

Therese Ingvaldsen Svartsund

# Fra tradisjonelt reiseliv til bærekraftig stedsutvikling

Hvordan har bærekraftfokus påvirket reiselivet i Norge?



Universitetet i Sørøst-Norge  
USN Handelshøyskolen  
Institutt for økonomi, historie og samfunnsvitenskap  
Postboks 235  
3603 Kongsberg

<http://www.usn.no>

© 2023 Therese Ingvaldsen Svartsund

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

## Forord

Mitt utgangspunkt og perspektiv da jeg gikk i gang med denne masteroppgaven var nok sterkt forankret i at jeg jobber som eiendomsforvalter på et av de nasjonale festningsverkene. Det innebærer at jeg jobber i skjæringsfeltet mellom forsvarssektoren, eiendomsbransjen og reiselivet. Og så har jeg et engasjement for bærekraft, som har vokst seg sterkere for hver nye rapport fra FNs klimapanel. Arbeidet med forskningsprosjektet har også gitt meg nye perspektiv som jeg tar med meg videre.

Ideene til forskningstema begynte å vokse seg frem mens jeg gikk i fjellene i Trollheimen i fjor sommer. Jeg ble nysgjerrig på hva det er som utløser at noen steder utvikles til gode reisemål, mens andre ikke gjør det. Hvorfor blir noen steder en suksess? Og det er ikke bare pengene det står på. Jeg tror mye handler om ledelse og vilje til åpenhet, og så kommer man langt med personlig engasjement. Stolte mennesker på jobb er en viktig kilde til gode relasjoner og opplevelser.

Dette dokumentet er avslutningen på fire år med studier på deltid i tillegg til full jobb. Det har vært fire lærerike år, med både begeistring og frustrasjon. Jeg er takknemlig for å ha fått muligheten, og samtidig lettet over å være ferdig og kunne bruke tiden mer fritt sammen med familie og venner.

Jeg vil rette en stor takk til hver og en av de ni personene som deltok som informanter, og satte av tid til å dele sine tanker og erfaringer med meg, både om reiseliv og om bærekraft. Dere bidro med nyttig innsikt og masse inspirasjon. Takk til medstudenter for gode diskusjoner og støtte. En stor takk går også til veileder Kristin Bentsen som har gitt gode råd til arbeidet med masteroppgaven og heiet meg frem.

Intensjonen var å ha det faglig gøy hele veien frem til innlevering av denne masteroppgaven. Det har jeg klart :)

Horten, 15. mai 2023

Therese I. Svartsund

# Sammendrag

Formålet med studien er å se på hvordan reiselivet i Norge har endret seg over en tidsperiode, gi et innblikk i noen bestemte utviklingsprosesser, og utforske samhandlingsmønstre som kan føre til innovasjon.

Det gis først et tilbakeblikk på et tradisjonelt servicebasert reiseliv der utvikling ble styrt gjennom hierarkiske strukturer, deretter presenteres en overgang til mer opplevelsesbaserte tjenester i destinasjoner og som forutsetter større åpenhet og innovasjon. Til sist bringes det inn et bærekraftfokus med nye premisser for innovasjon både i forretningsmodeller og strukturer for samarbeid. Målet har vært å få innsyn i ledelse av innovasjonsprosessene og skaffe ny innsikt om alternative modeller for samfunnsutvikling, særlig tilknyttet utvikling av reisemålene.

Studiens teoretiske rammeverk er utvalgte teorier innenfor åpen innovasjon og opplevelsesøkonomi i reiselivet, og det er i hovedsak lagt vekt på å studere utvikling av destinasjonsselskaper og destinasjonsledelse.

«Nasjonal reiselivsstrategi 2030: Sterke inntrykk med små avtrykk» er reiselivets strategidokument for en bærekraftig omstilling av næringen i tråd med FNs bærekraftsmål. Dokumentet vektlegger samarbeid og samhandling med næringens omgivelser som et viktig premiss for å lykkes, og har vært forutsetning for studien.

Primærdata er samlet gjennom kvalitative dybdeintervjuer med ni personer som har representert fire destinasjonsselskaper/turistkontor og tre andre aktører med virksomhet beslektet med reiselivet. Det har i tillegg vært innhentet sekundærdata som rapporter, plandokumenter, møtereferater og internettsider i forbindelse med forberedelse til intervjuene, og for utdyping og validering av informasjonen fra intervjuene.

Funnene avdekker at reiselivsnæringens aktører ønsker sterkere samarbeid og samhandling med parter utenfor næringen, både med offentlige aktører, andre næringer og bransjer, og med innbyggere. Destinasjonsselskapene tar en tydelig ledende rolle for å få til ny og mer bærekraftig utvikling av hele reiselivet i tråd med den overordnede reiselivsstrategien.

**Nøkkelord:** innovasjonsprosesser, økosystem, innovasjon i reiseliv, destinasjonsledelse, bærekraftig samfunnsutvikling

## Abstract

The purpose of the study is to look at how tourism in Norway has changed over a period of time, provide an insight into some specific development processes, and explore interaction patterns that can lead to innovation.

It first gives a look back at a traditional service-based tourism where development was managed through hierarchical structures, then a transition to more experience-based services is presented in destinations and require greater openness and innovation. Finally, a sustainability focus with new premises for innovation in both business models and structures for collaboration is introduced. The aim has been to gain insight into the management of innovation processes and obtain new insights on alternative models for societal development, especially related to the development of destinations.

The study's theoretical framework is selected theories within open innovation and economy in adventure tourism, and emphasis is mainly placed on studying the development of destination companies and destination management.

"National tourism strategy 2030: Strong impressions with small footprints" is the tourism industry's strategy document for a sustainable restructuring of tourism in line with the UN Sustainable Development Goals. The document emphasises cooperation and interaction with the industry's surroundings as an important premise for success, and has been prerequisite for the study.

