

Evaluering

Reiselivsprogrammet i Møre og Romsdal 2006-2010

Lars Ueland Kobro – Hanna Storm – Knut Vareide

TF-rapport nr. 276

2010

TF-rapport

Tittel:	Evaluering. Reiselivsprogrammet i Møre og Romsdal 2006-2010
TF-rapport nr:	276
Forfatter(e):	Lars U. Kobro, Hanna Storm, Knut Vareide
År:	2010
Gradering:	Åpen
Antall sider:	101
Framsidedfoto:	Terje Rakke
ISBN:	978-82-7401-386-5
ISSN:	1501-9918
Pris:	250
	Kan lastes ned gratis som pdf fra telemarksforskning.no

Prosjekt:	Evaluering av Reiselivsprogrammet i Møre og Romsdal
Prosjektnr.:	20100230
Prosjektleder:	Lars Ueland Kobro
Oppdragsgiver(e):	Møre og Romsdal fylkeskommune

Resymé:

Rapporten går systematisk gjennom de strategiene og tiltakene som reiselivsprogrammet for Møre og Romsdal satte seg fore å gjennomføre fra 2006-2010. Rapporten viser hvilke bevegelser som har vært i trafikkutvikling og lønnsomhet i perioden. Programmet vurderes i forhold til om det er skapt samarbeid og nye samspillmønstre i fylket.

Telemarksforskning, Boks 4, 3833 Bø i Telemark. Org. nr. 948 639 238 MVA

Forord

Telemarksforskning har hatt et prosjektsamarbeid med Mimir As og eMind As om dette oppdraget. Sara Peters i Mimir har hentet fram og bearbeidet en del av statistikkgrunnlaget i kapittel 5 og Bård Jervan har vært en god diskusjonspartner i forbindelse med analyse og tolkning av informasjon som er samlet inn underveis. Dag Petter Svendsen i eMind har gjennomført all tekstanalyse i kapittel 8. Regnskapsanalysen i kapittel 6 er gjennomført av Knut Vareide fra Telemarksforskning. Hanna Storm og undertegnede har stått for det øvrige analysearbeidet.

Lillian Sæther Sørheim i Møre og Romsdal fylkeskommune har vært svært hjelpsom og bidratt aktivt med å gjøre informasjon fra Reiselivsprogrammet tilgjengelig underveis. Vi takker også alle aktører fra reiselivsnæringen, virkemiddelapparatet og andre miljøer som har stilt tid og kompetanse tilgjengelig ved å svare på spørsmål både i e-postundersøkelse og på telefon.

Telemarksforskning står alene ansvarlig for det faglige innholdet i rapporten.

Bø, 12.10.10

Lars Ueland Kobro

Prosjektleder

Innhold

Sammendrag	7
1. Innledning	9
1.1 En visjon om endring og innovasjon.....	9
1.1.1 utfordringene bak visjonen	9
1.1.2 Et program finner sin form.....	10
1.1.3 Motstand.....	11
1.2 Reiselivsprogrammets innhold.....	12
1.3 Reiselivsprogrammets organisering.....	13
1.4 Reiselivsprogrammets budsjett	14
1.5 Evalueringsformål.....	16
2. Metode	19
3. Prosjektdesign	21
3.1 Prosjektarbeid under usikkerhet	21
3.1.1 Fokus og forankring.....	23
3.1.2 Mange roller – ikke fullt så mange personer	25
3.1.3 Kritikkk av organiseringen	26
4. Tiltaksgjennomføring	29
4.1 Uklar oppstartsfase	29
4.1.1 Improvisasjon og kreativ prosjektledelse.....	31
4.2 Handlingsplanen og effektmål.....	31
4.2.1 Mål og tiltak.....	32
4.2.2 Tiltakslista, samlet sett.....	39
5. Sesongforlengelse	41
5.1 Overnattinger og samferdselstrafikk.....	41

5.1.1	Hotellovernattinger.....	41
5.1.2	Camping og hytter.....	43
5.2	Trafikktellinger.....	44
5.2.1	Fergetrafikk.....	45
5.2.2	Raumabanen.....	46
5.2.3	Vegtellinger.....	47
5.3	Volumbetraktninger.....	50
5.3.1	Markedsandeler.....	51
5.3.2	Oppholdstid.....	54
6.	Vekst og lønnsomhet.....	59
6.1	Vekst.....	63
6.2	Aktivitetsbedriftene i Møre og Romsdal.....	64
7.	Samarbeid og samspill.....	67
7.1	Mange former for samarbeid.....	67
7.1.1	Samarbeid om booking.....	69
7.1.2	Samarbeid om markedsføring.....	72
7.1.3	Samarbeid om produktutvikling.....	77
7.1.4	Annet opplevd samarbeid.....	78
8.	Posisjon i sosiale medier.....	81
8.1	Aktivitetsfylke.....	81
8.2	Metode for tekstanalyse av sosiale medier.....	82
8.2.1	Styrker og svakheter ved data og metode.....	82
8.2.2	Forklaring av figurer.....	83
8.2.3	Avgrensning av aktiviteter.....	83
8.3	Fiske.....	84
8.3.1	Konklusjon for aktiviteten fiske.....	86

8.4	Vandring	86
8.4.1	Konklusjoner for tema 'vandring'	89
8.5	Padling	89
8.5.1	Konklusjoner for aktivitet padling.....	91
9.	En avslutning som peker framover.....	92
9.1	Fra organisasjonsstruktur til organisasjonskultur.....	92
9.2	Innovasjon eller mer av det vante?.....	93
9.2.1	Problematisering av hovedstrategier	95
9.2.2	Å velge bredt eller smalt.....	96
9.2.3	Klyngestrategier	98
9.3	Manglende exitstrategier.....	99
9.4	Veien videre	101
	Referanser	104

Sammendrag

Møre og Romsdal fylkeskommune har i samarbeid med Innovasjon Norge, NHO Reiseliv og Sparebanken Møre, gjennomført et reiselivsprogram over fire år fra 2006-2010. Programmet er ikke endelig avsluttet under den perioden denne evalueringen har foregått, og et flertall av de tiltak som programmet har iverksatt har en målsetningshorisont som ligger flere år fram i tid.

Denne evalueringen er derfor ikke primært en effektevaluering av de tiltak som er gjennomført, selv om vi også i et kapittel presenterer trafikk tall og utviklingstrekk fra reiselivet i perioden. Evalueringen er i stedet en gjennomgang av de prioriteringene og tiltakene som programmet satte seg fore å gjennomføre. Vi stiller spørsmål om reiselivsprogrammet har gjort det, det skulle.

Programmet ble møtt med betydelig motstand fra regionale destinasjonsselskap i fylket og andre. Programmet hadde derfor en turbulent oppstart. Etter noen justeringer og økonomiske bidrag fra programmet til fylkets destinasjonsselskaper, kom det over i en mer operativ fase.

En lang rekke av de 24 tiltakene programmet hadde ført opp i egen handlingsplan under 5 delprosjekter er gjennomført. De som ikke er gjennomført, ser det ut til at det er gode grunner for at ikke er det.

Trafikktallene for fylkets reiseliv viser svake endringer, men som nevnt innledningsvis er det for tidlig å bruke dette som indikatorer for reiselivsprogrammets effekt. Det er likevel verdt å merke seg at aktivitetsbedriftene i fylket har hatt en markant omsetningsøkning i programperioden. Programmet har hatt ambisjon om å løfte fylket til å bli landets fremste aktivitetsfylke

En tekstanalyse av samtaler i sosiale medier, viser også spor av at fylket står relativt sterkt som aktivitetsfylke. Særlig gjelder dette aktiviteter knyttet til vandring.

Reiselivsprogrammet har skapt en rekke nye samarbeidsflater mellom aktører både vertikalt, mellom lokale og regionale aktører – og horisontalt, mellom ulike sektorer og miljøer på regionalt nivå. Deltakerne virker til å være særlig godt fornøyd med denne dimensjonen ved programmet. Likevel har enkelte konkrete samspilltiltak har hatt begrenset gjennomslag. Dette gjelder særlig oppslutningen om felles

merkevarebygging og profilering, som har vært svak. Oppslutningen om kurs og andre kompetansetiltak har vært god. Likevel virker det som om det er ”følelsen av fellesskap”, uten at dette kan knyttes til spesielle felleskapsarenaer eller tiltak, som er den mest positive effekten av programmet.

Reiselivsprogrammet ble startet opp med en begrunnelse om at reiselivet i regionen trengte innovasjon. I rapportens siste kapittel kommenteres innovasjonstemaet nærmere. Oppsummert virker det som om reiselivsprogrammet har vært et betydelig løft for reiselivet i fylket, men innovasjonsgraden er lav. Vi peker på at programmet har benyttet relativt konvensjonelle strategiske grep, at mer ”moderne” næringspolitiske grep knyttet til klyngedannelser og lærende nettverk ikke har vært anvendt i særlig grad og at den næringspolitiske profilen på programmet har stor spredning.

1. Innledning

Reiselivsprogrammet har hatt en visjon om at Møre og Romsdal skal være et aktivitets- og opplevelsesreisemål med lønnsomme aktører, hvor gjester kan tilbringe tid og ha varierte opplevelser. I dette kapittelet ser vi nærmere på hva som ligger i dette målet og hvordan programmet ble rigget for å oppfylle det.

1.1 En visjon om endring og innovasjon

Møre og Romsdal fylke har gjennomført et fireårig reiselivsprogram som etter planen skulle avsluttes 30. juni 2010. En av fem hovedaktiviteter; delprosjekt HA 4 *Produktutvikling og produktpakking*, vil bli videreført ut 2010. Også prosjektgruppen for sesongforlengelse og tilgjengelighet HA1 har hatt et møte så seint som i september, etter at evalueringsarbeidet tok til.

Denne evalueringen er gjennomført i perioden april – oktober 2010. Den er med andre ord gjennomført parallelt med at hoveddelen av programmet utfases, og fire måneder før siste hovedaktivitet avsluttes. Det er urimelig å forvente at effektene av et så bredt anlagt program for vekst i reiselivet i et fylke, skal la seg avlese i overnattingsstatistikk og lønnsomhet allerede før programmet er endelig avsluttet. Faktisk sier programmet selv at lønnsomheten skal bli bedre i **et 5-7 års perspektiv**. Det er i skrivende stund fire år siden programmet ble startet opp.

Når det likevel settes i gang en evaluering så raskt, vil oppmerksomheten i evalueringen få et fokus på kvaliteten ved selve gjennomføringen av programmet.

1.1.1 Utfordringene bak visjonen

Møre og Romsdal fikk i 2005 gjennomført en ekstern analyse (Berglund 2005) av status og utfordringer for reiselivet i Møre og Romsdal. Rapporten framhever at oppholdstiden per overnattingsgjest i fylket var relativt lav til tross for at fylke har flere sterke naturbaserte markører med stor attraksjonskraft. For store kundegrupper innen ferie- og fritidssegmentet kan det virke som om Møre og Romsdal er et

område for gjennomreise, sier rapporten som videre konkluderer med at reiselivs-
næringa i Møre og Romsdal ikke ser ut til å ta ut hele sitt realistiske potensial. Ut-
fordringene knytter seg til både det nasjonale og det internasjonale markedet. Rap-
porten hevdet den gang, at det var grunnlag for å konkludere med at det hadde
vært en viss utviklingssvikt innen reiselivet i Møre og Romsdal sammenliknet med
nabofylker og Norge. Rapporten var ingen forstudie i ordinær forstand, den be-
handlet ikke definerte utfordringer i forhold til hvordan de kunne tenkes å bli løst i
et eventuelt hovedprosjekt.

Rapportens påpekninger ble løftet over i et fylkesnotat vedrørende *Regionalt utvik-
lingsprogram 2005-2008* (Notat, datert 08.11.2005.)

1.1.2 Et program finner sin form

Høsten 2004 ble det under en konferanse i regi av det regionale partnerskapet i
Møre og Romsdal fylke¹, tatt et initiativ for å vitalisere den regionale reiselivssat-
singen. De innspill vi har fått om dette, handler om at det der ble skapt en ”vold-
som forventning” om at ”nå skal det satses i Møre og Romsdal”. En arbeidsgruppe
ble nedsatt med deltakere fra reiseliv, kulturliv, Møre og Romsdal fylke og Innova-
sjon Norge. Arbeidsgruppa konkluderte med at det var grunnlag for å forsøke å
etablere en omfattende satsing for utvikling av reiselivet i Møre og Romsdal. Det
ble i så løpet av 2005 utviklet skisser til et fylkesdekkende reiselivsprogram ”*Top
of Fjords – Innovasjon i reiselivet i Møre og Romsdal*”.

I grunnlagsanalysene fra 2005, ble geoturisme og verdensarv framhevet som viktige
temaer og konkurransefortrinn for framtidens turisme. Temaet ble videreført og
kommentert også i saksbehandlingen videre. Så seint som i sak forelagt Fylkesut-
valget i januar 2006, refereres det til ”Reiselivsprogrammets fire innsatsområder”:

- Tilgjenge
- Produktutvikling og produktpakking
- Verdsarv og geoturisme
- Profilerings og marknadsføring

¹ På det tidspunktet var Fylkesmannen og Fylkeskommunen organisert som en enhet under
et statlig forsøk på regional samhandling, begrepet Møre og Romsdal fylke vil derfor
bli brukt i rapporten om fylkesleddet i denne perioden.

I selve prosjektplanen er det formulert at ”*et overordnet prinsipp er at turistnæringen i Møre og Romsdal skal utvikle seg i tråd med geoturismebegrepet*”. Det vises videre til et eget vedlegg der definisjonen og prinsippene til geoturisme blir presentert. Utover dette blir geoturisme for øvrig ikke eksponert spesielt i målformulering eller i delprosjektene. Selv om det kan argumenteres med at flere av tiltakene i reiselivsprogrammet delvis har vært i tråd med disse prinsippene, er det lite som tyder på at det har vært et ”overordnet prinsipp”. Overfor oss blir valget av en ”geoturismeprofil” delvis begrunnet med at dette var sterkt ”inne i tiden” ved at Innovasjon Norge sentralt nylig hadde signert et europeisk geoturisme-charter. Det ble skapt forventninger om at dette skulle bli en satsing, som derfor Møre og Romsdal sannsynligvis ville posisjonere seg i forhold til. Det framkommer ikke av kildematerialet hvorfor temaet gled over i en langt mer anonym rolle i programets gjennomføringsfase, men det er på det rene at noe nasjonal satsing på dette, heller ikke kom.

1.1.3 Motstand

De første utkastene til programbeskrivelse ble møtt av ”en storm av motstand” som en av styringsgruppas medlemmer uttrykker det. Mange aktører i reiselivsnæringa hadde nok sett for seg en langt mer bedriftsrettet satsing med mer direkte stimulering av enkeltaktører i næringa. I stedet fikk de et ”systemprosjekt” som en av dem kalte det, hvor pengene skulle gå til byråkrati og å bygge opp et ”femte destinasjonsselskap”. Det sistnevnte sikter nok til at man fra før av hadde fire regionale destinasjonsselskap og at man med det nye reiselivsprogrammet sto i fare for å bygge opp en femte størrelse i Molde/fylkeshuset.

Til tross for motstanden, fortsatte programmet å utvikle seg etter intensjonen. Initiativtakerne og finansørene opplevde nok den motstanden som programmet ble møtt med som veldig urettferdig. Myndigheter og virkemiddelapparat hadde lagt betydelige penger i en stor satsing på reiseliv, også ble man møtt med motstand! Det er tydelig i ettertid at en forventningsavklaring og en bredere forankring/medvirkning i tillegg til det arbeidet som arbeidsgruppa gjennomførte, burde vært foretatt.

Programmet fortsatte å utvikle seg med ulike temavektinger, målformuleringer og del-prosjekter helt fram til desember 2007, halvannet år etter oppstarten. Først

fra styringsgruppemøte 10.12.2007 har programmet hatt det innholdet som vi evaluerer det ut ifra.

1.2 Reiselivsprogrammets innhold

Det overordnede målet med programmet har vært å styrke lønnsomheten til reiselivsnæringen i fylket. Dette er søkt oppnådd gjennom et overordnet strategisk grep som etter hvert konkretiserte seg til fem delprosjekter. Det overordnede strategiske grepet handler om *samspill* – samspill mellom store og små aktører, samspill mellom private og offentlige aktører og samspill mellom fire tradisjonelt ganske selvstendige destinasjonsområder; Ålesund/Sunnmøre, Geiranger, Romsdal/Molde og Kristiansund/Nordmøre. De fem prosjektaktivitetene som er initiert for å skape samspill og måloppnåelse på et overordnet nivå er:

1. Sesongforlengelse og tilgjengelighet
2. Direkte ruter
3. Økt/endret markedsinnsats
4. Produktutvikling/pakking
5. Kompetanseutvikling.

Hver av de fem strategiske grepene ble etter hvert organisert som egne delprosjekter (i programmet benevnt som *hovedaktiviteter*; HA'er). HA delprosjektene har underveis i programmet fått egne prosjektledere og prosjektarbeidsgrupper. Unntaket er delprosjekt HA 2 hvor det er et eget *utviklingsforum* som jobber med å etablere internasjonale rutetilbud, i nært samarbeid og delvis styrt av Avinor, så langt vi forstår. Dette utvalget jobber svært selvstendig, og har ikke produsert referater eller annen dokumentasjon som har vært tilgjengelig for vår evaluering, slik de andre HA'ene har. I rapporter fra styringsgruppa og prosjektleder anføres det at HA 2 jobber svært godt, og det er en av årsakene til at det ikke jobbes så integrert med dette i prosjektadministrasjonen. Arbeidet er nærmest outsourcet til utviklingsforumet for flyplassenes rutetilbud.

De fem hovedaktivitetene HA 1 – H5 har hatt hver sine sett av målsettinger – både effektmål og resultatmål. I tillegg er det i prosjektplanen satt opp en konkret handlingsplan i 24 punkter, organisert etter de fem hovedaktivitetsområdene med 3 – 5 tiltak under hver HA.

Programmet er godt dokumentert med fyldige referater og hyppige statusrapporter i form av ppt-filer ved hvert styringsgruppemøte. Denne dokumentasjonen er en sentral kilde for vår evaluering.

1.3 Reiselivsprogrammets organisering

Møre og Romsdal Reiselivsråd (MRR) ble etablert i 1984 som et fellesorgan for markedsføring av reiselivsinteressene i Møre og Romsdal fylke. Rådet skiftet navn til Møre og Romsdal Reiseliv i 2003. Rådet er en såkalt paraplyorganisasjon - i juridisk forstand en forening.¹ Foreningen har syv medlemmer. Dette er de fire destinasjonsselskapene i fylket, Møre og Romsdal fylkeskommune, Fjord1 og NHO Reiseliv.

Gjennom opprettelse og deltagelse i Møre og Romsdal Reiseliv, delegerte Møre og Romsdal fylkeskommune vesentlige markedsførings- og koordineringsoppgaver for reiselivsaktivitetene i fylket til dette rådet. Fylkeskommunen finansierer vesentlige deler av reiselivsrådets virksomhet gjennom årlig driftsstøtte. Reiselivsrådet har ingen administrasjon, dette løses gjennom avtale om gratis sekretariatsfunksjon fra fylkeskommunens næringsavdeling.

”Sekretariatsfunksjonen stilles til disposisjon av MRFK for MRR og destinasjonsselskapa. Arbeidsomfang tilsvarer omlag 0,5 årsverk. Sekretariatsfunksjonen skal utøvast av ein fast person (reiselivskoordinatoren) med relevant kompetanse (etter avgjerd i MRFK og etter konferanse med styret i MRR). Det leggjast vekt på stabilitet og kontinuitet i funksjonen over tid.” (Gjeldene samarbeidsavtale mellom partene)

Etter initiativ bl.a. fra reiselivsrådet, ble det i Strategisk Næringsplan for Møre og Romsdal 2001 – 2004 gjennomført en strukturendring av reiselivsorganiseringen i fylket. Dette resulterte i en opprettelse av fire destinasjonsselskaper; Kristiansund og Nordmøre, Molde og Romsdal, Geirangerfjord og Ålesund og Sunnmøre.

Da reiselivsprogrammet i 2005 ble introdusert, ble det debattert temmelig intenst, etter hva vi har fått opplyst, om hvordan dette skulle organiseres. Dokumenter eller

¹ Organisasjonen er plassert i kode: 740 i Brønnøysundregistrene; Private produsentorienterte organisasjoner uten kommersielt formål.

detaljer fra denne diskusjonen inngår ikke i vårt kildemateriale, men en rekke respondenter refererer til denne debatten. Reiselivsprogrammet ble besluttet å organiseres som et fylkeskommunalt tiltak med administrasjonen plassert i Fylkeshuset i Molde og med en styringsgruppe bestående av Innovasjon Norge, NHO reiseliv (leder av gruppa), Avinor, Fjord Norge, Norsk Bygdeturisme & Gardsmat, Møre og Romsdal fylke og representanter fra næringen (både kjedehotell og kjedefri overnatting, aktivitetsbedrifter og en kulturattraksjon), til sammen tolv personer, pluss sekretær fra fylket. Allerede i første styringsgruppemøte ble det ”luftet forslag” som det står i referatet, om å utvide styringsgruppa slik at alle destinasjonselskapene ble representert. Dette ble imøtegått ved at en så stor styringsgruppe ville miste styringsfunksjonen og i stedet kunne komme til å fungere mer som en referansegruppe. Det ble ikke votert over forslaget.

Mandatet for styringsgruppen er slik utformet i programbeskrivelsen:

”Styringsgruppen har ansvar for å målrette programmet i forhold til å realisere potensialet for reiselivsnæringa i fylket.

1. Vedta strategi, handlingsplan og budsjett. Følge opp vedtak og framdrift. Vedtak i enkeltsaker innenfor satsingen gjøres av ansvarlig virkemiddelorgan.
2. Sikre forankring i næringen, samspill og medfinansiering i satsingene.
3. Profilere programmet. Den enkelte har en viktig rolle knyttet til å få oppmerksomhet om, og gi legitimitet til satsingen i sin målgruppe.
4. Være støttespiller og rådgiver for prosjektleder.
5. Det skal rapporteres årlig til politisk nivå.”

Mandatet sikrer gjennom tredje setning i første punkt, at styringsgruppas fullmakter underordnes vedtak i for eksempel Innovasjon Norge i fylket. For øvrig oppfatter vi mandatet åpent nok til at gruppen kunne utøve reell styring og ikke ”bare” være en referansegruppe, som de selv uttrykte uvilje mot å være.

Vi kommenterer nærmere reiselivsprogrammets organisering i kapittel 4.

1.4 Reiselivsprogrammets budsjett

Reiselivsprogrammet har hatt et samlet budsjett på kr. 20,6 mill. som fordeler seg som tabellen nedenfor viser.

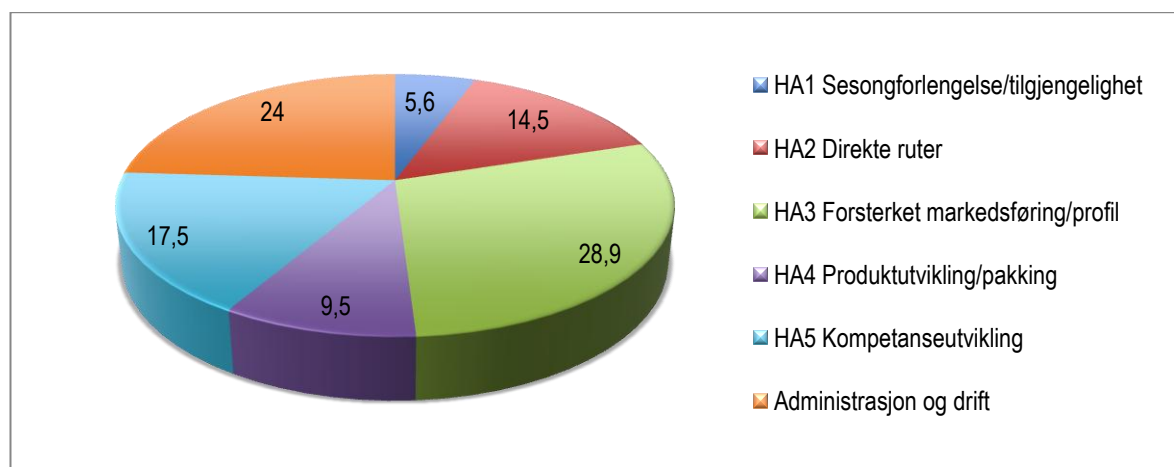
Tabell 1: Regnskap og budsjett for Reiselivsprogrammet, tall i kr. per juni 2010. Kilde MRFK.

BUDSJETT						
Inntekter	2006	2007	2008	2009	2010	Sum totalt
Tilskudd fra M&R fylke	2 500 000	2 500 000	3 500 000	3 500 000		12 000 000
Tilskudd fra Møre og Romsdal fylke - Vigra- UK		1 500 000	1 500 000			3 000 000
Tilskudd fra Sparebanken Møre		1 000 000	1 000 000			2 000 000
Tilskudd fra Innovasjon Norge		500 000	1 300 000	1 300 000	500 000	3 600 000
Sum inntekter	2 500 000	5 500 000	7 300 000	4 800 000	500 000	20 600 000

REGNSKAP						
Inntekter	2 500 000	5 500 000	7 300 000	4 800 000	500 000	20 600 000
Overført fra M&R fylke fra 2006				490 000	1 468 724	1 958 724
Overført fra M&R fylke fra 2007			395 000	190 000		585 000
Sum inntekter	2 500 000	5 500 000	7 695 000	5 480 000	1 968 724	
Sum prosjektkostnader		3 750 000	6 480 000	4 245 000	1 250 725	15 725 725
Sum driftskostnader	541 276	1 165 000	1 215 000	1 235 000	717 999	4 874 275
Sum kostnader	541 276	4 915 000	7 695 000	5 480 000	1 968 724	20 600 000
Overskot/underskot	1 958 724	585 000	-	-	-	

Kostnadene har fordelt seg noe annerledes enn budsjettet, men går samlet sett i balanse per juni 2010.

Figuren nedenfor viser fordelingen av budsjettpostert på de ulike innsatsområdene i programmet samlet sett over fire år.



Figur 1: Fordeling av budsjettet på hovedinnsatsområder.

Som vi ser har $\frac{3}{4}$ av budsjettet gått til aktiviteter i delprosjektene, mens $\frac{1}{4}$ har vært anvendt til administrasjon. Også i delprosjektene ligger litt administrasjonskostnader, blant annet knyttet til noe delprosjektlederlønn, møter og reiser for prosjektgruppene osv, men i hovedsak er midlene som knytter seg til HA'ene vært brukt til operative tiltak. Om de har hatt *effekter* som operative tiltak vil vi se nærmere på i neste kapittel.

1.5 Evalueringsformål

Hva er denne evalueringens formål? Vi må svare på det spørsmålet ved først å understreke to forhold som evalueringen *ikke* skal svare på:

Formålet med evalueringen er *ikke* først og fremst å vurdere den samlede effekten av reiselivsprogrammet. Det er naturligvis altfor tidlig å vurdere varige effekter av investeringer i kompetanse, produkter, profilmarkedsføring etc. for et helt fylke praktisk talt før tiltakene er ferdig gjennomført. Likevel har programmet vart i fire og et halvt år, og noen av tiltakene er av en slik karakter at de vil kunne måles på kort sikt. De tiltakene det med rimelighet kan forventes å skulle ha effekt på kort (umiddelbar) sikt, er derfor evaluert i et slikt lys. Vi vil imidlertid understreke at en slik kortsiktig effektevaluering er heftet med stor usikkerhet.

Formålet er heller ikke å vurdere om planene som ble lagt for prosjektet i 2005/2006 var gode. Det er naturligvis mulig å stille spørsmål ved om det er et hensiktsmessig mål å ville bli aktivitetsfylke nr 1, slik visjonen etter hvert har blitt formulert (den var opprinnelig ikke formulert slik) i Norge. Å bli familieferiefylket, sightseeingfylket, gjennomreisefylket, rekreasjonsfylket osv. er andre mulige posisjoner å sikte mot. Men valget er gjort og evalueringens formål er derfor først og fremst å rette inn blikket på om deltakerne i programmet *har gjort det de sa de ville gjøre*. Vi har foretatt en analyse etter følgende evalueringsspørsmål:

1. Har programmet gjennomført de tiltakene som det skulle gjennomføre i.h.t. plan?
2. Er eventuelle avvik gjort på bakgrunn av revurderinger, i tilfelle hvilke – og hvorfor?

3. Står ressursbruken i programmet i et rimelig forhold til programmets mål og hovedaktiviteter?
4. Har aktivitetene i programmet foreløpig hatt effekt på overordnet målnivå, dvs. reiselivets lønnsomhet?
5. Føler aktørene seg involvert – er de tilfreds med reiselivsprogrammet?
6. Har reiselivsprogrammet økt graden av samspill i fylket – mellom offentlige/private, store/små og geografiske områder i Møre og Romsdal?

I kapittel 9 kommenterer vi valget av hovedstrategier, dvs. del-prosjekter i programmet. Mye ressurser ble kanalisert inn i de fem delprosjektene; tilgjengelighet, direkteruter, produktutvikling/pakking, markedsprofilering og kompetanse. Var det kloke strategier?

2. Metode

Vi har benyttet en rekke ulike metodiske tilnærminger for å samle inn og bearbeide data/informasjon i denne undersøkelsen. I dette kapitlet presenterer vi dem.

Dokumentstudier

Det foreligger en hel del referater, del-rapporter og presentasjoner fra styringsgruppemøter, delprosjektmøter, seminarer og andre arrangementer i programmet. Det foreligger også budsjett og regnskap, samt tilsagnsbrev og partnerskapsavtaler, knyttet til programmets aktiviteter. Dette danner et viktig kildemateriale for vår evaluering.

Epost-undersøkelse

Vi har sendt ut en epost-undersøkelse til alle bedrifter som er registrert i medlems- og aksjonærlistene i de fire destinasjonsselskapene i Møre og Romsdal. Av 492 utsendte skjema, hadde 26 ukorrekt epost-adresser. 161 svarte på undersøkelsen. Det gir en svarprosent på 35. Svarene fordeler seg ganske godt på ulike segmenter; offentlig ansatte, private næringsdrivende og offentlig/private aktører. Vi vurderer svarprosenten som relativt bra, den gir et tilstrekkelig grunnlag for våre analyser.

