjonene ble gjort pr telefon. Også intervjuet med hovedprosjektleder og intervjuene med to av delprosjektlederne ble gjort pr telefon. Én av delprosjektlederne ble intervjuet på Innovasjonsseminaret i Vrådal, mens den siste delprosjektlederen ble intervjuet på styringsgruppens samling i Oslo i oktober. Her ble også gruppesamtalen med styringsgruppens medlemmer gjennomført, samt at prosjektansvarlig fra Innovasjon Norge ble intervjuet der.

Den kvantitative delen av evalueringen har vært tredelt:

1. Det har blitt gjennomført en spørreundersøkelse til deltakende bedrifter i IFT
2. Vi har gjort statistiske analyser basert på registerdata om sysselsetting, nyetablering og næringsstruktur i de syv destinasjonskommunene.
3. Vi har analysert reiselivsstatistikk for de syv destinasjonene.

En mer detaljert beskrivelse av metodiske sider ved den kvantitative delen av evalueringen følger i innledningen til kapittel 3.

## **2 KVALITATIV EVALUERING AV INNOVATIV FJELLTURISME**

I dette kapitlet skal vi presentere resultatene fra den kvalitative delen av evalueringen. I presentasjonen av de kvalitative dataene vil vi fokusere på de temaene som har sterkest kobling til vårt evalueringsoppdrag.

### **2.1 Styringsgruppas selvevaluering**

Telemarksforskning-Bø deltok på møte med styringsgruppa for IFT i Oslo den 26.10.06. Styringsgruppa har totalt 12 medlemmer (inkludert leder for styringsgruppa som er også prosjektansvarlig fra Innovasjon Norge), og 8 av disse var til stede på møtet. Medlemmene i styringsgruppa representerer ulike aktører som er involvert i IFT, og blant de 8 som var tilstede på møtet var det representanter fra Innovasjon Norge, Norges Forskningsråd, Høgskolen i Buskerud, reiselivsnæringen (representanter fra Rjukan og Geilo), Buskerud Fylkeskommune, samt en representant fra Etour i Sverige.

Den første delen av styringsgruppemøtet ble brukt til selvevalueringen basert på ARENA-programmets mal for egenvurdering av prosjekter. I tillegg til styringsgruppas medlemmer deltok også prosjektleder for HA2 i denne selvevalueringen. Den andre delen av møtet ble brukt til å gjennomføre en gruppesamtale kun med styringsgruppens medlemmer. Denne samtalen dreide seg om å få fram styringsgruppens kvalitative synspunkter på hva de anså som mest positivt og vellykket med IFT, hva de eventuelt anså som mindre vellykket med prosjektet, samt å få fram synspunkter knyttet til organiseringen av prosjektet. Styringsgruppens medlemmer representerer ulike aktører og interesser, og underveis i deres diskusjon og selvevaluering hadde ulike representanter ulike oppfatninger av prosjektet IFT. I de følgende avsnittene vil vi imidlertid ikke komme detaljert inn på hvilke medlemmer som har sagt hva, vi har i stedet forsøkt å trekke fram sentrale synspunkter som kom fram i diskusjonen, både positive og negative. Det er derfor viktig i lesingen av 2.1.2 at vi ikke nødvendigvis snakker om enhetlige synspunkter når vi refererer til ”styringsgruppa”.

#### **2.1.1 ARENA-programmets egenvurdering**

Egenvurderingen har blitt gjennomført to ganger tidligere i prosjektperioden, og resultatene fra de to tidligere selvevalueringene kan leses i IFTs resultatrapporter for 2004 og 2005. ARENAs mal for egenvurdering tar utgangspunkt i 8 indikatorer som anses som relevante og viktige for alle ARENA-prosjekter. Årets selvevaluering vil bli oppsummert i IFTs resultatrapport for 2006.

I egenvurderingen ble det knyttet noen kommentarer til vanskeligheten med å evaluere et så komplekst og omfattende prosjekt som IFT basert på indikatorer og tallverdier, og det ble stilt spørsmål om hvor nyttig ARENA-programmets mal for prosjektevaluering er for denne typen prosjekter. På bakgrunn av dette ble man enige om at gruppen i tillegg til å fastsette tallverdier også skulle knytte noen kvalitative beskrivelser til hver indikator, dette

for å få fram flere nyanser i vurderingen. Følgende tabell er basert på diskusjonen som oppstod i tilknytning til hver indikator, og den oppsummerer vår forståelse av hvordan medlemmene i styringsgruppa vurderte prosjektets sterke og svake sider i forhold til disse:

<b>Indikator</b>	<b>Sterke sider</b>	<b>Svake sider</b>
1. Forholdet til næringsklyngens utvikling	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aktiviteten og samarbeidet på tvers av destinasjonene har økt, men fortsatt et stort uutnyttet potensiale</li> <li>- Dialogen mellom de ulike aktørene som er involvert i prosjektet har blitt bedre</li> <li>- Viktige felles utfordringer og temaer for klyngen er satt fokus på og jobbet med</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Usikkerhet knyttet til om en har greid å utvikle en ”moden klynge”</li> <li>- Utvikling av bevissthet rundt det at destinasjonene er en klynge tar tid, dette er en langsiktig prosess som vanskelig kan måles etter bare 3 år</li> <li>- Vanskelig å evaluere resultater når en ikke har noen nullpunktsmåling</li> <li>- Opplever at tiltak for øke klyngens innovasjonsevne ikke har vært tilfredsstillende ut fra målsettingene</li> </ul>
2. Mål	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aksept og enighet om at fokuset skal være på sommer og internasjonale turister, dette hovedmålet er godt befestet i klyngen og henger godt sammen med klyngens utfordringer og behov</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Målene er lite konkrete og målbare, eks: hva er innovasjon? Hvordan måle innovasjon?</li> <li>- Kvalitetssikring: ikke klare opplegg for hvordan en skal vurdere aktiviteter og resultater i forhold til målsettingene</li> </ul>
3. Strategier og tiltak	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mange gode tiltak som jobber mot målene</li> <li>- Hovedstrategien (inndeling i fire hovedaktiviteter) har vært riktig for å løse målene</li> <li>- Prosjektet har fått oppmerksomhet både nasjonalt og internasjonalt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Har jobbet for lite med å knytte tiltakene/aktivitetene til måling av antall besøkende gjester, som er et sentralt mål i reiselivsbransjen</li> <li>- Enkelte ganger vanskelig å knytte pilotene opp mot målsettingene, kvalitetssikring har ikke vært optimal</li> </ul>
4. Organisering og forankring	<ul style="list-style-type: none"> <li>- God generell forankring i regionen, spesielt i det offentlige og på ledernivå i destinasjonsselskapene</li> <li>- Styringsgruppa arbeider mer strategisk nå enn før, det har vært en positiv utvikling her</li> <li>- Dyktig prosjektledelse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Næringen/destinasjonene er for lite representert i styringsgruppa, prosjektet generelt må forankres bedre hos dem</li> <li>- Koblingen mellom næringen og FoU-miljøene er fortsatt for svak</li> </ul>

5. Samspill og samarbeid mellom aktørene	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mye "sosial kapital" er skapt mellom aktører på tvers av destinasjonene gjennom seminarer og studieturer</li> <li>- Fellesgodeprosjektet har vært positivt i forhold til å øke samspillet mellom ulike aktører</li> <li>- Har klart å koble virkemiddelaktørene til prosjektet</li> <li>- Næringen har økt kontakten med det offentlige (FK, Kommuner) og Innovasjon Norge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Koblingene kan bli bedre, særlig med forsknings- og utdanningsmiljøene i regionen</li> </ul>
6. Kompetanseutvikling og læring	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Læringseffekten har vært stor på konferanser og på studietur til Canada</li> <li>- Pilotprosjektene har stor overføringsverdi og er kompetansehevende</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arena for kurs og kompetansehevende tiltak ikke kommet skikkelig i gang, fortsatt mye å gå på i HA1</li> <li>- Det gjennomføres mange tiltak, men ikke alt er nedskrevet/systematisert med tanke på læringseffekt og erfaringsoverføring</li> </ul>
7. Kommunikasjon	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etter at pressearbeidet ble systematisert (en person fikk ansvaret for dette) har man fått mye god omtale og oppmerksomhet i media</li> <li>- Inntrykk av at medier i større grad kjenner til IFT nå, det har vært en positiv utvikling her</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mangler et klart fagmedium i bransjen som kan formidle erfaringer fra prosjektet</li> </ul>
8. Forholdet til ARENA-programmet		<ul style="list-style-type: none"> <li>- opplevelse av liten interesse og involvering av representanter fra ARENA-programmet, det har vært liten kontakt mellom styringsgruppa og ARENA-ledelsen, dette må bli bedre ved en eventuell videreføring av IFT</li> </ul>

Styringsgruppas hovedkonklusjon etter å ha gjennomført egenvurderingen var, at til tross for at det fremdeles gjenstår en del før målsettingene for prosjektet er nådd, har utviklingen i prosjektet så langt vært positiv.

### **2.1.2 Gruppesamtale med styringsgruppen**

I gruppesamtalen med styringsgruppa ble særlig prosjektets sterke fokus på produktutvikling i sommersesongen trukket fram som en vellykket side ved IFT. At det har vært stor aktivitet på destinasjonene som følge av IFT, og at alle de konkrete pilotprosjektene som har fått støtte hadde ikke blitt til uten IFT. Ifølge styringsgruppa har kontakten mellom de ulike destinasjonene og mellom destinasjonene og virkemiddelapparatet (kommuner, fylkeskommuner og Innovasjon Norge) også blitt bedre som følge av prosjektet. Studieturer, samlinger og konferanser har vært veldig gode, og mobiliseringen rundt fellesgodeproble-

matikken har også vært veldig positiv. Gjennom prosjektet har det blitt etablert nettverk og møteplasser som har fungert som gode arenaer for overføring av kunnskap og erfaringer. Det kommer fram i gruppa at reiselivsnæringen gjennom IFT har fått et ”speil” holdt opp foran seg; de har sett at de tidligere hadde lite samarbeid og liten interaksjon, noe som de nå har fått en anledning til. Ifølge styringsgruppa har IFTs kontaktskapende effekt vært stor, og prosjektet har legalisert at bransjen og myndighetene kan og må snakke sammen for å skape utvikling; det har med andre ord skjedd en tillitsutvikling mellom de involverte aktørene. Flere medlemmer av styringsgruppa framhever også at det er viktig å huske på at dette er et prosjekt som er basert på langsiktighet. De kortsiktige resultatene av prosjektet handler først og fremst om produktutvikling, mens klyngemobiliseringen er en mer tidkrevende og langsiktig side ved prosjektet. Styringsgruppa mener at en på lang sikt vil se effekter av IFT også utover sommerfokuset, særlig som følge av at prosjektet fremmer økt forståelse for samarbeid og økt forståelse for viktigheten av å fokusere på verdiskaping på destinasjonene og i næringen. Siden en del av effektene av prosjektet er vanskelige å måle, mente styringsgruppa det var viktig å kommunisere de mer kvalitative resultatene, for slik å få fram det positive de mener har skjedd på destinasjonene som følge av IFT.

Styringsgruppen diskuterte også hvilke sider av prosjektet som har vært vanskelige eller mindre vellykket. Det trekkes fram at det har vært vanskelig å få forankret prosjektet skikkelig på destinasjonsnivå og på bedriftsnivå. Dette har vært en utfordring i prosjektet, blant annet fordi reiselivsnæringens struktur er forholdsvis fragmentert med mange interessenter; den består av ulike typer bedrifter med ulik størrelse, og reiselivsbransjen er ikke like organisert som en del andre næringer/bransjer. Styringsgruppa har derfor forsøkt å prioritere samarbeid mellom destinasjonene og mellom næringsaktørene i de igangsatte pilotprosjektene. I den nye strategien for videreføring av IFT<sup>6</sup> har man også en klar intensjon om å koble destinasjonene og næringen sterkere inn i prosjektet, særlig med tanke på å få til mer strategisk samhandling innenfor triple helix-perspektivet. For å lykkes med prosjektet i videreføringen er det ifølge gruppa helt avgjørende å få destinasjonene (destinasjonsselskapene og næringen) sterkere på banen, og styringsgruppa tar selvkritikk på at de kunne ha jobbet mer med dette tidligere i prosjektet.

Et annet moment som kom opp i diskusjonen var knyttet til kompetansesiden av prosjektet. Det var enighet i gruppa om at det burde ha vært et tettere samarbeid mellom næringen og FoU-miljøene i regionene. Det er ifølge styringsgruppa flere årsaker til at denne koblingen kunne vært sterkere: det handler bl.a. om at næringen i mange tilfeller ikke har ressurser nok til å være innkjøper av kompetanse/forskning, samtidig som reiselivsforskning er et begrenset forskningsfelt i Norge. Det oppleves også at avstanden mellom reiselivsnæringa og FoU-aktørene er stor, en kan nesten beskrive det som to ulike verdener med avstand både i forhold til språkbruk, temaer og arbeidsmåter. Næringen etterspør i stor grad kunnskap om hvordan de skal løse sine daglige problemer, mens FoU-aktørene, ifølge styrings-

---

<sup>6</sup> Se Innovativ Fjellturismes strateginotat + den siste søknaden til ARENA om videreføring av prosjektet.

gruppa, kanskje er mer fokusert på å framskaffe langsiktig og overordnet/strukturell kunnskap om utviklingstrekk i reiselivet.

Styringsgruppa har slitt litt med å finne sin form og funksjon underveis i prosjektet. Det har vært uklarheter i forhold til om styringsgruppen skal ha en ”styrende” eller en mer ”rådgivende” funksjon. Det er planlagt at enda flere næringsaktører skal inn i gruppa, slik at styringsgruppa og prosjektet får en sterkere forankring i næringen. For å inkludere alle aktører og steder som har vært involvert i IFT i prosjektet, har organiseringen blitt stor og delvis komplisert. Ifølge styringsgruppa har dette imidlertid vært nødvendig, og det er vanskelig å se for seg andre måter det kunne vært gjort på. Ifølge styringsgruppa er det likevel viktig å ha fokus på at alle destinasjonene i klyngen skal få kunnskap og informasjon om IFT, og at prosjektet skal ha en sterk forankring hos alle involverte.

Høy kompetanse må til for å kunne lede et så stort prosjekt, og selve prosjektledelsen har ifølge styringsgruppen fungert godt. Særlig har hovedprosjektlederen jobbet godt; vedkommende er svært faglig dyktig og jobber bra med det organisatoriske. Når det gjelder dette med at prosjektet har vært inndelt i fire hovedaktiviteter med hver sin delprosjektleder, har styringsgruppen måttet forsvare seg overfor en del kritiske bemerkninger fra aktører på destinasjonene knyttet til at forholdsvis mye midler har gått til innkjøp av konsulent-tjenester (delprosjektledelse), mens en mindre del av midlene har gått til konkrete aktiviteter på destinasjonene. Fordelen med en slik organisering har ifølge styringsgruppa vært en sterk oppfølging av de ulike pilotprosjektene og delaktivitetene av godt kompetente folk. Gjennom konsulentene kjøper en dedikert arbeidskraft som kan lede arbeidet med et blikk utover de lokale destinasjonene – slik at fokuset på klyngeutvikling også blir ivaretatt.

Når det gjelder delprosjektene, så opplever en at framdriften på HA 1 har vært begrenset. Og i HA4 kunne næringen vært inkludert enda tydeligere. Når det gjelder HA2 og HA3, som i stor grad har dreid seg om utvikling av pilotprosjekter, har det i noen tilfeller vært et misforhold mellom lovnadene i søknadene og resultatene av prosjektene. Næringens evne til å prioritere prosjektene oppleves også som variabel. For en del bedrifter er nok de daglige gjøremålene viktige og tidkrevende, så utviklingsprosjekter blir ikke, ifølge styringsgruppa, satt høyt nok på agendaen. Næringens evne til å se de store linjene er også vurdert som svak. Ifølge styringsgruppa kan man ikke forvente at hele næringen er med fra første dag, men det er et behov for at prosjektene i større grad blir kvalitetssikret på destinasjonsnivå for å sikre at næringen i større grad fokuserer på innovasjonsperspektivet i arbeidet med prosjektene.

Oppsummert kan en trekke følgene hovedkonklusjoner basert på styringsgruppas diskusjon:

- IFT har vært et viktig prosjekt med tanke på å få til utvikling i sommersesongen på fjelldestinasjonene

- Aktivitetene som er initiert av IFT har satt fokus på sentrale utfordringer for reiselivsnæringen på de syv destinasjonene knyttet til sommersesong og internasjonale markeder
- Positivt med produktutvikling gjennom pilotprosjektene
- IFT har utviklet nettverk mellom ulike aktører og større tillit mellom næringen og det offentlige kan gjøre samarbeid lettere
- En viss langsiktighet er nødvendig for å realisere alle målene i et prosjekt av denne størrelsen, så det er vanskeligere å se hvordan enkelte mål er oppnådd på kort sikt.
- De første 3 år er brukt til å initiere samarbeidsrelasjoner, igangsette prosjekter og inspirere næringen, mens framover vil en jobbe mot å få til mer eierskap og forankring på hver destinasjon i klyngen.

## ***2.2 Prosjektledernes vurderinger av målsettinger, måloppnåelse og videreføring***

Prosjektledelsen i IFT består av hovedprosjektleder (HPL) og fire delprosjektledere (DPL). Hovedprosjektleders oppgave er å være daglig leder av prosjektet i tråd med Innovasjon Norges og styringsgruppens intensjoner. I dette ligger ansvaret i å lede prosjektet mot oppnåelse av målsettingene og å koordinere delprosjektlederne for hovedaktivitetene (HA1-4). Delprosjektlederne har ansvar for å følge opp de aktivitetene som faller inn under den enkelte hovedaktivitet. Som beskrevet innledningsvis, faller målsettingene i prosjektet inn under disse hovedaktivitetene. Nedenfor følger en gjennomgang av hovedprosjektleders og delprosjektledernes vurderinger av utforming og gjennomføring av målsettingene, samt en oppsummering av deres synspunkter på hva som bør vektlegges ved videreføring av prosjektet.