Primary data were collected through qualitative in-depth interviews with nine people who have represented four destination companies/tourist offices and three other actors with activities related to tourism. In addition, secondary data such as reports, planning documents, meeting minutes and Internet pages have been collected in connection with preparation for the interviews, and for elaboration and validation of the information from the interviews.

The findings reveal that the tourism industry's actors want stronger cooperation and interaction with others outside the industry, both with public actors, other industries, and with citizens. The destination companies are taking a clear leading role in bringing about a new and more sustainable development of the entire tourism industry in line with the overall tourism strategy.

# Innhold

<b>1</b>	<b>INNLEDNING</b> .....	<b>8</b>
1.1	BAKGRUNN FOR VALG AV FORSKNINGSTEMA .....	8
1.2	PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSPØRSMÅL.....	9
1.3	AVGRENSNING AV FORSKNINGSTEMAET .....	9
<b>2</b>	<b>TEORETISK GRUNNLAG</b> .....	<b>11</b>
2.1	INNOVASJON I NETTVERK OG ØKOSYSTEMER.....	11
2.2	BÆREKRAFT I OPPLEVELSESBASERT REISELIV .....	14
<b>3</b>	<b>METODE</b> .....	<b>18</b>
3.1	CASESTUDIE .....	18
3.2	FORSKNINGSDSIGN – ET KVALITATIVT METODEOPPLEGG.....	19
3.2.1	<i>Identifisering av dataenheter til casestudie</i> .....	20
3.3	DATAINNSAMLING .....	21
3.3.1	<i>Dokumentanalyse</i> .....	22
3.3.2	<i>Personlig intervju med intervjuguide</i> .....	22
3.4	VALG AV ANALYSEMETODE – TEMATISK ANALYSE .....	25
3.5	FORSKNINGSETIKK .....	28
3.6	FORSKNINGSKVALITET.....	28
<b>4</b>	<b>FUNN I DATAMATERIALET</b> .....	<b>30</b>
4.1	HVILKE FORMER FOR INNOVASJONSARBEID HAR TYPISK PREGET REISELIVET I NORGE?.....	30
4.1.1	<i>Det tradisjonelle reiselivet med «gutta boys»</i> .....	31
4.1.2	<i>Næringsutvikling av destinasjoner</i> .....	34
4.1.3	<i>Destinasjonsutvikling i et bærekraftperspektiv</i> .....	39
4.2	HVORDAN HAR FOKUS PÅ BÆREKRAFT VÆRT MED Å FORME REISELIVET I NORGE?.....	44
4.2.1	<i>Bærekraft for spesielt interesserte</i> .....	44
4.2.2	<i>Bærekraft handler om stedsutvikling</i> .....	45
4.2.3	<i>Samarbeid om felles verdier</i> .....	47
4.2.4	<i>Nye forretningsmodeller for å «redde verden»</i> .....	48
<b>5</b>	<b>ANALYSE/DISKUSJON</b> .....	<b>52</b>
5.1	FRA TRADISJONELLE SERVICELEVERANSER TIL STEDSUTVIKLING.....	52
5.1.1	<i>Tradisjonelle hierarkier erstattes med økosystem</i> .....	52
5.1.2	<i>Bærekraft gir nye premisser</i> .....	56
5.2	REISEMÅLSUTVIKLING BLIR SAMFUNNSUTVIKLING.....	58
5.2.1	<i>Bærekraftig destinasjonsutvikling satt i system</i> .....	59

5.2.2	<i>Bærekraftig reiseliv = attraksjonskraft</i> .....	60
<b>6</b>	<b>AVSLUTNING, KONKLUSJON OG IMPLIKASJONER</b> .....	<b>63</b>
6.1	KONKLUSJON OG PRAKTISKE IMPLIKASJONER.....	63
6.2	IMPLIKASJONER FOR VIDERE FORSKNING .....	65
<b>7</b>	<b>REFERANSELISTE</b> .....	<b>66</b>
<b>8</b>	<b>FIGURER OG TABELLER</b> .....	<b>68</b>
<b>9</b>	<b>VEDLEGG</b> .....	<b>69</b>
	VEDLEGG 1: AKSEPTBREV FRA SIKT, KUNNSKAPSEKTORENS TJENESTELEVERANDØR.....	69
	VEDLEGG 2: INFORMERT SAMTYKKE .....	71
	VEDLEGG 3: INTERVJUGUIDE.....	74

# 1 Innledning

I dette kapittelet er det gjort rede for valg av forskningstema, problemstilling og forskningsspørsmålene, og det framkommer hvilke avgrensninger som er gjort.

## 1.1 Bakgrunn for valg av forskningstema

Formålet med studien er å se på hvordan reiselivet i Norge har endret seg over en tidsperiode, gi et innblikk i noen spesifikke utviklingsprosesser, og utforske samhandlingsmønstre som kan føre til innovasjon.

Den første nasjonale reiselivsstrategien kom i april 2021, som et resultat av bredt og omfattende samarbeid i reiselivsnæringen på tvers av hele landet, med bidrag fra små og store, myndigheter, bransjeorganisasjoner og flere. Utgangspunktet var at reiselivsnæringen står overfor nye premisser for utvikling og et behov for nye overordnede strategiske grep som gir retning. Noen av utfordringene begrunnes i folks nye reisevaner, digitalisering, økt fokus på bærekraft og koronapandemien. Det pekes samtidig på utfordringer med lav lønnsomhet i tjenesteproduksjon og lav innovasjonstakt i næringen (Innovasjon Norge, 2021).