Regnskapsdata

Vi har gjennomført en regnskapsanalyse av overnattings- og serveringsbedrifter i Møre og Romsdal, sammenliknet med andre regioner. Vi har også gjennomført en avgrenset regnskapsanalyse av et utvalgt antall aktivitetsbedrifter i tråd med reiselivsprogrammets innretning mot lønnsomhet og posisjon som aktivitetsfylke.

Statistikk

Tilgjengelig offentlig overnattingsstatistikk er behandlet og tolket i lys av evalueringens formål. Vi har også sett nærmere på noe samferdselsstatistikk, vegtelling

på tre typiske turistveier; RV 63 Geiranger – Grotli, Fylkesvei 64 Atlanterhavsvegen og RV 63 Trollstigen. I tillegg har vi innhentet passasjerstatistikk fra Raumabanen (NSB) og fergestrekningene Eidsdal – Linge og Geiranger – Hellesylt.

Intervjuer

Sentrale personer i prosjektets styringsgruppe og delprosjekter er telefonintervjuet. Vi har delvis brukt et semi-standardisert intervjuoppsett når det gjelder prosjektdeltakere, og delvis åpne intervjuer i de tilfellene hvor vi har kontaktet personer for å skaffe utfyllende informasjon til innsamlet statistikk, eller bidrag til å forstå/tolke tall som framkommer av statistikken. I tillegg har vi sendt e-post til 22 personer som har sittet i styringsgruppe og prosjektgrupper med en relativt åpen invitasjon om å sende oss sine refleksjoner knyttet til reiselivsprogrammet. Vi mottok 5 fylldige tilbakemeldinger på dette. Vi har sjekket vår forståelse av innsamlet informasjon mot prosjektleder underveis for å forhindre eventuelle feilfortolkninger.

Dialogkonferanse

Den 7. og 8. september arrangerte vi, i samarbeid med oppdragsgiver, en dialogkonferanse på Hustadvika gjestegård i Fræna kommune. Konferansen samlet 25 personer fra reiselivsnæringen, organisasjoner, virkemiddelapparatet og offentlige myndigheter. Anledningen ble brukt til å presentere og drøfte noen foreløpige funn som vi fram til da hadde framskaffet.

Datadrevet tekstanalyse

I forbindelse med prosjektet har vi i samarbeid med eMind testet ut en ny metode for analyse av den kommunikasjonen som foregår i sosiale medier. Engelskspråklig og norskspråklige diskusjoner/samtaler/kommentarer etc. som legges ut i en rekke sosiale medier; Facebook, Flickr, Twitter, Nettby, m.fl. er kartlagt og kategorisert i forhold til relevanskriterier for Møre og Romsdal som aktivitetsfylke. Dette er nærmere omtalt i kapittel 6.

3. Prosjektdesign

Prosjektarbeid handler om å skape ønskede resultater gjennom planmessig håndtering av tilgjengelige ressurser i en situasjon av stor usikkerhet. Prosjektdeltakernes evne til å håndtere usikkerhet underveis i prosjektet er, som vi skal se nedenfor, av stor betydning. Vi vil derfor begynne med å se nærmere på hvordan Reiselivsprogrammet har forholdt seg til dette temaet.

3.1 Prosjektarbeid under usikkerhet

Reiselivsprogrammet er et prosjekt – det er en tidsavgrenset målrettet oppgave som ligger på utsiden av en (eller flere) organisasjoners ordinære driftsoppgaver.¹ Prosjektarbeid er en metode preget av en arbeidslogikk med faseinndelinger (milepæler), oppgaveinndeling (delprosjekter) og ofte parallelle prosesser. (Jessen 2003). Arbeidet er forbundet med ulike grader og typer av usikkerhet. Riggingen og gjennomføringen av et prosjekt må forholde seg til den usikkerheten som hefter ved det i begynnelsen. Dersom det ikke tar høyde for relevant usikkerhet, så kan prosjektet havarere (Garnes 1999). Det er derfor viktig at man i forarbeid til prosjektetablering utfører en relevant og så presis diagnose som mulig av hvilke utfordringer prosjektet skal løse. Uklare problemstillinger gir oftest uklare svar.

Samtidig er det av stor betydning at prosjektarbeid ikke holder for stramt i tømme-
ne. Samfunnsutviklingsprosjekters dilemma er at de fleste strategisk viktige beslutningene i prosjektet gjøres på det tidspunktet da kunnskapen og kontrollen over relevante eksterne faktorer er lavest (Christiansen og Kreiner 1991). Beslutningene om hovedstrategier, tiltak, budsjettstørrelser, styringsgruppe- og arbeidsgruppe-sammensetninger og fordeling av ressurser internt i prosjektet osv., gjøres på et tidspunkt da man vet minst om hvordan den framtiden som prosjektorganisasjonen skal håndtere ser ut. Samfunnsbaserte systemer – og reiselivsprogrammet er et slikt

¹ Et lite unntak fra dette er knyttet til programmets HA2 hvor prosjektet organisatorisk er lagt inn under et eget Utviklingsforum på flyplassene, mens målsettinger, tiltak og budsjetter er av tidsavgrenset karakter.

system – kan beskrives som et komplekst samspill av hendelser. Over tid kan en observere mønstre i det som skjer. Men mønstrene oppstår underveis. Å se dem på forhånd er svært vanskelig, å se dem i samtid er krevende. Først i *ettertid*, når man snur seg tilbake, framtrer de med en viss tydelighet. Det er evaluatorens velsignelse og prosjektledelsens forbannelse. – ”Livet”leves framlengs, men det forstås baklengs”¹

Utforming av prosjektdesign handler med andre ord om å foreta forenklete forutsigelser av framtiden. En studie av 250 utviklingsprosjekter (kilde) som så nærmere på dette, tok utgangspunkt i de problemene som ble rapportert i ettertid å ha vært avgjørende for hvorvidt prosjektet lykkes eller ikke (Samset 1998). Studien viste at ca. to tredjedeler av de problemene som ble rapportert, hadde sin årsak i forhold som prosjektet selv kunne tatt hånd om. Bare en tredjedel av problemene hadde med utenforliggende upåvirkelige forhold å gjøre. Studien knyttet om lag 70 prosent av tilfellene til årsaken som med sannsynlighet kunne vært forutsett. Eksempler på slike forhold var uklar arbeidsdeling mellom deltakere, lavt prioritert prosjektaktivitet hos de involverte, osv. Undersøkelsens funn bryter med en gjengs oppfatning om at ”Det er vanskelig å spå – særlig om framtiden”, ”Ingen vet hvor haren hopper” osv. Mye tyder på at framtiden delvis *kan* planlegges – men da må prosjektdeltakerne lojalt og dedikert følge opp prosjektets hovedlinjer underveis, og grundige forberedelser må foretas.

Muligheten for å legge gode prosjektplaner er avhengig av fire forhold. For det første vil kvaliteten på den informasjon som er tilgjengelig og som man benytter seg av i forberedelsene til prosjektet, være viktig. Lengden på det tidsspennet som man forbereder seg for, vil ha betydning fordi det er lettere å treffe med antakelser om en framtid ett år fram i tid, enn ti år. Dynamikken og kreativiteten i de prosessene som skapes i forberedelsesfasen er også av betydning. Prognoser og regneark har nok sin verdi i planleggingen av et utviklingsprosjekt, men heterogen tenkning hvor ulike framtidsbilder får plass, er også viktigere kvalitetselementer når man er stilt overfor stor usikkerhet (Samset 2007, Christensen og Kreiner 1991).

Christensen og Kreiner (1991) legger vekt på at usikkerhet ved omgivelsenes endringer underveis i prosjektet, utgjør en usikkerhetsdimensjon som må håndteres i

¹ Søren Kierkegaard

prosjektdesignet. Et bygningsprosjekt kan i større grad kontrollere eksterne faktorer enn et politisk regionalutviklingsprosjekt. Understående nyhetsak fra Fjord1 sine nettsider, forsommeren 2008 illustrerer en av usikkerhetsfaktorene:

Likevel ikkje utvida tilbod i ruta Eidsdal-Linge i sommar

20.06.2008 12:27

Det blir diverre ikkje noko utvida tilbod i rute 15 B Eidsdal-Linge i sommar. Fylkestinget gjekk på tingsete i april i år inn for å løyve midlar til å forlenge perioden med 2 ferjer i sambandet med 2 veker, m.a. med grunnlag i fjorårets trafikkavviklingsproblem, og etter sterkt ønske både frå reiselivsnæringa i Geiranger, og Stranda og Norddal kommunar. Med tillit til innhaldet i ovannemnde vedtak, vart m.a. det aktuelle tilbodet på Eidsdal-Linge innarbeidd både i ruteheftet vårt og i ulike brosjyrar retta mot reiselivs- og turoperatørmarknaden. Men under fylkestinget si samling i Ålesund 9. juni d.å. vedtok fylkesutvalet å omdisponere løyvinga til utviding av tilbodet i sambandet Eidsdal-Linge i sommar til andre formål. Dette vedtaket inneber dermed at tilbodet med 2 ferjer i sambandet Eidsdal-Linge blir 2 veker mindre enn det som går fram av våre rutehefte og brosjyrar. Det vil seie at perioden med 2 ferjer i sambandet blir avslutta 31. august d.å., og ikkje 14. september 2008 slik det går fram av ruteheftet. Vi vil seie oss leie for dei ulempene denne endringa vil innebere for våre trafikkantar og reiselivsnæringa i regionen.

Tekstboks 1. Nyhetsmelding på Fjord1 sine nettsider, sommeren 2008

Et uttrykk for dynamisk tenkning i forhold til endrede betingelser underveis, kommer til uttrykk i Programbeskrivelsens handlingskapittel (Programbeskrivelsens kap. 5) Det innledes slik. ”Handlingsplanen er dynamisk, og skal kunne justeres i forhold til nye muligheter, samt læring underveis i prosjektet. Ytterligere detaljering av handlingsplanen ligger i årlig milepælsplan.”

3.1.1 Fokus og forankring

Det følger av det vi har anført ovenfor at prosjekter må planlegges med bredest mulig deltakelse – også fra stemmer som kan tenkes å representere andre virkelighetsforståelser enn prosjektinitiativtakeren(e). Det er slitsomt, men det lønner seg på sikt. Det andre er at prosjektarbeid krever fokus – dedikert og lojal oppfølging til alle prosjektets oppgaver fra alle prosjektets deltakere. Skal man forandre verden – om enn bare en smule – kreves det innsats fra mange, ikke bare en prosjektleder.

Reiselivsprogrammet strevde en del i starten med å mobilisere deltakerne fra privat sektor til deltakelse i styringsgruppemøtene. Dette ble så påfallende til slutt at pro-

sjektlederen fikk i oppdrag å ringe rundt for å forhøre seg om det fortsatt var interesse for å sitte i styringsgruppen, eller om den burde re-bemannes. Etter en moderat rokering hvor organisasjonsrepresentasjonen ble beholdt men hvor noe mannskap ble skiftet ut, ble det noe bedre. Forankringen hos de fire destinasjonsselskapene var imidlertid svak, det virker også på en del av kommentarene vi fikk fra små næringsaktører i epost-undersøkelsen, at forankringen blant dem, særlig i starten, var svak.

[Programmet]..er svært ekskluderende og sentralisert i forhold til de som ikke deltar i programmet. Videre forsterker det en alt påbegynt utvikling hvor satsingen faller på færre og færre aktører.

Synes at det er veldig mange organisatorer og for få utøvere. Skal man få et godt fotballag må man ha mange god spillere som trener sammen. Det hjelper lite med bare managere.

Når det gjelder fokus, så var målformuleringene i programmets første fase relativt uskarpe. Det overordnede målet i Programplanen var ”*å bidra til å utnytte det potensialet i reiselivet i Møre og Romsdal har for å øke lønnsomheten i næringen.*” Denne målsettingen er som vi ser, ikke veldig fokusert – programmet skal *bidra til å utnytte potensialet*. For det andre forutsetter man at det er et potensial, uten at dette spesifiseres nærmere. I sum gir dette programmet en litt uskarp brodd. Det er trolig derfor det overordnede målet om lønnsomhet og ønsket om å bli aktivitetsfylke nr. 1, har utviklet seg underveis. - Etter hvert som programmet skred fram, ser vi stadig oftere at visjonen refereres med litt skarpere kanter som; *Møre og Romsdal skal bli Norges aktivitetsfylke nr.1!* Vi kan ikke finne tilbake til noe vedtak eller beslutningspunkt hvor det er bestemt at visjonen skal endres.

Presiseringen har trolig vokst fram i prosjektet som et uttrykk for at plandokumentets visjon delvis er vanskelig og huske og at den er litt lite spenstig. Slik visjonen etter hvert er kommet til uttrykk, lar den seg i realiteten evaluere, mens den opprinnelige visjonsformuleringen ikke kan det. I den fortsatt virksomme skriftlige programplanen lar det seg gjøre å erstatte stedsnavnet Møre og Romsdal i første setning i visjonen med hvilket som helst annet reisemål, uten at meningen forsvinner. For eksempel; *Valdres/Sørlandet/Buskerud skal være et aktivitets- og opplevelsesreisemål med lønnsomme aktører, hvor gjester kan tilbringe tid og ha varierte opplevelser.* - Det kan de være alle sammen. Men alle reisemål kan ikke lykkes med å bli *aktivitetsfylke nr. 1*.

Nå knytter det seg imidlertid klarhet også til en slik formulering (”aktivitetsfylke nr. 1”). Hvilke aktiviteter er det snakk om? Som vi skal se i kapittel 8, kan man godt lykkes med å bli et anerkjent fjellvandringsfylke, mens fiskere og skikjørere, for å ta to eksempler, reiser andre steder. Flere sentrale aktører med ansvar for salg og markedsføring i regionen peker på denne klarheten overfor oss. En av dem sier det slik:

Det kan jo lett bli en floskel dersom vi ikke blir flinkere til å presisere hvilke aktivitetsformer og hvilke etterspørsel i markeder vi vil bli nummer 1 i forhold til!

3.1.2 Mange roller – ikke fullt så mange personer

Det er som vi ser, en svært tett sammenveving mellom fylkeskommunen og Reiselivsrådet. Forbindelsen ble ikke løsere med etablering av reiselivsprogrammet hvor det samme sekretariatet – i praksis én person, ivaretok oppgaver både for MRR i rollen som sekretariat, MRFK i rollen som reiselivskoordinator, og i Reiselivsprogrammet med rollen som prosjektleder. I den første fasen var riktignok prosjektlederen kun ansatt som prosjektleder i programmet. Også på styringsnivå ser vi tydelige personellmessige overlappinger, styreleder i MRR sitter i reiselivsprogrammets styringsgruppe og en rekke andre personer har, eller har hatt, verv eller roller flere steder samtidig. Forankringen til de fire destinasjonene i fylket ser ut til å ha vært svakere forankret i formelle strukturer, men den kan til en viss grad sies å være ivare tatt gjennom at både styremedlemslista og varamannslista i reiselivsprogrammet hele tiden har hatt navn fra alle de fire destinasjonene i fylket. Vi tror likevel det er riktig å hevde at reiselivsprogrammet helt fra starten hadde tydelige sentralistiske trekk. Initiativet kom fra et fylkesdrevet partnerskap, i samarbeid med andre sentrale fylkesaktører (NHO-Reiseliv og Innovasjon Norge), utredninger ble iverksatt av fylket, programmet ble utformet og finansiert av fylket og sekretariatet har sittet i fylket. Styreleder for Reiselivsprogrammets styringsgruppe er styreleder i NHO-Reiseliv.

Vi så i innledningen til dette kapitlet at trusler mot effektiv prosjektarbeid under usikkerhet er; klar arbeidsdeling mellom deltakere, lavt prioritert prosjektaktivitet hos involverte, osv. At et næringsspesifikt prosjekt innen for rammen av en fylkesgeografi kan få elementer av ”Tordenskiolds soldater” er ikke unaturlig eller uri-

melig. I slike tilfeller er det imidlertid desto viktigere å avklare roller, ansvar og oppgavefordeling. I noen grad må vi kunne si at prosjektets første fase bar preg av noe famling i dette feltet.

3.1.3 Kritikk av organiseringen

Organiseringen av reiselivsprogrammet ble møtt med motstand fra deler av næringa og fra de regionale destinasjonsselskapene i starten. Kritikken var delvis krass og førte, i følge flere innspill vi har fått i intervjuer, til at reiselivsprogrammet fikk en vanskelig start. Argumentene i de intervjuene vi har foretatt blant sentrale aktører i både næringa og blant virkemiddelaktører, handlet hovedsakelig om fire forhold:

1. Bukken og havresekken; Fylkeskommunen er bevilgende myndighet, der- som de også skal være ansvarlig for å iverksette tiltakene – og i siste hånd evaluere dem – blir det samlet for mye makt (og penger) i fylkeskommunens hender.
2. Kompetanse. Kompetanse om reiseliv sitter ute i næringa og i destinasjons- selskapene, blir det hevdet. Virkemidlene burde derfor plasseres i hendene til dem som har høyest/mest relevant kompetanse
3. Byråkratisering. Produktutvikling og salg foregår ute i markedet, derfor bør virkemidlene raskest mulig ut der de kan få effekt uten (unødvendig) byrå- kratisering/sentralisering i fylket.
4. Politisering. Fylkeskommunen er en politisk enhet. Pengene og programmet vil kunne få en uheldig politisk dimensjon over seg som kan virke kontra- effektivt. Det er ikke slik at det som er politisk korrekt, alltid er det som virker best i markedet, hevder enkelte kilder.

I tillegg ser vi av flere dokumenter at en del mindre sentrale aktører oppfatter reise- livsorganiseringen i Møre og Romsdal som komplisert å forstå. Forholdet mellom Fjord-Norge, fire destinasjonsselskap, Møre og Romsdal Reiseliv, Møre og Roms- dal fylkeskommune, og med Innovasjon Norge og NHO-Reiseliv som aktive aktø- rer ”innimellom”, er uskarpt hvis en kommer litt på avstand og ikke arbeider in- nenfor eller svært tett på disse organene til daglig. Det gjør de færreste.

Ingen av de fire ”motkreftene” som det er pekt på i opplistingen ovenfor, er spesielt overraskende eller atypiske for hva som forekommer i offentlig initierte/organiserte prosjekter. En systematisk risikoanalyse forut for prosjektet ville trolig ”avslørt” dem alle på forhånd slik at man kunne iverksatt forebyggende tiltak, eller gjort ting annerledes. I stedet fikk man – berettiget eller ikke – hele kurven av motforestillinger praktisk talt i fanget fra første stund. Det er kanskje etterpåkløskskap å påpeke det fire år i ettertid, det ligger i evalueringens karakter. Men det burde ligge i *prosjektforberedelsen*es vesen å påpeke det på forhånd – det er selve prosjektplanleggingens begrunnelse. Mer om dette i kapittel 4.1. nedenfor.

4. Tiltaksgjennomføring

Har Reiselivsprogrammet gjort som det planla å gjøre? Har innsatsen vært planmessig forankret i de målsettingene som de var tenkt å understøtte, og står ressursinnsatsen i programmet i rimelig forhold til programmets mål og hovedfokus?

Det er spørsmål vi vil lete etter svar på i dette kapitlet.

4.1 Uklar oppstartsfase

Prosjektet startet opp uten ansatt prosjektleder. Kriterier for prosjektlederansettelse ble vedtatt på første styringsgruppemøte i juni 2006. Dette kom imidlertid raskt i orden, med prosjektleder tilsatt allerede i neste møte, 25. september samme år. I styremøtet over to dager 25. og 26. september ble det løftet inn en rekke nye problemstillinger til programmet, både fra styremedlemmer og eksterne foredragsholdere. Det ble pekt på at det var behov for ”ein oversikt over trendar og marknader” og, ”kva som er riktig vektlegging mellom produktutvikling/produktpakking og marknadsføring”. Det var ulike oppfatninger om man burde satse på hjemmemarkedet eller utenlandsmarkedet og om ”ein berre skal fokusere på kortferiemarknaden”. Alle de åpne spørsmålene resulterte i vedtak om at prosjektlederen fram til neste møte skulle legge fram ”klargjering av langsiktige og kortsiktige mål i prosjektplanen, samt budsjett”. Det ble videre vedtatt å utfordre Innovasjon Norge på å ”gjere ei behovsundersøking blant aktørane i reiselivsnæringa der ein kartleggjer kva type kompetanse som trengs, slik at tilbodet kan skreddersyst.”

Det er i mange sammenhenger klokt å gå inn i et prosjektarbeid med åpenhet, slik at målgrupper og deltakere kan være med å prege arbeidet. Slikt arbeid hører naturlig til en kartleggingsfase – ofte organisert i en forstudie. Å legge slike grunnleggende spørsmål inn i selve hovedprosjektet, vil ta mye operativ kraft ut av prosjektet i starten. Et annet forhold er at prosjekter – som andre organisasjoner – vil bli preget av sin oppstart. Dersom prosjektet får en start hvor det er åpent og spørrende, vil det ha vanskeligere for å endre karakter til beslutsomt og prioriterende nderveis. Prosjektets ”ånd” fra oppstart har med andre ord en tendens til å vare. Det er bl.a. derfor det anbefales å skifte prosjektorganisasjon og målparametre m.v.

når man går fra en fase (kartlegging og sonderinger av ulike slag) til en annen (gjennomføring).

Bildet av en litt forsiktig og famlende start bekreftes av tilgjengelig prosjektdokumenter fra Reiselivsprogrammet. Evnen til å prioritere og fatte vedtak med tydelige prioriteringer, ser ut til å ha vært svakere enn evnen til å komme opp med stadig nye ideer, piloter, markeder, organisasjonsmåter etc.

Et eksempel kan hentes fra styringsgruppemøte i september 2007, hvor et styringsgruppemedlem under sak ”Eventuelt”, tok opp et spørsmål om å få inn flere piloter i prosjektet. Uten forutgående saksutredning ble det der og da bestemt at prosjektlederen til neste møte skulle ha en liste med kriterier klar for rekruttering av nye piloter.

Et annet forhold som speiler kulturen i prosjektet ved starten, er at budsjettet for de to første årene ikke ble brukt opp. Det virker som om de operative tiltakene var så svakt planlagt ved oppstart av prosjektet, at de i realiteten ikke ble iverksatt på bred basis før første halvår 2008.

En forklaring på hvorfor denne ”prosjektkulturen” ser ut til å ha utviklet seg, kan være en konsensus-vilje. De relativt få gangene som styringsgruppa har foretatt tydelige valg, hvor noe også er valgt *bort*, er det oppstått motstand. Valg av såkalte fyrtårn, piloter, og delvis valg av markeder, førte i flere tilfeller til betydelig støy.

At prosjektet måtte skifte prosjektleder halvveis i prosjektet, i mai 2008, virket også uheldig. Et prosjekt med tydelige tiltak og arbeidsdelinger er trolig mindre sårbart for skifte i administrative stillinger enn prosjekter som i stor grad baserer seg på å sparre med en administrasjon som selv holder i de fleste tråder. Vi oppfatter siste del av prosjektet som langt sunnere designet – konf. kommentarer til prosjektdesignet i kapittel 3. I andre del av prosjektet, fra 2008 og framover, virker hvert delprosjekt å være langt sterkere rigget med ansvarlig delprosjektleder, arbeidsgrupper – med unntak av HA 2 – og med langt sterkere forankring i næringsmiljøene.

4.1.1 Improvisasjon og kreativ prosjektledelse

Vi ser flere steder i programgjennomføringen at det har vært nyttig å ha en styringsgruppe og prosjektadministrasjon med myndighet og korte kommandolinjer til beslutningstaker. Fjord Magic og The Fjord Experience ble valgt ut som de første pilotene av Styringsgruppen. Administrasjonen hadde det de uttrykker som "noen kronglete veier", før de kom til en løsning hvor tilskuddene ble splittet i et bedriftstilskudd overført gjennom Innovasjon Norge, i tillegg til at bedriftene mottok et tilskudd på kr. 400.000 til markedsaktiviteter, utbetalt fra reiselivsprogrammet direkte. På grunn av at bedriftsstøtten ble utbetalt fra IN, ble videre oppfølging av pilotene overført til IN og bedriftene ble derfor i fortsettelsen liggende noe "på utsiden" av reiselivsprogrammet. På en side sett, er det kritikkverdig at penger splittes og utbetales i flere kanaler delvis for å omgå et EU regelverk som virker stivbent i sammenhengen. Men på den annen side, hadde pilotsatsingen i programmet stått lenge i stampe på det tidspunktet. Fleksibilitet fra prosjekteierens side brakte delprosjektet videre mot realisering i.h.t. oppsatte mål.

Også i andre aktiviteter, ser vi at penger er kanalisert via omveier fram til målet. Markedsbidragene til destinasjonsselskapene som eksplisitt skulle brukes til å styrke deres deltakelse i Fjord Norges aktiviteter, er eksempler på dette. På mange måter virker det som om innovasjonsevnen i programmet har vært større i prosjektledelsesutøvelsen, enn i produksjon av nye produkter og markedsaktiviteter. Se mer om dette i kapittel 9.

4.2 Handlingsplanen og effektmål

Nedenfor følger en summarisk gjennomgang av reiselivsprogrammets tiltaksplan. Programdokumentene anfører selv, som vi har vært inne på, at tiltaksplanen er å oppfatte som dynamisk slik at tiltak kan fjernes og erstattes av nye underveis dersom betingelsene endres. Dette er imidlertid den lista vi har fått som grunnlag for evalueringen. Lista skiller av og til mellom kortsiktige og langsiktige løp uten at det framkommer konkret hvilke tidshorisonter som knyttes til de to begrepene. Tiltaksplanen opererer også med både effektmål og resultatmål for hvert enkelt til-

taksområde. Vi må innrømme at vi finner denne inndelingen mer uklar enn oppklarende, særlig fordi begge kategoriene rommer både målbare (resultat)mål og mer kvalitative ønsker. Vi finner for evalueringens formål ingen stor hensiktsmessighet i dette skillet. Derimot er det av betydning for evalueringen om målene er *målbare*, eller om de er mer intensjonelle. Vi kommenterer derfor kun de målene som lar seg etterprøve fra tiltakslista nedenfor. *Vi kommenterer mål og handlingsprogrammets tiltakspunkter i kursiv skrift.*

4.2.1 Mål og tiltak

HA1 Sesongforlengelse og tilgjengelighet

Målbare mål: Geiranger som destinasjon åpnes 1. april.

Reisepass for alle offentlige kommunikasjoner og bomveier vil være tilgjengelig og gangbart.

Jobbe med andre aktører for å få til et reisepass i hele fylket og i Fjord Norge regionen.

Målene er ikke oppnådd, men det er innført elektronisk billettsystem på deler av kollektivtilbudet som kan gi muligheter senere.

Se www.kollektivkortet.no. Det virker ikke som om kollektivkortet er spesielt rettet mot turister, og det er også neppe et resultat av Reiselivsprogrammets innsats.

1. Ferge 15 Eidsdal-Linge øker kapasitet og utvider sommerrutene til å gjelde 01.05- 30.09.

Fergen har økt kapasiteten med å innføre større ferjer, men sommerrutene er ikke utvidet.

2. Ferge 18 Geiranger - Hellesylt driftes i perioden 01.04 - 30.10.

Ruten er blitt utvidet med to uker som prøveprosjekt i 2008, 2009 og 2010. Uavklart hva som skjer i 2011 og videre.

3. Sommersesongen også på attraksjoner, overnattingsanlegg, produktpakker m.m. utvides til 01.04 – 30.10.

Vanskelig å fastslå sikkert på generell basis, men enkelte produktpakker er utviklet for en lengre sesong under HA 4.

Langsiktig løp

4. Åpning av RV 63 Geiranger – Grotli 1. april
Åpningsdato kan ikke garanteres, dette vil avhenge av snømengde fra år til år. Men rassikringsarbeid (snøanker) er gjennomført på strekningen, noe man håper vil kunne bidra til tidligere åpning.

5. Åpning av Trollstigen 1. mai
Dette er undersøkt men forlatt som mål, da det viser seg svært kostbart og teknisk vanskelig å gjennomføre

6. Utvikling og innføring av reisepass.
Reisepass er ikke blitt innført slik det var mål om, men det er innført elektronisk billettsystem på en del kollektivtrafikk, som kan utvides i retning av et mer turisttilpasset reisepass. Det har allerede i mange år eksistert et fjordpass, et produkt av Fjord Tours, som gir rabatter på hotellovernattinger. Ønsket om å utvikle et "universalpass" som gjelde overnatting, attraksjoner og transport er p.t. ikke realisert.

HA2 Direkte ruter

Målbare mål:

- Minimum to internasjonale flyruter til Møre og Romsdal.
- Ta en del av kortferiemarkedet, som er et sterkt voksende marked.
- Fergerute i drift mellom Skottland og Kristiansund

Se kommentarer under tiltakspunktene nedenfor

TILTAK

1. Presentere Reiselivsprogrammet i ulike fora, og starte dialog.
Ikke direkte målbart, men Reiselivsprogrammet har utvilsomt vært på agendaen i mange fora.

2. Misjonere om at økt satsing på internasjonale ruter er til gode for hele næringen, og innbyggerne, uansett hvilken av flyplassene de lander på.

Ikke målbart

3. Informere om fylkets oppstartsfond og bidra til at dette kan være med på å få direkte flygninger til Møre og Romsdal.

1.5 millioner kr er brukt som bidrag i et større regionalt spleiselag to ganger, i 2007 og 2008, for å stimulere markedsutviklingen bak en ønsket direkterute-etablering England – Vigra. Ruten kom i drift sommeren 2008 i regi av SAS men ble lagt ned året etter, angivelig ikke fordi den ikke var regningssvarende, men fordi SAS hadde problemer og måtte selge fly. Direkteflyvninger London – Vigra vil igjen starte opp, under Norwegians rutetilbud fra 17. april 2011. To andre direkteruter er startet i programperioden: Ålesund-København og Ålesund-Riga. Reiselivsprosjektet har ikke vært direkte involvert i dette arbeidet, siden det allerede var i gang et godt arbeid med dette forut for programstart. Vi bemerker ellers at verken Danmark eller Latvia/Baltikum er prioriterte markeder i reiselivsprogrammet.

4. Løpende oppdatert om prosjektet fergerute Kristiansund – Rosyth, Skottland. Ruten er forlatt som reiselivssatsing, vil om den kommer, bli en ren cargorute.