### ***2.2.1 Hovedprosjektleders vurderinger***

Det er styringsgruppa som har jobbet fram målsettingene for prosjektet, i samspill med prosjektledelsen. HPL uttrykker at det har vært en viktig, men en krevende og vanskelig prosess å finne klare, konkrete, relevante, samlende og målbare målsettinger. Et eksempel er målsettingen om å fordoble antall gjestedøgn. Det viste seg at det er svært vanskelig å måle antall gjestedøgn fordi det var så mange andre forhold som spilte inn. I tillegg har det i ettertid kommet fram at det var et urealistisk mål. Denne målsettingen har, sammen med flere andre målsettinger, blitt erstattet av nye målsettinger, blant annet ved hjelp av ARE-NA-programledelsen.

Det var opprinnelig ønskelig at næringsaktørene kunne vært mer involverte i prosessen med å utforme målsettinger, med tanke på at prosjektet skal fremme utvikling i næringene. Det har imidlertid skjedd i liten grad. Det kan synes som at dette grunner i at de aktørene som er involvert i prosjektet har ulike perspektiv på hva prosjektet skal fokusere på. Konkret dreier dette seg om at prosjektet på sin side har som hovedmål å drive fram robuste systemer for innovasjon og fokus på sommerturisme spesielt rettet mot internasjonale marke-



der. På den annen side er næringsaktørene ofte mer operasjonelle og driver sin virksomhet for å skape konkrete resultater i form av kroner og øre. Med andre ord handler dette om ulike tidsperspektiver mellom aktørene internt i prosjektet, i FOU-miljøene og hos ulike næringsaktører. Det kan ses på som en spenning mellom på den ene siden å få raske resultater og på den andre siden å foreta langsiktig, helhetlig planlegging. HPL påpeker at prosjektet har mange viktige kompetanseelementer i seg og at det i løpet av prosjektperioden har foregått en læringsprosess om viktigheten av å drive trippel-helix samarbeid. For eksempel har det vært en læringsprosess i forhold til å gjøre en mer i stand til å definere mål.

Prosjektet IFT har i likehet med de andre Arena-prosjektene en varighet på tre år, selv om det i utgangspunktet har vært et ønske om å ha et 5-årig prosjekt. Tre år anses å være for kort for å kunne realisere de formulerte målsettingene. HPL peker på at tilsvarende prosjekt i Sverige til sammenlikning varer i 10 år og evalueres etter 12 år. I Telemarksforskning-Bøs rapport fra 2003<sup>7</sup> vises det til at slike prosjekter ofte preges av en "prosjekttrøtthet", en kneik en må komme over. HPL mener IFT nå har "overvunnet" denne prosjekttrøttheten og at det er viktig å fortsette videre. HPL peker på at det tar tid for de ulike aktørene å få eierskapsfølelse i forhold til prosjektet.

Videreføringen av prosjektet dreier i følge HPL seg om tre hovedutfordringer:

1. Å omdanne kunnskap, på kort og lang sikt, til penger.
2. Å rette fokus de neste to årene på konkrete, tydelige aktører som bidrar til økt transport til destinasjonene. Herunder kommer også viktigheten av å identifisere og løse flaskehalsproblematikken på destinasjonene.
3. Å få til et fullgodt eierskap hos næringsaktørene. Bare slik vil det være mulig å overleve på sikt.

### **2.2.2 Delprosjektledernes vurderinger**

Hovedmålsettingen for prosjektet er å etablere en varig fjellturismeklynge med fokus på innovasjon og internasjonalt orientert sommerturisme. Selv om det er delte meninger om hvorvidt denne målsettingen vil bli oppnådd, er det bred enighet blant informantene om at dette bør være hovedmålsettingen. Flere av delprosjektlederne trekker fram at det aldri har vært så mye entusiasme og fokus på internasjonal sommerturisme som nå, takket være IFT. Det trekkes også fram at ressursene i IFT har resultert i nettverk og kunnskapsutveksling mellom ulike aktører og at destinasjonene har utviklet et godt klima for samarbeid. Videre ses det på som positivt at pilotprosjektene har gitt erfaringer som igjen har bidratt til nye ideer og igangsetting av nye prosjekter. Det kommer imidlertid fram kritikk fra noen av delprosjektlederne i forhold til antallet pilotprosjekter. For mange piloter kan ta oppmerksomheten fra prosjektet som helhet. Det foreslås at en heller må identifisere de hovedutfordringene klyngen står overfor og hva som eventuelt bør styrkes på den enkelte destinasjon.

---

<sup>7</sup> Bolkesjø, Haukeland og Vareide (2003): *Innovativ Fjellturisme. Innovasjonsaktivitet og innovasjonsbehov på 7 destinasjoner i Buskerud, Telemark og Aust-Agder*. Telemarksforskning-Bø: Arbeidsrapport nr 16/2003.

### *Hovedaktivitet 1 (HA1)*

HA1 har som formål å forsterke koblingen mellom trippel-helix-aktørene og å forsterke samarbeidet med erfaringsutveksling og resultatformidling fra prosjektet gjennom møteplasser i klyngen. Både delprosjektleder for HA1 og informanter på de tre casedestinasjonene (se kapittel 3.2) trekker fram at koblingen mellom forsknings- og utdanningsmiljøene og næringen ikke er optimal. En årsak som trekkes frem er at det er mange etablerte relasjoner i reiselivsnæringen og at det kan være utfordrende å komme inn fra utsiden, for eksempel som FOU-aktør. Videre hevdes det at ofte er troverdigheten til en konsulent er større i næringen enn til en FOU-aktør. For å forbedre kontakten og troverdigheten foreslås det at den enkelte forsker må jobbe mer konkret mot den enkelte bedrift, og opprette et personlig forhold, og bygge nettverk på den måten. Slik kan næringen i større grad gjøre seg nytte av bidragene fra FOU-miljøene, og de kan lettere implementere den framkomne kunnskapen, for eksempel markedsundersøkelsene som er gjort i regi av IFT. Et annet problem med trippel-helix-samarbeidet som det vises til er at næringen, det offentlige og FOU-aktørene ofte har svært ulike tidsperspektiv. Mens forskningen ofte dreier seg om reiseliv i et langsiktig perspektiv, og likeledes at offentlige byråkratiske prosesser ofte tar tid, ønsker næringen å jobbe fram mot konkrete resultater, ofte i et mer kortsiktig perspektiv. Det trekkes imidlertid fram at nettverkskonferansene og studieturene har vært svært vellykkede satsinger innenfor HA1.

### *Hovedaktivitet 2 (HA2)*

Pilotprosjektene som er igangsatt gjennom HA2 har skapt positiv aktivitet og utvikling på destinasjonene. Pilotene er gode prosjekter som alle har fokus på innovasjon, og de har gitt gode effekter for de bedriftene som er involvert. Et problem er imidlertid å måle dette konkret. To av målsettingene som faller inn under HA2 trekkes fram som særlig vanskelige å måle. Den ene er målsettingen om å øke andelen nyetableringer og knoppskytinger innen reiseliv og komplementære næringer med 20 %. Den andre er målsettingen om å øke innovasjonsgraden hos deltakende bedrifter med 50 %. Her vises det til at det foregår innovasjon, men at problemet er manglende nullpunktsanalyser til å måle innovasjonsgraden over tid. Det samme gjelder den andre målsettingen om knoppskyting som vurderes som vanskelig å måle. Her blir det trukket fram at en slik målsetting er ”uopnåelig” for eksempel i ei lita bygd med fraflytting.

### *Hovedaktivitet 3 (HA3)*

Det er vårt inntrykk at også målformuleringene som gjelder HA3 er forholdsvis konkrete, men at det er komplisert å få dem realisert. Særlig dreier dette seg om målsettingen om at alle destinasjonene i prosjektet skal være tilgjengelig med dynamisk pakking online innen 2008. Det ses på som komplekst og vanskelig å skulle lage et system for å pakke ulike produkter fra ulike leverandører online. Her blir det trukket fram at en har lyktes med noe, for eksempel i pilotprosjektet med Raulandturist og Visbook, men at det tar tid å få det til på

alle destinasjonene. For å kunne skreddersy pakker som er gode, har det vært viktig her å utnytte markedskunnskapen som har kommet fram innenfor HA1. Den andre målsettingen som knytter seg til HA3, om å gjennomføre tre større pilotprosjekter innen konseptuering, pakking, distribusjon og salg av aktiviteter rettet mot det internasjonale markedet er oppnådd. Det opplyses at det er gjennomført hele 8-9 slike prosjekter.

#### *Hovedaktivitet 4 (HA4)*

For HA4 er det to overordnede målsettinger som står sentralt. Den ene er å oppnå bedre balansegang mellom naturvern og naturbruk med utgangspunkt i en bærekraftig næringsutvikling. Den andre målsettingen er at det skal etableres enighet om et forpliktende felles-gode-finansieringssystem for destinasjonene innen 2008. I tråd med den første målsettingen dreier arbeidet i HA4 seg hovedsakelig om den såkalte ABC-planen som har som mål å finne gode verktøy og planer for utvikling av destinasjonene, i et helhetlig og langsiktig perspektiv. Herunder kommer også arbeidet med fellesgodespørsmålet, som blant annet består i å opprette samarbeid mellom kommune, grunneiere og næring. Disse målsettingene og dette arbeidet krever et langsiktig perspektiv.

Følgende er en sammenfatning av alle delprosjektledernes vurderinger:

- Hovedmålsettingen om å etablere en varig fjellturismeklynge med fokus på innovasjon og internasjonalt orientert sommerturisme er relevant og viktig.
- Noen av målsettingene ses på som lite målbare, for ambisiøse, eller urealistiske slik at det er vanskelig å vise til konkrete resultater. Men en må våge å ha noe å strekke seg etter, det ses på som viktig å ha høye ambisjoner og en må tåle å mislykkes og innse at det tar tid å gjennomføre målene en har satt.
- Lista er lagt høyt med hensyn til prosjektets ambisjoner. Utfordringene er særlig knyttet til at prosjektet favner en stor geografisk klynge, og det krever tid for å bygge opp relasjoner og nettverk både internt på destinasjonene og i klyngen som helhet. Ikke minst gjelder dette trippel-helix-samarbeidet. Videre er prosjektet ambisiøst fordi innovasjon i reiselivet er ”upløyd mark”, som hovedprosjektleder uttrykker det.
- Med tanke på at det skal fokuseres på langsiktighet, gis det uttrykk for at prosjektets ambisjoner ikke står i forhold til prosjektets varighet. Tre år anses å være for kort tid og det ses på som nødvendig med forlengelse for kunne realisere de formulerte målsettingene.
- Det er viktig å fokusere på at IFT er et ”hjelp til selvhjelp”-prosjekt, og at destinasjonene etter hvert skal drive seg selv, uten hjelp fra prosjektet. Det kan være vanskelig å få næringsaktørene til selv å se at IFT hovedsakelig er en partner for å tenke nytt, og at suksessen ligger i at næringsaktørene fortsetter arbeidet med å oppnå målsettingene i prosjektet.
- Det tar tid å overføre kunnskap fra prosjektledelsen og fra FOU-aktørene til næringen på destinasjonsnivå. Presentasjon av kunnskap på konferansene har ikke vært tilstrekkelig for å få kunnskapen implementert i næringen. I det videre er det

derfor ønskelig at en arbeider tydeligere og mer konkret mot enkeltbedriftene for å bistå dem i å kunne anvende markedsundersøkelsene og forskningsrapportene på en hensiktsmessig måte.

- Det er utfordringer lokalt knyttet til kunnskap og bevissthet i forhold til vertskapsrollen. Det ses på som viktig å involvere kommuner og lokalbefolkning for å få mer kunnskap om historie, geografi, værforhold osv.
- Prosjektet retter seg mot en fragmentert næring med mange små aktører, et utgangspunkt som gjør arbeidet vanskelig. En forutsetning for næringsutvikling i klyngen er at prosjektet må være ”et hestehode” foran. Med det menes blant annet at rettferdiggjøringen av å bruke offentlige midler må ligge i ambisjonen om å fungere i et internasjonalt marked, jf. hovedmålsettingen i prosjektet.
- For å kunne rette seg mot et internasjonalt marked, kreves det et langsiktig perspektiv og en helhetlig tankegang. Det pekes blant annet på at det vil være viktig å komme ut av ”reiselivstankegangen”, det vil si at det vil være fruktbart å tenke breiere og utvikle prosjektet til å favne mer om for eksempel kultur- og idrettsarrangementer.
- Prosjektet må i større grad rette kommunikasjonen og formidlingen mot et bredere marked gjennom å være:
  - mer aktiv i forhold til media (for eksempel skrive artikler for magasiner som for eksempel Fri Flyt og Terrengsykling og også til internasjonale magasiner)
  - henvende seg til næringer som ikke er direkte reiselivsbedrifter, og at informasjonen fra prosjektet ikke kun går gjennom destinasjonsselskapet, noe som vil fremme destinasjonenes eierforhold i prosjektet.
  - fokusere mer på estetikk, funksjonalitet, arkitektur, osv, og på den måten gjøre destinasjonene attraktive.

Selv om det er mange utfordringer knyttet til IFT, er prosjektledelsen (hovedprosjektleder og de fire delprosjektlederne) samstemte om viktigheten av en videreføring av prosjektet. Det at IFT er et omfattende prosjekt som er komplekst organisert har gjort informasjons-spredningen til de ulike aktørene tidkrevende, men blant delprosjektlederne uttrykkes det at en nå har fått både destinasjoner, bedrifter og offentlige aktører involvert og interessert. Flere poengterer at IFT er et unikt prosjekt, nettopp fordi det fremmer samarbeid og nettverksbygging mellom ulike aktører og ulike destinasjoner som tidligere har sett på hverandre som konkurrenter. Og særlig i løpet av det siste året har det blitt satt fokus på sommersesongen, og det hevdes at i noen tilfeller har det blitt et like stort prioriteringsområde, blant annet på grunn av ny kunnskap om sommerturisme.

### **2.3 Caseeksempler fra tre destinasjoner**

I de to foregående avsnittene har vi presentert styringsgruppa og prosjektledernes vurderinger av prosjektet IFT. I dette avsnittet vil vi beskrive hvordan ulike aktører på destinasjonene har opplevd å være en del av prosjektet. Rammene for evalueringen tilsa at vi ikke kunne gå i detalj på alle de syv destinasjonene i klyngen, så vi har derfor valgt å gå nærme-

re inn i tre destinasjoner. Utvelgelseskriterier var én destinasjon i hvert av de tre fylkene som er involvert i IFT. Vi har intervjuet tre personer på hver destinasjon. For å få et mest mulig nyansert bilde, har vi intervjuet én representant fra destinasjonsselskapene, én representant fra det offentlige (kommunen/næringssekskap) og én representant fra reiselivsnæringen på hver destinasjon. Case-beskrivelsene er ikke en detaljert beskrivelse av IFTs aktivitet på de tre destinasjonene. Hensikten med beskrivelsene er å illustrere hvilke positive og negative erfaringer en har gjort seg på destinasjonene i forhold til gjennomføringen og forankringen av prosjektet IFT.

### **2.3.1 Hovden**

Case-beskrivelsen fra Hovden baserer seg på intervjuer med en informant fra destinasjonsselskapet Hovden Ferie, en informant fra næringssekskapet i kommunen og en informant fra en av reiselivsbedriftene på Hovden som har deltatt i IFT. Det framheves at reiselivsnæringen på Hovden har økt sin kompetanse som følge av deltakelsen i IFT, og at det har skjedd en profesjonalisering av reiselivsnæringen. Gjennom IFT har man fått tilgang til kunnskap og informasjon med stor overføringsverdi, og en har kunnet utveksle erfaringer på tvers av destinasjonene, noe som mange av bedriftene på Hovden ser at er viktig for å få til utvikling. Informantene fra Hovden mener imidlertid at en generelt sett kunne gjort mer fra starten av for å involvere destinasjonenes aktører bedre i prosjektet, og en har en følelse av at det som mangler i IFT er et felles mål/felles fokus for det lokale arbeidet på hver enkelt destinasjon. Hvis en hadde utarbeidet en prosjektmodell med større krav til destinasjonsinvolvering og større krav til utvikling av felles mål på destinasjonene fra starten av, hadde en tvunget fram større involvering. Kommunen og destinasjonsselskapet tar imidlertid også selvkritikk i forhold til at de kanskje heller ikke gjorde en god nok jobb i startfasen av IFT, de kunne bidratt mer med informasjonsspredning mot næringen om IFT.