Reiselivsopplevelser består ofte av sammensatte bidrag fra flere aktører. Strategien fokuserer på viktigheten av samarbeid og at reiselivet er et økosystem som bare kan fungere når aktørene samhandler. De næringsdrivende selger overnatting, matopplevelser og aktiviteter, det offentlige leverer tjenester på museer og turistkontor. Fellesgoder som natur, turstier og renovasjon er også avgjørende elementer i den helhetlige opplevelsen (Innovasjon Norge, 2022). I og med at reiselivsopplevelser er sammensatte så vil prosesser for utvikling måtte utføres i samarbeid. Noen av prosessene dreier seg om utvikling av produkter, markeder, forretningsmodeller og markedsføring, mens andre dreier i retning av stedsutvikling som blir påvirket av lokal politikk.

Mye av innovasjonsforskningen retter fokus på produksjonssektoren, og det er lite litteratur om innovasjonsmodeller brukt på turisme. Det er noe forskning på innovasjon på bedriftsnivå med samarbeid i nettverk og kjeder, og enkelte artikler diskuterer innovasjonsnettverk på regionalt nivå, hovedsakelig i Europa (Naldi et al., 2022). En gjennomgang av 20 års nordisk reiselivsforskning viser at det er en del forskning på



turismeopplevelser, konseptualisering og verdien av turisme (Björk et al., 2021), men det er likevel et kunnskapshull knyttet til å få mer inngående innsikt i prosessutvikling og tilpassinger av innovasjonsprosesser for norske reiselivsdestinasjoner, og eventuelle endringer i måten man driver utviklingsarbeidet på med påvirkning fra ytre hendelser og trender.

Dette skal ikke være en oppgave om bærekraft, men bærekraft vil bli trukket inn som en naturlig del med tanke på at reiselivsbransjen må finne en ny form for å kunne overleve som bransje med nye premisser.

## 1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Studien retter søkelys på innovasjonsprosesser for utvikling av norske reisemål. Det tas utgangspunkt i modeller for åpne innovasjonsprosesser, og følgende problemstilling vil bli besvart:

**Fra tradisjonelt reiseliv til bærekraftig stedsutvikling: Hvordan har fokus på bærekraft påvirket ledelse av endringer i reiselivet i Norge?**

Problemstillingen er brutt ned til to operative forskningsspørsmål:

- 1) Hvilke former for innovasjonsarbeid har typisk preget reiselivet i Norge?
- 2) Hvordan har fokus på bærekraft vært med å forme reiselivet i Norge?

## 1.3 Avgrensning av forskningstemaet

Studien er avgrenset til å følge fire destinasjonsselskaper/turistkontor med lokalisering i Øst-Norge og Vest-Norge. Deler av den ene landsdelen har vært kjent for meg, fordi jeg bor her, mens den andre var helt ukjent, og ble valgt fordi jeg ønsket å se på et område med helt «blanke ark». Av praktiske årsaker så har jeg ikke involvert flere destinasjoner i studien.

Avgrensningen i tidsepoken er fra rett før 2000-års skiftet og frem til i dag. Starttidspunktet ble satt ut fra at jeg ønsket å ha med overgangen til opplevelsesøkonomi og den sterke digitaliseringen vi har sett i hele samfunnet. Overgangen var dels også sammenfallende med økt profesjonalisering av reiselivsnæringen.

Teoretisk er studien avgrenset til å se nærmere på praktisk anvendelse av enkelte utvalgte teorier for åpen innovasjon, og reiselivet er i hovedsak konsentrert om destinasjonsselskaper og destinasjonsledelse.

Forskningsspørsmålene og de kvalitative intervjuene danner til sammen en ramme for avhandlingen.

## 2 Teoretisk grunnlag

Dette teorikapittelet viser det teoretiske grunnlaget for studien. Teorien er valgt ut fra oppgavens problemstilling og temaer om åpen innovasjon og reiseliv. Kapitlet er delt inn i to delkapitler der jeg går igjennom valgte teorier og begreper som er sentrale for diskusjonen av funnene som blir presentert i kapittel 5.

### 2.1 Innovasjon i nettverk og økosystemer

Jeg har valgt å se nærmere på innovasjonsarbeidet som har foregått i reiselivet gjennom tre tiår. Det er innhentet data fra aktører som inngår i reiselivet og som har vært påvirket av de utviklingstrekkene og trendene som har vært. For å sette innovasjonsbegrepet inn i en slik kontekst så vil jeg i dette delkapittelet definere innovasjonsbegrepet, forklare hvordan eksterne kilder kan brukes for innovasjon og redegjøre for hvordan verdiøkning kan skje gjennom økosystemer og nettverk.

Innovasjon skjer i kollektive prosesser med utgangspunkt i en ny (og akseptert) idé, og effekten tas ut når den nye ideen fører frem til noe nytt (produkter) som tas i bruk. Resultat skapes gjennom at mennesker endrer måten de jobber og organiserer seg på, og de redskaper og teknologier som tas i bruk (Aasen & Amundsen, 2015, s. 18).

En åpen innovasjonsprosess innebærer at utviklingsarbeid foregår gjennom samhandling med andre aktører som kunder, leverandører og samarbeidspartnere med komplementære produkter/tjenester som utfyller de interne ressursene. Åpen innovasjon kan dermed oppstå fra et nettverk med flere virksomheter, og er noe annet enn virksomhetenes egen innovasjonsprosess. I følge Chesbrough (2003) kan forretningsmodeller med åpen innovasjon drive frem idéer til nye produkter, kunnskap og teknologi gjennom samhandlingen som skjer med eksterne parter. Åpen innovasjon innebærer en målrettet flyt av inngående og utgående kunnskap og ideer som kan bidra til større grad av innovasjon og utvidelse av markedene (ibid.). Dette står i kontrast til et tradisjonelt perspektiv der innovasjoner utvikles internt i en virksomhet med utgangspunkt i det som er tilgjengelig av kunnskap og teknologi innenfor egne organisatoriske grenser.