5. Samarbeide med prosjektet Innovativ Fjordturisme i satsingen på kortferiemarkedet.

Innovativ Fjordturisme fikk status som NCE i 2010. Samarbeidet mellom Arenaprogrammet Innovativ Fjordturisme, senere NCE Tourism – Fjord Norway håndteres først og fremst gjennom felles forankring i Fjord-Norge AS. Det faktum at regionen fikk en turist-NCE underveis i Programperioden, er et eksempel på at ikke alle forhold i omgivelsene kan forutses i prosjektdesignet ved oppstart. Se ytterligere kommentarer i kapittel 9.

HA3 Forsterket markedsføring og profil

Målbare mål:

- Møre og Romsdal skal ta posisjonen som aktivitets- og opplevelsesfylke.

Kommenteres under kapittel 6 og 8

- Øke antall besøkende med 150 000 hvert år i programperioden.

Ikke oppnådd

- Øke lønnsomheten hos aktørene med 5 % gjennom en utvidet sesong og flere aktivitets- og opplevelsestilbud.

Usikkert. Omsetningen har økt, lønnsomheten har ikke økt tilsvarende.

Mange nyetableringer.

- Aktivitet og opplevelsesbedrifter skal være bookbare på nett.

Se kommentar under tiltakslista, nedenfor

- Næringen skal implementere en felles tag-line som skal brukes i ulike sammenhenger.

Er utviklet, men foreløpig bare i noen grad implementert i næringa.

- Et langsiktig mål er at slogan/tag-line skal være så bra at alle eksportnæringene i vårt fylke bruker denne som forklaring på hvor de kommer fra.

Ikke oppnådd, tvert om – en test som Reiselivsprogrammet gjorde mot ulike eksportbedrifter konkluderte med at de ikke så seg tjent med profilprodukten/tagline.

- Utarbeidelse og iverksettelse av en felles markedsplan for Møre og Romsdal. *Gjennomført*

- Utarbeidelse, og implementering av et samlebegrep for hele fylket gjennom en slogan/tag-line.

Kommentert ovenfor

- Gjennomføre analyser som grunnlag for å måle utviklingen, og bidra til større kunnskap om de utvalgte markedene for turistnæringen i Møre og Romsdal.

Noen temaanalyser er gjennomført, men det mangler en gjennomgående kartlegging eller oppstartsanalyse som kunne vært en referanse for utviklingen underveis og i sluttevalueringen.

- Reiselivsprogrammet vil medvirke til et felles system for nettbasert booking.

Delvis, men dette er valgt overført til Fjord Norge AS og arbeides videre med innenfor det nasjonale BIT-reiselivsprosjektet.

TILTAK

1. Utarbeide og iverksette en felles markedsplan i de prioriterte markedene, sammen med destinasjonsselskapene og pilotbedriftene. Fokus på økt salg, merkevarebygging og konsept-tankegang.
En felles profil med felles profilmateriell – brosjyre og DVD er utarbeidet, mye av merkevarebyggingen og operativt markedsarbeid er delegert til Fjord Norge og destinasjonsselskapene.
2. Jobbe tett sammen med destinasjonsselskapene og deres respektive styrever
Ikke målbart slik det er formulert, men det er laget partnerskapsavtaler med alle fire selskaper.
3. Lage en dreiebok som viser hvordan slogan/tag-line kan bidra til mer effektiv markedsføring av Møre og Romsdal som reisemål.
Er gjennomført
4. Identifisere, igangsette, gjennomføre og teste at Møre og Romsdal kan bookes på en plass.
Et omfattende arbeid innledningsvis konkluderte med at tiltaket håndteres av Fjord Norge AS som i sin tur har brukt destinasjonene i Møre og Romsdal som piloter – dette har involvert tre av destinasjonene
5. Analysere og se på nødvendigheten av en felles info (print) om rutetider / muligheter til å ta seg rundt i fylket på egen hånd.
Gjennomført

HA4 Produktutvikling og pakking

- Lønnsomheten i aktivitets- og opplevelsesbedrifter skal opp 5-7 %.
Ikke oppfylt per dato – for tidlig å se resultater
- Forlenge oppholdstiden i fylket gjennom aktivitets- og opplevelsestilbud.
Lite som tyder på at dette er oppnådd, se kapittel 5
- Reiselivsprogrammet skal skape arenaer og nettverk for at Møre og Romsdal skal bli et aktivitets- og opplevelsesfylke.

Ingen nye faste arenaer er etablert med varighet utover programmet, så langt vi kjenner til

- Vi skal styrke attraksjonskraften i lavsesong og ha fokus på bedrifter som leverer aktivitet og opplevelser.

De pilotene som er prioritert er i liten grad vinteråpne, men de leverer aktiviteter og opplevelser også i skuldresesongene, her er det for tidlig å se effekter, p.t.

TILTAK

1. Identifisere, igangsette, gjennomføre og evaluere 3 piloter, inkludert distribusjonsstrategi.

Er gjennomført til overmål: Tre piloter pluss en pilot med tre tiltak er under utvikling fram til årsskiftet. Foreløpig uvisst hvilke effekter dette vil få.

2. Identifisere miljø som har jobbet med produktutvikling og bruke disse for læring og erfaringsoverføring.

Usikkert hva det her er snakk om og om det i tilfelle er gjort. En ekstern bedrifts/reiselivsrådgiver er leid inn som konsulent for tiltaket. Det er gjennomført en kartlegging av fylkets aktivitetsbedrifter – disse er presentert i en egen trykksak. En modell for utvikling og markedstesting av piloter er utviklet.

3. Utarbeide en håndbok som viser ”best practise” i konseptuel produktutvikling.
Ikke gjort

4. Gjennomføre kurs i produktutvikling og forretningsfokus for aktivitets- og opplevelsesbedrifter

Er gjennomført, men kan sies å være et kompetansetiltak som det er mer naturlig å telle opp under HA5.

5. Gjennomføre nettverksamlinger/konferanse for denne type bedrifter.

Gjennomført.

HA5 Kompetanseheving

Målbare mål:

- 20 % av bedriftene i næringen skal ha gjennomført minst ett kompetansehevingstiltak.

Er ikke oppnådd

- Møre og Romsdal skal være et foregangsfylke i Norge hva gjelder vertskapsrollen. Det skal være høy kompetanse i aktivitets-/opplevelsesbedrifter, med fokus på lønnsomhet og HMS.

Det må gjennomføres sammenliknbare analyser av flere fylker for å fastslå om dette målet er nådd, men tiltak er gjennomført.

- Det skal utvikles og gjennomføres en kompetansekartlegging i næringen. Kompetansehevende tilbud prioriteres og gjennomføres med utgangspunkt i kartlegginga.

Dette er gjennomført

- Starte en serie med kurs inkludert to nye områder: ”den utvidede vertskapsollen” og produktutvikling/ pakking.

Dette er gjennomført

- Reiselivsprogrammet skal synliggjøre hvilken samfunnsmessig virkning reiselivsnæringen har som verdiskapning i kommunene slik at bevilgninger lettere kan falle på plass.

Dette er ikke gjort.

TILTAK

1. Gjennomføre kompetansekartlegging i næringen som grunnlag for kursprogram.

Er gjort

2. Utarbeide og iverksette innsalgplan for kompetanseprogrammet

Er gjort

3. Utarbeide system for evaluering og korreksjoner av det 3 årlige programmet.

Oppfylles gjennom denne evalueringen, er ikke gjort underveis.

4.2.2 Tiltakslista, samlet sett

Som vi ser er en rekke enkelttiltak gjennomført i.h.t. opprinnelig plan, noen er korrigert og andre er ikke gjennomført. En gjennomgang av programmets dokumentasjon gir ingen indikasjoner på at noen tiltak er glemt eller bevisst nedprioritert av andre grunner enn reiselivsfaglige vurderinger eller forhold knyttet til at de viste seg langt vanskeligere, eller dyrere å realisere enn først antatt. Slik sett har reiselivsprogrammet fulgt sin egen plan, langt på vei.

Noen av de hindringene som oppsto mot realisering av enkelte punkter, ville kunne la seg identifisere på forhånd. Gjennomgang av hver del-aktivitet og de rapporter som er skrevet om dem underveis, underbygger vårt poeng fra avsnitt 4.1. om at programmets første fase hvor stillingsressursen, møteaktivitet og budsjettressurser ble brukt til kartlegging og avklaringer. Dersom dette hadde vært sortert ut i en forprosjektfase ville programmet kommet raskere over i det gode operative modus som vi oppfatter programmet til å være i ved avslutning.

La oss i de neste kapitlene se nærmere på om de tiltak og aktiviteter som er gjennomført har brakt reiselivsfylke nærmere de overordnede målene for programmet.

5. Sesongforlengelse

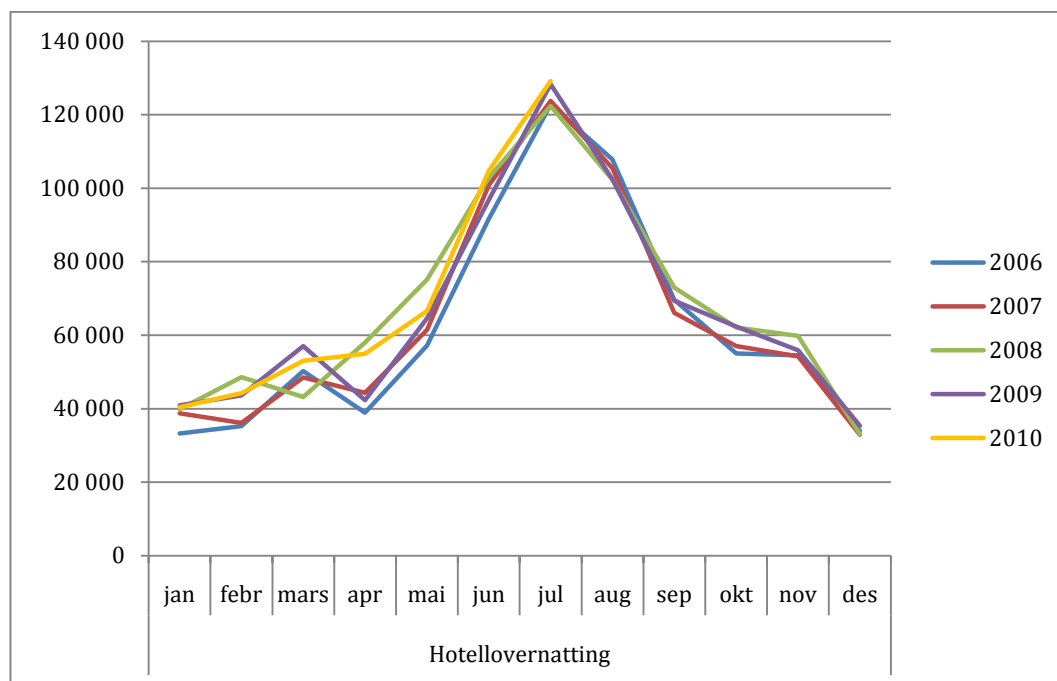
I de to neste kapitlene vil vi se nærmere på de overordnede målene om sesongforlengelse og lønnsomhetsforbedring i programmet. Det er, som nevnt i innledningen, for tidlig å forvente vesentlig endring i parametre for sesongforlengelse og lønnsomhet praktisk talt i det programmet utfases etter fire år. Flere av tiltakene som er begrunnet med at de skal skape slik vekst, er iverksatt så sent som i år. La oss likevel se på utviklingen, så langt. Vi begynner med å se på trafikk tall og overnatting.

5.1 Overnattinger og samferdselstrafikk

Møre og Romsdal er et typisk ensesongs-reisemål. Selv om det over tid er arbeidet seriøst med å bygge opp reiselivstilbud i vintersesongen, er den kommersielle turisttrafikken vesentlig større i sommermånedene enn ellers i året. Vi har forstått målet om sesongforlengelse som en ambisjon om at det skal komme turister til Møre og Romsdal *tidligere på sommeren og lenger utover høsten*. Vi har brukt flere datasett for å vurdere dette spørsmålet. Trafikktellinger på typiske inn- og utfartsveier som individuelle turister benytter i sitt gjennomreise- og rundreisemønster, er en indikator. Fergepassasjerer og antall biler på typiske turistfergeruter er en annen. Overnattingsstatistikk både i hotell, camping, registrerte bobilovernattinger og kommersielle hytter er en tredje. Til slutt har vi benyttet passasjertall på strekningen i Møre og Romsdal på Raumabanen som en indikator.

5.1.1 Hotellovernattinger

Overnatting i hotell skilles gjerne etter formål; yrkestrafikk, kurs og konferanse og ferie/fritid. Reiselivsprogrammet er rettet inn mot fritidssegmentet, men la oss likevel først se på sesongvariasjon til fylket, samlet sett.



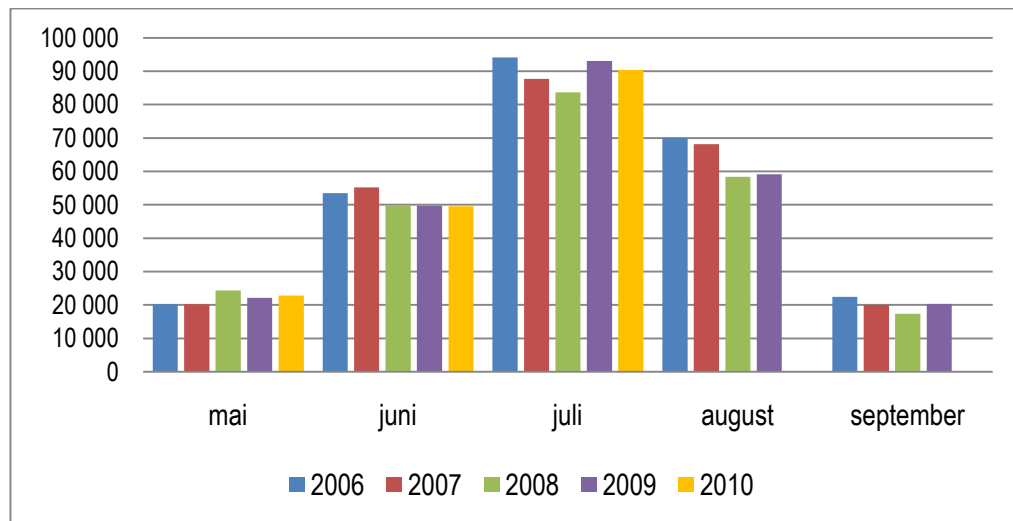
Figur 2: Hotellovernattinger i Møre og Romsdal, alle markeder fordelt over året. Kilde: Statistikknett¹

Den tydelige og stabile sesongvariasjonen er et dominerende trekk ved bildet. Variasjonene knytter seg til vårsesongen med en noe tidligere start på sommersesongen i 2008 og 2010. Kurvene for september og oktober ser ut til å være noe flatere, og dermed bedre for 2008 og 2009, enn tidligere år.

Figur 2 nedenfor, viser utviklingen i skuldresesongen tydeligere.

Volumet har, som vi ser, ikke utviklet seg spesielt i noen av skuldrene i den hotellbaserte ferie/fritidstrafikken i programperioden.

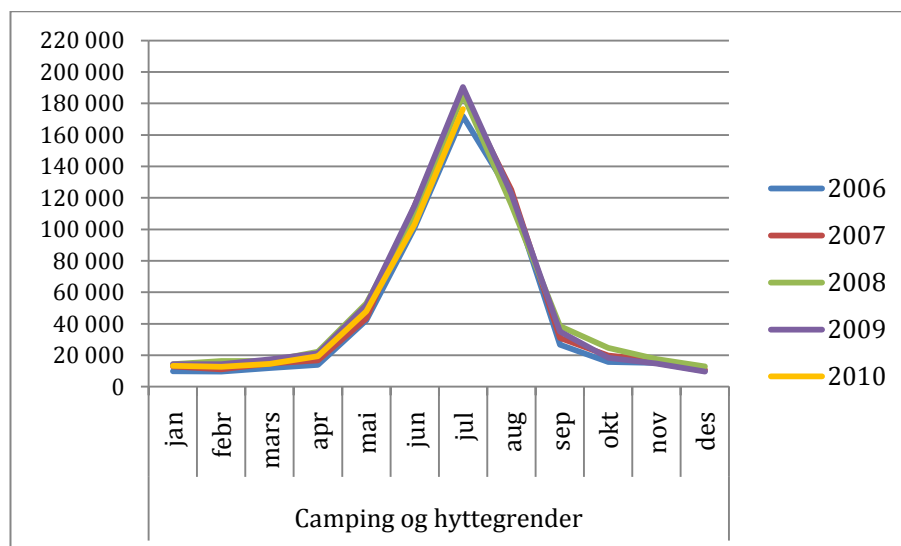
¹ Statistikknett er en tjeneste som leveres av Kongsvinger Kunnskapspark. Alle tall baseres på statistikk som innhentes fra SSB.



Figur 3: Utviklingen av skuldresesongene i ferie og fritidsmarkedet, hotellovernattinger. Kilde: Statistikknett

5.1.2 Camping og hytter

Dersom vi ser på overnatting i camping og hytter som er typiske boformer for ferie og fritidsmarkedet, er bildet enda tydeligere. Også her ser vi en svak utflating i tidlig høstmåneder, men hvor 2008 viser et noe bedre bilde enn 2009.



Figur 4. Overnattinger i camping og hyttegrender i Møre og Romsdal, alle markeder fordelt over året. Kilde: Statistikknett.

Vi kommer tilbake til overnattingsstatistikken nedenfor, men når vi nå er inne på sesongstrukturer, la oss først se litt nærmere på trafikkte­llinger på typiske turist­samferdsels­punkter i fylket.

5.2 Trafikkte­llinger

Nedenfor presenteres en rekke figurer over trafikkte­llinger på ferger og vei i Møre og Romsdal. Det er ikke kun turisttrafikk med i tellingene, men de illustrerer like­vel utviklingstrekk over år. Vi har kun tatt med tellinger for sommersesongen med skuldre vår og høst.

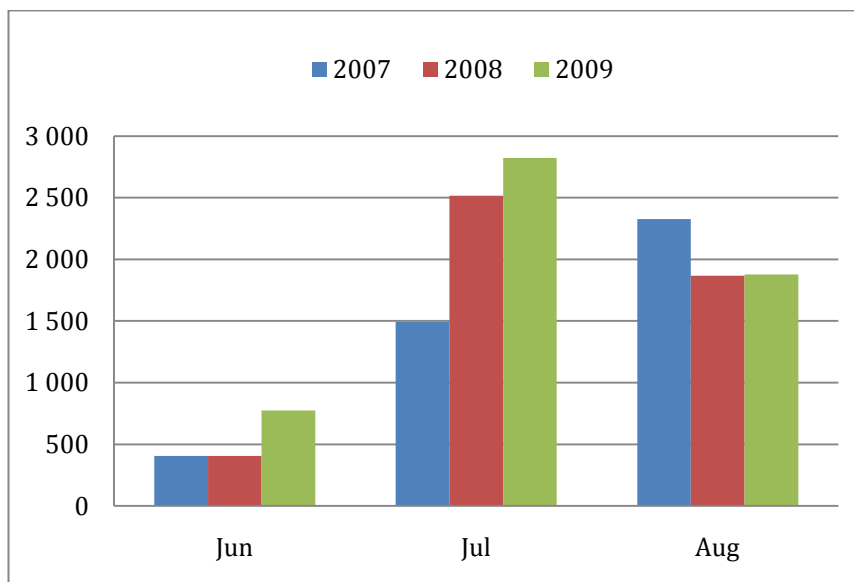
Når det gjelder fergestatistikk, har vi kun tatt med passasjerutvikling, ikke antall kjøretøy. På den måten reduserer vi effekten av nyttetra­fikk som oftest bare produ­serer en passasjer per kjøretøy. Når det gjelder veitelling, bruker vi veitelling for biler med kort akselavstand (telles av sensorer i veibanen). Det betyr at alle kjø­retøy på størrelse med en personbil opp til og med minibuss og ordinære bobiler, telles med. Vi kan naturligvis ikke skille mellom turister i personbil fra fastboende på vei til butikken. Men sesongvariasjonene for fastboendes trafikk­mønster skulle man forvente lå noenlunde fast over flere år. Endringer i årsstrukturen kan derfor med en viss sannsynlighet sies å være knyttet til endringer i ferietrafikken.

Grunnen til at trafikkte­llinger vies såpass stor plass her, er at en av reiselivs­pro­grammets viktige forutsetninger for målet om sesongforlengelse, synes å være at manglende kommunikasjonstilbud hindrer turistene fysisk fra å komme til fylket. Vinterstengte veier, manglende fergetilbud og få direkteruter inn fra utlandet, opp­gis å være hindre mot sesongforlengelse og vekst. En rekke tiltak ble derfor plan­lagt iverksatt for å bøte på dette.

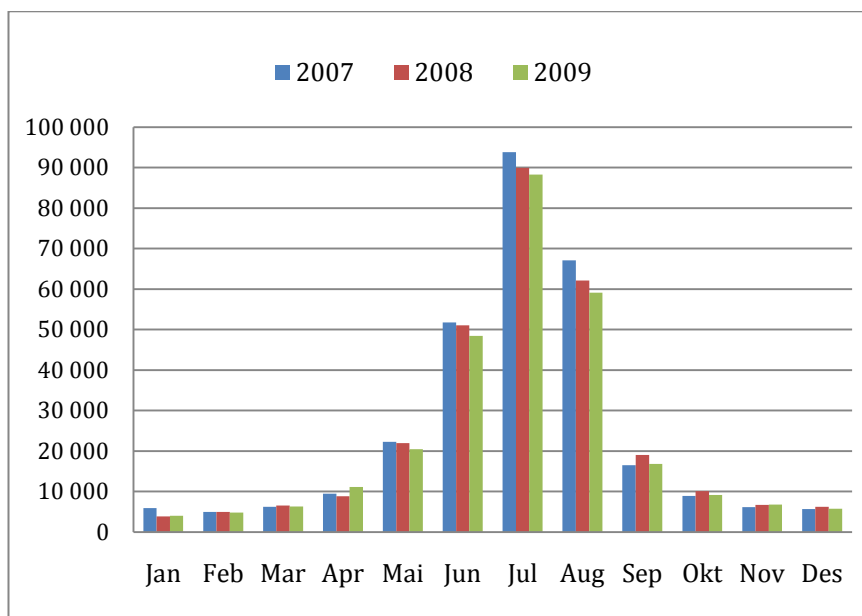
- Ferge 15 Eidsdal-Linge skal øke kapasitet og utvider sommerrutene til å gjelde 01.05-30.09.
- Ferge 18 Geiranger - Hellesylt skal driftes i perioden 01.04 - 30.10.
- Åpning av RV 63 Geiranger – Grotli 1. april.
- Åpning av Trollstigen 1. mai.

Vi har kommentert disse målene i kapittel 4. Her ser vi nærmere på trafikk­tallene knyttet til dem.

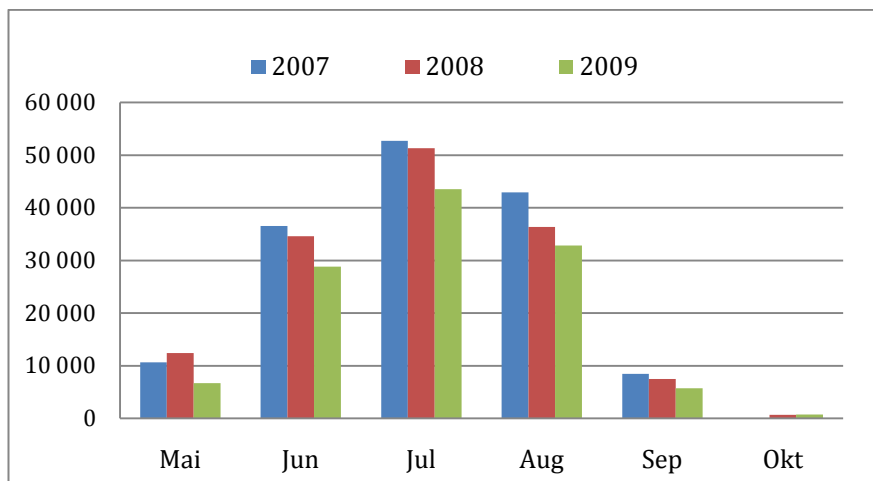
5.2.1 Fergetrafikk



Figur 5: Passasjertall på fergestrekningen Valldal – Geiranger. Kilde: Fjord1



Figur 6: Passasjertall på fergestrekningen Eidsdal – Linge. Kilde: Fjord1

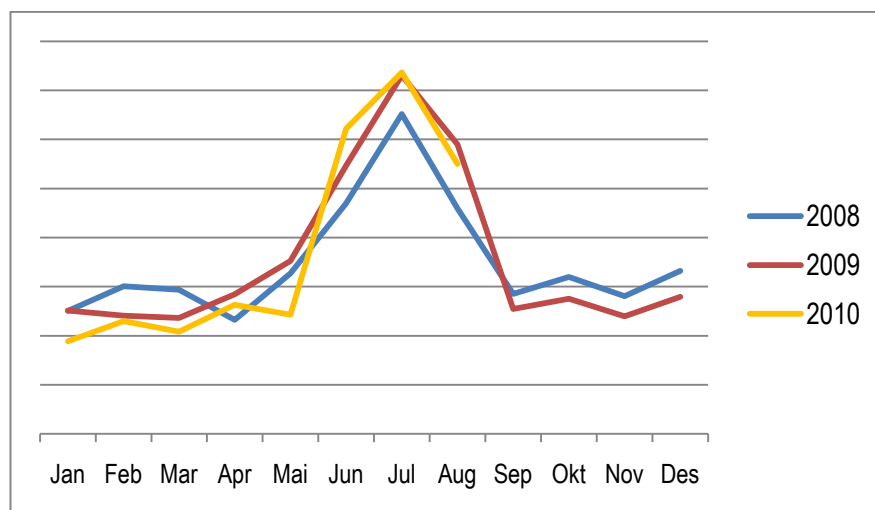


Figur 7: Passasjertall på fergestrekningen Geiranger-Hellesylt. Kilde: Fjord1

Passasjertallene på fergerutene ovenfor viser en svak nedgang fra toppåret i 2007. Unntaket er juni og julitrafikken på fergestrekningen Valldal – Geiranger, figur 5. Her ser vi en topp i 2009, vi har ikke fått tall for 2010.

5.2.2 Raumabanen

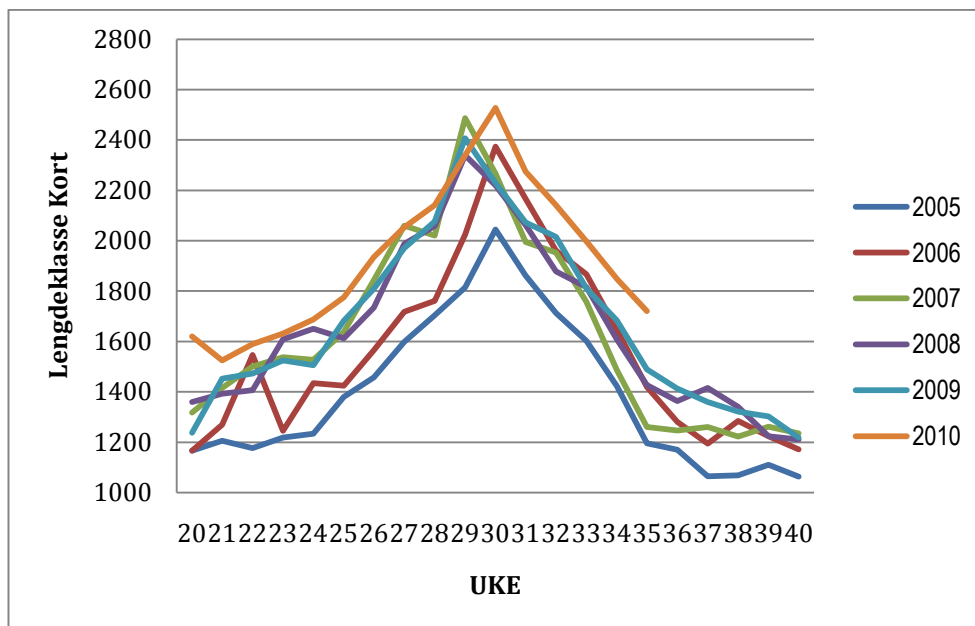
Fra 2008 startet NSB å kjøre "Opplevelsestog" på Raumabanen i perioden juni-juli-august. Elementene i denne satsningen er presentert i egen rutetabell for i perioden, og det er et tilbud som spesielt retter seg mot reiselivsmarkeder, bl.a. cruise-markedet. Toget har automatisk guiding om bord i alle togsett på norsk, engelsk og tysk. Det kjører sakte ved spektakulære steder, gjør fotostopp og er ellers tilpasset turisternes opplevelser. Figur på neste side.



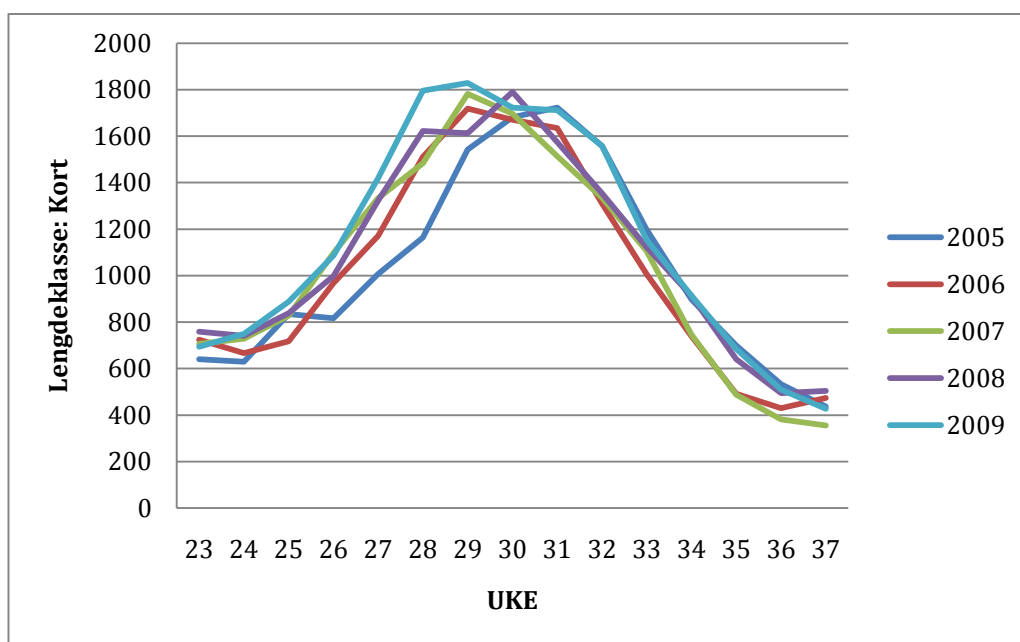
Figur 8: Passasjerutvikling på NSBs regiontog Dombås – Åndalsnes, sesong- og årstallsstruktur. Antall passasjerer er ikke offentlig. Kilde: NSB.