Informasjonen om IFT og kunnskapen hos bedriftene på Hovden om hva IFT egentlig gikk ut på var for svak tidlig i prosjektet, dermed kom Hovden for seint på banen i forhold til å utvikle pilotprosjekter. Det trekkes fram at utlysningene til pilotmidler hadde for korte tidsfrister. Konsekvensen av dette ble at bedriftene på destinasjonen ikke fikk god nok tid til å samordne prosjekter/ideer for å lage gode pilotsøknader. En skulle gjerne hatt flere pilotprosjekter enn hva tilfelle er på Hovden, så det skulle blitt mobilisert mer på destinasjonsnivå i forhold til utlysningene. En burde skapt større entusiasme blant bedriftene for å søke, noe også prosjektledelsen i IFT i større grad kunne bidratt til. Det stilles også spørsmål til utvelgelsen av pilotprosjektene. Det har virket litt tilfeldig hvem som har fått midler: Har pilotene blitt vurdert i forhold til destinasjonen som helhet, og har en spurt seg om pilotprosjektene kan løfte destinasjonen fram i forhold til de overordnede målene for IFT? Hvis organiseringen av IFT hadde vært sterkere lokalt forankret fra starten av, hadde en kunne hatt et større felles fokus mellom bedriftene på de ulike destinasjonene, og dermed hadde samordningen av ideer og pilotsøknader fungert bedre. Selv om det tok litt tid før næringen forstod hva IFT dreide seg om og viktigheten av å involvere seg, trekkes det fram at prosjektet nå har blitt rimelig godt forankret på destinasjonen, og alle i næringen støtter opp.

Og selv om Hovden ikke har fått til dette med pilotprosjekter så godt som noen av de andre destinasjonene, framheves likevel arbeidet med pilotprosjekter som noe av det beste med IFT generelt sett. Til tross for at de fleste pilotene har gått på andre destinasjoner, har de likevel åpnet opp øynene til næringen for hva som kan gjøres for å få til utvikling og læring, og å høste erfaringer fra de andre pilotene har vært veldig viktig for å heve kunnskapsnivået på Hovden. I tillegg har IFT ført til at næringen på de involverte destinasjonene har blitt bedre kjent med hverandre og dermed samarbeider bedre, terskelen for å ta en telefon til andre destinasjoner i forbindelse med problemer eller prosjekter har blitt lavere enn før.

Målsettingene for IFT oppleves som relevante, men det framheves at bedriftene i reiselivsnæringen nok tenker mye mer kortsiktig enn hva målsettingene for prosjektet legger opp til, og det har vært et problem at næringen ikke har sett viktigheten av de langsiktige målene. IFT har likevel bidratt til å sette innovasjon og utvikling på dagsordenen, noe som har vært svært viktig for Hovden som destinasjon. Hele Hovden tenker nytt nå, og bedriftene har endret bevisstheten sin knyttet til viktigheten av å samarbeide og drive med nyskaping. I destinasjonsselskapet ser man også at bevisstheten rundt innovasjon er større på destinasjonen, men en har ikke greid å få i gang mange konkrete nye aktiviteter som følge av IFT. Igjen trekkes det fram at hvis en hadde hatt et større destinasjonsfokus i arbeidet, og for eksempel hadde gått sammen og bestemt seg for å være best på én ting på destinasjonsnivå, først da ville en greid å skape økt innovasjonsaktivitet. I et slikt tilfelle måtte også bedriftene ha tilpasset aktivitetene sine mye mer til destinasjonens profil enn hva som skjer nå. På bakgrunn av få nye aktiviteter på destinasjonen stilles det spørsmål om målsettingene for IFT egentlig er realistiske. Det er viktig og nødvendig også i arbeidet med generell næringsutvikling å stresse dette med innovasjon, utvikling og nyskaping, men det er et veldig vanskelig arbeid. Det uttrykkes usikkerhet i forhold til om de mange små bedriftene i den fragmenterte reiselivsnæringen makter å jobbe mot slike ambisiøse målsettinger, så en har inntrykk av at det er langt igjen før alle ambisjonene til IFT blir nådd. Det er dessuten svært vanskelig å måle resultatene av målsettinger som går på innovasjon og utvikling, for i næringsutvikling er det mange faktorer som spiller inn. Det kan godt hende det har skjedd innovasjon og nyetablering på Hovden, men om det skyldes IFT eller samfunnsutviklingen generelt, er vanskelig å svare på.

Samarbeidet mellom reiselivsnæringen og det offentlige har blitt bedre enn det var tidligere, det oppleves som om kommunen har større forståelse for reiselivsnæringens utfordringer nå enn tidligere. Dette er delvis en effekt av studieturen til Canada, hvor mange politikere fra kommunen deltok. En av informantene er imidlertid kritisk til hvor hensiktsmessig turen til Canada var. Det var store kostnader knyttet både til selve reisen samt et eventuelt fravær fra jobb. Dette førte til at mange offentlige ansatte i tillegg til prosjektlederne dro, mens mange i den primære målgruppa, bedrifter i reiselivsnæringen, ikke hadde verken råd eller tid til å reise. Turen til Åre var i så måte mer vellykket; den hadde kortere lengde, var mye billigere, og dermed mer tilpasset hverdagen til målgruppa for IFT, som er reiselivs-

bedriftene. Når det gjelder samarbeidet med kompetansemiljøer/FoU-aktører, vises det igjen til at det har skjedd lite konkret på Hovden som følge av IFT. Det virker som om det har vært for lite fokus på dette i IFT, selv om en nå har gjort noen grep innenfor HA1 i forhold til å få formidlet markedskunnskapen som har kommet fram på en tydeligere måte. Det er selvsagt en utfordring å få til konkret samarbeid med FoU-aktører, men det burde vært en sterkere kobling her. Gjennom deltakelse i IFT blir destinasjonene innkjøpere av mye kunnskap/kompetanse fra konsulentfirmaer, men det skulle vært tydeligere direkte linjer mot FoU-aktører som høgskoler og forskningssentre. Kompetanseutfordringen er stor for Hovden, og en skulle gjerne hatt flere målinger og forskningsprosjekter som gikk bare på Hovdens utvikling som destinasjon. En av informantene har likevel en opplevelse av at triple-helix-koblingen har blitt sterkere på Hovden som følge av IFT. Gjennom konferanser og studietur har ulike aktører blitt kjent med hverandre, for eksempel har næringen fått møte folk fra Innovasjon Norge og fra høgskolemiljøene, som det er lettere å ta kontakt med nå, når man vet hvem de er. Markedskunnskapen som har blitt presentert for bedriftene gjennom IFT har vært interessant. Den har fått næringen til å tenke annerledes rundt sommerturistene som kommer til Hovden; nå har bedriftene større forståelse for hvorfor turistene kommer og hva de vil ha ut av oppholdet sitt i Norge.

Alle de tre informantene fra Hovden er positive til at IFT videreføres. For å få til større forankring på lokalt nivå, blir det imidlertid viktig å gjøre de omorganiseringene som er foreslått. Den nye modellen som er utviklet med tanke på videreføring av prosjektet vil nok virke mye bedre i så måte. Næringen på Hovden har nå skjønnet at dette er viktig å delta i, og kommunen har også engasjert seg, noe som er positivt. Samarbeidsklimaet på Hovden er også bedre enn det var tidligere. Når det gjelder dette med at det er foreslått at eierskapet i prosjektet skal flyttes ut til destinasjoner og næring, gjelder dette både på godt og vondt. Når eierskapet i større grad skal flyttes ut i næringen må en være obs på at helhetstenkningen i prosjektet samtidig ivaretas. Initiativet og temaene som er tatt opp i IFT framheves som veldig relevante for Hovden som destinasjon, selv om det virker som om det er en viss avstand mellom ledelsen/ideene og de som skal gjennomføre ideene på destinasjonene. Og en må snart se flere konkrete effekter av prosjektet: Forankringen må bli bedre lokalt og Hovden må få flere pilotprosjekter hvis den økonomiske støtten som kommunen gir til prosjektet skal forsvares.

### **2.3.2 Rjukan**

Case-beskrivelsen fra Rjukan baserer seg på intervjuer med en representant for destinasjonsselskapet VisitRjukan, en representant fra reiselivsnæringen, samt en representant fra næringsavdelingen i Tinn Kommune. Organiseringen av IFT beskrives som ryddig og grei, men det har vært krevende å sette seg inn i alle sider ved prosjektet. Det hevdes også her at en kunne ha jobbet mer med å få lokal forankring av IFT på destinasjonene. For destinasjonen Rjukan har det i den forbindelse vært viktig å ha en person fra reiselivsnæringen representert i styringsgruppa. Således har en fått god oversikt og innsikt i prosjekter og aktiviteter i regi av IFT. Både destinasjonsselskapet og kommunen mener de også kunne ha

jobbet mer med å forankre prosjektet lokalt, men mange andre viktige arbeidsoppgaver og prosjekter tar tid. I så måte hadde det muligens vært lettere hvis noen av midlene i prosjektet hadde vært øremerket til destinasjonsselskapet i forhold til å jobbe med lokal forankring.

Kunnskapsoverføring trekkes fram som en av de beste effektene av IFT. Det å samles på tvers av destinasjonene, og derigjennom bli kjent med andre aktører med de felles utfordringene som destinasjonene står overfor er viktig. Prosjektledelsen i IFT har vært dyktig på å spre informasjon om de nyeste trendene og utviklingstrekkene i reiselivsnæringen. Gjennom pilotprosjektene og HA'ene får en også testet ut nye og spennende aktiviteter og konsepter som har stor overføringsverdi til andre destinasjoner/næringsaktører enn kun der de testes ut. Prosjektet "Framtidsrettet pakketurisme", arbeidet med fellesgoder og standard for sti- og løypemerking framheves også som svært positive aktiviteter i IFT. Et problem i forbindelse med utlysningen av midler til å sette i gang pilotprosjekter har imidlertid vært korte frister. Det har nok derfor vært en høy terskel for en del bedrifter knyttet til det å søke om midler, fordi de har hatt for kort tid til å komme opp med prosjektideer. En av informantene fra Rjukan har imidlertid fått innvilget en pilotsøknad i IFT, og framhever at dette har vært helt avgjørende for utviklingen av bedriften: Å få tilgang til nettverket og kompetansen som finnes i prosjektet nyttig, det å få inn mennesker fra andre fagmiljøer har vært svært positivt. Personene som har vært involvert i pilotprosjektet har vært kjempedyktige og kommet med mange kreative innspill. De har sett nye muligheter som har vært helt avgjørende for prosjektets suksess, og særlig har prosjektlederen for HA2 tatt initiativ og vært en god støttespiller i den forbindelse.

Når det gjelder målsettingene for prosjektet, oppleves disse som relevante for destinasjonen. Det er riktig å ha fokus på å øke innovasjonsaktiviteten på bedriftsnivå/grasrotnivå, for det er der innovasjonen må skje. Det er helt sentralt for Rjukan å fokusere på å sette i gang med nye sommeraktiviteter for å øke antallet besøkende, og det er også veldig viktig at IFT jobber med overordnede strukturer knyttet til rammebetingelser, fellesgodefinansiering og sti- og løypemerking og skilting. Men det har nok vært en stor utfordring for prosjektet at de som driver turistnæring på fjelldestinasjonene har ulikt ståsted og retter seg mot ulike markedssegmenter: noen aktiviteter kan være positive for enkelte bedrifter, mens andre synes de samme aktivitetene er helt uvesentlige. En av informantene er i den forbindelse kritisk til at det ikke ble gjort grundigere statusanalyser på destinasjonene ved oppstart, slik at en lettere kunne målt resultater og effekter av IFT. Det er vanskelig å måle effekter av prosjekter som skal drive næringsutvikling, så de konkrete effektene av IFT er ikke så lett å få øye på. Når det gjelder målsettingen om nyskaping og innovasjonsaktivitet synes arbeidet i pilotprosjektene å være mest relevant i forhold til å nå dette målet. Det antas at IFT gjennom disse har klart å øke næringens bevissthet om innovasjon og nyskaping. Det at flere og flere næringsaktører er representert på de årlige konferansene, kan også være en indikator på at målsettingen om å øke innovasjonsaktiviteten i bedriftene er i ferd med å realiseres. En av informantene er imidlertid kritisk til hvordan prosjektet ser på



dette med innovasjonsaktivitet: Er det innovasjon når man lager norske blåkopier av ting som skjer i andre land, for eksempel i Alpene eller i Canada? Det er mer innovativt å fokusere på det unike ved den norske uberørte naturen og det spesielle med den norske frilivstradisjonen, og heller forsøke å skape innovasjon ut fra det. Utenlandske turister kommer ikke til Norge for å sykle i ferdigpreparerte løyper eller klatre i ferdiglagde klatrevegger, de vil oppleve noe spesielt, og det er her kjernen i produktutviklingen bør ligge.

Det har blitt opprettet gode samarbeidskanaler gjennom IFT, men det uttrykkes et ønske om å få til enda mer konkret samarbeid, særlig med forsknings- og kompetansemiljøene i regionen. Gjennom IFT har næringen fått tilgang til masse informasjon om trender i reiselivet, samt en del markedskunnskap som er utarbeidet av FoU-aktører, men det etterlyses mer konkret samarbeid. I Canada så en blant annet hvordan reiselivsnæringen jobber mye mer systematisk basert på kunnskap enn her i Norge. I Norge blir planer lagt og avgjørelser tatt mye mer basert på magefølelse, så på dette punktet er det mye å hente. Det er bra hvis forskningsprosjekter initiert av IFT kan brukes på tvers av destinasjonene, men det hadde også vært nyttig at noen gikk i dybden på hver enkelt destinasjon og kartla strukturer og behov, for destinasjonene er ulike i forhold til trafikkgjennomstrømming, størrelse og historie. Når det gjelder samarbeidet mellom det offentlige og næringen i Tinn er dette først og fremst knyttet til økonomisk støtte. Fylkeskommunen involverer seg også på seminarer og studieturer, noe som oppleves som positivt. Triple-helix-samarbeidet er imidlertid utfordrende å lykkes med, siden næringen, det offentlige og FoU-miljøene på mange måter lever i hver sine verdener og har ulike arbeidsmåter. Forskningen har en tendens til å bli for teoretisk, og i mange tilfeller oppleves ikke spørsmålene som stilles som relevante nok for næringen. Næringsaktørene vil ha svar på spørsmål som; hvordan skal vi få til en lønnsom arbeidsplass og hvordan kan vi få større markedskunnskap om akkurat det segmentet vi retter oss mot? Næringen har behov for praktisk kunnskap som kanskje virker banal for forskerne, og mye av kunnskapen som har framkommet så langt i IFT blir fort for generell. Det er imidlertid et håp om at triple-helix-koblingene skal bli bedre hvis den nye organisasjonsmodellen som er foreslått blir gjennomført i videreføringen av prosjektet.

Informantene fra Rjukan sier alle at det er veldig viktig å videreføre IFT, for her har en muligheter til å virkelig få skapt noe. De hevder at det er helt sentralt for den framtidige utviklinga i reiselivsnæringa at en kan fortsette å jobbe med å løse felles problemer sammen, og slippe og sitte "alene" på hver sin destinasjon. Det har vært veldig bra å ha et prosjekt som dette, hvor man kan få informasjon og hjelp, utveksle erfaringer og ikke minst er prosjektet et sted man kan søke om midler til å gjennomføre nye tiltak og ideer. Det å få prosjektet forankret bedre lokalt må bli et hovedmål i videreføringen av prosjektet, nå er det viktig at destinasjonene og næringen får et større eierskap. Dette framheves som avgjørende hvis man skal realisere ambisjonen om at IFT skal "leve videre" i klyngen også etter at prosjektperioden er over.

### 2.3.3 Geilo

Case-beskrivelsen fra Geilo baseres på intervjuer med en representant fra Destinasjon Geilo, en fra Hol kommune og en pilotprosjektleder. De tre informantene er i ulik grad involvert i prosjektet, og har deltatt på ulike aktiviteter i IFTs regi. Blant annet har de deltatt på IFTs årlige konferanser, diverse seminarer og møter mellom ulike aktuelle aktører. Det er ellers mange ulike aktører fra Geilo som er involvert i prosjektet, og både destinasjonsselskapet, kommunerepresentanter og reiselivsbedrifter har vært til stede på konferansene og deltatt på studietur. I tillegg er det igangsatt flere pilotprosjekter. Deltakelse på studieturen til Canada ses på som nyttig og lærerik i forhold til å øke fokuset på sommerturisme. Også i forhold til det kommunale planarbeidet var turen faglig interessant og relevant med tanke på å utvikle Geilo som fjelldestinasjon. Det gis også uttrykk for at det var synd at ikke flere sentrale reiselivsaktører på Geilo var med på turen, da mange av disse antagelig også ville hatt stort læringsutbytte av det.

Informantene uttrykker at IFT er fornuftig organisert, blant annet fordi det har greid å favne ulike aktører. Inndelingen i de fire hovedaktiviteter vurderes også som riktig og arbeidet med alle fire HA'ene har vært bra. Arbeidet i HA2 og HA4 har særlig vært viktig i forhold til arbeidet med å utarbeide en skiltstandard og det gis uttrykk for at arbeidet med fellesgodfinansieringen er det viktigste av alle områdene i prosjektet. Kunnskap om rammebetingelser og gode planmodeller er avgjørende for å få til en god utvikling på destinasjonene. Det rettes imidlertid kritikk mot prosjektet i forhold til det som ses på som mangel på langsiktighet. Det skaper for eksempel usikkerhet at pilotprosjektene går fra år til år. Det pekes på at det er tunge løfter som skal til for å gjennomføre pilotprosjektene, løfter som næringslivet ikke kan ta alene. Dette må de offentlige myndighetene også forstå. Det hevdes at det står dårlig til med turistnæringa på fjelldestinasjonene, strukturen i reiselivsnæringa er svak og det mangler gode plattformer for samarbeid. Det trengs mye ressurser og innsats for å få til gode planmodeller for samarbeid og felles utvikling på destinasjonen. Dette er en av grunnene til at IFT må jobbe for å utvikle langsiktighet. Det ses også på som en utfordring for prosjektet at prosessen rundt utlysning av pilotprosjekter er for svakt forankret i destinasjonssystemet. Slik det er nå, kan alle næringsaktører søke om midler til pilotprosjekt, uten at de er forpliktet til å forholde seg til destinasjonens overordnede planer. Det er med andre ord behov for å knytte pilotprosjektene tydeligere til destinasjonsselskapenes helhetlige arbeid med merkevarebygging og bærekraftig utvikling. Blant kritikken som kom fram i intervjuene var også spørsmålet om ressursbruken har vært for stor i forhold til hvilke konkrete resultater som er oppnådd. For eksempel antas det at det har blitt brukt store ressurser på studieturen, selv om deltakerne betalte en del selv.