Når geografisk tilhørighet bringes inn som en faktor til innovasjonsarbeidet i reiselivet, kan stedsutvikling både bli et virkemiddel til og et resultat av innovasjon. Gjennom sin

stedstilknytning kan en samling av aktører som har noe til felles, utvikle et *økosystem* for innovasjon. Jacobides et al. (2018) er bidragsyttere til forståelsen av økosystemet som forretningsmodell, der ulike komplementære aktører går sammen for å maksimere den fordelen det gir til egne produkter. Begrepet økosystem er lånt fra biologien og referer til en gruppe samhandlende selskaper som er avhengig av hverandres aktiviteter.

Jacobides et al. (ibid.) viser til et skille mellom tre brede former for økosystem som vi kan finne innen forskningen: som et *forretningsøkosystem*, *innovasjonsøkosystem* og *plattformer*. Det første kjennetegnes som et økonomisk fellesskap med samhandlende aktører som alle påvirker hverandre gjennom sine aktiviteter, og der rollen som økosystemforvalter fungerer som en felles «hub» i systemet. Det andre viser til økosystemet som et samarbeidsarrangement for å utvikle sammenhengende løsninger, og fokuserer på innovasjon og et sett med komponenter og komplementære produkter/tjenester som støtter den, eksempelvis et felles bestillingssystem. Det tredje bygger på et felles nettverkssystem som et «nav» der ulike firmaer kobler seg til en sentral plattform via felles tekniske løsninger. I virkeligheten går disse økosystemene litt i hverandre, men i denne studien er det særlig forretningsøkosystemene som bidrar til forståelse av måten de samhandlende partene, som organisasjoner, institusjoner og enkeltpersoner, påvirker virksomheten.

Økosystemer skiller seg fra andre tradisjonelle forhold mellom bedrifter og leverandører ved at de bindes sammen gjennom gjensidig avhengighet basert på *modularitet*.

Produkter/tjenester kan tilhøre forskjellige bransjer, og trenger ikke være bundet av kontraktmessige ordninger. Medlemskap bygger på frivillighet og der aktørene styres og motiveres gjennom de opplevde fordelene som økosystemet gir. De autonome aktørene finner krysningspunkter der de på ulike vis utfyller hverandre i en felles produksjonsprosess. En økosystemforvalter sørger for fremveksten av økosystemet og fungerer som en «arkitekt» som setter systemnivåmål, definerer den hierarkiske differensieringen av medlemmenes roller, og etablerer standarder og grensesnitt innad i systemet (Jacobides et al., 2018).

Det er modulariteten som skaper betingelser for at et økosystem gror frem og bidrar til gode løsninger for sluttbrukerne, enten ved *unik komplementaritet*, der produkt A oppnår sin verdi først når det kombineres med et spesielt tilpasset produkt B (eller vice versa), eller generisk der produkt A oppnår sin verdi ved å kombineres med produkt B som kan leveres av mange ulike aktører. Alternativt kan produktene være

*supermodulære komplementariteter* der produkt A gjør at produkt B oppleves som enda mer verdifull når de er koordinert, men at de også kan fungere hver for seg.

Økosystemene er dermed grupper av aktører som samarbeider gjennom sine unike eller supermodulære bidrag i produksjon og/eller ved kundenes bruk. Det er i felles interesse at aktørene koordinerer seg.

Komplementariteten innebærer at aktørene gjør tilpassinger og investeringer som kobler dem til et økosystem. Disse investeringene bidrar til at det blir en binding som ikke så lett kan omplasseres andre steder uten kostnader. Bindingene bekrefter tilhørigheten, og dermed også en innlåsing i økosystemet. Jeg velger her å tolke også anvendt tid og aktiv deltakelse for relasjonsbygging som en form for investering. Investeringer kan gjøres på nytt i et annet økosystem, men det innebærer dermed en kostnad for et medlem å bryte ut og satse et annet sted (Jacobides et al., 2018). Jo mer medlemmene har investert i økosystemet de er del av, desto sterkere blir motivasjonen for å opprettholde medlemskapet. Og jo vanskeligere det er å bytte noen ut, desto vanskeligere vil det også være å rekruttere nye økosystemdeltakere. Attraktiviteten i et økosystem vil til enhver tid kunne sammenlignes med hva som er alternativene.

Cusumano (2020) bidrar med en forståelse av nettverk som en plattform der to eller flere sider i et marked bindes sammen. Verdien av et nettverk bestemmes ut fra hvor mange som benytter seg av det, sånn at verdien av nettverket øker i takt med antallet aktører som forstår det som nyttig å tilslutte seg. Videre definerer hen to typer nettverk/plattformer: *transaksjonsplattformer* og *innovasjonsplattformer*. Det første kan forstås som et tosidig nettverk der selgere og kjøpere sammenkobles for å utveksle informasjon eller arrangere kjøp/utleie av produkter som allerede eksisterer. Mens i innovasjonsplattformer er hensikten å skape samarbeid om å utvikle et nytt produkt der aktørene komplementerer hverandre, og produkter kan dermed bli mer sammensatt jo flere som tilslutter seg nettverket (Cusumano, 2022, s. 9). Jo bedre sammensatt produktet blir, jo mer interessant blir det for kundene.

Aasen og Amundsen bringer også inn et «grønt» perspektiv på innovasjon, og viser til at det i Norge, som i en rekke andre vestlige land, er økt oppmerksomhet på bærekraft (Aasen & Amundsen, 2015, s. 43). Det viser for eksempel en rekke initiativ for å stimulere til nye energiløsninger og mindre materialbruk, for på den måten å bli et mindre forurensende samfunn. Det bringer oss over til det andre delkapitlet som er viet til bærekraft i reiselivet.

## 2.2 Bærekraft i opplevelsesbasert reiseliv

Dette delkapitlet tar en gjennomgang av kilder til forståelsen av reiselivet i et bærekraftperspektiv, basert på to av hovedbudskapene i den nasjonale reiselivsstrategien, a) at reiselivet må ha økt fokus på bærekraft og b) at tilrettelegging for samhandling og samarbeid blir avgjørende for fremtidig utvikling. Det gis en forklaring på prinsippene for bærekraftig utvikling, og redegjøres for opplevelsesøkonomiens betydning for verdiskaping i reiselivet.