5.2.3 Vegtelling

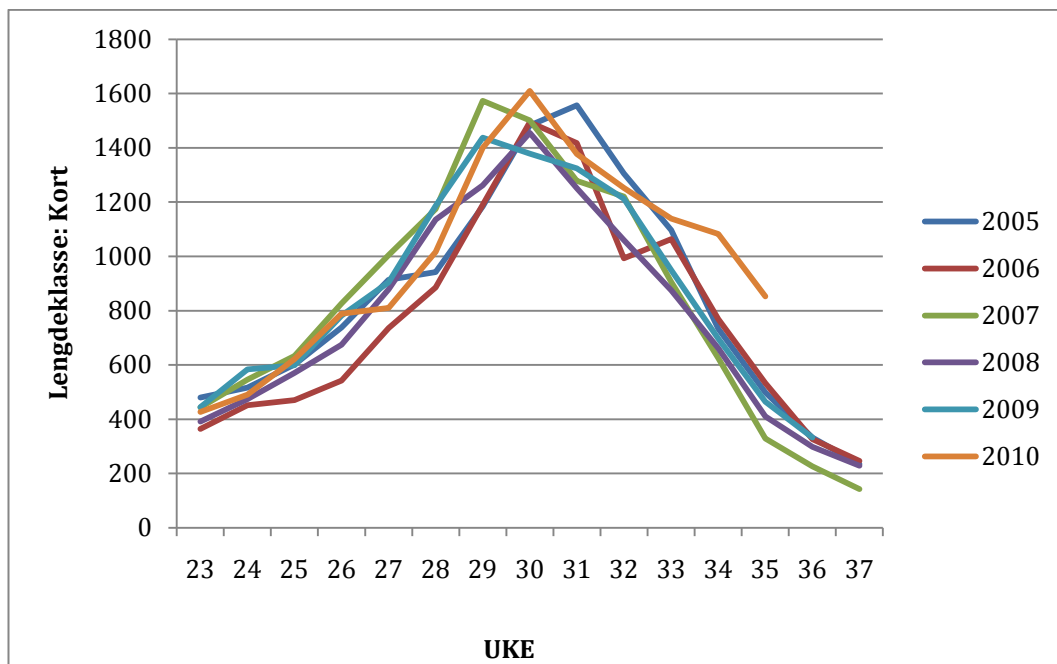
Statens Vegvesen foretar en rekke tellinger av kjøretøy ved både manuelle og automatiske tellepunkter en rekke steder i Møre og Romsdal. Vi har i samråd med dem plukket ut noen tellepunkter som må kunne forventes å vise bevegelser i turisttrafikken. Vi inkluderer i tellingene bare korte kjøretøyer, dvs. personbiler, varebiler, minibusser og de fleste bobiler. Tellingene gir, som nevnt innledningsvis, ikke grunnlag for å skille mellom nyttetraffic og ferietrafikk eller antall personer i kjøretøyet. Det betyr at fastboende som kjører til butikken forbi et tellepunkt, teller ett kjøretøy, på samme måte som en familie på fem fra Nederland gjør det. En sammenlikning over flere år i ferisesesongen, vil likevel gi en pekepinn på utviklingstrekk. Det er ikke grunn til å tro at nyttetraffic eller annen trafikk som genereres av fastboende, skulle variere mye fra år til år, med mindre det foregår betydelige samfunnsutvikling (boligbygging, skoleutvidelser, næringsarealutvikling, el. l.) på steder nær tellepunktet. Det er ikke tilfelle med de tellepunkter vi har benyttet.



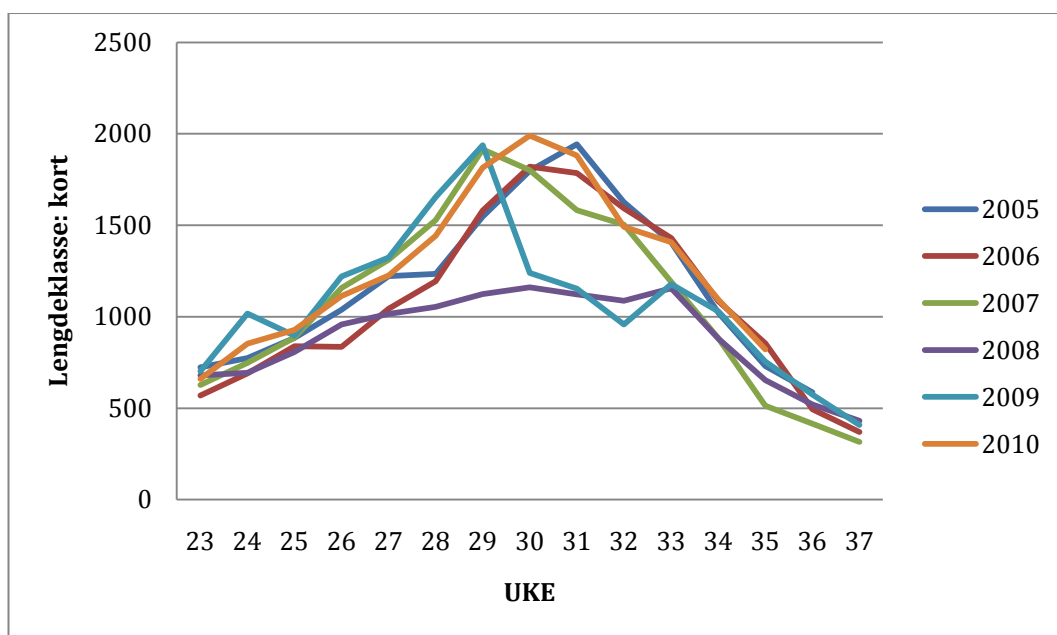
Figur 9: Automatiske trafikktegninger på fylkesvei 64 Atlanterhavsveien. Telling av antall korte kjøretøy per uke, fra uke 20 til uke 40, i årene fra 2005 til 2010. Kilde: Statens Vegvesen.



Figur 10: Trafikktegninger på fylkesvei 63 ved Sogge (Åndalsnes, Trollstigen). Telling av antall korte kjøretøy per uke, fra uke 23 til uke 37, i årene fra 2005 til 2009. Kilde: Statens Vegvesen



Figur 11: Trafikktellinger på fylkesvei 63 ved Djupvasshytta (Strynefjellet). Telling av antall korte kjøretøy per uke, fra uke 23 til uke 37, i årene fra 2005 til 2010. Kilde: Statens Vegvesen



Figur 12: Trafikktellinger på fylkesvei 63 ved Geiranger. Telling av antall korte kjøretøy per uke, fra uke 23 til uke 37, i årene fra 2005 til 2010. Kilde: Statens Vegvesen

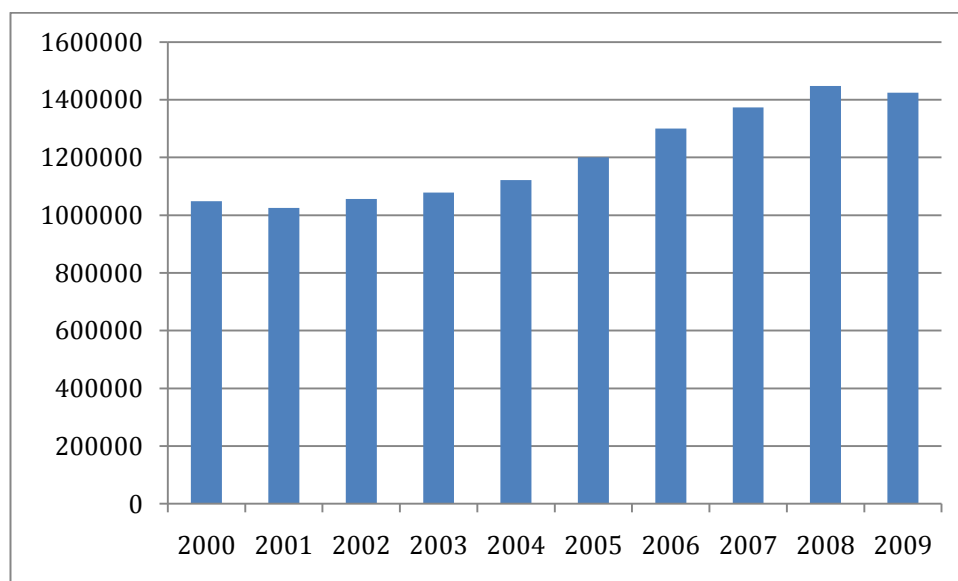
Når vi summerer opp data fra de ovennevnte trafikktellingene, viser trafikkvariasjonene at det ikke er utviklet et mønster av gradvis mer trafikk, eller at nye se-

songstrukturer ”setter seg”. De variasjonene som oppstår, skyldes trolig tilfeldigheter som vær, vegarbeid, omkjøringer etc. og ikke uttrykk for endrede etterspørselstrender i markedet.

5.3 Volumbetraktninger

Når vi nå nettopp har sett at skuldresesongene ikke har utviklet seg merkbart bedre i programperioden, kan vi rette blikket mot kjernesesongen og igjen se nærmere på overnattinger – har det utviklet seg et større volum, samlet sett?

Det overordnede bildet viser at volumet er noe økende fram til 2008, før det – som i resten av Norge, hadde en vanskelig sesong i 2009.



Figur 13. Utviklingen av overnattinger i Møre og Romsdal, alle registrerte overnattingsformer (hotell, hytte, camping telt og -vogn, bobil) 2000-2009. Kilde: Statistikkbanken.

Totalt har Møre og Romsdal hatt en vekst i norske kommersielle gjestedøgn (hotell, camping, hytte) fra 2006 – 2009 på 9%, utviklingen i landet som helhet har vært 5%. Utviklingen i utenlandske gjestedøgn i Møre og Romsdal har vært pluss 10,5% mens det i landet for øvrig har vært en *nedgang* i samme periode på 5,1%.

Møre og Romsdal har med andre ord hatt en volummessig positiv utvikling i perioden, spesielt gjelder dette for utenlands trafikk.

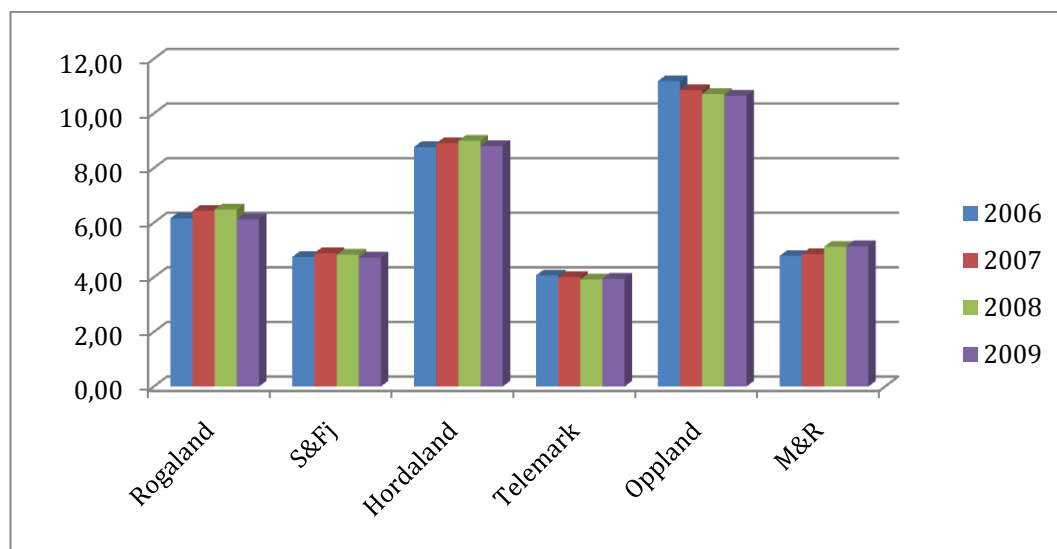
En sammenlikning av markedsandeler og nærmere registreringer av ferie/fritidstrafikken gir imidlertid en bedre indikator enn rene volumbetraktninger på utvikling vis-à-vis andre regioner med relevans for reiselivsprogrammet. Volum kan svinge på grunnlag av internasjonale trender og andre eksterne forhold uten innvirkning fra regional reiselivssatsing. Utviklingen av markedsandeler gir mer kvalifisert informasjon om hvilken styrke det regionale reiselivet makter å ha, gitt de samme eksterne påvirkningene som andre regioner er utsatt for.

5.3.1 Markedsandeler

Vi vet fra generell kunnskap om reiselivet at de seinere årene har vært en svært vanskelig tid for internasjonalt reiseliv. Finanskrise, svineinfluensa, arbeidsledighet og sikkerhetspolitiske utfordringer, har utfordret reiselivet i betydelig grad. Reiselivsprogrammet har dermed hatt vekstambisjoner i en tid da mange piler har pekt nedover for reiselivet. Det kunne vanskelig forutsies i 2005/2006. Å skape tydelig vekst i en periode hvor internasjonalt reiseliv har gått ned, har med andre ord vist seg å være et mer "hårete" mål, enn man kunne forutse da programmet ble etablert. Å øke markedsandelen i forhold til konkurrerende norske regioner, er derfor et mer realistisk mål.

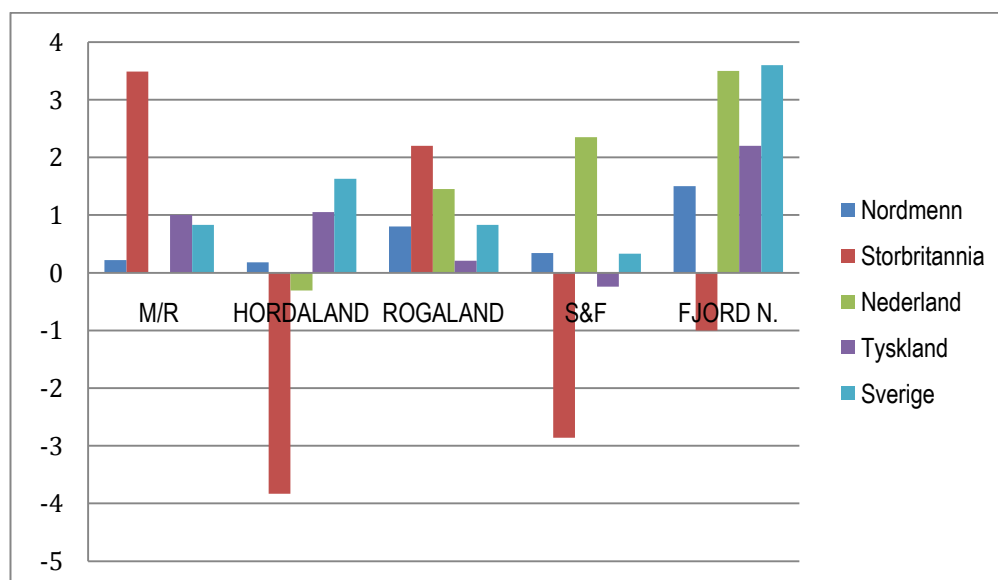
Møre og Romsdal hadde i perioden januar–juli 2010 en *nedgang* fra samme periode i 2009 for norske gjestedøgn på 5 % og en *oppgang* i utenlandske gjestedøgn på 4 %. I samme periode hadde Fjord-Norge regionen en nedgang i norske gjestedøgn på 1,6 % og en oppgang i utenlandske gjestedøgn på 2,7 %. Hele landet hadde til sammenlikning en nedgang i norske gjestedøgn på 0,9 % og en oppgang i utenlandske gjestedøgn på 4,8 %.

Ser vi konkret på markedsandeler målt av det totale norske volumet (norske og utenlandske overnattinger), ser vi at Møre og Romsdals markedsandel har klatret svakt oppover i hele programperioden. I figuren nedenfor sammenlikner vi med øvrige fjordfylker, pluss to andre reiselivsfylker. Ingen andre har hatt en så entydig positiv utvikling som Møre og Romsdal fra 2006-2009.



Figur 14. Markedsandeler for norske og utenlandske overnattinger i hotell, camping og hyttegrender, utvalgte regioner. Kilde: Statistikkbanken

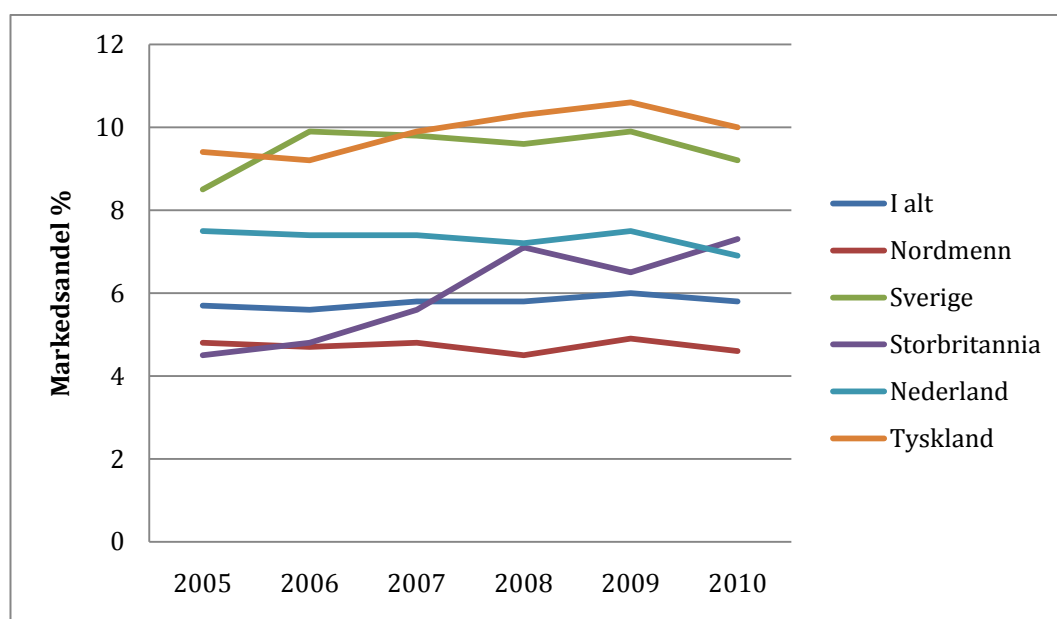
Dersom vi ser nærmere på de markedene som reiselivsprogrammet har prioritert (England, Tyskland, Nederland, Sverige, Norge) ser vi at det særlig er i det *engelske markedet*, markedsandelene har vokst sterkest. Vi understreker at volumet her er relativt lavt; 32.800 engelske overnattinger i 2009 i Møre og Romsdal. Forholdsvis små utslag i antall overnattinger, kan derfor gi store utslag i grafikken.



Figur 15. Prosentvis endring i markedsandel fra 2005 til 2009, hotellovernattinger og hytte/camping. Fire reisemålsregioner i fem utvalgte markeder. Kilde: Statistikkbanken

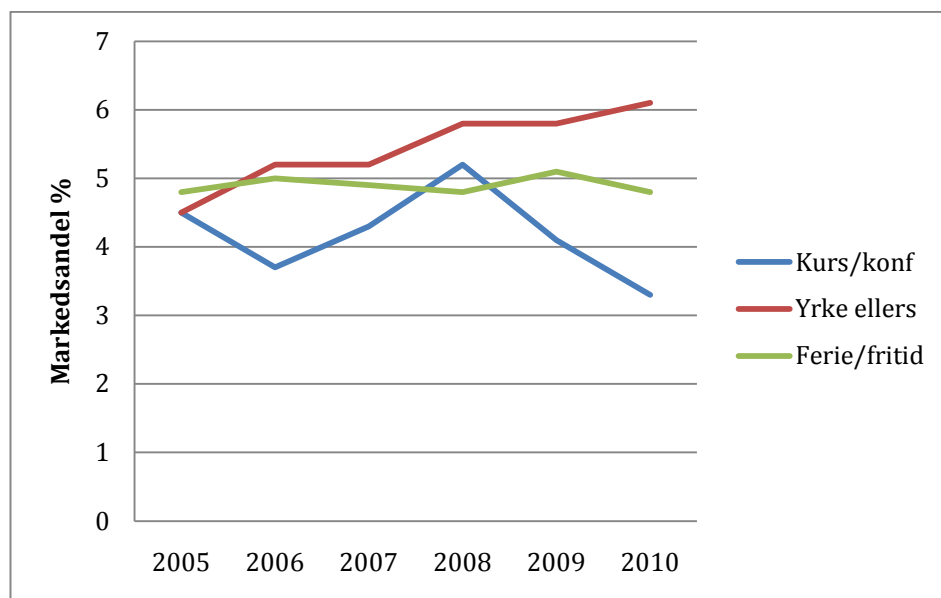
Vi understreker også at det er mange faktorer som virker inn på en slik utvikling som vi ser billedliggjort i figuren over - faktorer som ligger et godt stykke utenfor regional reiselivspolitikks innflytelse. Avvikling av fergerute Bergen - Newcastle, slår inn på statistikken, næringslivets utvikling hvor det har vært positiv utvikling for engelsk eid verftsindustri på Mørekysten, slår inn, og så videre.

En markedsandelsfordeling i den typiske turistsesongen, vil korrigere noe for dette. Se figur 16 nedenfor.



Figur 16. Markedsandel for utvalgte segmenter, sommerhalvåret, juni til august, 2005-2010.

Også her ser vi at Storbritannia går opp. At Sverige øker fra 2005 til 2006 er neppe en konsekvens av reiselivsprogrammet, oppgangen kommer for tidlig til det. For øvrig ligger markedsandelene relativt jevnt gjennom programperioden. Det er imidlertid ikke slik at yrkestrafikken stanser helt opp i sommersesongene. Faktisk er det slik at Møre og Romsdal har hatt en bedring av sin markedsposisjon når det gjelder yrkestrafikk – et segment som ligger utenfor reiselivsprogrammets fokus, fra 2005-2010.



Figur 17. Markedsandeler juni - august fordelt på hotellformål for Møre og Romsdal, 2005-2010.

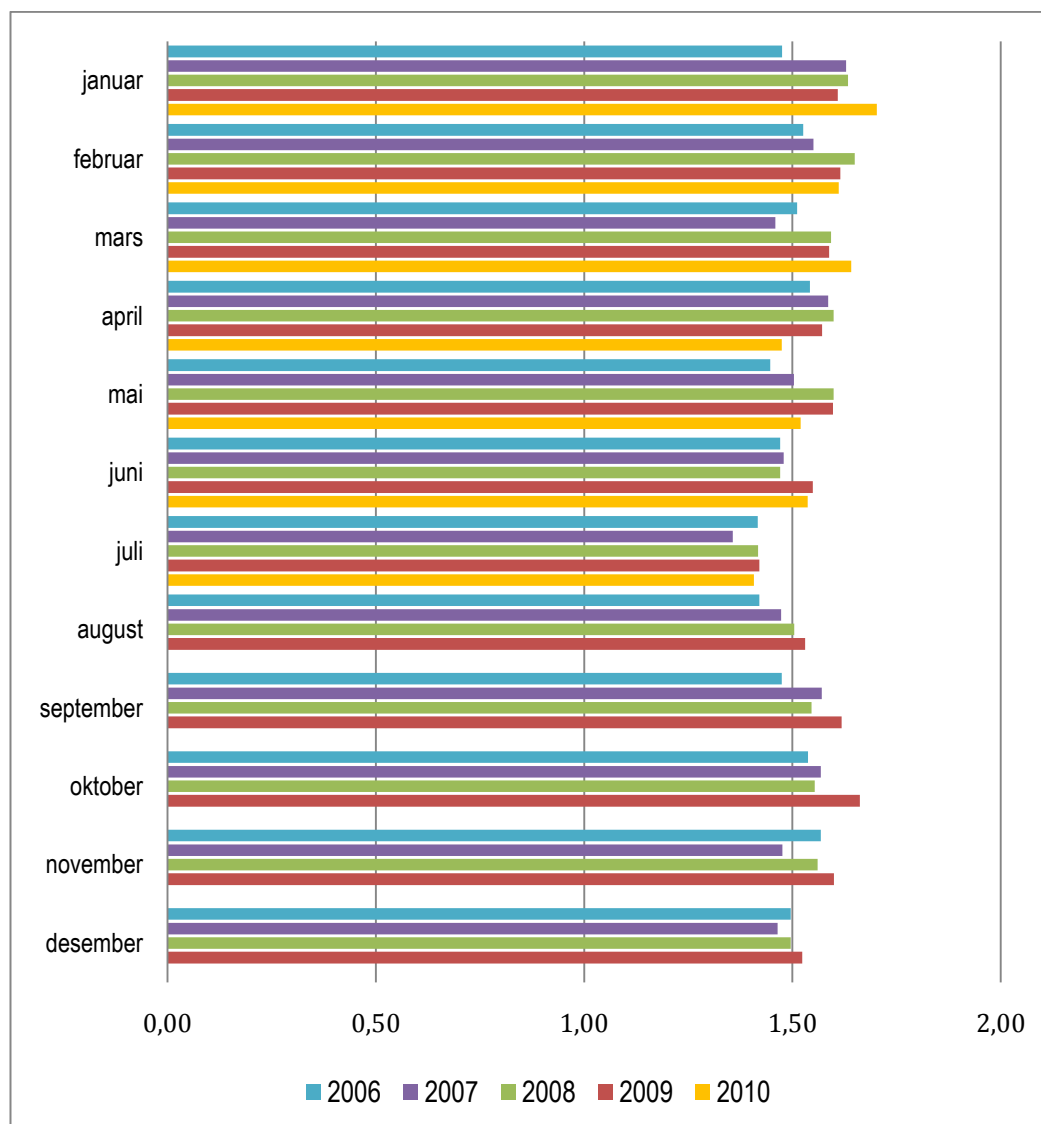
5.3.2 Oppholdstid

En av utfordringene som det ble pekt på i bakgrunnsanalysene for reiselivsprogrammet, er kort oppholdstid. Turisttrafikken i Møre og Romsdal er først og fremst preget av gjennomreise og rundreisemønstre. Bilferieturister gjennom deler av fylket og Hurtigrutenes passasjerer er typiske kunder som ofte kun produserer ett overnattingsdøgn i fylket, i heldigste fall. Gjennomreisetrafikken er sterkt bundet til sin egen reiseplan, som i mange tilfeller er knyttet til kommersielle kontrakter om videre reiseforløp; en rorbu som venter på et avtalt tidspunkt i Lofoten, et hotellrom nær Nordkapp, en billett på en buss eller en hurtigrute-ferge for videre reise, osv. Det skal svært mye til for at turister med slike planer skal ombestemme seg og i stedet bli et døgn, eller to ekstra på en destinasjon.

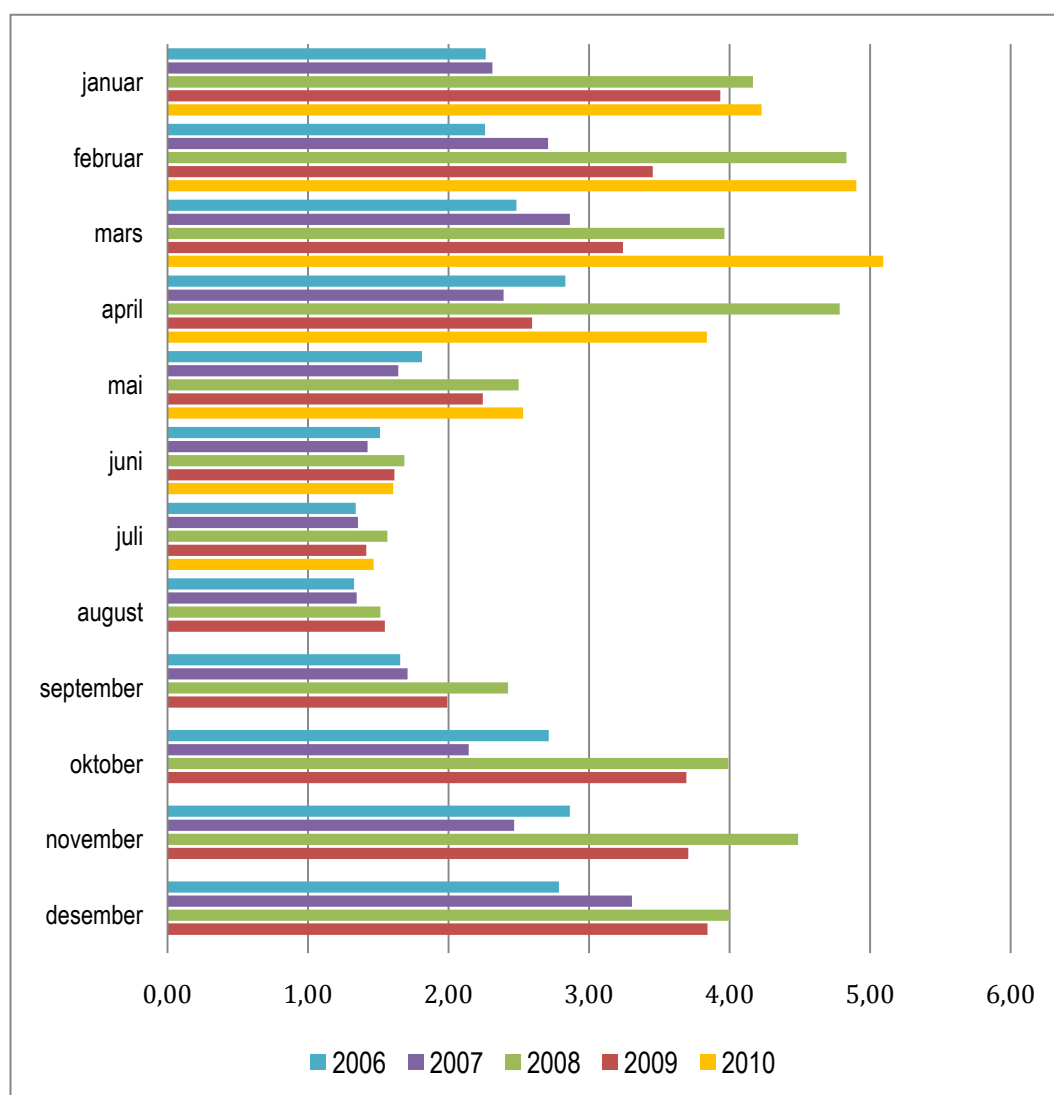
Rundreisesegmentene er noe mer åpne for tidsbruk knyttet til opplever og aktiviteter underveis. Individuelle rundreiseturister har et noe mer åpent "skjema" enn gjennomreiseturisten og vil derfor i større grad reagere positivt på salgsfremmende tiltak underveis. Også denne trafikken er imidlertid temmelig låst i sitt overnattingsmønster ved at de har en ganske fast forutbestemt oppfatning av hvor de skal videre for neste overnatting.