Målsettingene i IFT ses på som gode og relevante, men arbeidet med å realisere dem er krevende. Det er en fare for at prosjektet blir for kortsiktig, og en trenger mer ressurser til å utvikle varige samarbeidsplattformer på destinasjonene. Det gis også uttrykk for at det er vanskelig å si hva som er direkte nye effekter av prosjektet, i forhold til den generelle utviklingen på destinasjonen. De tre informantene er imidlertid samstemte om at det har blitt

økt bevissthet om innovasjon på Geilo etter at IFT startet opp. Det hevdes blant annet at reiselivsbransjen tidligere har vært for mye preget av synsing og at IFT har bidratt til at reiselivsnæringen har fått tilførsel av ny kunnskap som kan gi mer fruktbare beslutninger og satsninger. Videre pekes det på at pilotprosjektene har hatt stor overføringsverdi og har sporet til større produktutvikling. Selv om næringsaktørene og destinasjonene i prosjektet er ulike, har de likevel mange felles utfordringer. Gjennom IFT har en forstått at en kan dra nytte av hverandre, og gjennom konferanser og turer har det skjedd viktig nettverksbygging. Fra kommunens side framheves det også at IFT er et viktig prosjekt for at Hol skal overleve som reiselivskommune.

Triple-helix-samarbeidet ses på som krevende. En av informantene peker på at næringa gjerne vil øke samarbeidet, men at det er krevende å få det til i praksis. Videre kritiseres kommunen for ikke å ta nok innover seg hvor problematisk det er at ikke samarbeidet fungerer bedre. Forskningsmiljøene har heller ikke vært aktive nok, ut over å gi bedriftene informasjon fra noen rapporter. Her ses det på som viktig at en også plasserer et ansvar lokalt, og at noen på destinasjonen får som oppgave å koordinere samarbeidet mellom de ulike aktørene. Fra kommunens side framheves det også at koblingen mellom det offentlige og næringen er veldig viktig. Hovedutfordringen sett fra kommunen er at næringen ikke er en enhet, men består av en rekke bedrifter som ser på hverandre som konkurrenter. Slik trenden er, stykkes bedriftene opp og selges til eksterne aktører som ikke er knyttet til Geilo, kun for å tjene raske penger. For eksempel er det en tendens til dette i hotellnæringen. Kommunen anser det som viktig å demme opp for at dette fortsetter, og det poengteres at en må prøve å snu utviklingen hvis Hol ønsker å fortsette og være en reiselivskommune.

Inntrykket informantene gir er at IFT har vært positivt for destinasjonen så langt, og det ses på som viktig at prosjektet videreføres. Ved videreføring bør det imidlertid stilles krav til langsiktighet i planleggingen. Det kreves fortsatt god oppfølging fra prosjektet fordi igangsetting av slike prosjekter skaper forventninger som må innfris. Videre må det fokuseres på å få til en bedre kobling mellom privat og offentlig sektor i forhold til reiselivsbransjen. Da må også den politiske ledelsen få mer kunnskap om markedet, basert på forskningskunnskap. Det må også rettes mer søkelys på markedskompetanse knyttet til de enkelte destinasjonene, slik at en får innsikt i detaljer om reiselivet lokalt. Prosjektet må forankres og plasseres tydeligere på destinasjonen, noe det må settes av ressurser til framover. Det som mangler er et "drivhjul" på destinasjonene, en lokal koordinatørrolle som kan samle trådene lokalt.

### 3 KVANTITATIV EVALUERING AV INNOVATIV FJELLTURISME

I denne delen av rapporten presenteres de kvantitative undersøkelsene som er gjennomført i evalueringen. I kapittel 3.1 presenteres resultatene fra spørreundersøkelsen rettet mot deltagende bedrifter i IFT, og i kapittel 3.2 presenteres statistiske data om utviklingen på destinasjonene som har deltatt i IFT, basert på registerdata og reiselivsstatistikk.

#### 3.1 *Bedriftenes vurderinger av prosjektet*

Det ble sendt ut et elektronisk spørreskjema (se vedlegg) til en adresseliste med 86 deltakere, basert på lister tilsendt fra prosjektleder for IFT. I adresselistene var enkelte bedrifter i klyngen representert ved flere personer. I disse tilfellene ble spørreskjemaet sendt til den personen som hadde etternavn først i alfabetet. I tabellen under har vi sortert adresselisten etter sted og kategori.

*Tabell 1: Antall som fikk tilsendt spørreskjema, fordelt på destinasjoner og typer*

Kommune	Aktivitet	Marked	Overnatting	Div	SUM
Bykle	4	1	4		9
Gol	2	3	4	2	11
Hemsedal	3	1	9	2	15
Hol	5	1	7	2	15
Kviteseid	2		2		4
Tinn	4	1	4	3	12
Vinje		1	4	1	6
Utenfor		1		13	14
<b>SUM</b>	<b>20</b>	<b>9</b>	<b>34</b>	<b>23</b>	<b>86</b>

Den største gruppen deltakere er overnattingssteder i de aktuelle destinasjonene, 34 av de 86 bedriftene var i denne kategorien. Det var også 20 bedrifter som kan kategoriseres som aktivitets- eller opplevelsestilbydere. 9 av bedriftene driver markedsføring og salg av turisme fra de aktuelle destinasjonene. I tillegg var det 23 bedrifter som driver annen virksomhet, f.eks servering, transport o.a.. Av disse kommer 13 utenfra området – og de fleste er bedrifter og institusjoner som var innleide kompetansetilbydere. Sammensetningen av denne listen gir også interessant informasjon om hvilke bedrifter som har deltatt aktivt på en eller flere aktiviteter i IFT.

I tabellen under har vi sett på hvor mange overnattingsbedrifter som er registrert i de ulike kommunene, og sammenholdt dette med antallet som har deltatt på ett eller flere av prosjektets aktiviteter.

Tabell 2: Antall overnattingsbedrifter registrert i BoF med ansatte i 2005, og antall som er registrert som deltakere i en eller flere aktiviteter i IFT.

Navn	Antall totalt	Antall med i IFT	Andel (prosent)
Bykle	5	4	80
Gol	12	4	33
Hemsedal	15	9	60
Hol	23	7	30
Kviteseid	5	2	40
Tinn	11	4	36
Vinje	9	4	44
SUM	80	34	42,5

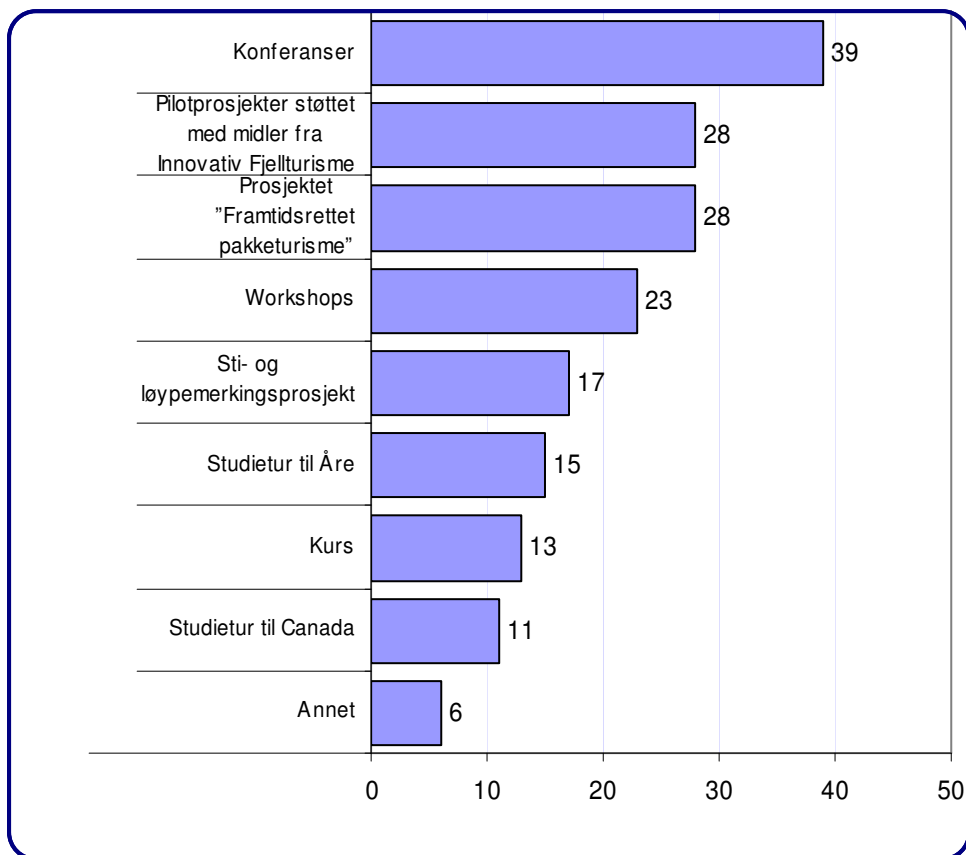
Vi ser da at IFT har mobilisert litt over 40 prosent av alle overnattingsbedriftene i området. 34 av 80 registrerte overnattingsbedrifter er deltakere i større eller mindre grad. Hemsedal har flest overnattingsbedrifter med, her har 9 av 15 bedrifter deltatt. Vi ser også at det er snakk om et begrenset antall overnattingsbedrifter i området totalt. Kommuner som Bykle, Kviteseid og Vinje har alle under ti overnattingsbedrifter i kommunene.

Tabell 3: Antall som svarte, og svarprosent, fordelt på destinasjoner og typer

Kommune	Aktivitet	Marked	Overnatting	Div	SUM	Svarprosent
Bykle	4		3		7	77,8
Gol	1	3	1		5	45,5
Hemsedal	2	1	5	1	9	60,0
Hol	2	1	4	1	8	53,3
Kviteseid			2		2	50,0
Tinn	2	1	3	2	8	66,7
Vinje		1	1	1	3	50,0
Utenfor		1		4	5	35,7
<b>SUM</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>19</b>	<b>9</b>	<b>47</b>	<b>54,7</b>
<b>Svarprosent</b>	<b>55,0</b>	<b>88,9</b>	<b>55,9</b>	<b>39,1</b>	<b>54,7</b>	

Av de 86 spørreskjemaene som ble sendt ut, kom syv i retur på grunn av feil adresse, og tre meldte tilbake om at de ikke var relevante for denne undersøkelsen ettersom de var innleide konsulenter. Dette gjelder nok flere av de som kommer utenfra området. Det er nok også årsaken til den lave svarprosenten i denne gruppen. Dermed var det 75 reelle mottakere av spørreundersøkelsen. Av disse fikk vi inn svar fra 47, tilsvarende 61 prosent

### 3.1.1 Hva har respondentene deltatt på?

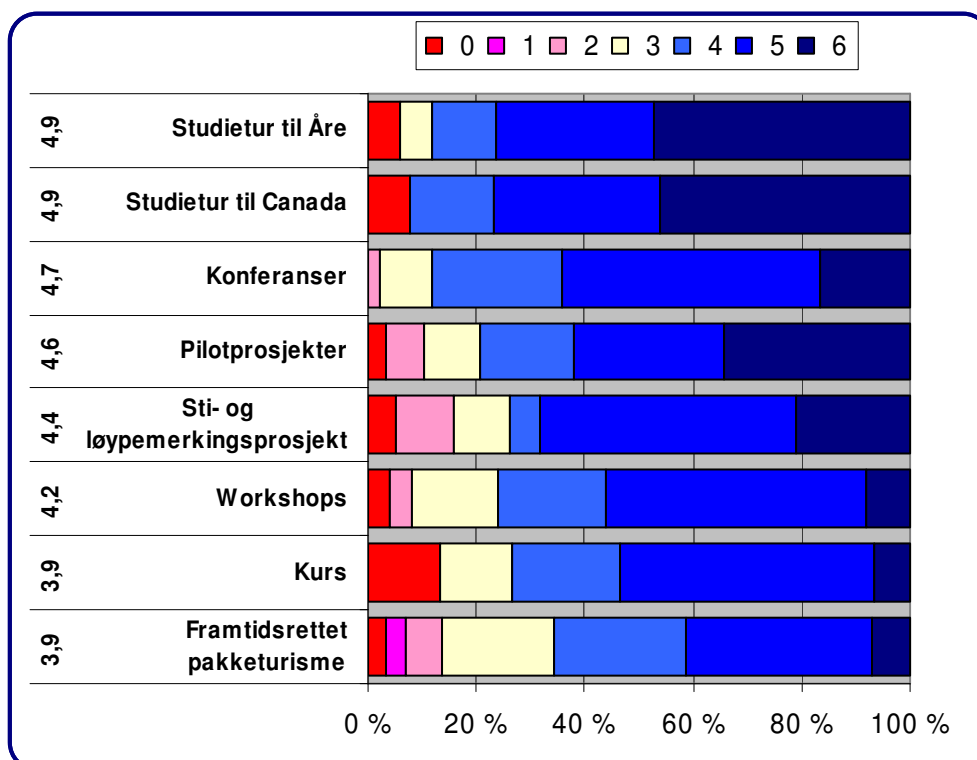


Figur 1: Respondentenes deltakelse i IFTs aktiviteter (antall)

De fleste hadde deltatt på konferanser, og flertallet hadde også deltatt i pilotprosjekt og prosjektet "Framtidsrettet pakketurisme". De fleste hadde deltatt på mer enn en aktivitet. Syv av respondentene hadde bare deltatt på en aktivitet, resten på flere.

### 3.1.2 Hvordan vurderte deltakerne nytten av de ulike aktivitetene?

Deltakerne ble bedt om å vurdere nytten av de ulike aktivitetene de hadde deltatt på. Spørsmålsformuleringen var: *I hvilken grad har de ulike aktivitetene i prosjektet vært nyttig for bedriften? Ranger nytten av de aktivitetene som bedriften har deltatt i, der 0 = ingen nytte og 6= stor nytte.*

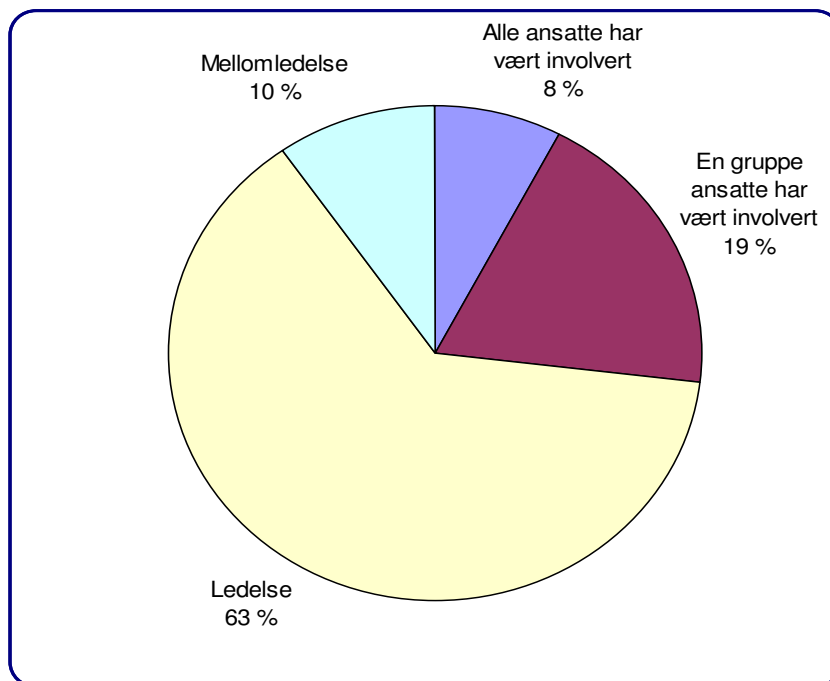


Figur 2: Andel som ga ulike verdier på nytten av aktivitetene. Tallene til venstre angir gjennomsnittet.

Studieturene til Åre og til Canada fikk høyest score. Her ga nesten 80 prosent karakteren 5 eller 6. Konferansene og pilotprosjektene fikk også ganske høy score. Pilotprosjektene hadde imidlertid større spredning, med flere svært fornøyde og flere misfornøyde. Kursene og prosjektet "Framtidsrettet pakketurisme" fikk lavest score av aktivitetene, men også her er det en overvekt av fornøyde deltakere.

### 3.1.3 Forankring

Det ble også spurt om hvordan prosjektet hadde vært forankret i bedriften. Spørsmålsstillingen var ”På hvilket nivå har prosjektet IFT vært forankret i bedriften?”