### *Bærekraft som prinsipp*

Som referert til i innledningen så kom det en nasjonal reiselivsstrategi i april 2021, som viser til at reiselivet står overfor nye premisser for utvikling og det må tas flere grep som krever samhandling på flere plan. Et av hovedbudskapene er at reiselivet må rette økt fokus på bærekraft i alle ledd av næringskjeden (Innovasjon Norge, 2021).

Utgangspunktet for synet på bærekraft er definisjonen av bærekraftig utvikling som knytter seg tilbake til en rapport som kom ut i 1987 og var utarbeidet av FNs kommisjon for miljø og utvikling (Brundtlandkommisjonen). Definisjonen har deretter utviklet seg til å knytte sammen tre viktige komponenter for bærekraftig utvikling: Økonomisk utvikling og sosial og miljømessig bærekraft, og disse må sees i sammenheng (Sam, 2016).

I september 2021 vedtok FNs medlemsland en ambisiøs avtale kjent som *Agenda 2030*, der nesten alle land har forpliktet seg til å bidra til å forbedre verden på den måten som beskrives i de 17 målene og 169 delmålene. Avtalen tar sikte på at målene om å «utrydde fattigdom og sult, utrydde AIDS, tuberkulose, malaria og smittsomme sykdommer, sørge for at alle gutter og jenter går på skole, få slutt på overgrep, utnyttelse og menneskehandel, redusere korrupsjon, beskytte planeten, bekjempe klimaendringer og redusere ulikhet» skal nås innen år 2030 (Sam, 2016). Med bakgrunn i FNs bærekraftsmål skal norsk reiseliv bidra aktivt for å nå alle målene, og det er særlig seks av dem som danner grunnlag for reiselivets strategiske ambisjoner, som er nummer 8, 9, 11, 12, 13 og 17 (Innovasjon Norge, 2021).



Figur 1: FNs 17 bærekraftsmål. Kilde: Regjeringen.no

Som norm for all tenkning og virksomhet i opplevelsesbransjen har det internasjonale reiselivet gjennom Verdens turismeorganisasjon (UNWTO) utarbeidet *10 prinsipper for et mer bærekraftig reiseliv*, og disse er retningsgivende for Innovasjon Norges arbeid for bærekraft i reiselivet (Visit Norway Innsikt, u.å.). Ann-Jorid Pedersen, som jobber som strategisk rådgiver for opplevelsesbransjen, oppsummerer at både økonomi, lokalsamfunn og miljø må respekteres og styrkes, og at disse hensynene er sammenvevd på en måte som krever at de må balanseres opp mot hverandre (2012, s. 224).

For å få til gode løsninger så forutsettes det at både private og offentlige aktører forplikter seg til å jobbe sammen for et system i balanse. Innovasjon Norge har utviklet verktøyet/merkeordningen «*Bærekraftig reisemål*» som et styringssystem for de som vil jobbe langsiktig og fokusert med bærekraft i reiselivet (Innovasjon Norge, u.å.). Merkeordningen er både en sertifisering og en mal for en strukturert arbeidsprosess frem mot godkjenning, en prosess som tar ca to år. Ordningen setter en standard som skal innfris, og prosessen forutsetter samarbeid mellom reiselivsnæring, kommune og andre lokale aktører. Deltakelse i slike prosesser foregår ofte i utkanten av det som tradisjonelt har vært sett på som destinasjonsselskapenes oppgaver og roller.

### *Opplevelsesøkonomi*

Et annet hovedbudskap i den nasjonale reiselivsstrategien er at reiselivet må stå samlet og fungere som et økosystem der alle aktørene samhandler (Innovasjon Norge, 2021). I tillegg til utfordringene tilknyttet klima og miljø skal næringen forholde seg til endrede trender og reisevaner, digitalisering og ettervirkningene fra koronapandemien. Reiselivsopplevelser består ofte av sammensatte bidrag fra mange aktører. Den helhetlige opplevelsen kan forstås som en *kundereise* som starter med den

informasjonen kunden får i forkant, etterfulgt av måten opplevelsen samskapes i bestemte situasjoner, og avsluttes med at kunden i etterkant kan bearbeide opplevelsen (Pedersen, 2015, s. 147).

Opplevelsesøkonomien som fag retter seg inn mot et tverrfaglig felt der blant andre sosiologiske, psykologiske og økonomiske fag møtes, og kan bare forstås i et tverrfaglig perspektiv (Pedersen, 2012). Begrepet opplevelsesøkonomi har ingen allmenn definisjon. Vi legger likevel her til grunn Pedersens betegnelse om at opplevelsesøkonomi er «*en virkelighet der opplevelser danner grunnlag for verdiskaping og innovasjon, rett og slett fordi opplevelser er blitt noe folk flest er villig til å bruke penger på.*» (ibid.). Opplevelsesøkonomien innbefatter også mekanismer som grunnleggende forventninger om service, og der meningsdannende opplevelser og positive personlige endringsprosesser har fått en økonomisk verdi. Det medfører et behov for å forstå hver enkelt kunde og måten hen ser verden på (Pedersen, 2012).