Baseferieturister oppholder seg lengre i et produktområde. De pakker ut på et sted, ofte valgt p.g.a. en primærattraksjon, men så er de åpne for å utforske de tilbud som de eksponeres for på stedet, mens de er der. Å utvide oppholdstiden for turister i et produktområde handler derfor ofte om å endre reisemålets status i markedets øyne fra å være et gjennomreisemål, til å bli et rundreisemål, eller enda bedre å gå fra å være et rundreisemål og til å bli et selvstendig baseferie-reisemål. Å lykkes med dette krever lang bearbeiding av markedet og en omfattende produktutvikling i tråd med slik strategi. I de tilfellene hvor man lykkes med dette, vil gjestedøgnutviklingen ofte gå i trinn – man vil se av statistikken at kunder begynner å bruke stedet som et selvstendig reisemål, ikke bare et ”sleep & go” – et sted å reise videre fra. Vi ser ingen slike trinn i utviklingen av oppholdstid i Møre og Romsdal.

Oppholdstiden for h.h.v. nordmenn og utlendinger i hotellovernatting i Møre og Romsdal er svært stabil. De årsmå endringene som er i søylene nedenfor, utgjør ingen signifikant endring. Gjennomsnittlig oppholdsdøgn for nordmenn har i hele perioden vært på 1,5 døgn – for utlendinger har den fra mai - august vært likedan. Men i vårmånedene ser vi at det er en positiv endring for 2008 og 2010 hvor gjennomsnittlig oppholdstid har vært oppe i 4 og 5 døgn. Vi har ingen forklaring på hvorfor, annet enn at det kan være et uttrykk for en positiv trend som fikk en knekk i det vanskelige året 2009. Utviklingen framover de neste årene vil gi svar på det. Legg merke til at de to figurene på de to neste sidene har litt ulike vertikale støttelinjer – halve døgn for nordmenns oppholdstid og hele døgn for utlendinger.



Figur 18. Gjennomsnittlig oppholdstid for nordmenn på hotell i Møre og Romsdal, antall netter, 2006 – 2010. Kilde: SSB, bearbeidet av Mimir.



Figur 19. Gjennomsnittlig oppholdstid for utlendinger på hotell i Møre og Romsdal, antall netter, 2006 - 2010. Kilde: SSB, bearbejdet av Mimir.

Statistikkbanken, som disse tallene er hentet fra, opererer ikke med basistabeller med oppgaver over antall overnattinger for andre overnattingsformål enn hotell. Vi er derfor ikke i stand til å si noe om utviklingen av oppholdstid i hytter og camping, innenfor rammen for denne evalueringen.

6. Vekst og lønnsomhet

Har reiselivsbedriftene i MR fått bedre lønnsomhet og høyere vekst? - Og hva med aktivitetsbedriftene? Har de merket noe til reiselivsprogrammets mål om å gjøre Møre og Romsdal til et aktivitetsfylke? Dette kan vi undersøke gjennom å studere regnskap fra Brønnøysundregistrene, for foretak som er regnskapspliktige.¹

Vi har sett på utviklingen i regnskapene til de foretakene som har sendt inn regnskaper til Brønnøysund. En rekke mindre foretak er registrert som enpersonforetak, de er ikke regnskapspliktige. Dette forholdet er imidlertid temmelig likt for alle regioner, det vil derfor ikke påvirke resultatene av en sammenlikning av utviklingen mellom fylker på en systematisk skjev måte.

Vi ser på foretakenes resultat før skatt i 2008 og 2009. Et enkelt og robust mål på lønnsomheten i en region er å se på andelen foretak med positivt resultat.

45,2 prosent av foretakene i hotell- og restaurantbransjen i MR hadde positivt resultat i 2008. Det betyr at 54,8 prosent, eller over halvparten, hadde underskudd eller et nullresultat. Dette er svakere enn landsgjennomsnittet, som var 50,7 prosent i 2008. Hotell- og restaurantnæringen er generelt en nærings med svak lønnsomhet, den har lavest lønnsomhet av alle næringer i Norge.

I 2009 hadde andelen lønnsomme foretak i Møre og Romsdals reiselivsnæring økt til så vidt over halvparten; 50,6 prosent. Landsgjennomsnittet i 2009 var 53 prosent. Reiselivsnæringen i Møre og Romsdal fikk dermed en bedre lønnsomhetsforbedring enn reiselivsnæringen på landsbasis, men ligger fremdeles under landsgjennomsnittet.

¹ Regnskapspliktige er alle aksjeselskap, pluss alle andre virksomheter utenom dem som oppfyller alle følgende krav: mindre enn fem millioner i salgsinntekt, ikke flere enn fem deltakere, færre enn fem ansatte og ingen av deltakerne er AS eller ASA.

Tabell 2: Prosentvis andel av foretakene i overnatting og servering, med positivt resultat før skatt i 2008 og 2009. Kilde:

Fylke	2008	2009	Endring
Østfold	46,2	43,8	-2,4
Akershus	50,9	49,8	-1,1
Oslo	52,9	52,5	-0,4
Hedmark	49,1	56,7	7,6
Oppland	46,0	52,9	6,9
Buskerud	58,7	54,6	-4,1
Vestfold	51,4	51,9	0,6
Telemark	52,5	49,1	-3,4
Aust-Agder	50,8	48,5	-2,3
Vest-Agder	43,8	55,6	11,9
Rogaland	56,2	52,7	-3,5
Hordaland	55,6	56,5	0,9
Sogn og Fjordane	44,1	55,6	11,5
Møre og Romsdal	45,2	50,6	5,4
Sør-Trøndelag	52,3	59,6	7,3
Nord-Trøndelag	44,1	45,1	1,0
Nordland	48,6	54,5	5,9
Troms	46,5	55,1	8,6
Finnmark	45,8	52,3	6,5
Norge	50,7	53,0	2,3

Økningen av lønnsomme foretak i Møre og Romsdal var på 5,4 prosent fra 2008 til 2009, mot 2,3 prosent på landsbasis. Dette er bedre enn fjordfylkene Rogaland og Hordaland, men svakere enn Sogn og Fjordane, som hadde en svært god utvikling i samme periode med 11,5% vekst i lønnsomme foretak. Også de to andre nabofylkene, Oppland og Sør-Trøndelag, hadde en noe høyere lønnsomhetsforbedring enn Møre og Romsdal.

Tabell 3. Fylkenes rangering mht. andel lønnsomme foretak i 2009, for ulike bransjer og samlet for alle bransjer. Kilde

Fylke	Bygg og anlegg	Finans og eiendom	Forlag, media og kultur	Forr_ Tjenesteyting	Handel	Hotell og rest	Industri	IT og telekom	Priv tjenesteyting	Transport	Alle bransjer
Østfold	15	8	15	7	19	19	16	8	11	14	12
Akershus	14	4	6	8	9	15	9	4	17	12	6
Oslo	5	7	5	17	14	11	12	6	16	6	7
Hedmark	13	11	16	15	8	2	17	13	15	5	15
Oppland	9	10	7	9	5	9	14	1	4	18	8
Buskerud	6	2	13	6	13	7	3	5	18	7	5
Vestfold	11	12	8	10	18	13	7	3	12	17	9
Telemark	10	6	10	13	17	16	18	12	19	19	13
Aust-Agder	3	16	11	2	15	17	11	17	3	16	11
Vest-Agder	16	18	19	5	16	5	6	7	7	9	16
Rogaland	1	1	12	1	6	10	4	9	5	13	1
Hordaland	12	9	3	12	7	3	5	2	8	8	4
Sogn og Fjordane	2	5	18	3	1	4	1	11	2	4	2
Møre og Romsdal	7	3	9	4	3	14	2	10	14	2	3
Sør-Trøndelag	17	17	2	11	12	1	10	15	1	3	10
Nord-Trøndelag	4	14	17	19	10	18	15	16	10	1	17
Nordland	8	15	14	18	2	8	8	14	6	15	14
Troms	19	13	4	14	11	6	19	19	9	11	18
Finnmark	18	19	1	16	4	12	13	18	13	10	19

Møre og Romsdal har et lønnsomt næringsliv. Bare Rogaland og Sogn og Fjordane har en større andel lønnsomme foretak uansett bransje. Hordaland er landets fjerde mest lønnsomme næringslivsfylke, så Vestlandet utmerker seg positivt med sitt lønnsomme næringsliv.

Hotell og restaurantnæringen i Møre og Romsdal er imidlertid mindre lønnsom enn gjennomsnittet av alle fylker. Møre og Romsdal er nummer 14 av 19 fylker.

Hotell og restaurantnæringen er den næringen i Møre og Romsdal med relativt sett minst lønnsomt når vi sammenlikner med de andre fylkene.

La oss se to år tilbake i tid hvordan det forholdt seg da.

Tabell 4. Fylkenes rangering mht andel lønnsomme foretak i 2008, for ulike bransjer og samlet. Kilde

Fylke	Bygg og anlegg	Finans og eiendom	Forlag, media og kultur	Forr_ Tjenesteyting	Handel	Hotell og rest	Industri	IT og telekom	Priv tjenesteyting	Transport	Alle bransjer
Østfold	11	5	5	2	15	13	5	14	14	19	5
Akershus	9	1	15	8	2	8	10	3	13	7	2
Oslo	15	9	2	11	6	4	13	9	18	16	8
Hedmark	4	2	9	9	9	10	9	12	10	10	4
Oppland	3	14	14	17	4	14	11	1	2	6	9
Buskerud	5	4	10	1	14	1	2	8	12	3	3
Vestfold	14	3	13	16	16	7	3	5	3	1	7
Telemark	16	6	3	10	12	5	12	11	17	15	10
Aust-Agder	7	7	8	6	19	9	17	17	1	8	11
Vest-Agder	17	16	7	3	5	19	7	15	16	13	12
Rogaland	2	11	1	4	3	2	1	2	5	12	1
Hordaland	10	8	11	5	8	3	6	7	7	14	6
Sogn og Fjordane	1	12	19	15	7	18	4	16	10	4	13
Møre og Romsdal	8	10	4	13	13	16	8	13	19	5	14
Sør-Trøndelag	18	13	12	7	11	6	14	10	6	17	15
Nord-Trøndelag	12	17	18	18	10	17	18	18	9	2	17
Nordland	13	18	16	12	1	11	15	19	15	11	16
Troms	19	19	6	19	17	12	16	4	4	18	19
Finmark	6	15	17	14	18	15	19	6	8	9	18

Regnskapstall fra 2008, tabell 3, viser at Møre og Romsdal da gjorde det langt dårligere mht. andel lønnsomme foretak, med en 14. plass når alle bransjene telles

med. Når det gjelder hotell og restaurant var fylket helt nede på en 16. plass i 2008.

Det store bildet viser dermed at næringslivet i Møre og Romsdal oppnådde en kraftig forbedring av lønnsomheten fra 2008 til 2009, men at forbedringen innen hotell og restaurant var svakere enn for andre bransjer.

6.1 Vekst

Vi kan også undersøke om reiselivsbedriftene i Møre og Romsdal har hatt bedre vekst enn tilsvarende foretak i andre fylker. Vi ser da på andel foretak med omsetningsvekst fra 2008 til 2009.

Møre og Romsdal er nummer fem blant landets 19 fylker når det gjelder andel vekstforetak fra 2008 til 2009, samlet for alle bransjer. Når vi sammenlikner andel vekstforetak i hotell og restaurantbransjen i Møre og Romsdal med andre fylker, er Møre og Romsdal nummer 15 av 19. Hotell og restaurantbransjen har lavest andel vekstforetak av alle bransjene i Møre og Romsdal, sammenliknet med alle andre fylker. Se tabell på neste side.

Tabell 5: Fylkenes rangering mht andel foretak med vekst i omsetning fra 2008 til 2009.
Kilde:

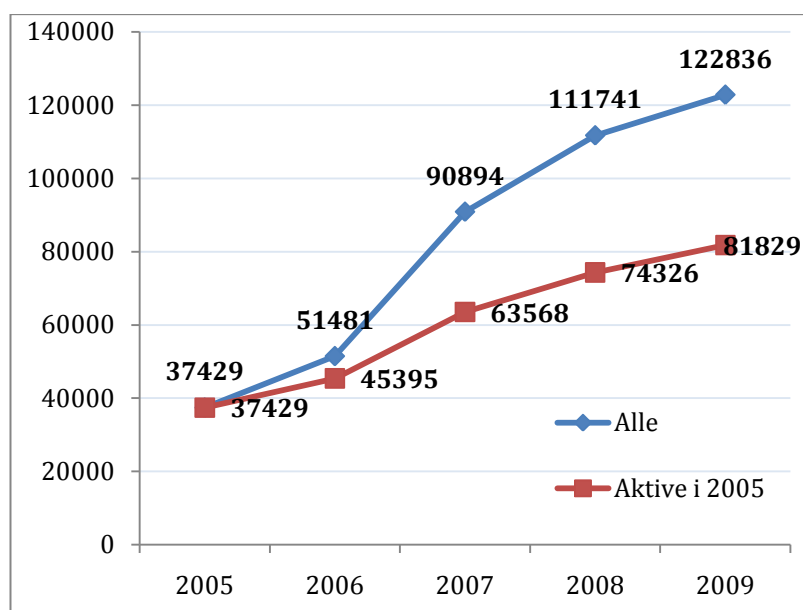
Fylke	Bygg og anlegg	Finans og eiendom	Forlag, media og kultur	Forr_ Tjenesteyting	Handel	Hotell og rest	Industri	IT og telekom	Privtjenesteyting	Transport	Alle bransjer
Østfold	11	15	5	17	15	17	18	17	17	16	19
Akershus	15	9	17	18	19	18	17	16	12	13	18
Oslo	10	1	18	19	16	11	15	13	16	8	8
Hedmark	18	12	1	9	8	7	6	6	10	14	10
Oppland	7	16	11	5	6	12	7	18	8	12	11
Buskerud	13	6	9	12	18	13	8	11	6	15	16
Vestfold	17	2	3	16	17	16	19	12	18	11	17
Telemark	8	4	7	15	11	6	12	14	13	19	12
Aust-Agder	3	13	2	13	13	2	13	19	9	18	15
Vest-Agder	14	10	15	14	14	14	14	10	7	17	14
Rogaland	6	11	16	8	12	19	10	7	3	7	7
Hordaland	16	3	14	11	10	5	9	9	19	10	9
Sogn og Fjordane	9	8	19	1	1	4	1	3	2	1	1
Møre og Romsdal	4	7	6	6	4	15	11	2	4	3	5
Sør-Trøndelag	5	5	10	10	9	8	16	5	15	2	4
Nord-Trøndelag	1	14	12	7	5	3	4	15	5	9	3
Nordland	2	17	13	3	2	10	5	1	1	4	2
Troms	19	18	8	4	7	9	3	4	14	5	13
Finnmark	12	19	4	2	3	1	2	8	11	6	6

6.2 Aktivitetsbedriftene i Møre og Romsdal

Mens bedrifter innen overnatting og servering lett lar seg identifisere gjennom bransjekoder, er det langt vanskeligere å finne aktivitetsbedriftene. Bedrifter som tilbyr ulike former for turistrelaterte aktiviteter er spredt på mange bransjekoder.

Eksempler på slike bransjer er ” Opplevelses-, arrangements- og aktivitetsarrangør-virksomhet”, ” Guider og reiseledere” og ”Opplevelsesaktiviteter”. Vi finner også aktivitetsbedrifter i Møre og Romsdal under bransjer vi ikke spesielt forbinder med aktiviteter. I har funnet typiske aktivitetsleverandører registrert både som vaktsekskap og personlig tjenesteyting. Vi har derfor måtte identifisert 36 aktivitetsbedrifter i Møre og Romsdal manuelt etter organisasjonsnummer som vi delvis har lett oss fram til selv, delvis fått tilsendt fra reiselivsprogrammets sekretariat. Vi har så har hentet regnskapsdata for de foretakene blant disse, som har levert regnskap til Brønnøysund.

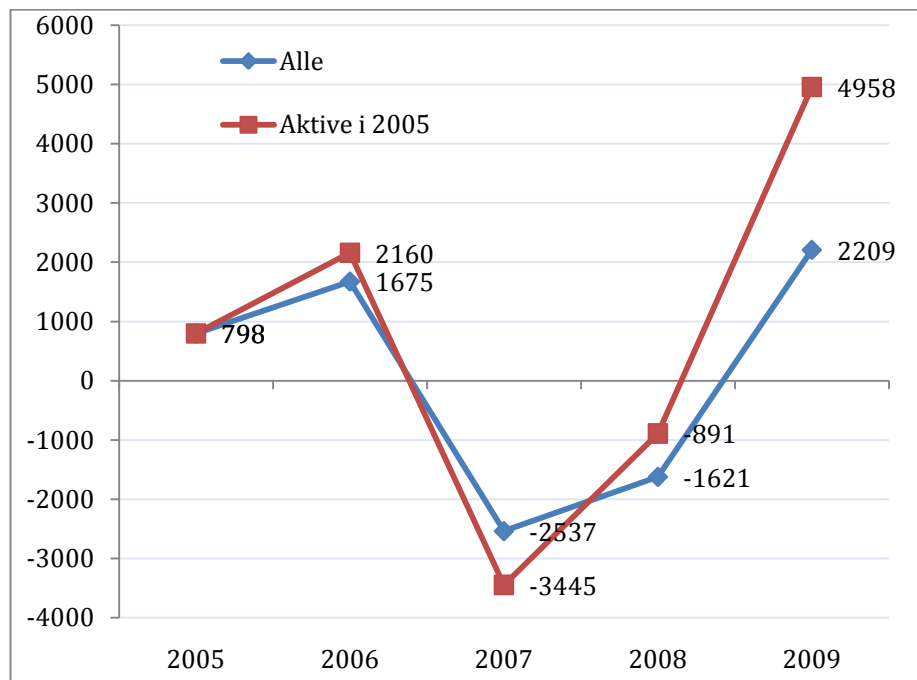
Når omsetningen til aktivitetsbedriftene summeres, ser vi at det har vært en kraftig vekst. De aktivitetsbedriftene som var aktive i 2005, har økt sin omsetning fra 37,4 mill kr til 81,8 mill kr. I tillegg har det kommet til nye foretak, så dersom vi regner med disse, har omsetningen i 2009 kommet opp til 122,8 mill kr.



Figur 20. Sum omsetning for utvalgte aktivitetsbedrifter i MR.

Vi må regne med at det også har vært bedrifter som har blitt lagt ned i perioden, som ikke telles med her. Dermed kan en ikke regne med at økningen fra 37 til 122 mill. kr. som nettovækst. Den sterke økningen i omsetningen til virksomheter som har vært i drift i hele perioden, viser imidlertid at det har vært en sterk omsetningsvekst de siste årene.

Vi kan også se på lønnsomheten til bedriftene, med utgangspunkt i resultat før skatt, og summert regnskapstallene.



Figur 41. Sum resultat før skatt for de utvalgte aktivitetsbedriftene.

Aktivitetsbedriftene samlede resultat har også utviklet seg positivt. Det samlede resultatet for de bedriftene som hadde aktivitet i 2005 økte fra 798 000 kr i 2005 til nesten 5 mill kr i 2009. De bedriftene som er etablert i perioden, har dratt det samlede resultatet noe ned. Nyetablerte foretak går ofte med underskudd den første perioden, så dette er som forventet.

Enkeltregnskapene som vi har sette på, viser at flertallet av bedriftene har underskudd. Det er bare 38 prosent av aktivitetsbedriftene som gikk med overskudd i 2009. Noen av de eldste og største aktivitetsbedriftene hadde overskudd og dro dermed det samlede overskuddet mye opp. Aktivitetsbransjen er generelt preget av mange små aktører som sliter med lønnsomheten.

Den samlede omsetningen er et bilde først og fremst på salgsutviklingen, det vil for de fleste aktivitetsbedrifter si turistvolum. Den må på bakgrunn av analysene i dette kapitlet, sies å ha vært sterkt økende.

7. Samarbeid og samspill

En hovedstrategi for å oppnå målene om økt attraktivitet og lønnsomhet for reiselivet i Møre og Romsdal har vært å øke det regionale samarbeidet. Strategien hviler på en forutsetning om at økt samarbeid vil føre til bedre betingelse for å vokse som regionalt reisemål. I dette kapitlet vil vi se nærmere på om samarbeid og samspill er økt som en følge av reiselivsprogrammet.

7.1 Mange former for samarbeid

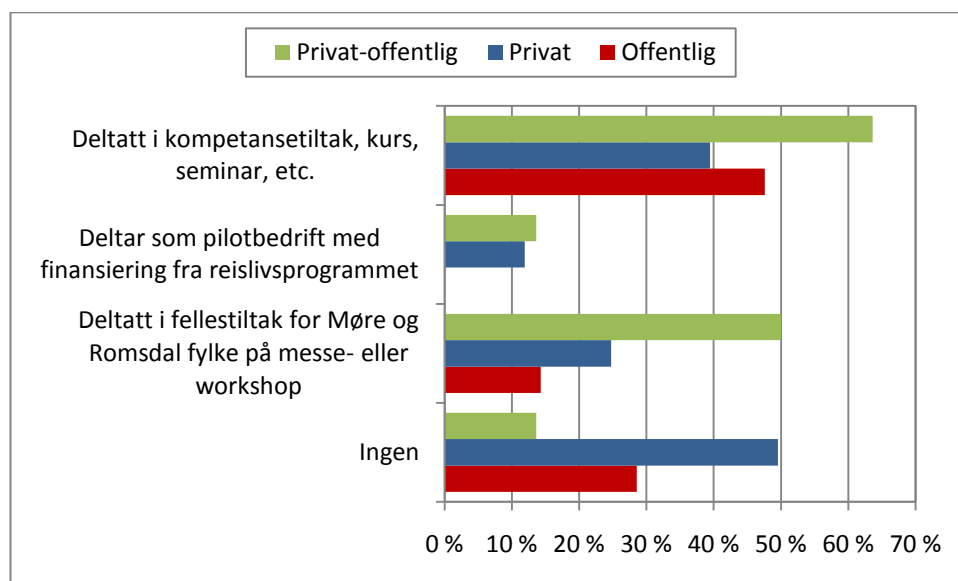
Samarbeid og samspill er så mangt. I hovedsak er det nødvendig, mener vi, å skille mellom reiselivssamarbeid på og bak scenen. *På scenen* foregår markedsaktivitetene og salget. Et samarbeid her handler om felles bookingtjenester, samproduksjon av reiselivsopplevelser osv. direkte mot kunden. Et samarbeid *bak* scenen kan handle om kompetansetiltak, innovasjonssamarbeid, klyngedannelser og avtaleverk som bygges, for i neste omgang å lykkes bedre *på* scenen. Begge disse dimensjonene er berørt i bakgrunnsnotatene for programmet hvor det blant annet står:

Reiselivsbedrifter og organisasjoner må samarbeide for å kunne levere helhetlige produkter og opplevelser til kundene. Dette samarbeidet vil som regel strekke seg utover en normal geografisk klynge av bedrifter, og heller omfatte en hel verdikjede eller et komplett produkt bestående av del-leveranser innen transport, overnatting, bespisning, aktiviteter og attraksjoner/kultur/opplevelser. Samarbeid på aktørnivå er nødvendig for å sikre en helhetlig leveranse til kundene, samt for markedsføring av de sammensatte reiselivsproduktene og reisemålene.

Reiselivsaktørene i Møre og Romsdal har ikke tradisjon for tette og varige nettverk for samarbeid. Større enkeltaktører opererer i stor grad på egenhånd og kun unntaksvis ser antydning til klynger eller selvdrevne nettverk.

Manglende samarbeid på aktørnivå hindrer innovasjon og produktutvikling. Manglende samarbeid er også med på å undergrave reiselivsnæringen sin posisjon blant andre næringer i fylket. (Berglund 2005)

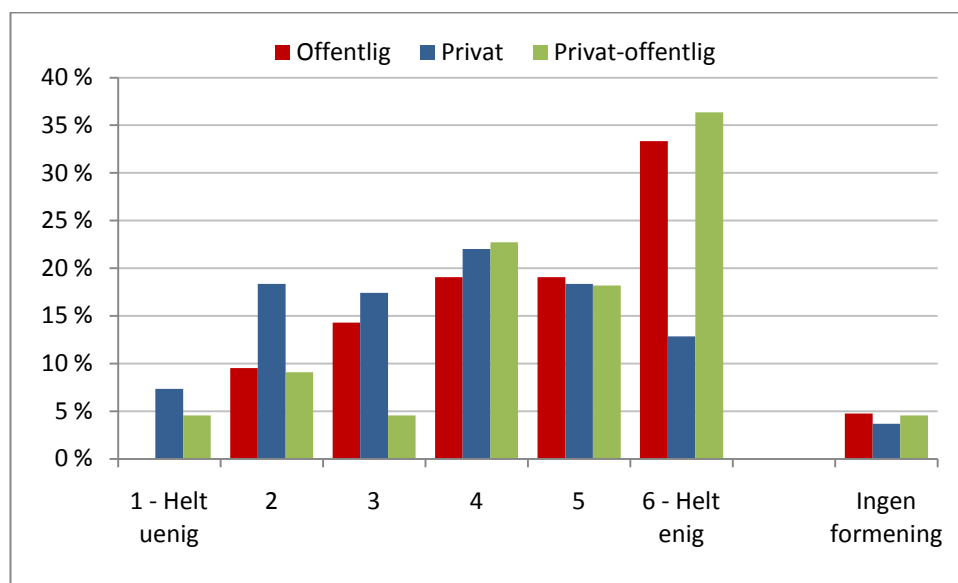
På spørsmål om aktørene har deltatt i noen av reiselivsprogrammets fellesaktiviteter svarer samlet sett 69 prosent at de har erfaringer fra ett eller flere tiltak, og det er kompetansetiltakene som har mobilisert flest med 34 prosent. 31 prosent sier at de ikke har vært med på noe. I figuren nedenfor ser vi at det er en del forskjeller ut fra respondentenes tilhørighet. Personer fra privat-offentlig sektor har deltatt mest, både når det gjelder kompetansetiltak og i andre fellestiltak. De private virksomhetene skiller seg ut ved at få har vært med på felles tiltak, halvparten har ikke har vært med på noe i det hele tatt.



Figur 22. Andel som har erfaring fra ulike tiltak.

Respondentene ble presentert for en påstand om at de ”kjenner godt til reiselivsprogrammet”, der de ble bedt om å si seg hvor enige de var i denne påstanden på en skala fra 1- helt uenig til 6 – helt enig.

Flertallet er enige i denne påstanden, de synes altså at de kjenner godt til reiselivsprogrammet. Se figur på neste side. - Respondenter i offentlig og privat-offentlig sektor er de som i størst grad er helt enige i denne påstanden, her sier 52 og 54 prosent at de kjenner godt til reiselivsprogrammet ved å svare karakter 5 eller 6 på spørsmålet. Respondentene i private sektor sier de kjenner minst til reiselivsprogrammet, der 42 prosent svarer at de er uenige i denne påstanden (gir karakter 1, 2 eller 3 på spørsmålet). Det er ting som tyder på at programmet først og fremst har ”truffet” i offentlig og offentlig-privat sektor, det vil si i kommuner, fylkeskommunen, turistkontorer, destinasjonsselskap og offentlige foretak.



Figur 23. Andel som er enig i påstanden ”Jeg kjenner godt til reiselivsprogrammet”.

7.1.1 Samarbeid om booking

I reiselivsprogrammet er utfordringer knyttet til manglende regional samordning, fulgt opp med et konkret oppspill om felles bookingutfordringer. I et av grunnlagsnotatene for programmet, heter det:

Turistenes kjøpsatferd av ferie / i ferien vil involvere ett eller flere hovedprodukt med ulike underleveransere. Det er et problem at mange av produktene ikke er bookbare fordi de ulike underleverandørene er for små til å klare dette. En tese er at flere kunne hatt mer fokus på å levere aktivitets og opplevelsestjenester hvis det hadde vært lagt til rette for felles booking og markedsføringsløsninger, og reisemålet ville ha framstått som mer attraktivt og lett tilgjengelig. (Sæter Sørheim 2006)

Som notatet selv hevder, er det kun en tese at det nettopp er mangel på felles booking som er det største hinderet mot økt verdiskapning i reiselivet. Telemarksforsking og Mimir er usikre på om dette er tilfelle. Mye er skjedd i forbrukernes Internettvaner, søkermotorer på nettet er radikalt forbedret de seinere årene, og Internettkompetansen er en helt annen enn for bare få år siden. Med begrensede midler til rådighet vil en innsats for å utvikle felles forretningsutvikling på samspills-

arenaer og samarbeidsmønstre *bak scenen* sannsynligvis ha større effekt for et regionalt reiseliv, enn felles booking. Men fordi denne evalueringen retter seg inn mot å evaluere effektene av de mål og strategier som er valgt – en enkeltkrets evaluering – og ikke evaluere hensiktsmessigheten i de valg som ligger forut for prosjektet, vil vi ikke drøfte dette ytterligere. Regjeringens reiselivsstrategi ”Verdifulle opplevelser - Nasjonal strategi for reiselivsnæringen” (2007) peker på de samme utfordringene som reiselivsprogrammet.