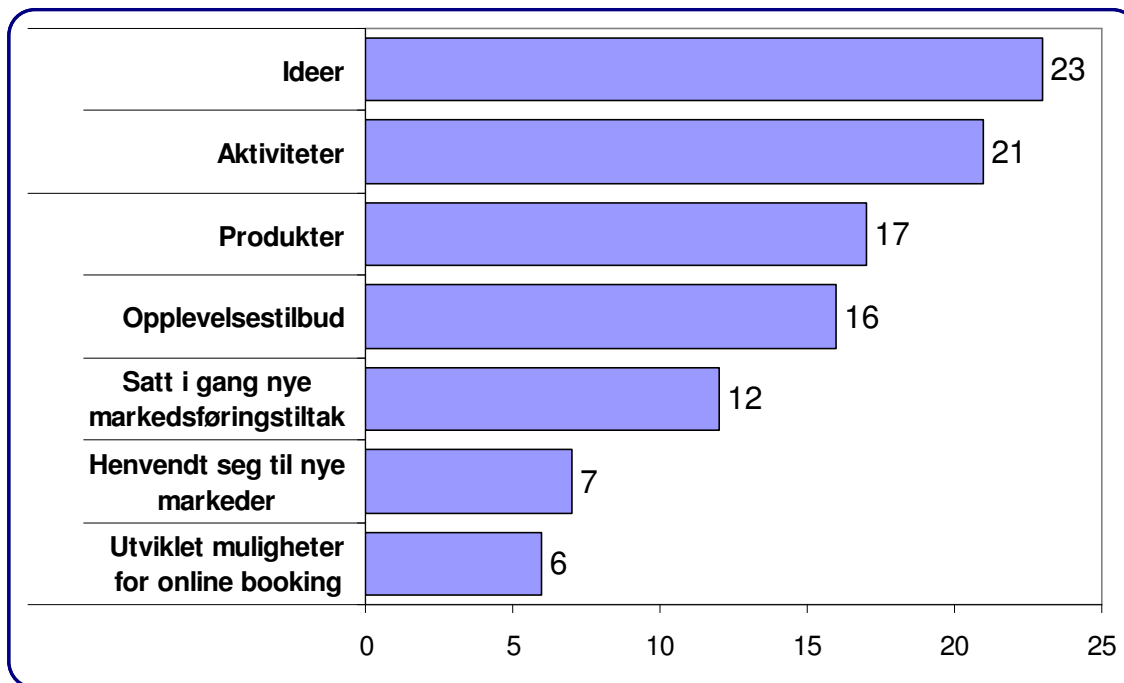
Figur 3: Andel som oppga ulike grader av forankring.

Et stort flertall oppga at prosjektet bare var forankret i ledelsen.



### 3.1.4 Hva har deltakelsen ført til?

Bedriftene ble spurt om de hadde utviklet noe nytt som følge av deltakelsen i prosjektet. Spørsmålet var: *Har bedriften som følge av prosjektet IFT utviklet nye...*

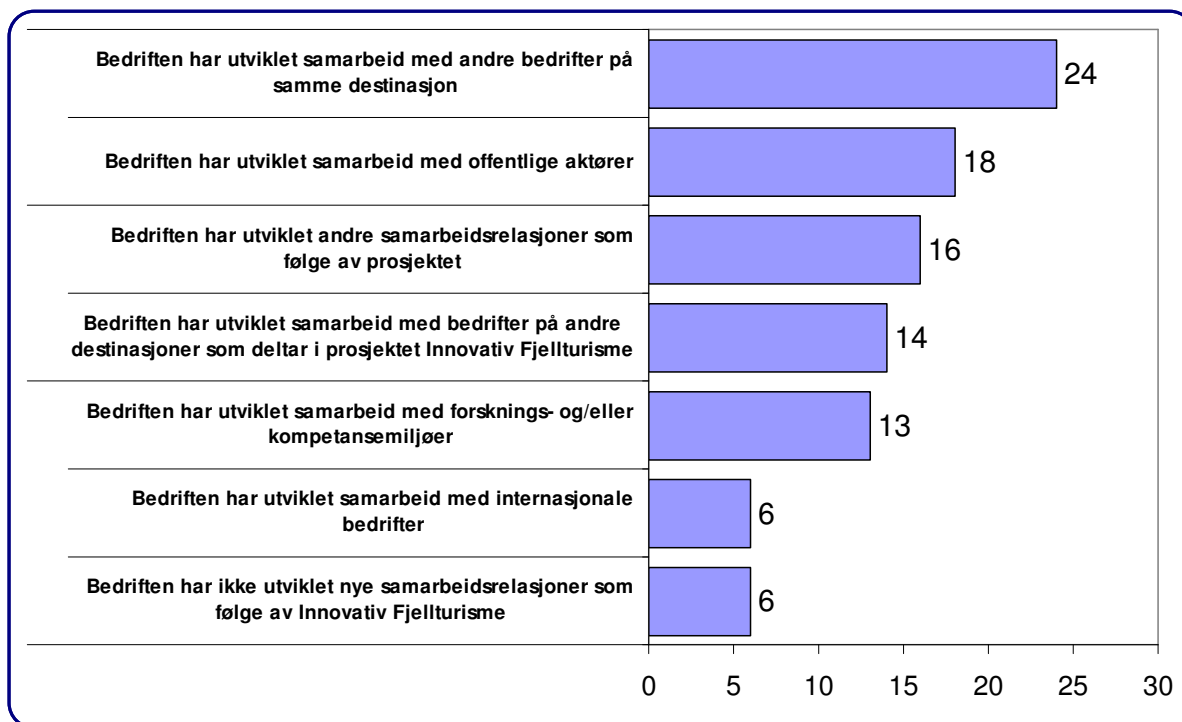


Figur 4: Antall respondenter som oppga at bedriften har utviklet noe nytt.

Halvparten av de som svarte oppga at de har fått nye ideer som følge av IFT. 21 av 47 svarte at de hadde utviklet nye aktiviteter, og 17 hadde utviklet nye produkter. Noe færre hadde utviklet nye markedstiltak.

### 3.1.5 Samarbeid

Det ble også spurt om bedriftene hadde utviklet nye samarbeidsrelasjoner. Spørsmålet var: *Har din bedrift som følge av prosjektet IFT utviklet nye samarbeidsrelasjoner? Kryss av det som passer:*



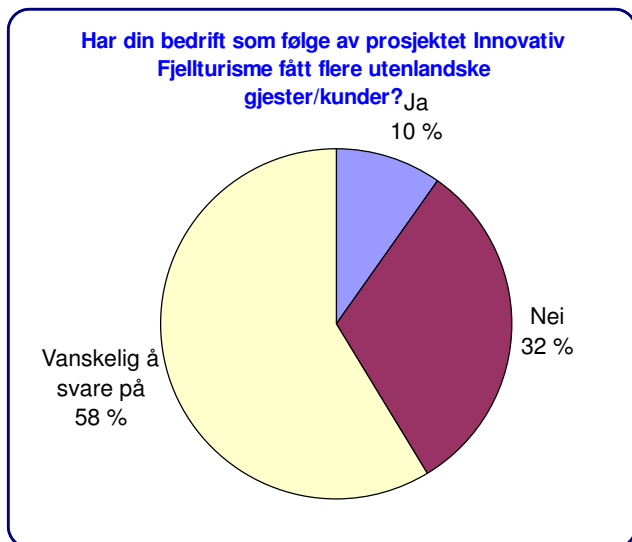
Figur 5: Antall som oppga å utviklet nye samarbeidsrelasjoner.

Halvparten hadde utviklet samarbeidet med andre bedrifter på samme destinasjon.

### 3.1.6 Konkrete resultater av deltakelsen i Innovativ Fjellturisme

Det ble også forsøkt å stille spørsmål for å undersøke de konkrete resultatene av deltakelsen i IFT. Her skal vi se på besvarelsene av disse spørsmål.

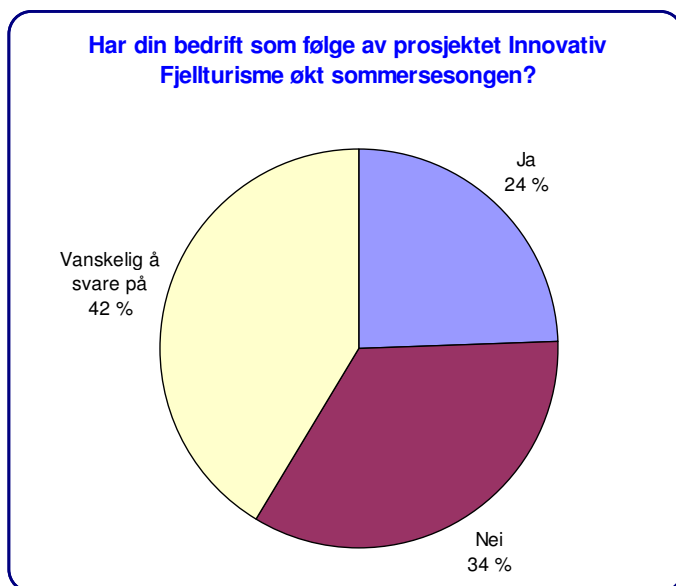
*Har din bedrift som følge av prosjektet IFT fått flere utenlandske gjester/kunder?*



Figur 6: Andel som oppga ulike svar.

Her hadde 4 av 41 respondenter oppgitt at de hadde fått flere utenlandske gjester, mens 13 svarte at dette ikke var tilfelle.

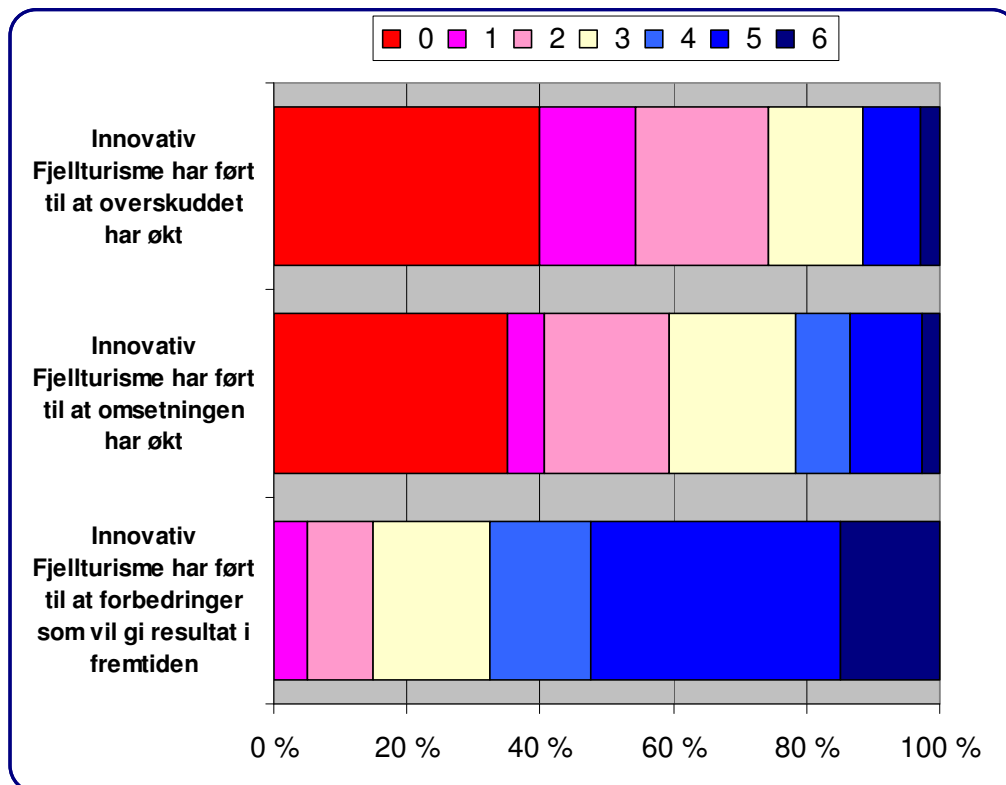
*Har din bedrift som følge av prosjektet IFT økt omsetning i sommersesongen?*



Figur 7: Andel som oppga ulike svaralternativer.

Bare 10 bedrifter (24 %) oppga at de hadde økt omsetning i sommersesongen som følge av IFT, og hele 42 % av bedriftene syntes dette spørsmålet var vanskelig å svare på.

*I hvilken grad har prosjektet IFT totalt sett gitt resultater for i din bedrift? Ranger fra 0-6, der 0= ingen resultater til 6= svært store resultater.*



Figur 8: Andel som oppga ulike svaralternativer.

Her ser vi tydelig at det er få som så langt har oppnådd konkrete resultater med hensyn til lønnsomhet og omsetning som følge av IFT. En langt høyere andel mener at IFT har ført til forbedringer som vil gi resultat i fremtiden.

Figur 5, 6 og 7, som går på konkrete resultater av IFT, er interessante å sammenligne med resultatene fra den kvalitative evalueringen. Hovedinntrykket fra samtaler og intervju med involverte aktører i prosjektet samsvarer med resultatene fra spørreundersøkelsen: IFTs arbeid har satt fokus på relevante tema og skapt bevissthet om viktigheten av innovasjon og utvikling, men de konkrete kortsiktige resultatene av dette er små. Troen på at prosjektet skal gi langsiktige effekter er imidlertid stor, dette ser vi både i den kvantitative og den kvalitative evalueringen.

### 3.1.7 Innovasjon

Det ble også stilt spørsmål vedrørende innovasjonsarbeidet i bedriftene.



Figur 9: Andel som oppga ulike svaralternativer.

Et stort flertall, 82 prosent, oppga at bedriften har fått satt innovasjonsarbeid på dagsorden i virksomheten. Bare 9 prosent svarte nei på dette spørsmålet.

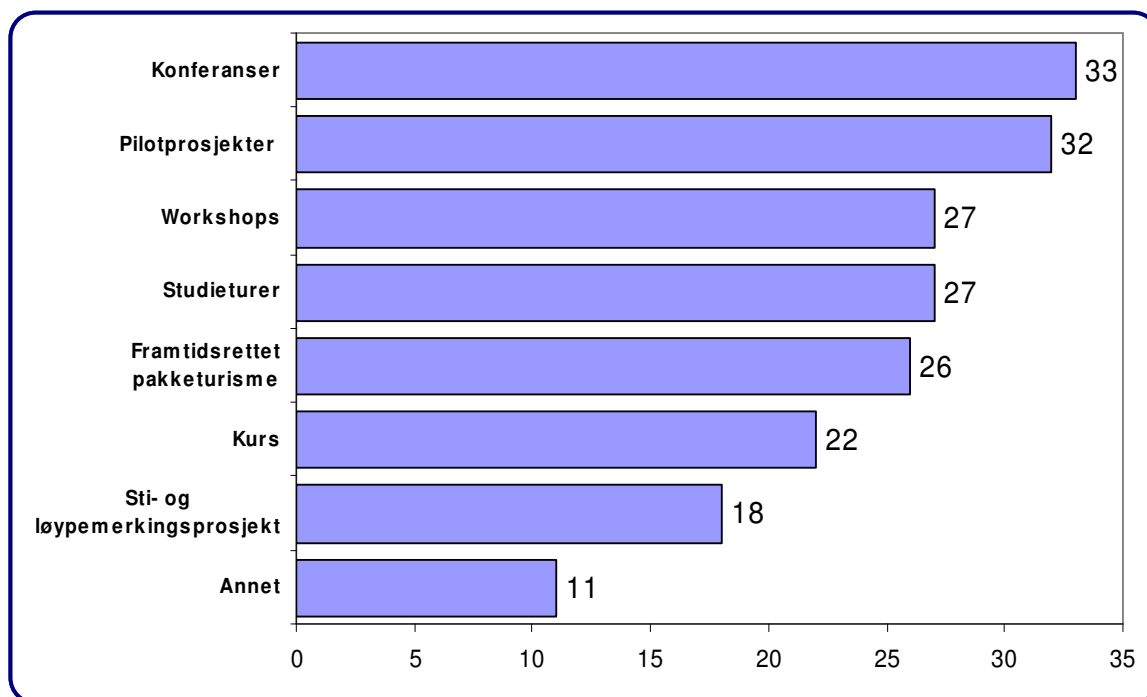


Figur 10: Andel som oppga ulike svaralternativer.

Det er også et stort flertall, 66 prosent, som ønsker at IFT skal tilby konkrete verktøy som kan hjelpe bedriftene med å drive innovasjonsaktiviteter.

#### 4.1.7 Hva ønsker de å delta på i videreføringen?

Siste spørsmål lød i spørreundersøkelsen lød: *Hvilke av IFTs aktiviteter/prosjekter/tilbud ønsker din bedrift å delta på dersom prosjektet videreføres?*



Figur 11: Antall som ønsket ulike aktiviteter i en eventuell videreføring.

Det ser ut som om at bedriftene stort sett ønsker at de aktivitetene som har blitt gjennomført skal videreføres. Det er noe færre som ønsker å delta på konferanser enn som allerede har deltatt. Samtidig er det flere som ønsker å delta i pilotprosjekter enn som har deltatt hittil.