*Kundeopplevelse* står sentralt i opplevelsesbasert verdiskaping, og forstås her som «*en salgbar aktivitet eller en setting som i seg selv er ment å gi kunden en emosjonell verdi*» (Pedersen, 2015, s. 16), og dermed at opplevelsen har en verdi i seg selv som bestemmes ut fra kundens definisjon av hva som gir en opplevd verdi. Det kreves en viss kunnskap og kompetanse for å kunne henge med og tilrettelegge for sterke og meningsfulle opplevelser, og dermed utmerke seg i denne typen verdiskaping (ibid.). Hver kunde er unik og for best mulig kundeopplevelse må leveransene også tilpasses den enkelte kundes oppfatninger og behov. Noe av kjernebudskapet i opplevelsesbasert verdiskaping er at kundeverdi og kundeopplevelse er i kontinuerlig endring, og vil være definert av brukeren, ikke av produsenten (Pedersen, 2015, s. 40). Det er samtidig kundenes opplevelse av nytte og verdi som styrer deres betalingsvillighet.

Gode *opplevelseskonsepter* bygges av meningsfulle, sammensatte opplevelsesløsninger som svarer på markedets behov, og som tilrettelegger for kundeinvolvering (Pedersen, 2015, s. 140). I opplevelsesbasert reiseliv handler det ikke om å tilby en seng og transport, men å tilby verdifulle helhetlige opplevelser. Ifølge Pedersen (2015, s. 44) ligger attraksjonskraften, eller årsaken til et valgt reisemål, i opplevelsene og ikke i reiselivsstrukturen (hotell, servering, museer osv.). Reiselivstjenester forutsetter fysisk oppmøte, det er immaterielle ferskvarer som må kjøpes uprøvd. Kundeopplevelsene krever en samskaping mellom tilbyder og kunde, og begge parter må investere både ressurser, engasjement og mental tilstedeværelse for at kvaliteten skal bli best mulig.



Gjesten har dermed noe av kontrollen på resultatet, og den opplevde verdien vil være påvirket av personlig innstilling (ibid.). Reiselivstjenester består ofte av mange komponenter som må fungere sammen for at kunde verdien skal realiseres. Det er en form for *samskaping* som foregår i det offentlige rom, og påvirkes av mange forhold som tjenesteleverandørene ikke har kontroll på.

Verdiskaping i det opplevelsesbaserte reiselivet kan også skje utenfor den vanlige reiselivsstrukturen, der det oppstår nye markeder i form av nisjeturisme som for eksempel fuglekikking eller MC-kjøring, der kunnskap om brukernes behov og hvordan de kan dekkes blir en viktig ressurs. Opplevelsesøkonomien bidrar til at det oppstår nye samarbeidskonstellasjoner på kryss og tvers av bransjer og fagområder for å skape unike produkter, som når hoteller utvikler egne konsertevents eller aktivitetsbedrifter blir coach for mennesker som ønsker helhetlig egenutvikling (Pedersen, 2012, s. 224). Verdinettverk forstått som tjenestenes økosystem, består dermed av en rekke sosiale og økonomiske partnere som samhandler for å utveksle og samskape tjenestetilbudet.

Teknologiutvikling og samfunnets *digitalisering* har man også kunnet dra nytte av som nye verktøy for samhandling med og mellom brukere. Anvendelse av mobile plattformer for digital kommunikasjon gjør at mulighetene fremstår som uendelige. Det blir enklere å lage sømløse leveranser og tilrettelegge for samhandling som kan gi bedre kundeopplevelser. Også markedsføring av opplevelser er endret ved at det samarbeides på tvers i organisasjonene, og har blitt en funksjon som ikke kan overlates til en markedsavdeling, men integreres i alle ledd som bidrar i verdiskapingen (Pedersen, 2015, s. 94). I denne inngår også kundene som de viktigste markedsførerne, for eksempel gjennom sosiale medier, og de må behandles deretter. Vi kan forstå det som en demokratisering av profileringen av reisemålene.

Denne oppgaven benytter begrepet *destinasjon* i betydningen av «*et område, sted eller by, eller et klart definert distrikts-, kyst- eller fjellområde som deler et antall fellestrekk; et komplekst og multidimensjonalt turistprodukt, andre økonomiske og sosiale aktiviteter, en vertskommune, offentlige myndigheter samt en aktiv privat sektor.*» (Hall, 2014). Hall understreker betydningen av kompleksiteten på en destinasjon slik: «*A destination is not just another «product» or «comodity». Destinations are places in whitch people live, work and play, and to whitch they may have a strong sence of attachment and ownership.*».

## 3 Metode

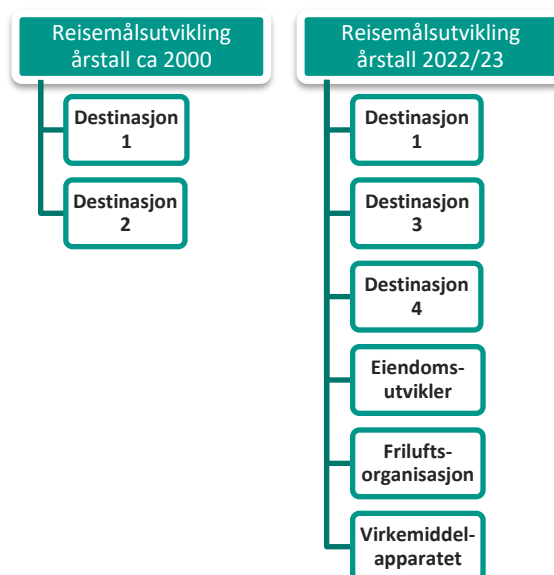
Valget av forskningsdesign blir gjennomgått og begrunnet i dette kapittelet. Det gis også en presentasjon og begrunnelse for valg av anvendte metoder som er brukt i datainnsamling og analysing. Studien er basert på en induktiv tilnærming der foreløpige funn har bidratt til justeringer underveis.

### 3.1 Casestudie

Studien er en *single-case design* (Yin, 2014, s. 50-56). Yin beskriver casestudie som en empirisk undersøkelse som går i dybden på et nåtidig samfunnsfenomen (casen) der det er en viktig binding mellom fenomenet som skal studeres og den konteksten der fenomenet foregår.