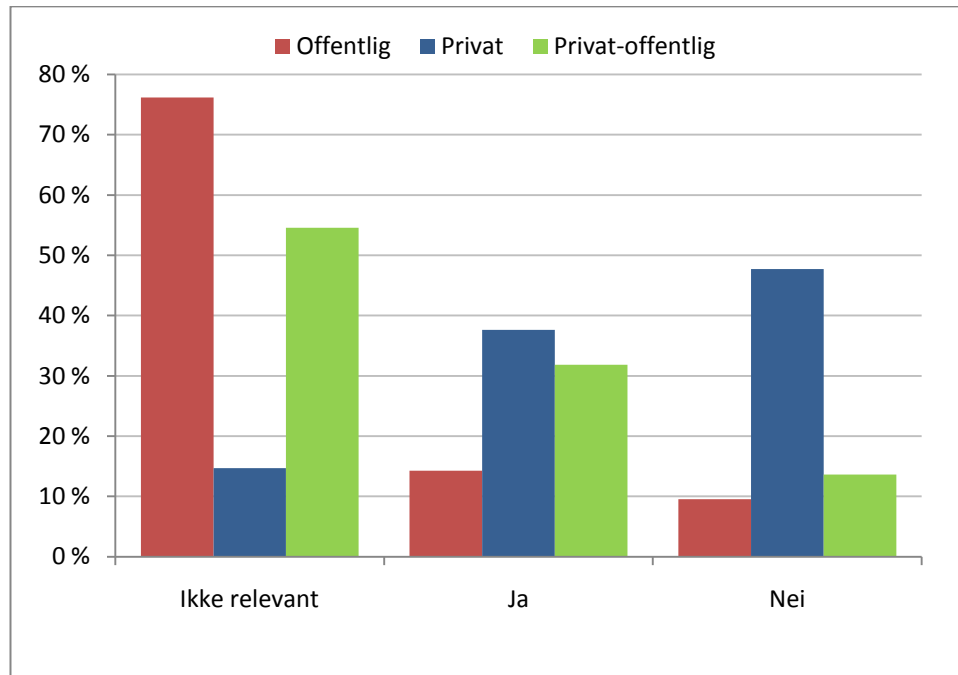
Innovasjon handler blant annet om å ta i bruk ny teknologi. Det er viktig for reiselivsnæringen å utvikle og anvende gode IT-løsninger og unytte løsninger innen kommunikasjonsteknologi. Regjeringen vil gjennom utviklings-programmet BIT Reiseliv styrke fokuset på bruken av IKT." ... "Regjeringen anser teknologi som et viktig verktøy også for reiselivsnæringen og vil videreutvikle BIT Reiseliv. En nasjonal bookingløsning har vært etterlyst i mange sammenhenger. Regjeringen vil bidra med midler til å utvikle og starte opp en nasjonal bookingløsning, men drift og videre utvikling må skje i regi av reiselivsnæringen selv. (s.20)

Arbeidet med en nasjonal bookingtjeneste som det her vises til, er nå godt i gang i det såkalte BIT prosjektet. – se www.bitreiseliv.no. Det kan være grunn til å peke på at behovet for regionale bookingtjenester må forventes å få langt mindre relevans i framtida, enn det for eksempel hadde ved reiselivsprogrammets oppstart. Dette understreker et poeng vi reiste innledningsvis om prosjektplanleggingens dilemma, se kapittel 3.

Arbeidet med utvikling av felles booking ser ikke ut til å ha hatt en sterk posisjon i prosjektarbeidet. Tiltaket sorterer under delprosjekt HA 3. og er eksponert konkret i handlingsprogrammets tiltak 3.4. I praksis er tiltaket løftet over til Fjord Norge sin nettløsning. Fjord Norge As vil i løpet av 2012 legge seg på samme plattform som norsk reiseliv for øvrig i nasjonal bookingtjeneste på nett. De fire destinasjonsselskapene i Møre og Romsdal har fått regionale utviklingsmidler fra Møre og Romsdal fylkeskommune til å implementere sine tilbud i denne infrastrukturen, Kristiansund/Nord-Møre har foreløpig ikke løst dette, de tre andre har.

Når det gjelder samarbeid om booking på bedriftsnivå eller stedsnivå, stilte vi deltakerne spørsmålet:

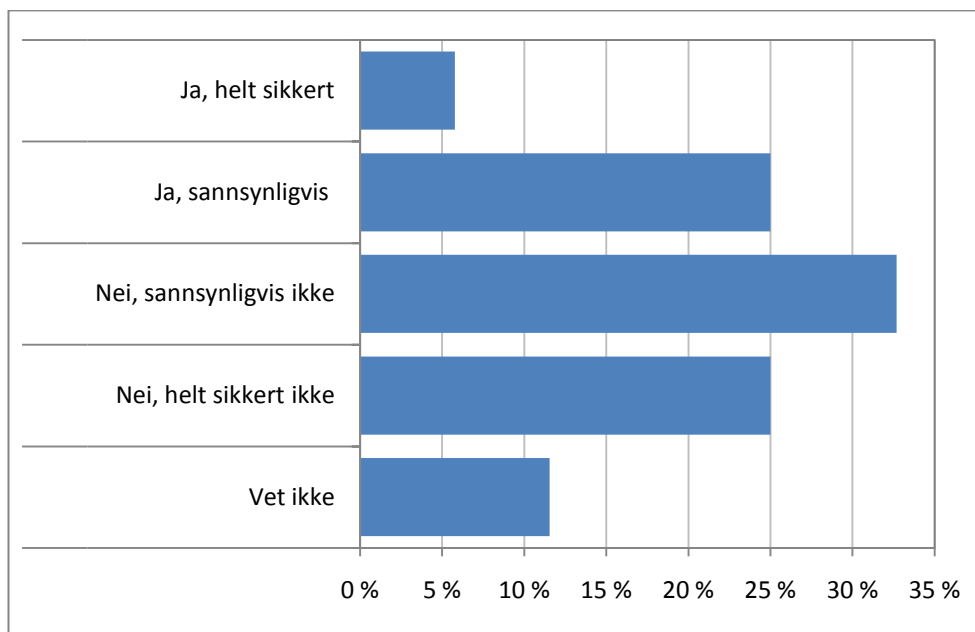
Dersom du arbeider i en reiselivsbedrift, har denne bedriften inngått i et konkret salgs/bookingsamarbeid med en eller flere andre bedrifter i Møre og Romsdal i løpet av de siste 4 årene?



Figur 24. Prosent av respondentene som svarer at de har inngått i salgs/bookingsamarbeid med andre bedrifter i Møre og Romsdal i løpet av de siste 4 årene.

For en stor andel av de som jobber i offentlig sektor var dette spørsmålet ikke relevant. Det var heller ikke relevant for over halvparten av de i privat-offenlige virksomhetene. 38 prosent av de private og 32 prosent av de privat-offentlige har svart at de har vært med på et konkret bookingsamarbeid.

Vi fulgte opp med et nytt spørsmål til dem som svarte bekreftende ovenfor.

Mener du at dette samarbeidet kan skyldes aktiviteter i Reiselivsprogrammet?

Figur 5. Oppfølging av spørsmål i figur 19. Andel av de som har vært med som på salgs/bookingsamarbeid som mente at salgssamarbeid kunne skyldes aktiviteter i Reiselivsprogrammet.

Av de som hadde vært med på et salgs/bookingsamarbeid, mente 30,8 prosent at dette kunne skyldes aktiviteter i Reiselivsprogrammet – de to øverste søylene, slått sammen. 58 prosent mente det helt sikkert eller sannsynligvis ikke skyldtes Reiselivsprogrammet – de to ”nei-søylene” i figuren.

Ovenstående resultater gir ingen tydelige indikatorer på at programmet har fremmet bookingsamarbeid i noe særlig utstrekning.

7.1.2 Samarbeid om markedsføring

Store ressurser er brukt på å bygge en felles markedsstrategi for Møre og Romsdal i programmet. I overkant av 5,9 mill kr – nesten 30% av budsjettet har gått til dette

tiltaket. Om det har virket salgsutløsende på kort sikt, må leses ut av kapitlene 5 og 6. Her kommenterer vi om det har skapt og understøttet *samspillmønstre* i fylket.

Samspill om markedsføring foregår på to nivåer: Det ene er samspill om å velge ut kjernebudskap og skape den kommunikasjonen som skal distribueres i markedet, i fellesskap. Det andre er samarbeid i markedet, felles deltakelse på messer, visnings-turer, felles annonsering, etc.

Når det gjelder den første formen for felles markedsinnsats, virker den å ha vært sterkt ønsket, men svakt gjennomført. Det har vært stor aktivitet i arbeidet med å finne en felles *tag-line* (også kalt "slogan") og profil, men det virker i liten grad å ha vært forankret bredt i næringen og i destinasjonsselskapene. Allerede i styrings-gruppas andre møte, starter det vi oppfatter som en litt uheldig sentralisering med hensyn til målet om samspill. Under behandlingen av hovedaktivitet 1 Profil (seine-re endret navn og nummer i prosjektplanen) fattes følgende vedtak: *Prosjektleder utarbeider grovkisse til profil til neste møte i styringsgruppa*. Hvor ble det av samspillet her? Om prosjektlederen så i sitt administrative arbeid, henvendte seg til næringen eller andre for å få innspill, vet vi ikke. Ingenting i vårt kildemateriale tilsier dette.

Senere i programmet kommer den manglende deltakelsen og identifiseringen fra næringen til uttrykk. Dette behandles i styringsgruppa i en diskusjon i mars 2007 hvor det refererføres: "Det er rykte og usikkerhet i næringa, fordi ein ikkje kjenner reiselivsprogrammet". Det ble deretter vedtatt at prosjektleder i samarbeid med destinasjonsselskapa skulle arbeide videre med et slogan og *forankre dette i næringa*. (Vår utheving). Mye tyder på at næringa ikke er tilfreds med "å bli forankret" i ettertid, det virker mer samlende å være med i forkant.

Etter hvert ble Fjord Norge koblet sterkere inn med oppdrag å utforme en merkevarestrategi for konseptet "Top of Fjords" og innarbeide dette i selskapets internasjonale reiselivsstrategi. Fjord-Norge kjørt en prosess på dette som virker som å ha bidratt sterkt til å endre stemningen i positiv retning.

Samspillet mellom regionale organisasjoner, virkemiddelapparat og myndigheter på regionalt og stor-regionalt nivå, virker å ha fungert bedre etter dette. Destinasjonsselskapene arbeider bedre sammen og de regionale og stor-regionale aktørene, MRFK, Innovasjon Norge, NHO-Reiseliv og Fjord-Norge samarbeider godt. Det

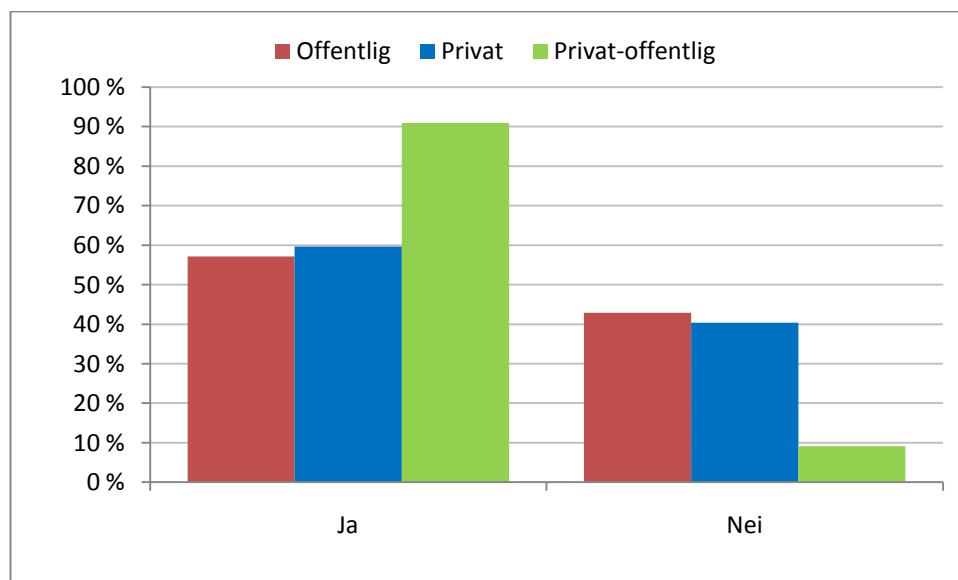
virker også som om mange av de viktige større næringsaktørene kom for alvor med ”på lag” med reiselivsprogrammet fra dette tidspunktet.

Reaksjoner vi har fått fra enkeltaktører fra mindre private virksomheter, tyder imidlertid på at ”forankringen” fortsatt er noe svakere lengre ned mot bedriftsnivået. Noen kommentarer fra epost-undersøkelsen understreker dette.

- Mange mindre aktører har følt at programmet har vært en tilrettelegger primært for noen få bedrifter som har fått tilført betydelige ressurser
- Mykje penger og oppfølging på nokon få er mitt inntrykk
- Det synes som om store og tunge aktører prioriteres
- For mykje satsing på store veletablerte aktører.

Hvis vi beveger oss lengre fram på scenen og spør om samarbeid i operativt markedsarbeid, får vi interessante svar som bekrefter bildet av tung forankring blant offentlige og offentlig-private instanser, men noe svakere forankring i næringa.

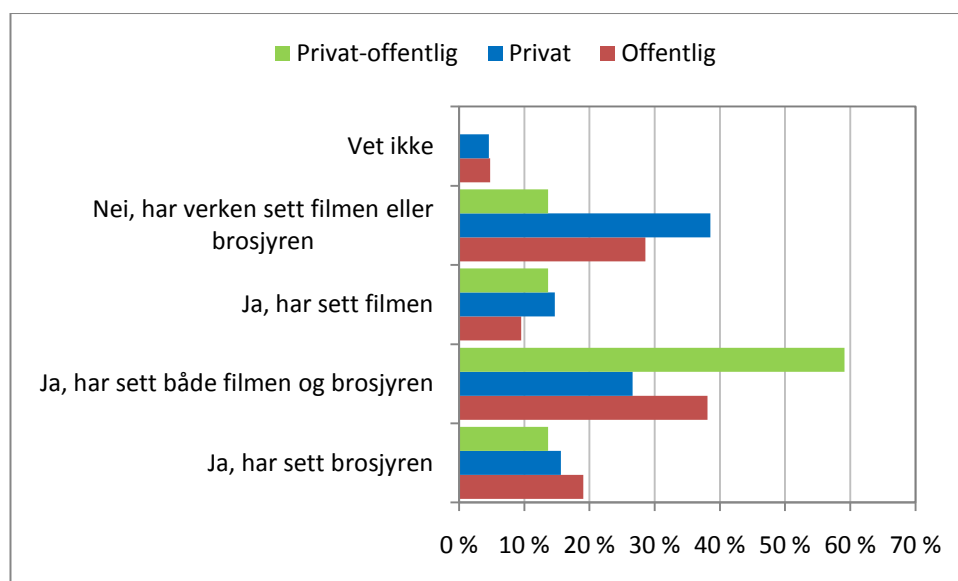
På spørsmål om kjennskapen til merkevarebegrepet *Explore the Top of Fjord Norway*, svarer 40 prosent av de private aktørene, nei. Kjennskapen er langt større blant privat-offentlige samarbeidsorganer. Dette er hovedsakelig destinasjonsselskaper og turistkontorer. Der sier hele 91 prosent at de kjenner til begrepet.



Figur 26.6 Andel som kjenner til begrepet ”Explore the Top of Fjord Norway”.

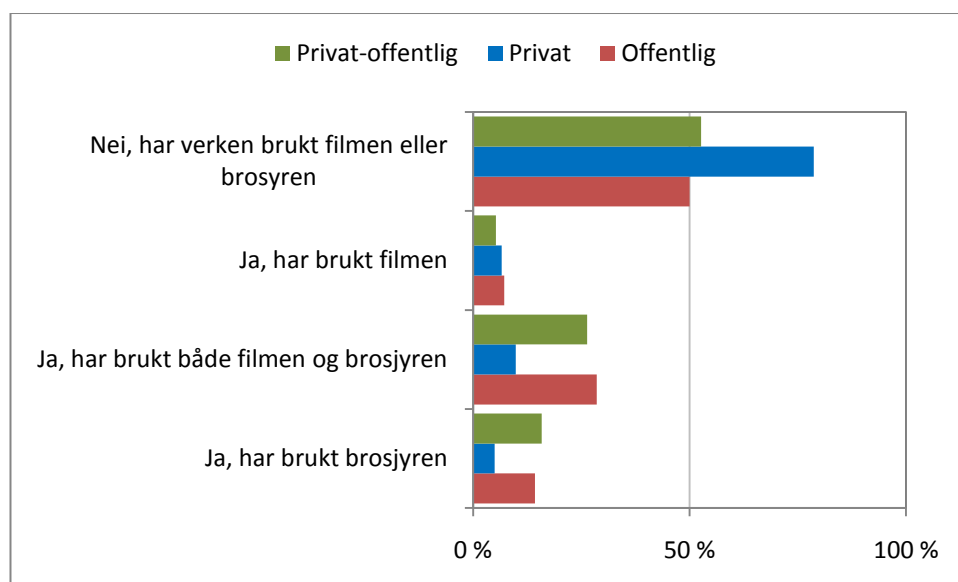
I alle segmentene var det flere som kjente begrepet enn dem som ikke gjorde det. Det ble også stilt spørsmål om de kjente til filmen eller brosjyren som reiselivsprogrammet har utviklet. Figuren nedenfor viser at 39 prosent av de private virksom-

hetene er uten kjennskap til pakken. Også her er det de som jobber i privat-offentlige virksomheter som har best kjennskap til produktene som var utviklet.



Figur 27. Andel som har sett filmen og brosjyren utarbeidet av Reiselivsprogrammet.

På direkte spørsmål om de hadde brukt markedsføringspakken som er utviklet, svarer respondentene i epost-undersøkelsen som vist nedenfor.



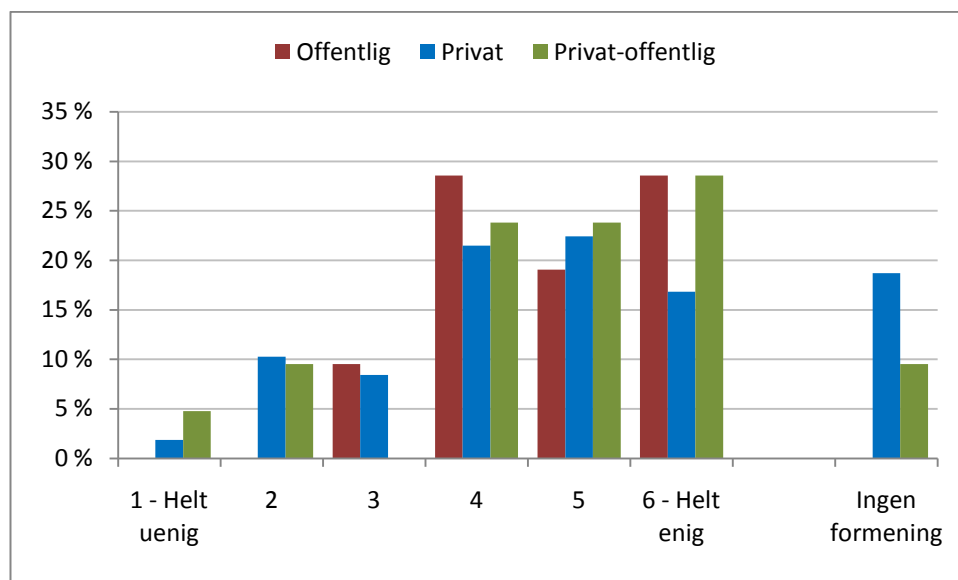
Figur 7. Andel som har brukt brosjyren eller filmen i deres eget markedsføringsarbeid, oppfølgingsspørsmål til de som har sett hele eller deler av markeds pakken.

70 prosent av de som kjente til filmen, brosjyren eller begge deler, har ikke brukt noen av produktene. Nesten 79 prosent av de private aktørene er i denne gruppen!

Vi synes tallet er overraskende og vi må spørre om det er fordi de synes den er dårlig, eller kjenner de ikke til den? 40 % av de private aktørene kjenner med andre ord til pakken, men av disse har 79 prosent ikke brukt noen del av den. Totalt har bare 13 av 109 private aktører benyttet seg av pakken i en eller annen form, dette utgjør 12 prosent av de private aktørene. Av alle respondenter totalt har bare 18 prosent, 29 stykker, brukt enten filmen, brosjyren eller begge deler.

Av de som kjenner til pakken, sier bare 15 prosent at de har benyttet seg av *både* brosjyre og film.

Oppfatter så aktørene selv at markedsføringen har hatt noen effekt? De ble konfrontert med påstanden ”Reiselivsprogrammet har bidratt til en mer effektiv markedsføring av fylkets reisemål og produkter”, og ble bedt om å svare hvor enige de var i denne påstanden.



Figur 29. Andel som er enig i påstanden ”Reiselivsprogrammet har bidratt til en mer effektiv markedsføring av fylkets reisemål og produkter”.

Vi ser at de fleste er enige i denne påstanden, 75 prosent svarer at de er helt enige i dette – karakter 6. Av alle åtte påstander aktørene ble presentert for, var det denne påstanden flest var enige i. Respondenter fra offentlige sektor og privat-offentlig sektor er mest enige. Men vi ser også at en del respondenter fra privat-offentlig sektor er *uenig* i påstanden – 15% karaktersetter dette til 1 eller 2 og 10% har ingen

formening. I privat sektor svarer 12%, 1 eller 2 på påstanden og hele 19% har ingen formening om dette.

De i offentlig og privat-offentlig sektor kjenner best til produktpakken, de har brukt den mest og er av den oppfatningen at markedsføringen har blitt mer effektiv gjennom reiselivsprogrammet.

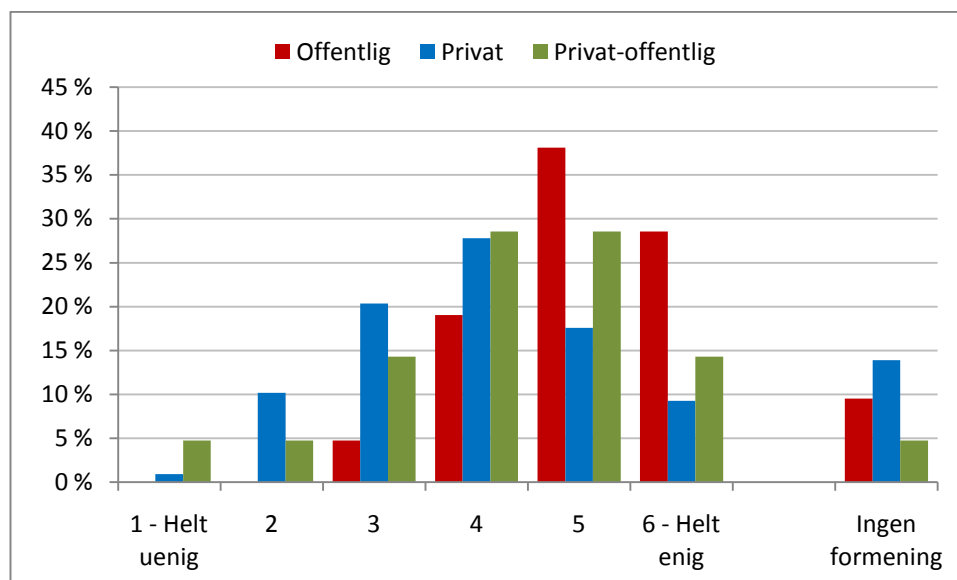
Mange kjenner ikke til markedspakken, og få av dem som den var tiltenkt, har brukt den. Allikevel mener mange at reiselivsprogrammet har bidratt til en mer effektiv markedsføring.

7.1.3 Samarbeid om produktutvikling

Samarbeidet om produktutviklingen har vært utfordrende. Strategien som ble valgt i programmet med å utnevne piloter etter invitasjon om å søke via destinasjonsselskapene, var dristig. Den stilte på prøve det klassiske strategispørsmålet om å satse på noen få med vannersjanser, eller følge et rettferdighetsprinsipp om litt til mange.¹ Reiselivsprogrammet valgte det første i HA4, og det førte til støy. Destinasjonsselskapene følte seg satt på sidelinjen, valgene ble tilrettelagt av reiselivsprogrammets administrasjon og vedtatt i styringsgruppa. Vi har mottatt mange synspunkter på de valgene som ble gjort, spesielt om valgene i begynnelsen av prosjektperioden. Det virker som om det er noe bedre oppslutning om pilotstrategien i dag, men fortsatt knyttes det kommentarer blant reiselivsaktører i fylket til dette som viser at HA4 Produktutvikling, ikke ser ut til å ha underbygget programmets mål om samspill og fellesskap vesentlig. Om pilotsatsingen i stedet har tjent andre og mer overordna målsettinger som for eksempel bedre lønnsomhet, kommenteres ikke under denne overskriften.

Hva er så aktørenes mening om produktutviklingen generelt? De ble presentert for påstanden ”Reiselivsprogrammet har bidratt på en positiv måte til produktutvikling i vårt fylke”.

¹ Se en nærmere drøfting av dette spørsmålet under kapittel 9.



Figur 30. Andel som er enig i påstanden ”Reiselivsprogrammet har bidratt på en positiv måte til produktutvikling i vårt fylke”.

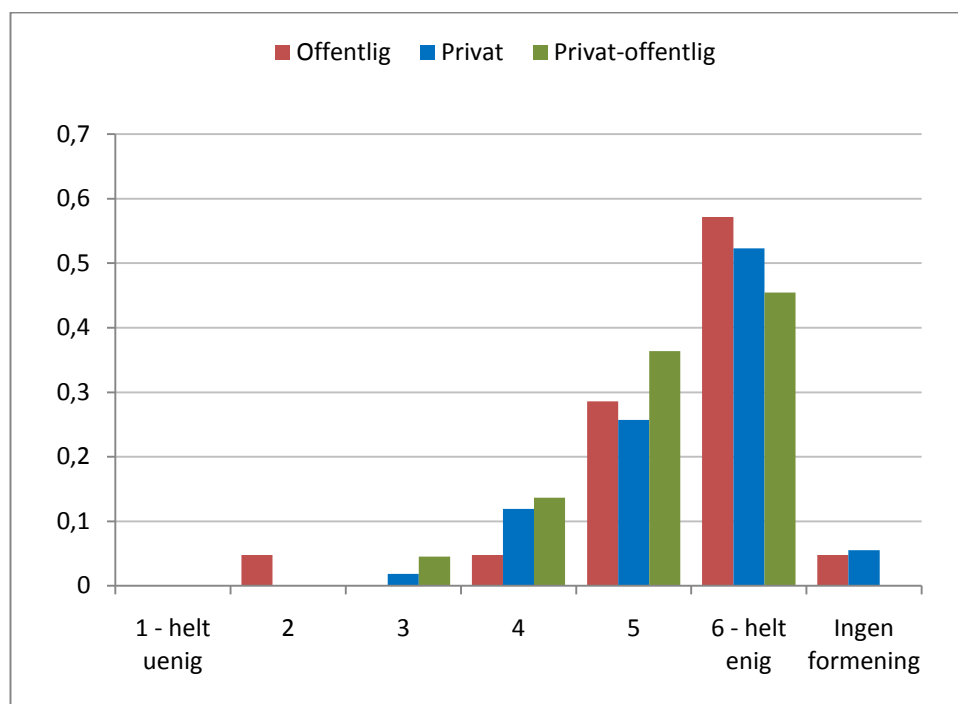
Mange var enige i denne påstanden, og igjen er de offentlige aktørene mest positive, og de private minst positive.

Vi finner imidlertid også en viss polarisering blant de private aktørene på dette spørsmålet. Som vi ser av figuren, sprer svarene seg i realiteten fra 2 – 6. Kommentarer som gis i åpent felt viser et bemerkelsesverdig spenn fra panegyrisk begeistring til drepende kritikk:

- FANTASTISK TILTAK FOR VÅR BRANSJE!!!! Spesielt kompetanseøkningen blant ansatte rundt om i bedriftene.
- Jeg er meget skuffet over gjennomføringen av Reiselivsprogrammet. Jeg syns man på mange vis har kastet bort pengene man skulle bruke.

7.1.4 Annet opplevd samarbeid

I oppdragsgivers konkurransegrunnlag og i de samtalene vi hadde om dette innledningsvis i evalueringen, ble det lagt vekt på at reiselivsprogrammet skulle skape en sterkere ”felles ånd” og vilje til samarbeid om reisemålsutvikling i Møre og Romsdal. I epost-undersøkelsen spurte vi direkte om deltakernes opplevelse av behovet for et fylkesdekkende tiltak, gjennom å be dem om å krysse av for hvilken holdning de hadde til en framtidig samordning av reiselivet i fylket.



Figur 31. Respondentenes holdninger til utsagnet *Vi trenger framtidige satsinger som stimulerer til samarbeid og samordning på tvers av fylkets reiselivsregioner.*

Vi ser samme tendensen i svarene som vi har fått i mer åpne intervjuer som vi har gjennomført med aktører i reiselivet; de kan være svært kritiske til deler av reiselivsprogrammets prioriteringer, men at det er behov for videre intensiver for felles agering og samspill i reiselivet, er de tydelige på.

Mange legger vekt på at *kompetansetilbudene* har fungert godt etter hensikten.

Noen uttrykk for dette fra aktørene:

- Den samla kompetansen innan reiselivet i Møre og Romsdal er blitt vesentleg betre, og programmet har ført til at aktørar som ikkje visste om kvarandre, no har teke til å samarbeide.
- Jeg synes det har vært svært gledelig at reiseliv er blitt prioritert i det beste reiselivsfylket i Norge:) Håper også etter programmet er slutt at reiseliv blir høgt prioritert. Jeg synes at kurs og opplæringstiltaka har vært super!
- Kurs- og kompetanseheving har vært bra, jeg har hørt mye positivt om dette fra mindre bedrifter som for en rimelig penge har hatt muligheten for å øke sin innsikt/kompetanse. Veldig bra!

- Kvaliteten av kuser var veldig bra! Jeg vil savne kurser og meiner at det er kanskje plass for fortsetting av noen av disse kursene.

8. Posisjon i sosiale medier

Hva mener markedet om Møre og Romsdal?

Hva om vi stikker øret bort i den enorme datamengden som utgjør folks diskusjoner på internett, i sosiale medier, blogger og annet - hva hører vi da? Er det noen som snakker om Møre og Romsdal og aktiviteter der ute? Det er hva dette kapitlet vil gi svar på.