#### 3.1.8 Kommentarer fra spørreundersøkelsen

I spørreundersøkelsen fikk også deltakerne anledning til å komme med generelle kommentarer knyttet til prosjektet IFT. Disse kommentarene gjengis punktvis nedenfor:

- IFT har åpnet for dialog med aktører som vi tradisjonelt ikke har hatt jevnlig kontakt med, både på og utenfor destinasjonen. I tillegg har det gitt oss verdifull kunnskap og bidrag til måter og tenke nytt på som vi ellers ikke ville hatt mulighet for!
- IFT har muliggjort raskere utvikling av produkter, samt samarbeid "distribusjons" og salgskanaler. Viktig å fokusere på konkrete produkter og utvikle disse over tid. Viktig at prosjekter bygges over flere år eller faser, slik at man får muligheter til å fullføre.
- Prosjektet IFT har vært og er helt avgjørende for å øke kunnskapen og innova-

<p>sjonsevnen til destinasjonen. Vi har opplevd stort faglig utbytte av å knytte samarbeid mellom kunnskapsinstitusjoner, virkemiddelapparat og andre næringsaktører.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• IFT bør satse på produktutvikling på destinasjonene. Samarbeid over fylkesgrenser. Få med flere regioner i fjell-Norge for på denne måten bli større og mer synlig i internasjonal markedsføring.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• IFT bør bli mye mer praktisk rettet og ledet av personer som faktisk skjønner business. Det blir for mye prosjekt og blabla.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En kan stille spørsmål om disposisjonen av de midlene som er stilt til rådighet for IFT kunne vært brukt annerledes. Dette med tanke på fremtiden. Det kan synes som om prosjektet er blitt for mye konsulentstyrt.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortsette med konferansene og studieturenrog det gode nivået som er lagt der. Fellesgodefinansiering må på plass med IFT som pådriver. Fokus på piloter som vil skape vekst og resultater i internasjonale marked - i dag kommer veksten i Norge fra flere av pilotene.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortsette å tro på konseptet. Klyngen bør få en mer "vi følelse". Fjelldestinasjonene er avhengig av hverandre.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Savner informasjon om pilotprosjektene - hvordan går det egentlig med disse? Markedsundersøkelsene - brukes dataene til noe?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ønskelig med tettere dialog mellom destinasjonene</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grunneierne må trekkes sterkere inn, det er de som eier utmarka og kulturlandskapet som er basisen for utvikling av sommerturisme. Grunneiere(bønder/skogeiere) må stimuleres til å utvikle produkter på egne ressurser gjerne i fellesskap med andre.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La aktører som har drevet en stund komme med i arbeidsgrupper. Ikke la de som snakker med størst bokstaver kommer fremst hele tiden. Ta med historien inn i den innovative tenkingene: Ingen historikk gir ingen muligheter for å være innovativ.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Det er ingen tvil om at det er viktig å møte utviklingen på reisemarkedet med nye ideer og omlegging av mange reiseuttrykk. IFT gir mulighet til å tenke nytt og til å løfte og forbedre ikke bare reiselivsnæringen men alt som kommer i kjølvannet av den.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mer markedsføring på nett, mer fokus på opplevelser og aktiviteter.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veldig bra prosjekt med stor nytte og læringseffekt. Den største nytten er samarbeidet og kontakten som man har fått til andre destinasjoner.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prosjektet er ennå ikke forankret i bedriftene, som utgangspunktet var.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Det er viktig at prosjektet forankres bedre lokalt og at samlinger og studieturer følges opp lokalt. Prosjektet burde føre til mer lokalt samarbeid.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ikke forsøk å kopiere fjelldestinasjoner i Mellom-Europa. Se det innovative i</li> </ul>

den urørte naturen: Det er innovativt å se hvilke produkter som det blir mang-  
elvare på i årene som kommer. Det ekte, det naturlige, det urørte. Utfordringen  
blir å skape lønnsomhet.

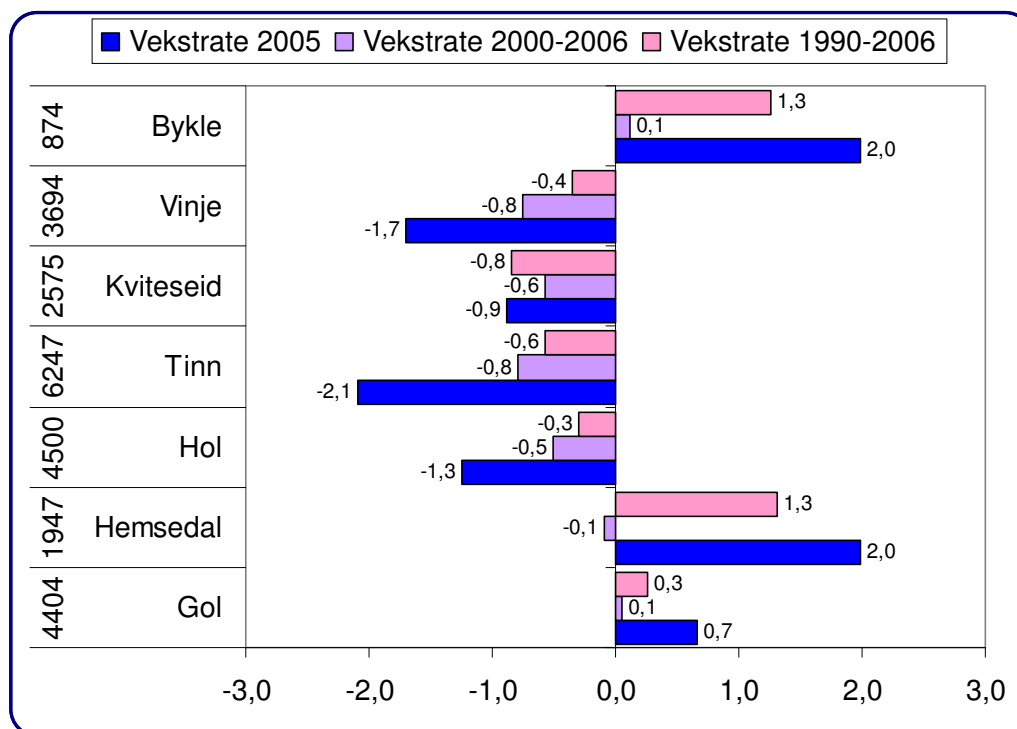
- Gi bedriftene mest mulig "verktøy" som kan brukes i det daglige arbeidet.  
Analyser som sier noe om markedet og potensialet i disse. Hjelp til å omsette  
dette i praksis i den enkelte bedrifter/ destinasjon.
- Dette er et prosjekt der mange konsulenter tjener store og lettvinde penger. Det  
er mange deltakere som er lønnet over budsjetter til rike kraftkommuner. De  
innovative aspekter er små i forhold til intensjonen.



## 3.2 Registerdata og statistikk

### 3.2.1 Befolkning

Kommunene som deltar i IFT er alle små distriktskommuner. Utviklingen i folketallet har vært noe forskjellig. Kommuner som Bykle, Hemsedal og Gol er eksempler på distriktskommuner som har hatt en økende befolkning de siste årene. Disse kommunene hadde også vekst i folketallet i 2005. Vinje, Kviteseid, Tinn og Hol har hatt nedgang i folketallet de siste årene, og relativt sterk nedgang i 2005.



Figur 12: Endringer i befolkningen i kommunene, tallene til venstre angir folketall 2006.

Befolkningsutviklingen betyr ganske mye for næringsutviklingen. Kommuner med vekst i folketallet har langt bedre forutsetninger for å få en god næringsutvikling, enn kommuner med synkende folketall. Befolkningsvekst har en positiv virkning på både lønnsomhet og antall nyetableringer i et område.

### 3.2.2 Reiselivsbransjen i kommunene

Vi har sett på antall ansatte i reiselivsnæringene i kommunene i Norge. Som reiselivsnæringer har vi definert bransjene hotell og restaurant samt kultur og sport. Det er naturligvis også reiselivsrelaterte bedrifter i andre bransjer, som f eks handel, transport etc, men vanligvis i mindre grad.

Tabell 4: Ansatte i bransjene hotell og restaurant (nace 55)+ kultur og sport (nace92) i prosent av arbeidsplasser i privat sektor i kommunen.

RangR	Navn NY	Andel reiseliv	Ansatte reiseliv	Ansatte totalt
1	Hemsedal	44,5	318	715
2	Utsira	43,2	16	37
3	Hol	40,8	582	1427
4	Bykle	37,3	103	276
5	Karasjok	28,7	151	526
6	Eidfjord	26,8	34	127
7	Kviteseid	25,8	151	585
8	Øystre Slidre	25,3	208	822
9	Tjøme	24,7	120	485
10	Flå	24,7	41	166
11	Øyer	23,9	236	986
12	Sør-Fron	23,8	131	550
13	Drangedal	23,5	112	476
14	Aurland	22,8	87	382
15	Lom	22,2	163	735
16	Sirdal	21,6	79	366
17	Moskenes	20,9	38	182
18	Hole	20,6	199	964
23	Vinje	17,8	127	713
24	Trysil	17,5	270	1541
26	Nordkapp	16,1	92	573
32	Bø	14,0	221	1578
33	Gol	13,9	287	2063
34	Oppdal	13,8	261	1886
36	Grong	13,5	65	482
37	Lillehammer	13,5	1124	8346
42	Nord-Aurdal	13,0	306	2362
51	Røros	12,0	244	2031
63	Ullensaker	10,8	1758	16304
64	Hjartdal	10,7	21	196
65	Tromsø	10,6	2040	19328
66	Stryn	10,5	286	2713
78	Oslo	9,4	25745	272923
116	Ål	7,7	95	1237
127	Tinn	7,3	119	1626

Vi kan se at kommunene Hemsedal, Hol, Bykle og Kviteseid er blant de aller mest reiselivsavhengige kommunene i landet. Vinje og Gol er også høyt på listen over reiselivskom-

muner, men i noe mindre grad. Tinn har relativt liten andel reiseliv i forhold til de andre. Tinn er først og fremst en industrikommune.

### 3.2.3 Sysselsettingen i reiselivet

Hvordan har sysselsettingen i reiselivsnæringen utviklet seg i kommunene? I tabellen under har vi tatt ut tall for antall ansatte i reiselivsnæringene fra bedrifts- og foretaksregisteret til SSB.

Tabell 5: Antall ansatte i reiselivsnæringene i 2000-2005. Data: BoF.

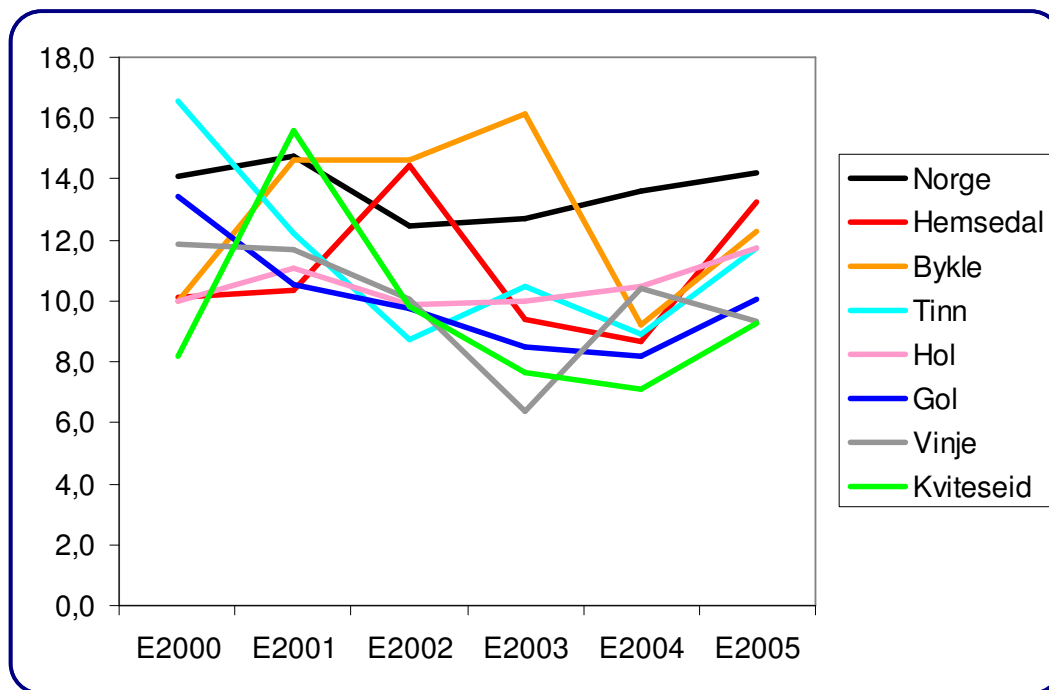
Navn NY	Vekst	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Hemsedal	38,3	230	221	199	294	330	318
Hol	25,4	464	471	533	549	519	582
Bykle	22,6	84	117	88	90	98	103
Kviteseid	4,1	145	153	159	129	124	151
Drangedal	30,2	86	83	106	106	52	112
Vinje	0,0	127	114	111	123	120	127
Trysil	16,4	232	325	297	268	240	270
Gol	-32,3	424	339	360	375	337	287
Oppdal	29,9	201	279	265	271	255	261
Grong	14,0	57	64	62	61	56	65
Tinn	-12,5	136	136	118	156	135	119
Fjellturismekommuner	4,8	1610	1551	1568	1716	1663	1687
Andre vinterdestinasjoner	22,9	576	751	730	706	603	708

Det er ganske stor forskjell på utviklingen i de ulike kommunene. Hemsedal har hatt svært sterk vekst i sysselsettingen i reiselivet. Her har sysselsettingen i reiselivsbransjene økt med 38,3 prosent fra 2000 til 2005. Hol og Bykle har også en sterk vekst i sysselsettingen i reiselivet, med henholdsvis 25 og 22 prosent økning fra nivået i 2000. Kviteseid og Vinje har en stabil sysselsetting i reiselivet i perioden, med små endringer fra 2000 til 2005. Gol og Tinn har hatt nedgang i antall arbeidsplasser i reiselivet. Nedgangen i Gol har vært sterk, her har 32,3 prosent av arbeidsplassene i reiselivet forsvunnet siden 2000.

Samlet sett har kommunene som er med i IFT økt sysselsettingen i reiselivet med 4,8 prosent fra 2000 til 2005. I tabellen har vi også tatt med en del andre vinterdestinasjoner. Her har det vært en økning i sysselsettingen på 22,9 prosent i samme periode.

### 3.2.4 Nyetableringer

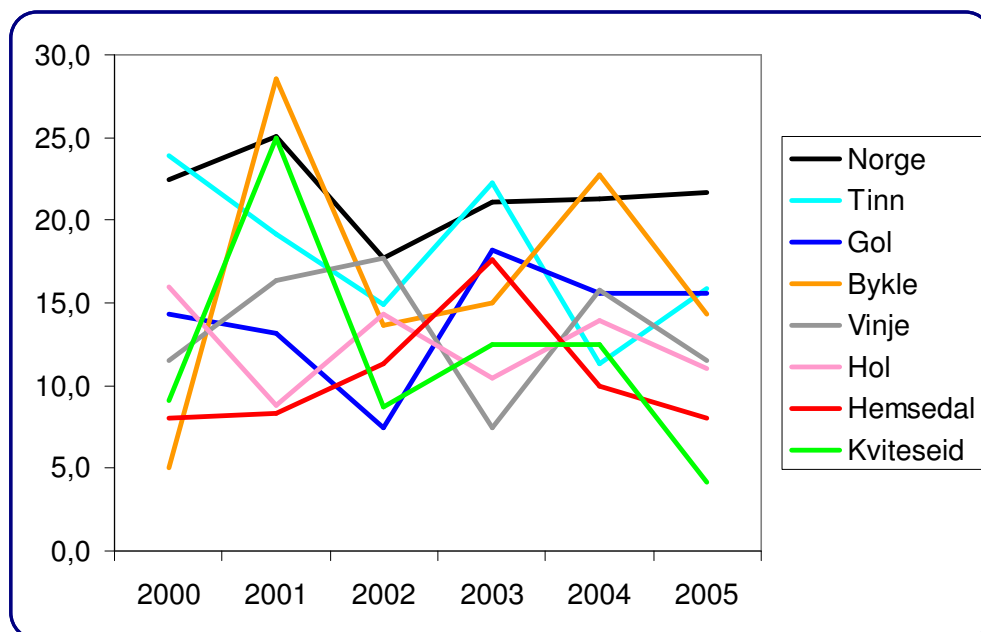
Vi kan måle etableringsaktiviteten i de ulike områdene ved å se på antall nyregistrerte foretak i prosent av eksisterende foretak.



Figur13: Etableringsfrekvens alle bransjer. Data: BoF.

Vi ser da at alle kommunene som er med i IFT har relativt lav etableringsfrekvens i 2004 og 2005, alle ligger under landsgjennomsnittet. Hemsedal og Bykle har høyest etableringsfrekvens i 2005, mens Vinje og Kviteseid har lavest.

Vi så at Hemsedal og Bykle var kommuner med befolkningsvekst, mens Vinje og Kviteseid hadde nedgang. Dette korresponderer bra med etableringsfrekvensen. Kommuner med befolkningsvekst har generelt en bedre etableringsfrekvens enn kommuner med befolkningsnedgang.

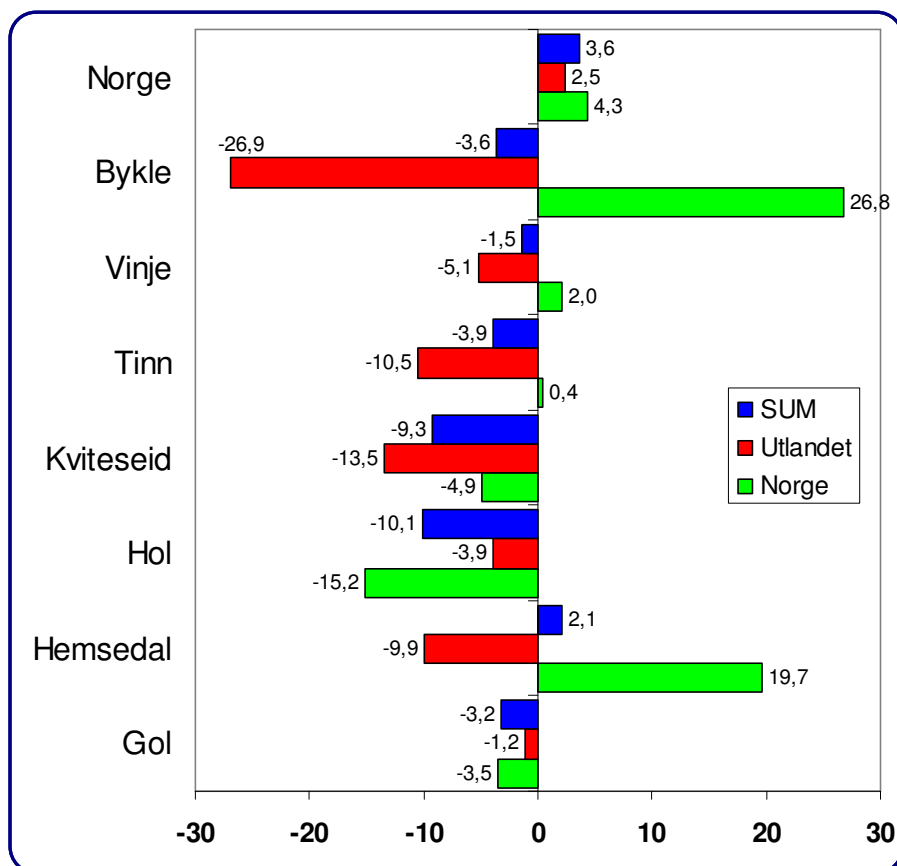


Figur 14: Etableringsfrekvens reiselivsbransjer. Data: BoF.