Med bakgrunn i studiens problemstilling, der jeg skal undersøke egenskaper eller karaktertrekk ved noen spesifikke utviklingsprosesser, utforske samhandlingsmønstre som kan føre til innovasjon, samt forsøke å finne utviklingstrekk gjennom en tidsperiode, stilles det krav til et forskningsdesign som frembringer et datamateriale som er både beskrivende, utforskende og forklarende. Essensen i en casestudie kan tolkes som et forsøk på å belyse beslutninger: hvorfor de blir tatt, hvordan de blir implementert og med hvilket resultat (ibid.). Det er en *holistisk* tilnærming ved at den er basert på informasjon fra forskjellige datakilder som deretter kan underbygge en argumentasjon omkring det samme fenomenet der alle sider av casen kan være av interesse for studien (ibid.). I dette datamaterialet er det trukket inn flere analyseenheter som bidrar til en bredere forståelse, og vi har fått tilgang til informasjon om konkrete hendelsesforløp som ikke har vært tilgjengelig for empiriske studier tidligere.

Problemstillingen i denne studien forutsetter en bred forståelse av reiselivet i Norge og utviklingstrekk som har skjedd over tid, og undersøkelsesopplegget omfatter flere reisemål og aktører, og to tidsperioder som er omtrentlig definert som 1) årene rett før og etter 2000, og 2) nåtid for masteravhandlingen, år 2022-2023, som vist i figur 2.



Figur 2: Modell for undersøkelsesopplegget basert på to tidsenheter

Som figuren viser er det innhentet data fra den første tidsperioden kun hos Destinasjon 1 og Destinasjon 2. Det er komplisert å få innhentet informasjon i retrospekt, så jeg har valgt å ha størst fokus på den siste tidsenheten og antallet dataenheter er størst der. Destinasjon 1 forekommer i begge tidsenhetene. I tillegg til de fire destinasjonene er det komplementert med data fra en eiendomsutvikler, en nasjonal friluftsansisasjon og fra virkemiddelapparatet for å få en rikere forståelse av fenomenet.

Datainnsamlingsstrategien omfatter også flere forskningsmetoder som bidrar til en helhetsforståelse av hvert enkelt reisemål, og det kommer vi tilbake til seinere i dette kapittelet.

### 3.2 Forskningsdesign – et kvalitativt metodeopplegg

I denne studien er problemstillingen *eksplorerende*, ved at den har til hensikt å bringe frem mer kunnskap om et fenomen. Et *kvalitativt metodeopplegg* bidrar til at datamaterialet kan gi nyansert innsikt og grunnlag til å forstå noe om de kontekstuelle forholdene og utviklingen over tid (Repstad, 2007, s. 23-24). Ved å anvende kvalitative metoder har jeg som forsker fått tilgang til å studere det kontekstuelle særpreget og komme tettere på de informantene jeg har snakket med.

Karakteristisk for kvalitativt metodeopplegg er at det har et fleksibelt forskningsdesign som kan modifieres basert på ny informasjon og oppdagelser underveis i datainnsamlingen (Repstad, 2007, s. 18-19).

### 3.2.1 Identifisering av dataenheter til casestudie

Studien er basert på informasjon fra et begrenset antall utvalgte dataenheter. Som vist i figur 2 er det fire destinasjoner som er representert ved destinasjonsselskaper/turistkontor. I tillegg er det tre andre typer aktører som ofte inngår i utviklingsprosesser for reisemål, og kan bidra med bredde i forståelsen av fenomenet destinasjonsutvikling. Rammen for utvelgelse endret seg litt underveis i datainnsamlingen, og var først preget av å finne informanter med erfaring fra Destinasjon 1, representert i begge tidsperiodene. Deretter ble informanter fra lignende enheter i andre deler av landet rekruttert. De tre siste informantene med ulike utviklingsaktører kom til gjennom anbefalinger og ideer fra andre intervjuer.

Valget av Destinasjon 1 var i stor grad begrunnet i kriterier for datamateriale som kunne svare til problemstillingen, og jeg ønsket derfor å studere et «typisk» og veletablert reisemål der turisme har stått sentralt i lokal verdiskaping over tid, at stedet har helårsturisme, og at de har sluttet seg til konseptet for bærekraftig reisemål, et styringssystem definert av Innovasjon Norge. I tillegg var reisemålet ukjent for meg, og jeg kunne gå inn med åpent sinn.

Det er ikke lett å beskrive typiske trekk ved et norske reisemål fordi Norge er et langstrakt land med store ulikheter. Organiseringen på ulike reisemål varierer også, i tillegg til at de har ulike forutsetninger for å drive med turisme (Innovasjon Norge, 2022). Det som kan sies å være likt for alle steder er at de består av flere ulike aktører som bidrar med innhold i totalopplevelsen på reisemålet. Utvikling og ledelse må derfor skje i et samspill mellom reiselivsaktørene, kommunen og andre sentrale aktører (ibid.). Det er også tilfellet for reisemålene som er brukt i denne casestudien der jeg vil forsøke å danne et bilde av de økonomiske og praktiske forholdene som er unike i disse, og som i noen grad kan generaliseres.

Tabell 1: Oversikt over dataenhetene med tidsperioder, beliggenhet og aktørtype.