8.1 Aktivitetsfylke

Vi strevde en stund i evalueringsteamet med å finne en god måte å undersøke om Møre og Romsdal er ”aktivitetsfylke nummer 1.” Målsettingen er konkret, men likevel komplisert å måle. Vi har målt lønnsomhet i aktivitetsbedrifter i kapittel 6, men denne målingen er ingen fullgod indikator alene. Også andre faktorer enn bransjens lønnsomhet burde trekkes inn i bildet, dessuten er lønnsomhetsbetraktninger litt premature i forhold til forventet effekt av programmet på noe lengre sikt.

Omdømme som aktivitetsfylke er viktig. Vi har derfor forsøkt å foreta en omdømmevurdering gjennom å intervjuere representanter for turoperatører og reiselivsaktører utenfor fylket og landet. Metoden brakte lite av verdi. De første intervjuede respondentene følte at de hadde lite grunnlag for å verken fastslå eller avvise at Møre og Romsdal kan være ett av Norges beste aktivitetsfylker. Respondentene fokuserte imidlertid hele tiden på fylkets *potensial*, ikke på dets tilbud, og fylkets potensial finnes det tilstrekkelig med beskrivelser av fra før. Vi skiftet derfor fokus til i stedet å sjekke oppfatninger hos ”folk flest”.¹

¹ Det kan naturligvis diskuteres om brukere av sosiale medier er ”folk flest”. Det er fortsatt slik at det er en viss overvekt av yngre brukere og folk med utdanning som er de hyppigste brukerne av disse mediene, men særlig bruken av Facebook viser en radikal inntrøden av voksne og eldre brukere. Det er likevel nødvendig å ta hensyn til at brukere av sosiale nettsamfunn ikke er et tverrsnitt av noen befolkning, i forståelsen av dette kapitlet.

8.2 Metode for tekstanalyse av sosiale medier

I dette kapittelet presenterer vi en analyse av tekstdata fra sosiale medier (blogger, diskusjonsfora, Twitter, Youtube, Flickr, Facebook m.fl.). Analysen er foretatt av eMind i samarbeid med Telemarksforskning.

Metoden går ut på å samle inn enorme datamengder fra alle større sosiale medie-sfærer i hele verden. Dataene samles inn automatisk og lagres på databaser. Mulige indikatorer på oppmerksomhet/interesse over tid for destinasjoner i Møre og Romsdal identifiseres så gjennom spørringer mot databasen. Deretter påvises mønstre og sammenhenger gjennom en kombinasjon av statistiske og lingvistiske teknikker. Alle stedsnavn i fylket som forekommer i dataene aggregeres opp, og algoritmer i systemet gjenkjenner dels automatisk, dels programmeres de for å gjenkjenne begreper som steder i Møre og Romsdal (og andre steder).

Det er sett bort fra redaksjonelt innhold på alle nettsider, også innlegg i sosiale medier som f.eks. NRKs twitter-meldinger, Innovasjon Norges Facebookinnlegg, etc. Spam er fjernet, først automatisk, deretter ved manuell gjennomgang av informasjonen – såkalt datavasking. Datagrunnlaget er hentet fra perioden 1.1.2010 – 5.8.2010.

8.2.1 Styrker og svakheter ved data og metode

En av de fremste styrkene ved denne metoden er at kildetilfanget er meget bredt. Praktisk talt alle sosiale medier inkluderes i datainnsamlingen. Datagrunnlaget er ikke et representativt utvalg, men hele universet av tekstdata i det språket som de sosiale medier samles inn under (her: engelsk og norsk). Analysene av tekstgrunnlaget, ofte flere tusen innlegg, gjør det mulig å påvise sammenhenger mellom geografiske områder og aktiviteter, for eksempel ”Geiranger” og ”hiking”, dertil kan positive og negative ytringer om Geiranger og turgåing identifiseres, i tillegg til ytringer om blant annet innlosjering, pris- og servicenivå. For engelsk tekst gjøres dette automatisk, for norske tekster må noen av klassifikasjonene gjøres manuelt. Det er gjort.

I den første delen av datavaskingen fjernes ”spam” fra tekstgrunnlaget, dette skjer automatisk. En viss andel innlegg fra blogger og diskusjonsforaer som ikke er

spam, vil klassifiseres som spam og fjernes. På samme måte vil en del innlegg som slipper gjennom spamfilteret faktisk være spam, og må derfor fjernes manuelt. Det vil alltid forekomme såkalte ”false positives” og ”false negatives”, i sammenhenger med for eksempel stedsnavn, aktiviteter og positive/negative kommentarer, fordi språk ikke er en eksakt størrelse. Dette kan skyldes setningsoppbygningen som i en tenkt twittring: ”Jeg er i Kristiansand for å gå langs kyststien et par dager – ikke akkurat som å gå Trollstigen, men flott natur og utsikt her også”. I dette tilfellet vil algoritmen påvise en sammenheng mellom ”å gå” og ”Trollstigen”. Ironi og sarkasme kan ofte identifiseres hvis ”emoticons”, det vil si smilefjes og lignende symboler, brukes i setningen. For eksempel vil ”flott utsikt” kombinert med et sarkastisk emoticon ved et bilde av tåke la seg avsløre, mens språklige grep uten bruk av symboler ikke lar seg fange. Dersom symboler ”blunkefjes” eller ”rødmer” etc. brukes, vil systemet i større grad kunne fange opp ironi og lignende implisitte betydninger.

8.2.2 Forklaring av figurer

Figurene som brukes i dette kapitlet skal leses slik:

Størrelsen på sirklene (dots) som danner mønstrene angir i hvor mange ”dokumenter” eller oppslag i sosiale medier som det angjeldende ordet er nevnt. Strekene mellom ordene angir om disse står i et direkte forhold til hverandre, eller indirekte. Hvis for eksempel 100 facebookbrukere som skriver om fiske og Nordland, samtidig skriver om at de har vært i Tromsø, vil stedsnavnet dukke opp som indirekte ”tråd” bak stedsnavnet Nordland. Tromsø inngår så å si i ”praten” når temaet fiske og Nordland er framme i nettpraten.

8.2.3 Avgrensning av aktiviteter

Avgrensninger og konkretiseringer er viktige forutsetninger når man skal analysere store datamengder av folks hverdagsprat på nett. Folk snakker sjeldent i overordnede begreper. Man spiser som oftest ikke frukt, man spiser et eple eller en banan. Man oppsøker ikke aktiviteter, man reiser for å klatre eller sykle. Sykling er for øvrig eksempel på en vanskelig aktivitet å avgrense i en reiselivsanalyse, fordi det er

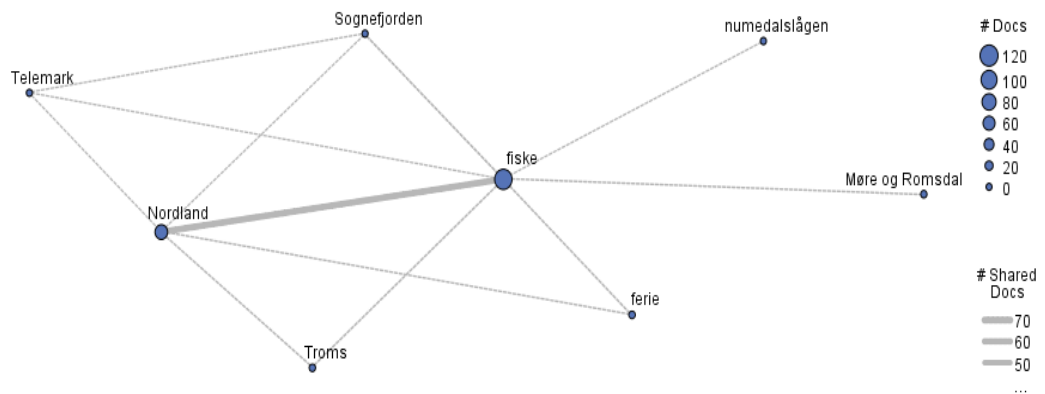
en aktivitet som oftest knytter seg til hverdagsaktiviteter; sykle til jobb, sykle med barna etc.

Vi har i samråd med oppdragsgiver avgrenset vår analyse til padling, fiske og alle former for vandring/gå tur etc. Vi har analysert alle norskspråklige og engelskspråklige sosiale medier. Analysen av begreper knyttet til de utvalgte aktivitetene er silt gjennom filteret "Norway" i de engelskspråklige dataene.

Det lot seg ikke gjøre av kapasitetshensyn innenfor denne analysens rammer å foreta tyskspråklig, nederlandsk eller svensk språkanalyse.

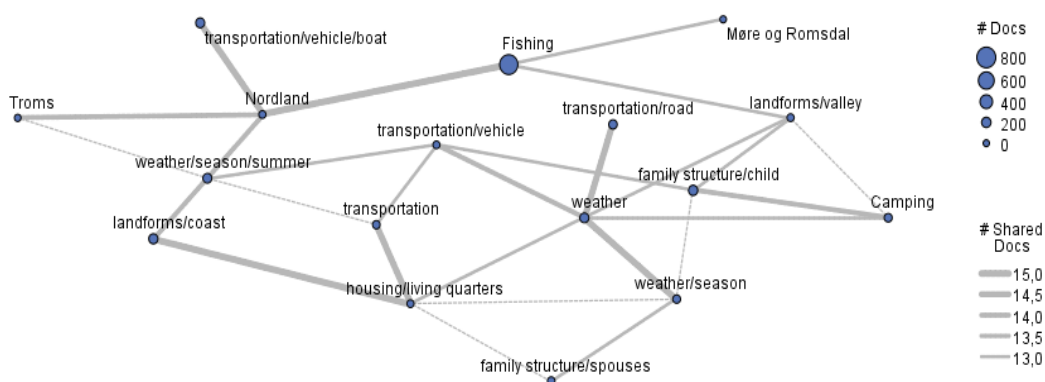
8.3 Fiske

Det overordnede bildet i den norske "sosiale mediesfæren" (summen av norske private blogger og sosiale medieinnlegg) er den moderate mengden dokumenter/treff. Det er kun i underkant av 300 "dokumenter" i den kategorien som hadde høyest antall kontaktpunkter med "fiske", det er Nordland. Tekstgrunlaget er dermed så begrenset at sammenhenger enten ikke påvises. De stedsnavnene som dukker opp i tillegg til Nordland, som har den klart sterkeste posisjonen i det begrensede data settet, er Troms, Sognefjorden, Telemark, Numedalslågen og Møre og Romsdal. Vi kjenner til fra ulike andre statistiske oppgaver over sportsfiske at disse stedene ikke har flest besøkende, men det er disse som er registrert omtalt i forbindelse med fiske i sosiale medier.



Figur 32. Tekstanalyse av begrepet fiske. Norske kilder.

I engelskspråklige medier dukker kombinasjoner av Norway og fiske opp i langt flere dokumenter. Det gir et bedre grunnlag til å avlese sammenhenger. Det er sterkest relativ sammenheng mellom fiske og (steder i) Nordland. En titt under begrepet viser at det er steder i Lofoten, og Lofoten som begrep sely, som dominerer. Også Troms kommer sterkt ut, men da som en konsekvens av sin tilknytning til Nordland. I folks twitring m.v. kommer (steder i) Møre og Romsdal svakere ut, men likevel framtrer de i "samtalekartet" som den tredje mest omtalte norske regionen. De øvrige begrepene som knytter seg til praten rundt fiske er knyttet til vær, transport og landskap, naturlig nok. I tillegg har familierelasjoner og ulike former for overnatting/camping en viss relasjonsmessig styrke til fiske.



Figur 33. Tekstanalyse av begrepet fiske. Engelskspråklige kilder.

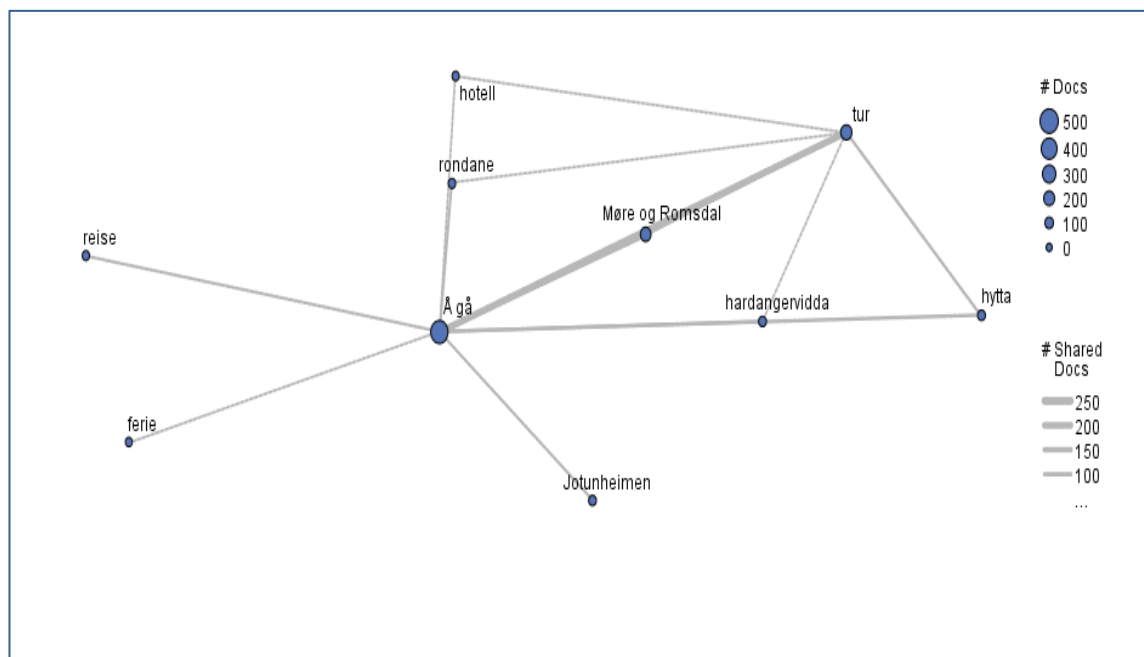
8.3.1 Konklusjon for aktiviteten fiske

I det norske tekstmaterialet forbindes ”fiske” først og fremst med steder i Nordland. Sammenhenger med øvrige destinasjoner er meget svake og derfor usikre. Den samme sammenhengen påvises i engelske sosiale medieinnlegg; Nordland dominerer klart, fulgt av Troms og Møre og Romsdal. For øvrig kan det se ut som om det eksistere indirekte sammenhenger mellom ”fishing” og ferietur, sommer og camping med familien i Norge. Dette er kanskje verdt å merke seg med tanke på utforming av produktpakker og markedskommunikasjon.

8.4 Vandring

Når det gjelder norske nettsamtaler om vandring og ”gå tur”, m.v. er det en sterk sammenheng mellom Møre og Romsdal og ”å gå” og ”hytta”, også ”tur”. Ingen andre regioner har sterkere sammenfall til begrepet vandring! Rondane og Hardangervidda har svakere sammenheng til konseptet enn Møre og Romsdal.

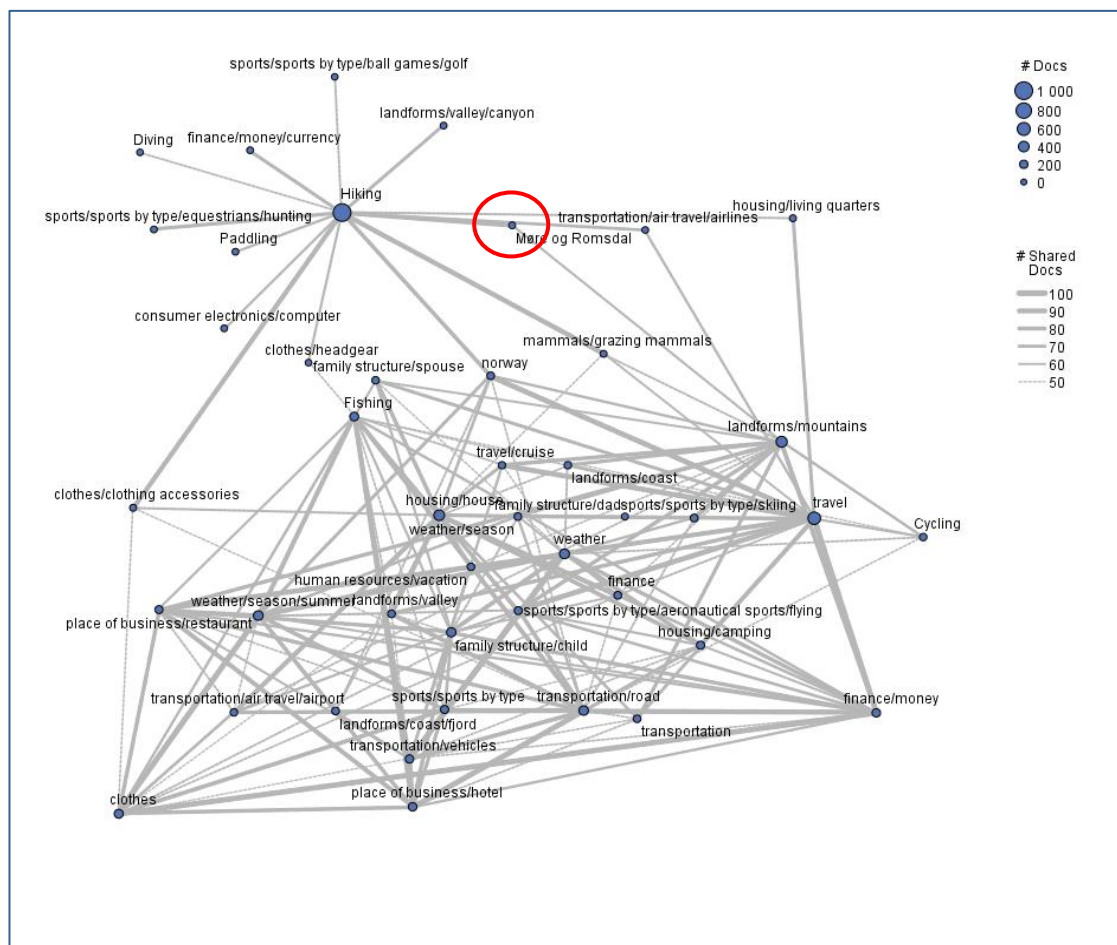
Vi understreker at det kan være mange av regionens egne innbyggere som både er hyppige nettbrukere og ivrige vandrere. Vi ser at ferie og reise har relativt svak posisjon i den nettpraten som handler om dette temaet.



Figur 34. Tekstanalyse av begrepet vandring/å gå, Norske kilder.

I det engelske tekstgrunnlaget er datamengden stor. Mønsteret blir derfor langt mer rikholdig i og med at mange flere begreper lar seg identifisere i nettpraten.

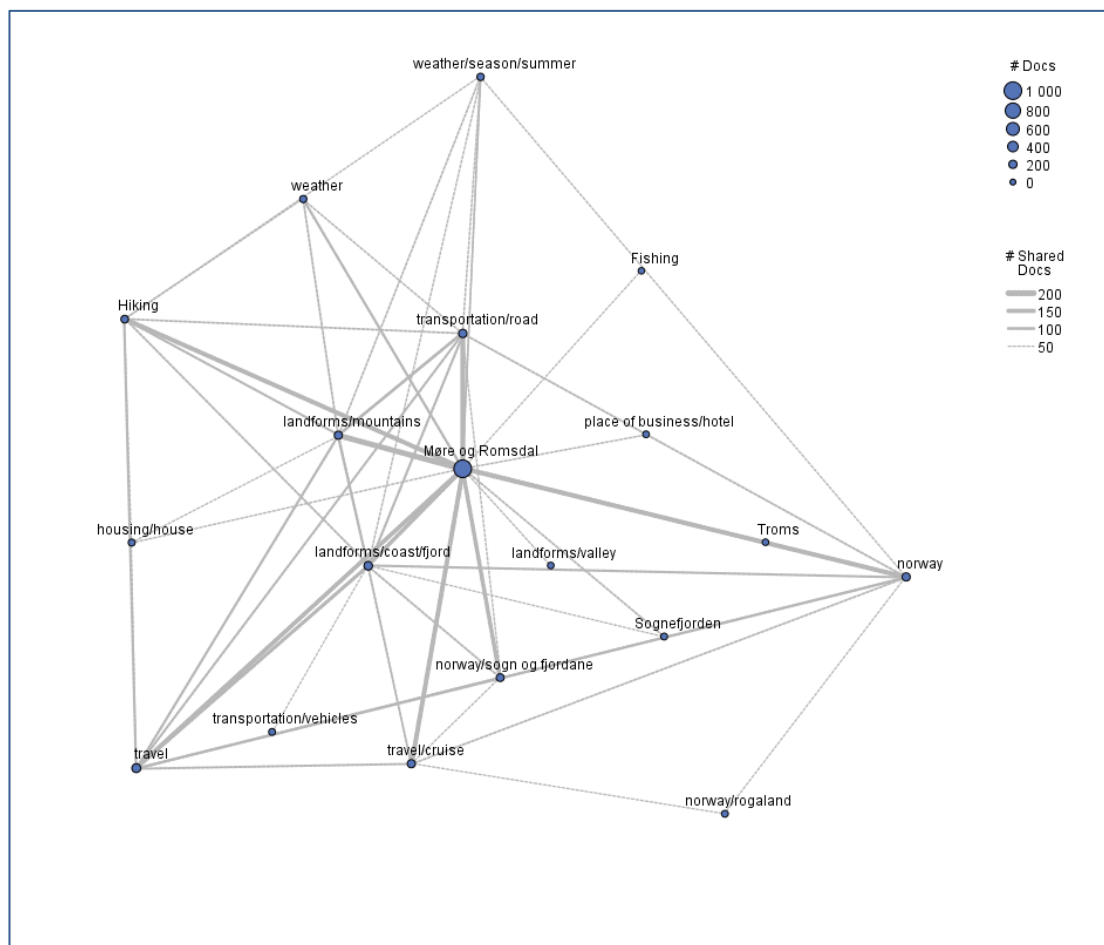
Vi har her plukket ut "hiking" som begrep, inklusive synonymer som "trekking", "backpacking", "walking" og lignende uttrykk. I dette bildet får Møre og Romsdal en klar førsteplass blant norske regioner. Faktisk er (steder i) Møre og Romsdal den eneste regionen som dukker opp i samtalene ofte nok til å bli registrert!



Figur 8. Tekstanalyse av begrepet vandring/å gå, engelskspråklige kilder.

Hvis vi kjører en tekstanalyse hvor vi plasserer Møre og Romsdal i sentrum for å finne mer ut av *hva* det snakkes om i nettprat hvor fylket inngår, får vi en figur som vist på neste side.

Her ser vi at landskapsformer (fjord, fjell, dal, osv) dominerer praten sammen med ulike transport og reisetemaer. Vi merker oss at verken prisbildet eller vær-situasjonen ser ut til å være viktige elementer i samtalen på nett.



Figur 936. Tekstanalyse av metabegrepet Møre og Romsdal (alle registrerte steder i Møre og Romsdal i kildene) Norske kilder.

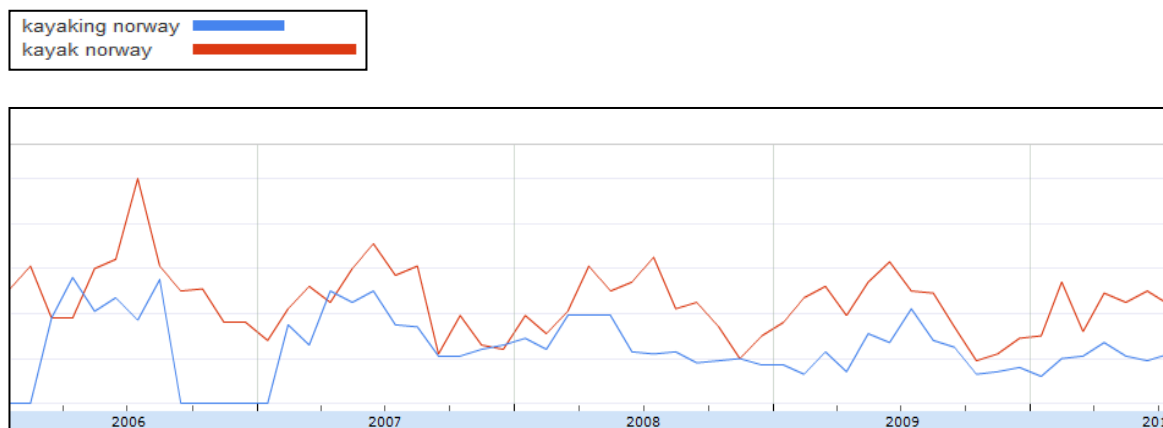
8.4.1 Konklusjoner for tema 'vandring'

I det norske tekstgrunnet er det en sterk sammenheng mellom friluftaktiviteten "å gå" og Møre og Romsdal er sterkere enn noen andre destinasjoner. Det samme mønsteret påvises i engelske sosiale medieinnlegg. Når det gjelder norskspråklige og engelskspråklige sosiale medier, er det grunnlag for å hevde at Møre og Romsdal er vandrefylke nummer 1!

8.5 Padling

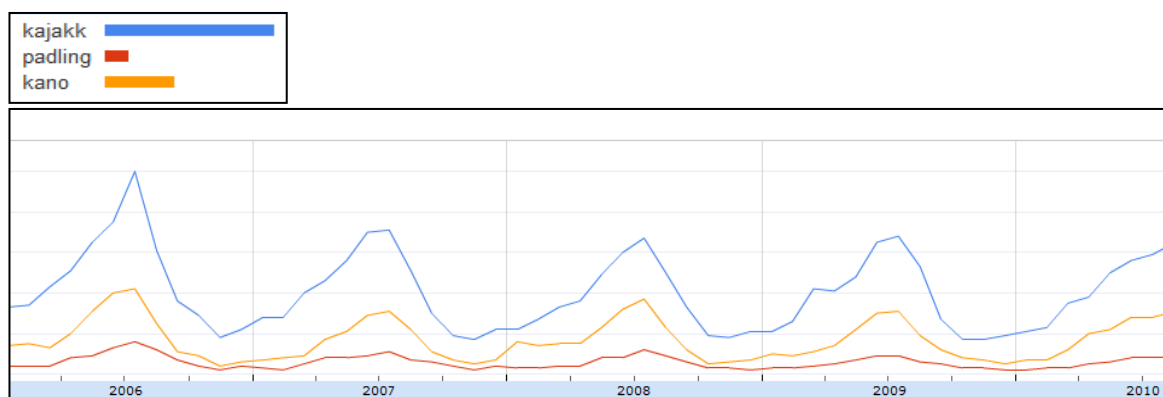
Det tredje aktivitetstemaet vi har undersøkt er padling. Aktiviteten har lavere omtalevolum enn vi trodde på forhånd. En sjekk mot engelskspråklig Google-aktivitet,

viser at ”kayak Norway” og ”kayaking Norway” er avtakende søkerbegreper i perioden. Googlesøk på de to termene er gjort hovedsakelig i Storbritannia, deretter fulgt av ip-adresser i USA. Google vil ikke oppgi antall treff på søkerordene, men tendensen fra 2006 – 2010 er tydelig fallende med mest søk i forbindelse med sommermånedene.



Figur 37. Visualisering av engelskspråklige Google-søk på to søkerordkombinasjoner fra januar 2006 – august 2010.

I norske googlesøk er søket etter ”kajakk” ganske stabil, men noe avtakende. For ”padling” og ”kano” er tendensen stabil. Søkene som visualiseres nedenfor er gjort i Norge i perioden januar 2006 til august 2010. Også her er sommermånedene de mest aktive for søk på nettet.

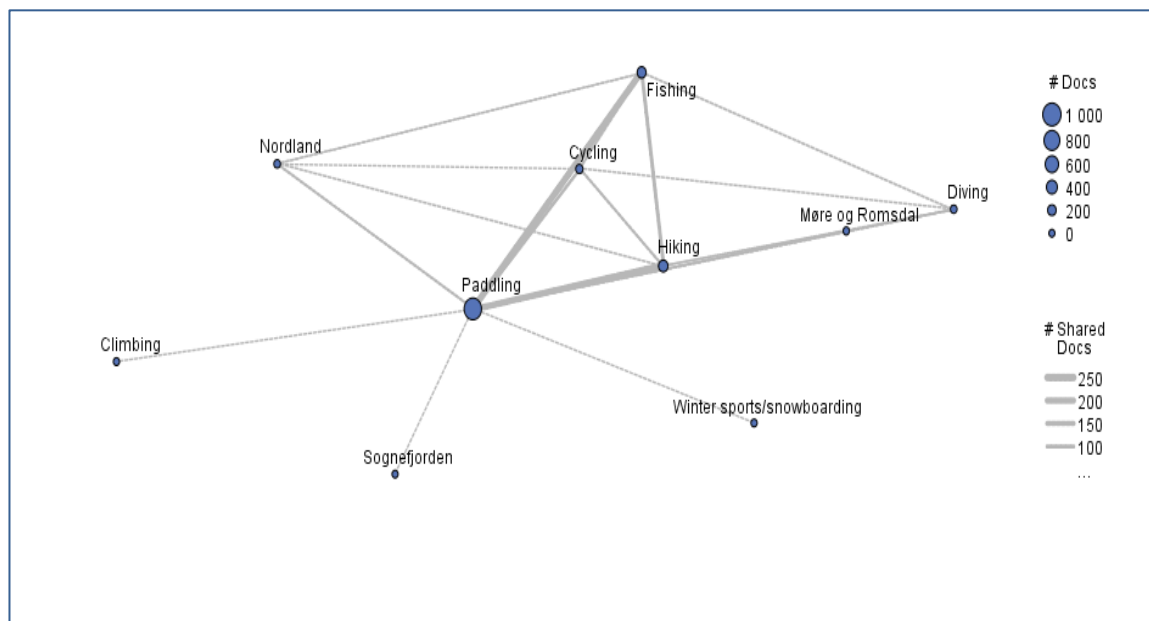


Figur 38. Visualisering av norske Google-søk på tre søkerord fra januar 2006 – august 2010.

I norske sosiale medier er padling omfattet av synonymer som ”kajakk”, ”havkajakk”, ”kajakktur”, ”kano”, ”kanotur”, m.m. Likevel er temaet omtalt så sjelden

at det ikke danner grunnlag for å si noe om regioners posisjon. Ingen region er synlig i praten om padling i sosiale medier, ennå.