Vi kan også isolere alle bedrifter i reiselivsbransjene, for å måle etableringsfrekvensen i reiselivet. Vi ser da at alle kommunene i IFT fremdeles ligger under landsgjennomsnittet i 2005. Det er generelt en høy etableringsfrekvens i disse næringene. Det er imidlertid restaurantbransjen som har flest etableringer, og samtidig flest nedleggelse. Her vil nok sammensetningen mellom de ulike underbransjene være forskjellig i disse kommunene, sammenliknet med f eks Oslo. I IFT-kommunene er det relativt flere overnattingssteder, og færre restauranter og barer. Da vil det bli lavere antall nyetableringer, og samtidig færre nedleggelse.

### 3.2.5 Overnattingsstatistikk

Når det gjelder antall overnattinger, kan vi finne statistikk med tall for 2006 på [www.statistikknett.no](http://www.statistikknett.no). IFT har fokusert på sommersesongen, og det kan være interessant å se om det vært en positiv utvikling i antall gjestedøgn i sommeren 2006.



Figur 15: Prosentvise endringer i antall overnattingsdøgn fra sommeren 2005 til sommeren 2006.  
Kilde: Statistikknett.

Reiselivsnæringen i Norge hadde en økning i antall overnattingsdøgn fra 2005 til 2006, både når det gjelder norske og utenlandske gjester. De fleste kommunene som var med i IFT hadde nedgang. Hemsedal var eneste kommune med økning sommeren 2006.

## 4 SAMMENFATTENDE VURDERINGER

I det avsluttende kapittelet i rapporten vil vi oppsummere evalueringen basert på alle innkomne data, både kvantitative og kvalitative. Hovedformålet med denne evalueringen har vært å undersøke hvorvidt målsetningene for prosjektet IFT er oppnådd eller ikke, og kapittel 4.1 er en vurdering av måloppnåelsen i prosjektet. I kapittel 4.2 tar vi opp en del andre forhold ved prosjektet som vi anser som relevante sammenfattende vurderinger, før vi i kapittel 4.3 konkluderer evalueringen med noen anbefalinger for en videreføring av IFT.

### 4.1 Vurdering av måloppnåelse i *Innovativ Fjellturisme*

Målsettingene i IFT er ambisiøse, langsiktige og noen nokså vage og lite konkrete. Derfor varierer muligheten til å evaluere dem med henblikk på måloppnåelse. Videre er det vanskelig å se klart sammenhengen mellom målsettingene, innsatsen og effektene, noe som gjør det vanskelig å sikre kvaliteten i prosjektet. Det er en utfordring å evaluere progresjonen i prosjektet uten nullpunktsmålinger/statusanalyser og det er samtidig vanskelig å evaluere målsettinger som peker utover den 3-årige perioden vi er satt til å evaluere. Derfor er det nærliggende å spørre om prosjektet har hatt gode nok målformuleringer. IFTs egne resultatrapporter og prosjektplaner slår fast at flere av målsettingene er oppnådd, uten at vi får en nærmere begrunnelse av hvordan. Et eksempel er i søknaden om videreføring i ARENA-programmet, hvor målene om økning av andel nyetableringer og knoppskytinger på destinasjonene og økning av bedriftenes innovasjonsgrad anses som oppnådd<sup>8</sup>, uten at dette dokumenteres. På en annen side er det mange elementer som er oppnådd i prosjektet som ikke fanges direkte av målformuleringene, men her skal vi holde oss til måloppnåelsen av de 9 målsettinger som er formulert i anbudsinvitasjonen for evalueringen:

*1) Mål: Etablere en varig fjellturismeklynge med fokus på innovasjon og internasjonalt orientert sommerturisme. At IFT har bidratt til økt fokus på innovasjon og internasjonalt orientert sommerturisme er utvilsomt, selv om det er vanskelig å si hvilken effekt dette fokuset har fått på det praktiske innovasjonsarbeidet i bedriftene. Både piloter og seminarer/konferanser har hatt fokus på sommersesong og internasjonale markeder, og mange av pilotene har introdusert nye konsepter/aktiviteter eller nye måter å bruke eller markedsføre eksisterende tilbud på. Det har blitt økt kontakt og bevissthet om viktigheten av felles utvikling og samarbeid på tvers av destinasjonene, men også noe usikkerhet i forhold til hvorvidt en kan kalle destinasjonene samlet for en klynge (se også drøfting av klyngebegrepet i kapittel 4.2).*

*2) Mål: Majoriteten av de involverte bedriftene skal innen utgangen av 2006 ha en plan, samt verktøy for å øke innovasjonsgraden i egen virksomhet. Pilotprosjektene har fokus på innovative aktiviteter, seminarer/konferanser og nettverksbygging, men prosjektet har ikke jobbet konkret med planer og verktøy for innovasjon overfor majoriteten av de involverte bedriftene.*

---

<sup>8</sup> Innovativ Fjellturisme, søknad om videreføring til ARENA-programmet, oktober 2006, side 3.

3) *Mål: Øke andelen nyetableringer og knoppskytinger på destinasjonene med 20% innen reiselivet og komplementære næringer.* Enkelte piloter har ført til nyetablering, men en kan ikke si at det som følge av dette har skjedd nyetablering og knoppskyting generelt i reiselivet eller innen andre relaterte næringer. Aktiviteter og tiltak i prosjektet har henvendt seg til eksisterende bedrifter. Ingen aktiviteter eller tiltak i prosjektet retter seg mot gründere/personer som ønsker å etablere nye bedrifter. Statistikken over nyetableringer viser at alle kommunene i IFT ligger under landsgjennomsnittet.

4) *Mål: Øke innovasjonsgraden hos de involverte bedriftene med 50%.* Bedrifter og destinasjoner har satt innovasjon på dagsordenen og de har fått kunnskap og erfaringer om innovasjon og innovative aktiviteter gjennom IFT. Kvantitativ måling viser også at mange bedrifter har fått nye ideer, satt i gang nye aktiviteter, produkter og markedsføringstiltak, men det er ikke grunnlag for å si at innovasjonsgraden hos de involverte bedriftene har økt med 50 % som følge av dette. Her er det behov for å klargjøre begrepet ”innovasjonsgrad”, samt klargjøre hva som er nullpunktet, hvis en skal kunne måle konkrete resultater.

5) *Gjennomføre 3 større pilotprosjekter innen pakking, distribusjon og salg av aktiviteter rettet mot det internasjonale markedet.* Denne målsettingen er nådd, det har blitt gjennomført flere enn 3 pilotprosjekter innen pakking, distribusjon og salg rettet mot det internasjonale markedet innenfor HA 3 Konseptuering og salg.

6) *Alle destinasjonene i prosjektet skal være tilgjengelig med dynamisk pakking online innen 2008.* Arbeidet med dette er i gang innenfor HA3. Dette uttrykkes som et komplisert arbeid, men en har ambisjoner om å nå målet innen 2008, om prosjektet videreføres. Prosjektet ”Framtidsrettet pakketurisme” framheves også som svært viktig for destinasjonene i de kvalitative case-beskrivelsene.

7) *Oppnå en bedre balansegang mellom naturvern og naturbruk med utgangspunkt i en bærekraftig næringsutvikling.* Flere aktører trekker fram dette som en viktig målsetting i forhold til den framtidige utviklingen av fjellturismen. En har jobbet konkret for å koble ulike interesseorganisasjoner, grunneiere, offentlige aktører og næringsaktører med tanke på utvikle helhetlige planmodeller. Hvorvidt balansegangen mellom naturvern og naturbruk har blitt bedre som følge av IFT, er vanskelig å påpeke på dette tidspunktet, selv om arbeidet er godt i gang.

8) *Etablere et interesseorgan for fjellturismen i Norge.* Dette målet står i anbudsinvitasjonen og var med i starten av prosjektet, men ble kuttet ut etter en vurdering i år 2.

9) *Etablere enighet om et forpliktende fellesgode-finansieringssytem for destinasjonene innen 2008.* Den kvalitative evalueringen viser at dette anses som en svært viktig målsetting. Arbeidet med å få ulike aktører til å bli enige om forpliktende avtaler er omfattende



og utfordrende. Inntrykket er at prosjektet har sterkt fokus på dette arbeidet, og at det jobbes mot å nå målet innen 2008.

Den kvantitative delen av evalueringen (spørreundersøkelse og statistikk) har vanskelig for å vise til konkrete effekter og resultater som følge av IFT. Særlig gjelder dette i forhold til nyetableringer og overnattingsdøgn på destinasjonene. Flertallet av bedriftene oppgir at verken omsetningen eller antall besøkende fra utlandet har økt som følge av IFT. I spørreundersøkelsen ser vi imidlertid at bedriftene har en oppfatning av at IFT har gitt viktige innspill og at disse vil gi konkrete resultater i fremtiden. Dette fremgår også av den kvalitative evalueringen. Den får fram flere nyanser i forhold til måloppnåelsen, da flere aktører fremhever at selv om IFT ikke har nådd alle målene ved utgangen av 2006, kan en likevel se kortsiktige og langsiktige effekter med stor betydning for destinasjonene. Særlig handler dette om etablering av nettverk og møteplasser hvor det blir satt fokus på felles utfordringer for reiselivsnæringen, økt bevissthet om viktigheten av utvikling, nyskaping og samarbeid på tvers av destinasjoner, samt oppbygging av ”sosial kapital” og tillit mellom ulike aktører involvert i prosjektet.

## **4.2 Vurderinger av andre forhold ved prosjektet**

Utover målsettingene er det spesielt to forhold som er viktig for en totalvurderingen av prosjektet: 1) organiseringen av prosjektet, inkludert organiseringen av destinasjonene i klynge og 2) triple-helix modellen.

### **4.2.1 Organiseringen av prosjektet**

Hvordan organiseringen av prosjektet har bidratt til måloppnåelse er vanskelig å vurdere på et generelt grunnlag, men vi noterer at prosjektledelsen selv mener organiseringen burde vært mer tilpasset den enkelte destinasjon for å få mer engasjement fra bedriftene, noe vi også kan lese i søknaden om videreføring av IFT. Samtidig har den overordna organiseringen vært bra i forhold til at bedrifter med gode ideer har kunnet få piloter direkte uten å gå igjennom destinasjonsselskapet. Et mulig problem med dette er at pilotene da vil kunne omgå det som destinasjonsselskapene ønsker å fokusere på, slik som lokal og regional merkevarebygging. En positiv side med prosjektet slik det nå har vært organisert, er at mange aktører på tvers av destinasjoner og innenfor flere områder involveres i et stort nettverk. Muligheten for erfaringsutveksling og læring er store. Samtidig er det en utfordring å få til økt forankring i næringen på destinasjonene.

ARENA-programmet og IFT setter fokus på såkalte *klynger* (”clusters”). Ideen er å koble sammen bedrifter i et samarbeidsnettverk, en klynge, som igjen skal kunne bidra til utvikling av *det regionale innovasjonssystemet* (Triple-helix modellen). En av de innflytelsesrike teoretikerne innen klyngeteorien er Michael Porter<sup>9</sup>. Ifølge Porter er det sentralt for en bedrift å ha en solid ”hjemmebase” for å kunne konkurrere på det internasjonale markedet.

---

<sup>9</sup> Se for eksempel Porter, Michael (1998): *On competition*. Boston: Harvard Business Review.

Porter peker på fire forhold som er viktig for å styrke hjemmebasen: 1) faktorforhold, 2) etterspørselforhold, 3) konkurranseforhold og 4) relaterte forhold. Disse forholdene er også viktig for å skape en klynge. Spesielt viktig er de relaterte forhold som går på virksomheter som er i samme bransje og innovasjonssystem, både støttende og rivaliserende virksomheter. Det å bygge klynger vil, ifølge Porter, være et konkurransefortrinn på det internasjonale markedet. Porter åpner for at en klynge ikke bare er et konsentrert geografisk område, og at hjemmebasen kan bestå av næringen i en større region, men spørsmålet blir likevel om de syv destinasjonene i IFT er en "naturlig klynge". Det er to forhold som kan ha betydning her: 1) hvordan klyngen oppfattes internasjonalt og 2) hvordan den oppfattes lokalt i hver av destinasjonene. Fra et internasjonalt perspektiv kan det gi mening å organisere og utvikle sentrale fjelldestinasjoner i sør-Norge som en klynge, men et naturlig spørsmål da er hvorfor ikke inkludere flere destinasjoner innenfor samme område. Det andre forholdet er hvordan "klyngen" oppfattes lokalt i hver av de syv fjelldestinasjonene, samt hos andre fjelldestinasjoner i samme region som ikke er med i IFT. Her synes det å være ulike oppfatninger. Noen av våre informanter legger ikke vekt på ordet "klynge", men mener ordet "nettverk" er mer betegnende. Selv om vi ikke har vært i kontakt med andre destinasjoner i regionen, så er det rimelig å anta at disse også kunne ha nytte av en felles utviklingsstrategi rettet mot det internasjonale markedet i sommersesongen.

#### **4.2.2 *Tripe-Helix og det regionale innovasjonssystemet***

Nært beslektet med Porter's klyngeteori er Triple-helix modellen<sup>10</sup>, som består av et samarbeid mellom næringen, FoU-miljø/akademia og det offentlige. Vi ser at intensjonen om å få FoU-miljøene mer på banen for å møte næringens behov har vært vanskelig å oppfylle. Næringens virksomhet og FoU-virksomheten beskrives av mange av våre informanter som to ulike verdener. Flere etterlyser mer arbeid med dette i en eventuell videreføring. Næringen ønsker mer håndfast og konkret kunnskap, mens FoU etterlyser mer forståelse og initiativ fra næringen om å bruke/implementere den kunnskapen som allerede er generert. En utfordring for IFT i denne sammenheng, er at reiselivsnæringen i liten grad har vært kompetansedrevet, spesielt ikke med utgangspunkt i forskningsbasert kompetanse. De har heller ikke hatt erfaring med å samarbeide med FoU-miljøer, slik mange teknologibedrifter har. Ofte er avstanden og den personlige nærheten og tilliten avgjørende for om det skal vokse frem et fruktbart samarbeid mellom bedrifter og FoU-miljø. At det ikke har fungert optimalt i IFT så langt, betyr ikke at det ikke kan fungere i videreføringen eller at det ikke skjer en utvikling på dette feltet også blant FoU-miljøene. Et FoU-eksempel er NFRs Forskningsbasert kompetansemegling<sup>11</sup>, som spesialisere seg på brobygging mellom bedrifter og FoU-miljøer også innenfor reiselivs- og opplevelsesnæringene. . Det kan være hensiktsmessig i en eventuell videreføring å dra nytte av erfaringer fra dette pro-

---

<sup>10</sup> Etzkowitz, H & Leydesdorff, L.(ed)(1997): *Universities and the global Knowledge economy: A triple helix of university-industry-Government relations*, Boston: Pinter,

<sup>11</sup> Del av NFR's MOBI program, se <http://www.forskningsradet.no>

grammet. Vi mener at intensjonen om å utvikle det regionale innovasjonssystemet, bygd på et samarbeid mellom bedrifter, FoU-miljø og det offentlige er god, men at det må settes inn ekstra tiltak for å få i gang et samarbeid som er tilpasset bedriftenes behov.

### **4.3 Konklusjoner og anbefalinger for veien videre**

Alle aktører vi har vært i kontakt med gir uttrykk for at IFT bør videreføres. Mange fremhever imidlertid at det fremdeles gjenstår en del før målsettingene kan bli oppfylt. Dette kan enten bety at målsettingene må justeres, eller at en videreføring er nødvendig for å få fram konkrete resultater i tråd med målsetningene. En videreføring vurderes av flere informanter som viktig også med tanke på å fullføre ambisjonen om å få større eierskap i næringen og større forankring lokalt, slik at prosjektet kan "leve videre" på destinasjonene etter at prosjektperioden er avslutta. En må imidlertid se på den positive tilslutningen til videreføring også med et kritisk blikk. Beror støtten på mangel av andre alternativer? IFT gir økonomisk støtte, nettverk og faglig rådgiving som bedriftene har nytte av. Selv om det skulle finnes alternative modeller for å utvikle destinasjonene, så er det lettere for de involverte aktørene å se potensialet i den modellen man allerede jobber med og kjenner til.

Når en går gjennom den skriftlige dokumentasjonen fra prosjektet (resultatrapporter, prosjektplaner), ser en at prosjektledelsen har vært bevisst på mange av de utfordringer og problemer som har vært fremhevet i denne evalueringen. Både de kritiske merknadene til IFT og de positive effektene av IFT som er beskrevet i søknaden om videreføring i ARENA-programmet (oktober 2006), harmonerer i stor grad med inntrykket vi har fått av prosjektet gjennom vår evaluering.