I engelskspråklige medier er sammenhengene som påvises mellom ”paddling” og destinasjoner svake, men identifiserbare. Sterkest er sammenhengen mellom ”paddling” og Nordland. Men også Møre og Romsdal framkommer i materialet, oftest i samtaler som også inkluderer “hiking”/”trekking” og lignende.



Figur 10. Tekstanalyse av begrepet “paddling”, engelskspråklige kilder.

8.5.1 Konklusjoner for aktivitet padling

I det norske tekstmaterialet påvises ingen sammenhenger mellom Møre og Romsdal eller øvrige destinasjoner og padling. I engelske tekstinnlegg påvises en relativt sterk sammenheng mellom ”padling” og Nordland. Sammenhengen er svakere og mer indirekte knyttet til andre aktivitetsformer for Møre og Romsdal.

9. En avslutning som peker framover

En avslutning av et prosjekt kan være en slutt eller en ny begynnelse.

Et utviklingsprosjekt er ofte en tidsavgrenset innsats for å sette en ny agenda – starte med å arbeide på en ny måte. Så er ”det nye” forhåpentligvis selvgående når prosjektet pakker ned. Er det slik med reiselivsprogrammet?

Det ser vi nærmere på i dette avsluttende kapitlet.

9.1 Fra organisasjonsstruktur til organisasjonskultur

Har programmet vært riktig organisert? Det spørsmålet har vi fått mange ganger, selv om vi trodde det var vår oppgave å stille spørsmålene i denne evalueringen... Spørsmålet har dominert norsk reiseliv i mange år – hvordan skal vi organisere oss? Et innledende svar på dette er at om det hadde vært én riktig måte å organisere reiselivsutvikling på, så ville den vært avslørt for lengst, og alle ville gjort det på den måten. Det finnes ingen fasitløsning for reiselivsorganisering, verken på prosjektbasis eller i mer permanent organisasjonsmessig forstand.

”Organisering” av reisemål og reiselivsutvikling handler først og fremst om å utvikle en hensiktsmessig *organisasjonskultur*. Reiselivsprodukter produseres på *steder*, dvs. av innsatsfaktorer som ikke har én eier. Samarbeid og samspill er dermed en skjebnebestemt faktor for all reiselivsutvikling, og samspill utvikles ikke først og fremst gjennom formaliteter. Det er derfor grunn til å etterspørre et større fokus på organisasjonspsykologi og -kultur i reiselivsutviklingen. Viktige indikatorer i så måte er å få til kommunikasjon og relasjonsbygging i mange former, arenaer med bred deltakelse og bemyndigelse nedenfra.

Vi tror det er riktig å hevde at reiselivsprogrammet ville kunnet forebygge mye av den uroen som preget den første fasen på halvannet til to år, dersom man hadde arbeidet mer systematisk med kommunikasjon, relasjonsbygging og supplert den relativt tydelige sentraliserte strukturen med reell brukermedvirkning tidlig i pro-

gramperioden. Organisasjonskultur kan enten vokse fram ”av seg selv”, eller så kan den bygges aktivt. Det siste er å anbefale, da vet man mer hva man får.

9.2 Innovasjon eller mer av det vante?

Det ble i oppspillene til reiselivsprogrammet lagt vekt på at reiselivet i Møre og Romsdal (som i landet for øvrig) hadde behov for innovasjon. Regionen evnet ikke å ta ut sitt potensial, ble det sagt. Regjeringens reiselivsstrategi *Verdifulle opplevelser*, ble utviklet parallelt med Reiselivsprogrammet (2007). Det foregikk interessante innovasjonsaktiviteter blant aktører med nær tilknytning til reiselivsprogrammets initiativtakere; Arena innovativ fjordturisme startet sitt hovedprosjekt i 2007 etter en forprosjektfase som sammenfalt med reiselivsprogrammets oppstart, seinere gikk dette arbeidet over i NCE Tourism – Fjord Norway. Arena Innovativ fjellturisme foregikk samtidig, og arbeidet med Innovative opplevelses i Nordland er også bygget opp parallelt med reiselivsprogrammet. Innovasjonsprosjektene inngår i Innovasjon Norge sitt Arenaprogram, hvor det etter hvert er bygget opp en betydelig kunnskap blant aktørene om innovasjonskunnskap.

I lys av dette og den kunnskapen som de siste seks-åtte årene er gjort kjent når det gjelder innovasjonskunnskap, oppfatter vi reiselivsprogrammets innholdsmessig innretning som noe overraskende lite nyskapende. Offentlige bevilgninger til markedsføring, produktutvikling, infrastruktur og kompetansetiltak har vi drevet med i Norge i svært lang tid. Innovasjon handler sjeldent om kapitalinnsprøyting, det handler i langt større grad om idé-generering. Mye tyder på at innovative ideer vokser nedenfra – i et åpent og tillitsfullt klima hvor ikke alle tenker likt. Heterogene nettverk skaper mer innovasjon enn nettverk hvor det tenkes nesten likt.

(Gausdal 2008)

Vår vurdering av samarbeidsklimaet i reiselivsprogrammet er at det ikke har vært preget av stor konstruktiv ulikhet. Ulike oppfatninger om strategi og handlinger innledningsvis, vokste fram i en atmosfære av mistenksomhet og kritiske holdninger.

Mange aktører blir til underdanige hundar som ikkje tør ta til motmæle mot galskapen eller å stå på det vi til ei kvar tid meiner er den marknadsmessig rette måten å arbeide på.

I starten vart det berre rot. Politikk og maktkonsentrasjon. Det betra seg etter kvart som DSane (destinasjonsselskapene, vår anmrk.) kom inn på bana!

Etter hvert lykkes man med å samle troppene, men det skjedde etter vår vurdering på en måte som heller ikke virket stimulerende for innovasjon. Destinasjonsselskapene ble betalt relativt rundhåndet, og ble på den måten innlemmet i reiselivsprogrammet. Ble de deres lojalitet ”kjøpt”? En reaksjon – litt omskrevet og oversatt fra nynorsk for anonymitetens skyld, peker i den retningen:

Det er veldig uheldig at Fylkeskommunen har hatt sekretariatet. I praksis er mye makt samlet der. Fylkets administrasjon disponerer mye midler, noe som gir en bukken-og-havresekken-situasjon. De bevilger pengene, de er med og brukar dem, og til alt overmål er det de samme folka som til sist skal evaluere. Det betyr at vi ikke tør å si i fra hva vi mener er rett, frykten for konsekvensene når vi møter de samme folkene når vi søker om prosjektmidler etc. gjør oss feige.

Den måten som fylkeskommunen (og Innovasjon Norge) fikk sluttet rekkene på, var å yte tilskudd til destinasjonsselskapene over de såkalte RUP-midlene (Regionalt utviklingsprogram) I Fylkesutvalet 25.02.08, ble det sagt følgende:

”Dei fire destinasjonsselskapa er svært sentrale i gjennomføringa av Møre og Romsdal fylke sitt Reiselivsprogram, men har lite tilgjengelege ressursar. Ein ønskjer derfor å styrke destinasjonsselskapa ved å øyremerke ein pott på 3 mill. kr til dette formålet i 2008. På den måten kan destinasjonsselskapa ta ein meir aktiv rolle og vere ein sterkare samarbeidspart ute mot aktørane i gjennomføringa av Reiselivsprogrammet. Intensjonen er å gå inn med tilsvarende beløp også i dei to siste åra i Reiselivsprogrammet 2009-2010, med forbehold om at det er rom på rammene for denne oppfølginga.”

Vedtaket førte til at destinasjonsselskapene søkte om penger, men i stedet for å konkurrere med utforming av innovative ideer, gjorde de tydeligvis en avtale seg i mellom ved å søke om identisk beløp, kr. 750 000 – med andre ord 3 mill delt på de fire. Det ble etter hvert utformet fire ganske likelydende partnerskapsavtaler for 2008 – 2010 som regulerte forholdet mellom destinasjonsselskapene og MRFK. Innovasjon Norge tiltrådte også avtalen. En lesing av partnerskapsavtalene, søknader fra destinasjonsselskapene og tilsagnsbrev fra fylket, etterlater ikke noe inntrykk av stor innovasjonsaktivitet. Typiske tiltak som er innrømmet støtte er: Implementering av nye nettløsninger, utvikling av nye nettsider, deltaking på messer og workshops, forsterka markedsføring gjennom Fjord Norge AS, presse- og visningsturer, kompetansetiltak, og tilrettelegging av opplevinger på overnatting m.m.

9.2.1 Problematisering av hovedstrategier

Reiselivsprogrammet satset på produktutvikling/pakking, økt tilgjengelighet, markedsføring (profilering) og kompetanse som hovedstrategier. *Hvorfor det?* Jo, fordi dette er tiltak som fører til målet om økt lønnsomhet. *Vet man det?* Det er et uttall faktorer som spiller inn på bedrifters lønnsomhet. Er de fem gruppene av tiltak som man valgte i programmet, slike lønnsomhetsforbedrende tiltak? Fører kompetanse automatisk, eller naturlig til bedre lønnsomhet? Det finner undersøkelser som kan tyde på det motsatte som viser at regioner med lavt utdanningsnivå har høyere innovasjonsgrad enn regioner med høyt utdanningsnivå (Vareide 2008 og Vareide 2010). Det er mange steder høyere innovasjon i næringsliv hvor utdanningsnivået blant lederne er *lavt*. Kunnskap *kan* skape servilitet og en *best-praksis*-oppmerksomhet som er tilbakeskuende mot best praksis *i går*. Er produktutvikling og pakking av produktelementer i samlede kommersielle pakker, slik reiselivsprogrammet legger opp til, automatisk eller naturlig salgsutløsende? *Det trenger ikke være slik*. Individualisering av forbruketferd, kunder med høy internettkompetanse, nye krav til fleksible markeder etc. utfordrer gårsdagens ideer om å levere reiselivsopplevelser ”pakket og klart” i alle markeder. Tanken om å bygge opp en felles profil, mye til felles med en merkevare, for Møre og Romsdal; *Top of Fjord Norway*. – *Er det lurt?* Det er det i tilfelle bare hvis Møre og Romsdal er et produktområde som markedet vil akseptere som ett produktområde. Det føles nesten som å slå inn åpne dører å påpeke at om Norge ses utenfra, så er *Fjordnorge* i beste fall et produktområde og hvis det ”pakkes opp” så er det mer markante steder som Bergen, Ålesund, Nærøfjorden, Geiranger osv. som trer fram, og ikke et *fylke*. Fra Fjord-Norge As presiseres det overfor oss at reiselivsprogrammet har fått Møre og Romsdal mye mer på banen i Fjord-Norge regionen nå, enn det var tidligere. Det tror vi sikkert stemmer, men det forsvaret ikke nødvendigvis behovet for en egen merkevarestrategi for fylket.

På den annen side; det kan hende alle de valgte strategiene, organisert som delprosjekter var riktige valg. Det vil vi ikke få vite. Det finnes ingen vitenskapelig metode som kan avdekke det så lenge vi ikke har to parallelle universer som ulike valg kan testes ut i.

Det denne drøftingen kan peke på, er spørsmålet om i hvor stor grad styrker og svakheter knyttet til de strategiske valgene man kom opp med, *ble drøftet og un-*

derlagt kvalifisert analyse på forhånd? Når man legger 20 millioner kroner inn i et program med fem del-strategier, burde man være temmelig sikker på at de strategi-ene man velger, er godt begrunnet.

Vi vil drøfte de valgte delprosjektene i lys av en modell for næringsutvikling nedenfor i neste del-kapittel. Vi vil deretter peke på noen næringspolitiske strategier som *ikke* ble valgt i programmet.

9.2.2 Å velge bredt eller smalt

Det knytter seg spesielt to dilemmaer til regional næringsutvikling, enten den er bransjespesifikk eller mer generell. Det ene handler om man skal satse på *noen få* aktiviteter og aktører, eller ”*smøre tynt utover*” som det ofte heter. Det andre valget som knytter seg til strategier hvor man velger å satse på noen få bedrifter eller innsatsområder i spørsmålet ovenfor; skal man da rette innsatsen mot aktører eller innsatsområder som *vokser*, eller skal man støtte de som *sakker akterut*?

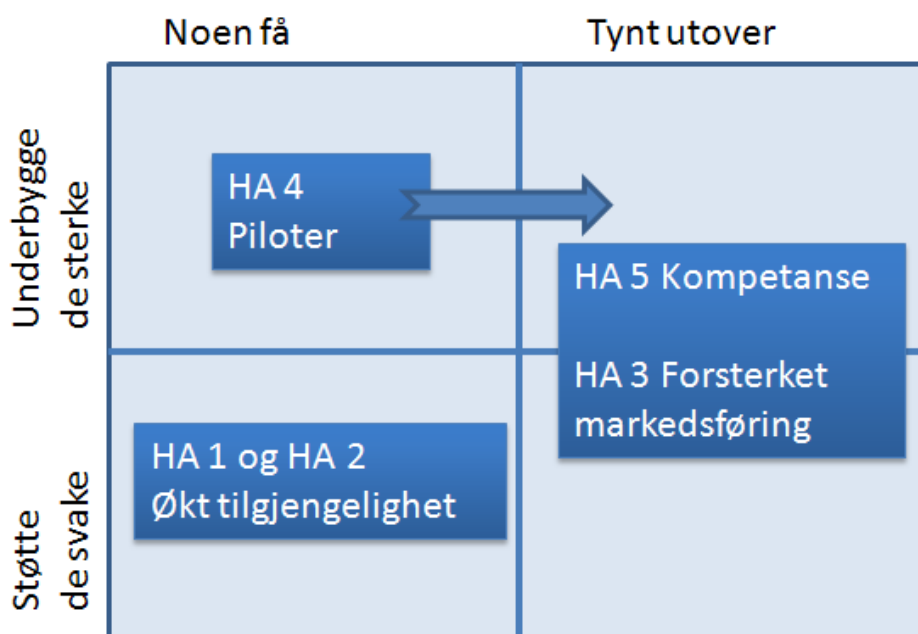
Valget av innretningen på reiselivsprogrammet bærer, slik vi ser det, preg av å ha litt av alt. Kompetansestrategien hadde som målsetting å treffe bredt – både sterke og svake, store og små, med et stort antall relevante temaer. Markedsstrategien likeså. Her var målet å utvikle en tag-line og profileringsmateriell som ”alle” skulle bruke, i tillegg til at en del midler er distribuert ut til destinasjonsselskapene, og i noen grad videre derfra til Fjord-Norge. Opprinnelig var tre markeder prioritert, så kom to nye til i løpet av prosjektet.

Tilgjengelighet og direkterute-strategiene var mer målrettet siktet inn mot å fjerne flaskehals. Særlig innsatsen i forhold til å få opp en direkterute mellom England og Ålesund, er atypisk for resten av programmet. Her rettes mye ressurser inn mot noe som *ikke fungerer* – nemlig manglende aksess fra det britiske markedet.

Også pilotsatsingen i delprosjekt *Produktutvikling* hadde i utgangspunktet i seg tydelige elementer av fokuserte valg, der det er *de gode eksemplene* som understøttes. En kritisk vurdering av flere kandidater førte til at to piloter ble plukket ut i første omgang, men deretter ble strategien utvidet med flere piloter. Vi vurderer det slik at utvidelsen opprinnelig ikke var planlagt, men at den kan ha kommet som en konsekvens av kritikk fra regioner som ikke var representert i de første pilotene, og

fra aktører som ikke kom med. Dette førte til at strategien fikk litt mindre preg av å være for noen få – se figuren nedenfor.

Det samlede inntrykket er derfor at reiselivsprogrammet ikke har hatt noen klar næringsutviklingsstrategi. Programmet har spredt tiltak og tilgjengelige ressurser utover i alle feltene i figuren nedenfor. På den måten mister man en del mulige synergieffekter av tiltakene. En stringent satsing hvor både markedsarbeid, produktutvikling, kompetansetiltak og infrastruktur hadde foregått samlet innenfor en av boksene nedenfor, ville sannsynligvis gitt større effekt. Men igjen; det ville sannsynligvis vært politisk vanskelig, og når det kommer til stykket, har reiselivsprogrammet vært et politisk prosjekt.



Figur 40. Illustrasjon på næringspolitiske valg og plasseringen av reiselivsprogrammet i dem.

En av grunnene til at programmet virker å være noe tilfeldig satt sammen i forhold til næringsstrategiske valg, kan være mangelen på forutgående nullpunktsanalyse. De ulike strategiske opsjonene man har i næringsstrategisk arbeid ble ikke belyst og veid opp mot de utfordringene som man sto overfor. Utfordringene var også svakt beskrevet. En representant for de sentrale prosjekteierne er av samme oppfatning:

Jeg savnet en grundigere faglig analyse (0-punktsanalyse) i starten av programmet, som grunnlag for valg av strategier i de forskjellige delprosjektene.

9.2.3 Klyngestrategier

Den finnes en omfattende litteratur som fokuserer på bedrifters nettverk, innovasjonssystemer, klynger og regionaløkonomisk utvikling og verdiskaping. Mye av denne teorien fokuserer på relasjoner, tillit og forretningsmessig samarbeid som forutsetning for utvikling og vekst. Sentralt i teoriene om klyngedannelse er forestillingen om verdien av sosial kapital. For å få handling og dynamikk ut av relasjoner, samarbeid og samspillssystemer, må entreprenører, lederskap og bred medvirkning bringes inn.

Moderne bedrifter blir mer og mer avhengig av ressurser fra andre bedrifter, mens de selv kan konsentrerer seg om å utvikle sin egen kjernekompetanse. En økende del av eksterne ressurser kan ikke kjøpes gjennom ordinære markedstransaksjoner, de må skaffes gjennom fellesanstrengelser som forutsetter spesielle investeringer og langsiktige forpliktelser mellom partene. Dette har lenge vært erkjent i reiselivet, ikke minst gjennom årvise debatter om utfordringene knyttet til fellesgodefinansiering og -organisering.

Ved å kombinere ressurser og kompetanse i klyngedannelser, kan partene utvikle modeller og ordninger som gjør det mulig å realisere gevinster som de isolert sett ikke har mulighet for å oppnå alene. For å utvikle slikt samspill står fire grunnleggende normer sentralt (Johnstad 2004). Det er solidaritet, gjensidighet, fleksibilitet og vilje til konfliktløsning. Det siste er ikke det samme som konsensuskultur. – Vi skal samarbeide om det vi kan og konkurrere om det vi må og snakke åpent ut om begge deler, er gjennomgangstonen i vellykkede klynger. For at samarbeidsrelasjoner skal utvikle seg, er det nødvendig med en kontinuerlig gjensidig tilpasningsprosess med nær og utstrakt personlig relasjon mellom partene. Systematisk relasjonsbygging er en strategi verdig. Det har ikke vært det i reiselivsprogrammet.

I regionale innovasjon pekres det gjerne på det såkalte Tripple-Helix-samarbeidet hvor tre kompetanser og ressursmessig ulike partnere, samarbeider om regionale innovasjonsprosesser. Disse tre er næringslivet, offentlig sektor/virkemiddel-

apparatet og FoU-sektoren. En hel liten ”skole” er utviklet seg rundt kvalitetsoppfatninger og metodeutvikling for å få dette trefoldige partnerskapet til å fungere (Velvin og Engeset 2005). Det faller utenfor rammen av denne rapporten å gå nærmere inn på dette. Vi vil begrense oss til å peke på at det ser ut til at høyskole og forskningssektoren regionalt har hatt en anonym eller fraværende rolle i reiselivsprogrammet. Noe høyskoleressurser er brukt i forbindelse med HA1, men med tanke på det tempoet som kunnskapsfronten innenfor internasjonal reisemålsutvikling beveger seg i, og viktigheten av kunnskapsproduksjon og tilegnelse i kunnskapssamfunnet, er det grunn til å bemerke dette fraværet.

I reiselivsprogrammet legger flere aktører vekt på at de har vokst nærmere hverandre, at aktiviteten i programmet har ført til at særlig destinasjonsselskapene samarbeider bedre med hverandre, med fylkeskommunen og med andre regionale partnere. Men det virker som om dette nettopp er en *konsekvens* av programmets aktivitet, og at det ikke har vært en *selvstendig strategi*. I mange av de samlingene, møtene, messene og andre fellesaktivitetene som programmet har skapt, har deltakerne vært opptatt av definerte oppgaver, og så har relasjonene vokst fram som en bonus. I arbeid med å utvikle lærende nettverk og klyngestrategier er det ikke slik. Da er arenabygging med rom for innovasjonssamtaler og tillitskapende aktivitet en primær aktivitet – så vokser det fram felles tiltak og forretningssamarbeid ut av dette.

”Reiselivsprogrammet har åpnet noen rom for samarbeid som vi må benytte framover”, sier et medlem av styringsgruppa. Spørsmålet nå er naturligvis hvem som påtar seg vertskapsansvaret for at disse rommene fortsatt er åpne og varme framover.

9.3 Manglende exitstrategier

Før det har gått noe mer tid og vi kan fastslå med større sikkerhet hvilke effekter reiselivsprogrammet kan ha hatt på lengre sikt, virker det som om det er *samspillet* og *fellesskapsfølelsen* som programmet har ført til, som utgjør den klareste gevinsten av programmet. Men sosial kapital kan forvitre. Det er en fare for at mye kan falle tilbake til gamle tradisjoner, når nå den store aktiviteten som reiselivsprogrammet representerte, opphører. Vi har forhørt oss i alle delprosjektene og i sentral prosjektledelse og det foreligger ingen planer om videre samlinger eller organi-

sert nettverksaktivitet utover hva som normalt foregår i regi av Fjord-Norge og andre, etter programavslutningen i år.

At en del representanter for aktører som mottar penger fra programmet er bekymret, er naturlig.

Jeg tenker det er noe vanskelig å forstå at fylket og IN avvikler Reiselivsprogrammet uten å ha konkrete planer / bevilninger for videreføring. Det er åpenbart behov for videreføring av enkelte aktiviteter, å ikke planlegge dette nå betyr egentlig det samme som å se bort fra en del av den innsatsen som er gjort.

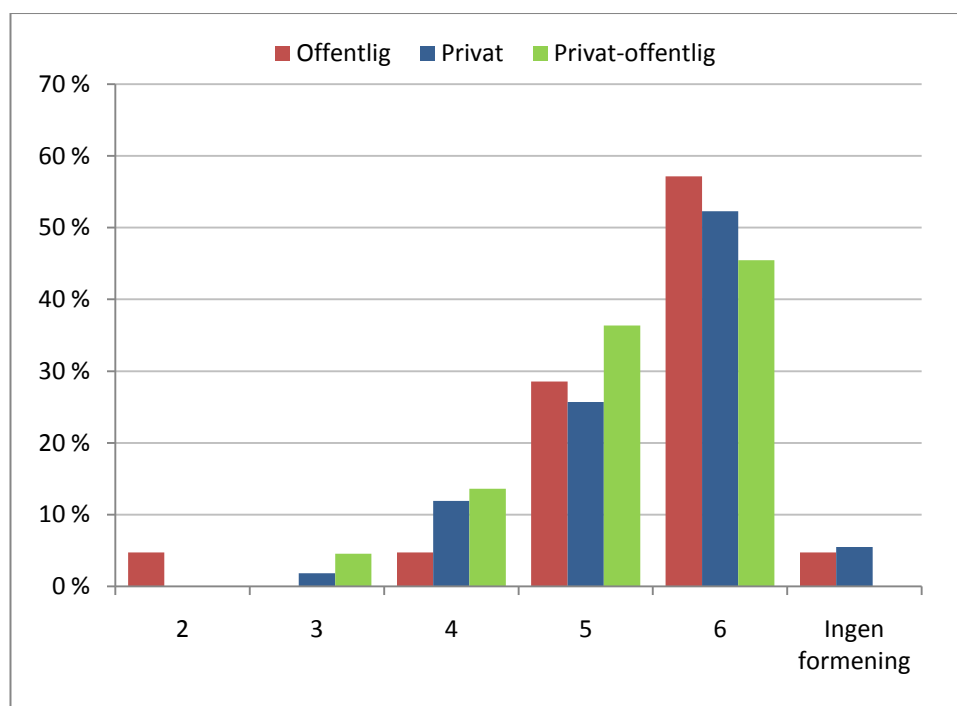
En annen ting er at det ikke ser ut til å foreligge noen helhetlig exitstrategi i programmet for nettopp å ivareta de positive relasjonene som er oppstått, både innenfor hvert delprosjekt og i store deler av miljøet i Møre og Romsdal samler sett. Til sammenlikning kan det nevnes at det er et *krav* fra Innovasjon Norge i forhold til Arenaprogrammet, at prosjektene begynner å lage en exitstrategi for hvordan relasjoner og samspill skal videreføres etter prosjektperioden, allerede etter det første året, selv om prosjektene skal vare i minst tre år.

Til tross for manglende exitstrategi, faller neppe innholdet i reiselivsprogrammet dødt til marken, ved avslutning nå i år. Den tette koplingen (eierskapet) som programmet har til Møre og Romsdal fylkeskommune, og det faktum at det er fylkeskommunen som har bestilt evalueringen av programmet, vil føre til at fylket langt på vei gjør seg selv ansvarlig for resultater og videre arbeid. Vi får i oktober, ved avslutning av evalueringsarbeidet, opplyst at det er lagt inn et forslag til økning i rammen til Fjord Norge for styrket markedsføring på kr 2,5 mill. I og med at NCE Tourism er etablert i perioden, finnes det også et apparat som kan ivareta de gode produktene innenfor HA 4, i en videre strategi. Og endelig understreker prosjektere over for oss i avsluttende e-post, at pilotene og nettverket knyttet til aktivitetsbedriftene vil være et prioritert fokusområde for fylkeskommunens videre reiselivsaktivitet som jo ikke legges ned med programmet. Det er også grunn til å tro at de prioriteringene som er gjort av reiselivsprogrammet av aktivitetsbedrifter, vil være viktige impulser for hvordan Innovasjon Norge i regionen vil prioriteringer sine bedriftsrettede virkemidler i fortsettelsen.

9.4 Veien videre

Det ligger implisitt i det vi har skrevet ovenfor i dette kapitlet, at videre arbeid med reiselivsfaglige strategier i Møre og Romsdal burde ta opp i seg kunnskap og inspirasjon fra næringspolitisk arbeid knyttet til klyngeutvikling. Man trenger ikke være organisert som Arenaprojekt eller NCE for å gjøre bruk av de metoder og modeller som er forbundet med slike strategier. Systematisk relasjonsbygging, kunnskapsdeling i nettverk mer enn kunnskapsoverføring ovenfra, og tilrettelagte ”rom” hvor innovasjonssamtaler kan vokse fram og etter hvert finne ulike former for forretningssamarbeid, er ikke kostbart. Investeringer i relasjoner og kunnskap ofte er mer kost-nytte effektivt enn mye av den produktutviklingen og fysiske infrastrukturen som offentlige virkemidler tradisjonelt er gått til.

Vi spurte deltakerne i epost-undersøkelsen om de mente det var bruk for framtidige satsinger som stimulerer til samarbeid og samordning på tvers av fylkets reiselivs-regioner. Dette var samtlige respondenter svært positive til.



Figur 41. Prosentvis svar på spørsmål om holdning til framtidig fylkesovergripende stimulering av samarbeid og samordning. 1 er helt uenig – 6 er helt enig.

For øvrig viser et overraskende antall personlige kommentarer i de åpne kommentarfeltene i spørreundersøkelsen, at det ikke er lett å ”gjere alle til lags” i Møre og Romsdal! Kommentarene på vårt spørsmål om innspill til videre arbeid med reiselivssatsing i fylket, varierer kolossalt. Noen vil ha alle midler kanalisert til destinasjonsselskapene, andre vil avvikle dem snarest råd. Noen vil ha en sterk satsing på definerte produkter; sykkel, kajakk, safari, mat og tørrfisk (!) er nevnt. Andre advarer mot snevre produktavgrensninger og peker på at pengene bør fordeles til næringa nærmest uten føringer.

Vi er fristet til å avslutte med ett sitat fra intervjuene, ikke fordi vi kan påstå at det er spesielt representativt for de svarene vi har fått. Mer fordi vi synes det på en god måte oppsummerer hva vi vil anbefale av videre oppfølging – før vi helt til slutt lar Romsdals store dikterhøvding få avslutte med det foreløpige siste ord. Bedre kan det neppe sies, heller ikke i denne anledningen.

Netverk og samarbeid er veldig viktig. Vi må gjøre hverandre synlig, for eksempel per tema eller område. Vi må lære av hverandre. Det betyr at vi må også bli kjent med hverandre, og hverandres produkter.

*Det volder litt rabalder,
dog fred er ei det beste,
men at man noget vil!*

Bjørnstjerne Bjørnson

Referanser

- Berglund, Børre. 2005. Rapport Innovasjon Reiseliv, Møre og Romsdal.
- Christensen, Søren og Kristian Kreiner. 1991. Prosjektledelse under usikkerhet. Universitetsforlaget
- Garnes, Åge. 2009. Prosjektledelse og usikkerhet. Magma 6/2009
- Johnstad, Tom (red) 2004. NIBR-rapport 2004:5, Klynger, nettverk og verdiskaping i Innlandet.
- Møre og Romsdal fylkes sitt engasjement innan reiseliv. Forvaltningsrevisjonsrapport 6/2005, Møre og Romsdal fylke
- Samset, Knut. 2005. Hvilke muligheter har vi til å forutsi i en tidlig fase? NTNU, Concept rapport 17.
- Sørheim, Lillian Sæther 2005. Notat - Program Innovasjon reiseliv Møre og Romsdal
- Vareide, Knut. 2008. Kan regionale ulikheter i innovasjon og FoU forklare ulik økonomisk vekst mellom regionene? Foredrag. Telemarksforskning.
- Vareide, Knut. 2010, upublisert rapport – arbeid utført for NHO høsten 2010, sammenlikninger av regioners vekst, lønnsomhet og utdanningsnivå.
- Velvin, Jan og Marit G Engeset. 2005. Samarbeid som drivkraft for innovasjoner i reiselivsnæringen. Høgskolen i Buskerud. Artikkel presentert på konferansen Høgskole og Samfunn i Samhandling, Høgskolen i Vestfold juni 2005
- World Tourism Organization. 2007. A Practical Guide to Tourism Destination Management