Vårt inntrykk er at prosjektledelsen har vært responsiv i prosjektet mellom mål og erfaring, og på bakgrunn av dette endret aktiviteter, fokus og organisering i prosjektet for å oppnå en bedre målrealisering.<sup>12</sup> Avslutningsvis vil vi oppsummere noen hovedpunkter som vi mener er viktige å ta hensyn til i videreføringen:

- Vårt inntrykk er at en i en videreføring av prosjektet må jobbe ytterligere med å konkretisere målsettingene, gjennomføre grundigere statusanalyser, samt lage et bedre opplegg for kvalitetssikring av måloppnåelse/resultater. Målsettingene må gjøres mer operasjonaliserbare. Samtidig må de være av en slik art at de kan etterprøves. I den sammenheng bør rapporteringssystemet for prosjektene på destinasjonene videreutvikles, noe som vil gjøre det lettere å vurdere progresjonen.
- Klargjøre hva som menes med innovasjonsgrad innen reiselivet, slik at det blir lettere for bedriftene å jobbe målrettet med innovasjon. Hvis en klargjør og målretter dette arbeidet vil det også bli lettere å vurdere hvordan innovasjonsaktivitetene utvikler seg, og en vil lettere kunne måle effektene av dem.

---

<sup>12</sup>Dette viser seg også i søknaden fra IFT om videreføring som ARENA-prosjekt Innovativ Fjellturisme, oktober 2006.

- For å øke nyetableringer, må det settes inn ekstra innsats og fokus på å mobilisere entreprenører. Dette bør også sees i sammenheng med den regionale merkevarebyggingen.
- Utviklingen av fellesgodeordninger vil bli av svært stor betydning, noe som også er viktig for å få til en god overbygning på tvers av destinasjonene.
- Prosjektet bør i enda større grad være rettet mot næringens behov. Samtidig må ikke den lokale forankringen gå på bekostning av de overgripende behov eller på bekostning av muligheten til samarbeid på tvers av destinasjonene. Vi ser det også som en styrke om IFT i større grad inkorporerer andre reiselivsdestinasjoner i regionene, men i en grad som er håndterlig og hensiktsmessig.
- Klyngebegrepet bør utredes nærmere, også med tanke på om det er hensiktsmessig å bruke det på denne type nettverk. Det kunne også være interessant å forsøke å tilpasse klyngeteorien mer til destinasjonenes regionale særpreg. Dette kan bidra til sterkere nettverk, ikke bare på de enkelte destinasjonene, men i de regionene destinasjonene er en naturlig del av; her er det store og verdifulle forskjeller mellom destinasjonene.
- Vi vil anbefale at intensjonen om å få til et sterkt triple-helix-samarbeid videreføres. Som en del av dette kan det være en idé å få frem flere regionale innovasjonssystemer innen IFT, og i sterkere grad knytte organisering og tiltak til disse. Det kan i denne sammenheng være relevant å jobbe mer ut i fra ”naturlige regioner”, siden nærhetsprinsippet fortsatt er viktig for tillit, mobilisering og engasjement, og spesielt i forhold til den relasjonen det offentlige og FoU-miljøene skal ha til næringen. Vi vil anbefale at en ser på erfaringer fra andre programmer, slik som NFRs Forskningsbasert kompetansemegling.

## 5 VEDLEGG

### 5.1 Regnskap for Innovativ Fjellturisme 2004-2005

#### Merknader

(1) Regnskap for 2006 forelå ikke på det tidspunkt rapporten ble ferdigstilt.

(2) Rapportert egeninnsats fra næringen pr desember 2006. Utførte timeverk utgjør ca 75% av totalsummen. Resten kontanter. Det gjenstår fortsatt noe rapportering.

I tillegg til rapporterte timeverk kommer næringens tidsbruk på nettverksaktiviteter slik som studieturer, konferanser og arbeid i styrings- og kontaktgrupper.

Anslagsvis utgjør dette en verdi på NOK 12 mill for hele prosjekt perioden 2004-2006.

Disse timene er IKKE tatt med i oppsettet under.

#### FINANSIERING (se 1)

	2004	2005
Restmidler fra forprosjekt 2003	181 343	
Arena	2 194 000	2 700 000
<b>SUM Arena</b>	<b>2 375 343</b>	<b>2 700 000</b>
BTV	500 000	1 000 000
IN Buskerud & Vestfold	560 000	1 117 000
IN Telemark	560 000	1 200 000
IN Aust Agder	190 000	380 000
Aust Agder Fylkeskommune	180 000	390 000
<b>SUM Annen offentlig Finansiering</b>	<b>1 990 000</b>	<b>4 087 000</b>
<b>Sum OFF Finansiering</b>	<b>4 365 343</b>	<b>6 787 000</b>
<b>Reiselivsnæringen / egeninnsats rapportert pr dd (se 2)</b>	<b>358 720</b>	<b>4 422 106</b>

#### KOSTNADER

	2004		2005	
	TOTALT	Off. andel	TOTALT	Off. andel
Prosjektledelse	1 503 857	1 503 857	2 239 393	2 239 393
Kommunikasjon/Evaluering	0	0	0	0
HA 1 - Kompetanse	325 890	225 890	978 392	410 366
HA 2 - Produktutvikling	534 285	455 325	3 734 388	1 617 588
HA 3 - Salg og konseptualisering	934 400	800 000	2 355 080	1 225 000
HA 4 - Rammebetingelser	45 360	0	1 057 200	450 000
<b>SUM Kostnader</b>	<b>3 343 792</b>	<b>2 985 072</b>	<b>10 364 453</b>	<b>5 942 347</b>

## **5.2 Intervjuguide til hovedprosjektleder/prosjektansvarlig/ styringsgruppa**

### **Spørsmål til hovedprosjektleder/prosjektansvarlig**

#### **Om målsettinger:**

- innholdet i målsettingene
- definering/omdefinering av målsettingene
- måloppnåelse, realisering av målene: vellykkede sider, utfordrende sider
- hva kan forbedres i forhold til definering og realisering av målsettingene?

#### **Om organisering og samarbeid:**

- er prosjektet godt organisert?
- hvordan fungerer de ulike leddene i organiseringen i forhold til hverandre? (forholdet til prosjektledelse, styringsgruppa, delprosjektledere, bedriftene på de ulike destinasjonene, FoU-aktører og offentlige aktører)
- kommunikasjon/kontakt mellom ulike aktører og på ulike nivå i prosjektet
- beslutningstaking i forhold til faktisk gjennomføring
- behov for endringer i organiseringen?

#### **Generelt om prosjektet:**

- hva har vært vellykket? Hvorfor?
- hva har ikke vært vellykket? Hvorfor?
- hva ville en gjort annerledes dersom prosjektet startet nå?
- hva er det særlig viktig å fortsette med?
- ytterligere kommentarer til prosjektets utforming og gjennomføring

### **Spørsmål til styringsgruppa**

**Generelt om prosjektet:** vellykkede sider vs mindre vellykkede sider

#### **Synspunkter på organisering av IFT:**

- om styringsgruppas rolle
- om prosjektledernes roller (kompetanse, kommunikasjon, informasjon, gjennomføringsevne, ryddighet, ressursbruk)
- om kommunikasjon og samarbeid mellom ulike aktører på ulike nivå i prosjektet
- om trippel-helix-samarbeidet

#### **Kommentarer til tidligere diskusjon i ARENA-programmets selvaluering:**

- om forholdet til næringsklyngens utvikling, målsettinger, strategier og tiltak, organisering og forankring, samspill og samarbeid mellom aktørene, kompetanseutvikling og læring, kommunikasjon, forholdet til Arena-programmet.

**Andre forhold ved IFT som styringsgruppemedlemmene synes er viktig å nevne?**

### 5.3 *Intervjuguide til delprosjektledere*

#### **Delprosjektledernes roller og arbeid:**

- hvilken rolle har delprosjektlederne i prosjektet?
- hvordan arbeider de?
- synspunkt på egen rolle/organisering av HA
- relasjon og kontakt med destinasjon og bedrifter (Hvordan er HA involvert i det som foregår på destinasjonene og på bedriftsnivå?)
- utlysning av pilotprosjekter, søknadsprosessen. Hvordan har dette foregått?

#### **Om de spesifikke målsettingene knyttet til hver HA:**

- definering og innhold i målsettingene
- realisering av mål/gjennomføring av aktiviteter i HA-ene: utfordringer, positive og negative erfaringer

#### **Organisering og samarbeid:**

- er prosjektet generelt/HA-ene godt organisert?
- hvordan fungerer kommunikasjon og samarbeid mellom ulike ledd i organiseringen? (Vertikalt og horisontalt)
- behov for endringer i organiseringen?

#### **Generelt om prosjektet:**

- vellykket vs mindre vellykket?
- om overordnede målsettinger (innholdet og realisering)
- hva er det særlig viktig å fortsette med? Anbefaling for videreføring
- andre kommentarer til IFT

## 5.4 Intervjuguide til informanter på casdestinasjoner

### Generelt om prosjektet:

- På hvilken måte har du/din bedrift/destinasjonen/(kommunen v intervju med kommunerep) vært involvert i IFT?
- Hva har vært mest vellykket/det beste med prosjektet for din destinasjon/din bedrift? Hvorfor?
- Hva har ikke vært vellykket/mest kritisk med prosjektet for din destinasjon/din bedrift? Hvorfor?
- For at prosjektet skulle vært enda mer vellykket på din destinasjon/din bedrift, hva kunne en gjort annerledes dersom prosjektet startet nå?
- Hva er det særlig viktig for din destinasjon/din bedrift å fortsette med/videreføre?

### Målsetninger/måloppnåelse:

- IFT har jobbet mye med å definere målsetninger for prosjektet, kjenner du til disse målsetningene?
- Er målsetningene for prosjektet relevante for din destinasjon/din bedrift? Hvorfor? Hvorfor ikke?
- Målsetningen om økt innovasjon i nettverk er særlig viktig i IFT: er det større bevissthet om innovasjon og nyskaping på destinasjonen/i bedriften nå enn tidligere?
- Synes du aktivitetene/tiltakene (de fire HA'ene) som har blitt gjennomført i IFT er relevante for din destinasjon/din bedrift? Hvorfor? Hvorfor ikke?
- Har du noen synspunkter på igangsettingen av pilotprosjekter og fordelingen av midler knyttet til igangsetting av pilotprosjekter?

### Synspunkt på organisering og samarbeid:

- Om samarbeid mellom ulike aktører på ulike nivå i prosjektet: har det blitt økt samarbeid mellom bedriftene på din destinasjon? Økt samarbeid med andre destinasjoner i klyngen?
- Trippel-helix-samarbeidet: Er det mer samarbeid mellom det offentlige, FoU-miljø og næringen nå enn tidligere?
- Om prosjektets organisering: styringsgruppas rolle, prosjektledernes roller, delprosjektledernes roller (kompetanse, kommunikasjon, informasjon, gjennomføringssevne, ryddighet, ressursbruk osv)

**Til slutt:** er det noe annet du synes er viktig å nevne i forbindelse med IFT?



## 5.5 Spørreskjema til bedrifter

Følgende følgebrev ble sendt i forbindelse med spørreundersøkelsen:

### Evaluering av Innovativ Fjellturisme

Telemarksforskning Bø skal evaluere prosjektet Innovativ Fjellturisme.

I den forbindelse sender vi over elektronisk spørreskjema til bedrifter som vi har fått oppgitt har deltatt i en eller flere aktiviteter i prosjektet.

Det tar ca 5 minutter å svare på undersøkelsen. Husk å trykk "send" når du har fullført skjemaet, og vent på kvittering.

Jeg håper du har tid til å svare, trykk på linken under.

Linken til spørreskjemaet:

<http://www.respons.allra.com/svar.asp?i=97&u=4206451>

Hilsen  
Knut Vareide  
Telemarksforskning-Bø

Følgende oversikt viser hvilke spørsmål som var med i den elektroniske spørreundersøkelsen:

The screenshot shows the 'Respons' survey interface. On the left is a navigation menu with items: Firma, Brukere, Grupper, Forslag, Kalender, Tilbakemeldinger, Rapport, and Logg av. The main content area is titled 'Respons' and 'Innovativ Fjellturisme' with the subtitle 'Spørreskjemat til bedrifter'. It indicates 'Side 1 av 6'. Question 1 asks to rate the usefulness of various activities on a scale of 0 to 6. The activities listed are: Konferanser, Workshops, Kurs, Studietur til Åre, Studietur til Canada, Pilotprosjekter støttet med midler fra Innovativ Fjellturisme, Color Line-prosjekt - "framtidrettet pakketurisme", Sti- og løypemerkingsprosjekt, and Annet. Each activity has a row of seven radio buttons corresponding to the scale. Question 2 asks on which level the project has been implemented in the company, with options: Ledelse, En gruppe ansatte har vært involvert, Mellomledelse, and Alle ansatte har vært involvert. A 'Neste >' button is visible at the bottom right.

	0	1	2	3	4	5	6
Konferanser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Workshops	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kurs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Studietur til Åre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Studietur til Canada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pilotprosjekter støttet med midler fra Innovativ Fjellturisme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Color Line-prosjekt - "framtidrettet pakketurisme"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sti- og løypemerkingsprosjekt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Annet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. På hvilket nivå har prosjektet Innovativ Fjellturisme vært forankret i bedriften?

Ledelse

En gruppe ansatte har vært involvert

Mellomledelse

Alle ansatte har vært involvert

Neste >

# Respons

Firma

Brukere

Grupper

Forslag

Kalender

Tilbakemeldinger

Rapport

Logg av

## Respons

### Innovativ Fjellturisme

Spørreskjemat til bedrifter

Side 2 av 6

**3. Har bedriften som følge av prosjektet Innovativ Fjellturisme utviklet nye...**

- Opplevelsestilbud
- Aktiviteter
- Produkter
- Henvendt seg til nye markeder
- Satt i gang nye markedsføringstiltak
- Utviklet muligheter for online booking
- Ideer

**4. Har din bedrift som følge av prosjektet Innovativ Fjellturisme utviklet nye samarbeidsrelasjoner? Kryss av det som passer:**

- Bedriften har utviklet samarbeid med andre bedrifter på samme destinasjon
- Bedriften har utviklet samarbeid med bedrifter på andre destinasjoner som deltar i prosjektet Innovativ Fjellturisme
- Bedriften har utviklet samarbeid med internasjonale bedrifter
- Bedriften har utviklet samarbeid med forsknings- og/eller kompetansesjåer
- Bedriften har utviklet samarbeid med offentlige aktører
- Bedriften har utviklet andre samarbeidsrelasjoner som følge av prosjektet
- Bedriften har ikke utviklet nye samarbeidsrelasjoner som følge av Innovativ Fjellturisme

<< Forrige | Neste >

# Respons

Firma

Brukere

Grupper

Forslag

Kalender

Tilbakemeldinger

Rapport

Logg av

## Respons

### Innovativ Fjellturisme

Spørreskjemat til bedrifter

Side 3 av 6

**5. Har din bedrift som følge av prosjektet Innovativ Fjellturisme fått flere utenlandske gjester/kunder?**

- Ja
- Nei
- Vanskelig å svare på

**6. Har din bedrift som følge av prosjektet Innovativ Fjellturisme økt sommersesongen?**

- Ja
- Nei
- Vanskelig å svare på

**7. Har bedriften som følge av prosjektet Innovativ Fjellturisme satt innovasjonsarbeid på dagsorden i virksomheten?**

- Ja
- Nei
- Vanskelig å svare på

<< Forrige | Neste >

# Respons

Firma

Brukere

Grupper

Forslag

Kalender

Tilbakemeldinger

Rapport

Logg av

## Respons

### Innovativ Fjellturisme

Spørreskjemat til bedrifter

Side 4 av 6

8. Er det ønskelig at prosjektet Innovativ Fjellturisme i større grad skal tilby konkrete verktøy som kan hjelpe bedriften med å drive innovasjonsaktivitet?

- Ja  
 Nei  
 Vanskelig å svare på

9. Ser bedriften behovet og relevansen for dynamisk pakking online?

- Ja  
 Nei  
 Vanskelig å svare på

10. Er det ønskelig at prosjektet Innovativ Fjellturisme videreføres?

- Ja  
 Nei  
 Vanskelig å svare på

<< Forrige | Neste >

# Respons

Firma

Brukere

Grupper

Forslag

Kalender

Tilbakemeldinger

Rapport

Logg av

## Respons

### Innovativ Fjellturisme

Spørreskjemat til bedrifter

Side 5 av 6

11. I hvilken grad har prosjektet Innovativ Fjellturisme totalt sett gitt resultater for i din bedrift? Ranger fra 0-6, der 0= ingen resultater til 6= svært store resultater.

	0	1	2	3	4	5	6
Innovativ Fjellturisme har ført til at omsetningen har økt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovativ Fjellturisme har ført til at overskuddet har økt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovativ Fjellturisme har ført til at forbedringer som vil gi resultat i fremtiden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Hvilke Innovativ Fjellturisme-aktiviteter/prosjekter/tilbud ønsker din bedrift å delta på dersom prosjektet videreføres?

- Konferanser  
 Workshops  
 Kurs  
 Studieturer  
 Pilotprosjekter støttet med midler fra Innovativ Fjellturisme  
 Color Line-prosjekt - "framidsrettet pakketurisme"  
 Sti- og løypemerkingsprosjekt  
 Annet

<< Forrige | Neste >

# Respons

Firma

Brukere

Grupper

Forslag

Kalender

Tilbakemeldinger

Rapport

Logg av

## Respons

### Innovativ Fjellturisme

Spørreskjemat til bedrifter

Side 6 av 6

13. Skriv utdypende kommentarer om prosjektet Innovativ Fjellturisme (generelt om prosjektet og hva prosjektet bør fokusere på i årene som kommer).

<< Forrige | Neste >