Dataenheter	Tidsperiode for studien	Landsdel/ beliggenhet	Type aktør
Destinasjon 1	1. periode Før og tidlig 2000-tallet	Vest-Norge/ distrikt	Destinasjonsselskap for én kommune
	2. periode 2022/23		Destinasjonsselskap for én kommune under tverrfaglig regional næringshage
Destinasjon 2	Før og tidlig 2000-tallet	Øst-Norge/ småby	Lokalt turistkontor
Destinasjon 3	2022/23	Øst-Norge/ storby	Destinasjonsselskap for én kommune
Destinasjon 4	2022/23	Øst-Norge/ småby	Region 1: Ett destinasjonsselskap for flere kommuner
			Region 2: Flere destinasjonsselskaper for flere kommuner i distriktet
			Nytt sammenslått destinasjonsselskap for begge regionene, pågående prosess
Eiendomsutvikler	2022/23	Øst-Norge/ storby	Eiendomsutvikling og hotellbransje
Friluftsansjon	2022/23	Hele landet	Friluftsansjon
Virkemiddelapparatet, fylkeskontor	2022/23	Hele landet	Virkemiddelapparat, offentlig aktør

Tabellen over viser en skjematisk oversikt med dataenhetene som har inngått i studien. Disse er kategorisert etter tidsperiode, geografisk beliggenhet i landsdel og med tilhørighet til distrikt, småby eller storby. Enhetene er også kategorisert ut fra hvilken type aktør de er i konteksten reisemålsutvikling.

### 3.3 Datainnsamling

Visse typer casestudier innebærer en form for *mixed methods* eller metodetriangulering integrert i datainnsamlingsstrategien, der flere teknikker benyttes for å få et rikere datamateriale med flere kilder (Yin, 2014, s. 66-67). Denne studien gir et innblikk i reisemålsutvikling som et fenomen som belyses fra flere innfallsvinkler, og det er benyttet informasjon fra flere reisemål som analyseenheter. Det frembringer samtidig et behov for at datamaterialet for hvert enkelt reisemål gir en relativ rik og helhetlig forståelse, og derfor er det benyttet en blanding av datainnsamlingsteknikker som

*dokumentanalyse og personlig intervju*. I tillegg har jeg deltatt på workshop og dialogmøte om destinasjonssutvikling.

### 3.3.1 Dokumentanalyse

Studien har et spesielt rikt datamateriale fra Destinasjon 1 fordi vi har fått tilgang til dokumenter som gamle møtoreferater, plan- og strategidokumenter og statusrapporter. Dette er *førstehåndkilder* i form av originaldokumenter (Repstad, 2007) som ble utarbeidet under en innovasjonsprosess som pågikk i Destinasjon 1 for en tid tilbake. Noen av kildene er offentlige, mens andre er av mer intern karakter. Det er gitt en særskilt tilgang til bruk av informasjonen i denne studien, men alle møtoreferater er behandlet som konfidensielle. Informasjonen fra dokumentene er brukt som bakgrunnsstoff og forberedelse til intervjuene i Destinasjon 1, og som kilde for å korrigere eventuelle skjevheter og feilkilder i informasjon fra intervjuer som er bakoverskuende.

Det har også vært ganske omfattende dokumentanalyse som bakgrunnsinformasjon ved forberedelse av intervjuene. I materialet inngår diverse plandokumenter, rapporter, årsberetninger, internettsider og podcast.

### 3.3.2 Personlig intervju med intervjuguide

Problemstillingen bygger på en tidsdimensjon, med en vurdering av om det finnes tidstypiske endringer av prosesser tilknyttet destinasjonsutvikling. Det fordret at informasjon ble innhentet i flere tidsenheter, som vist i figur 2. Intervjuene som omhandler hendelsesforløp i tidligere perioder er dermed *retrospektive* ved at informantene så tilbake på hendelser som har skjedd i fortiden (Repstad, 2007, s. 95).

Intervjuene ble foretatt som samtaler mellom forsker og informanter med utgangspunkt i en tematisk intervjuguide. Intervju ble vurdert som en god innsamlingsmetode for å få innsyn i informantenes meninger om fenomenet reisemålsutvikling og kunne gå i dybden på nyanserte erfaringer med relevans for problemstillingen. Det ble gjennomført totalt 13 samtaler som genererte et relativt omfangsrikt datamateriale. Noen av disse samtaler var oppfølgingssamtaler for utdyping.

Aktuelle personer ble identifisert ut fra utvalgs-kriterium om at de kunne ha mye og relevant informasjon for problemstillingen (Jacobsen, 2015, s. 181). Alle informantene

har eller har hatt ledende roller innenfor sine organisasjoner, og hadde god innsikt basert på mange års deltakelse i utviklingsarbeid i reiselivsbransjen.

Som grunnlag for intervjuene ble det utarbeidet en tematisk intervjuguide. Det var noen likelydende spørsmål, men intervjuguiden ble tilpasset før hvert intervju for å trekke inn det unike som hver informant representerte og bidra til størst mulig bredde i informasjonen (Repstad, 2007, s. 78-79). Forarbeidet med tilpassing av intervjuguidene var basert på dokumentanalyse, samtidig som intervjunotater fra tidligere intervjuer ble brukt for å avdekke hvilke temaer som trengte mer dybde. Studien ble dermed mer induktiv.

Intervjuguidene omhandlet følgende temaområder:

- Kartlegging av organisering
- Arbeidsoppgaver i destinasjonsselskapet
- Økonomiske forhold
- Kartlegging av bedriftsnettverk
- Produktutvikling og innovasjon
- Forståelse av bærekraftig reisemålsutvikling
- Syn på fremtidig destinasjonsutvikling

Spørsmålene ble første gang testet ut i en samtale med en tidligere turistsjef i Destinasjon 2, og svarene inngår i datamaterialet.

Ved et par tilfeller ble samtalen avslutningsvis benyttet til en felles refleksjon rundt en foreløpig hypotese, og jeg fikk dermed testet informantens perspektiv.

Tabell 2: Oversikt over datamateriale med dataenheter, innsamlingsteknikk, type datamateriale og omfang.

Dataenheter	Datainnsamlingsteknikk	Type datamateriale	Omfang
Destinasjon 1 1. periode	Personlig intervju, retro	3 intervjunotater	8 sider
		1 Transkribert personlig intervju	21 sider
	Dokumentanalyse	Diverse møtereferater om etablering av destinasjonsselskapet	90 sider
		Beskrivelse av prosess med Reiselivsstrategi	17 sider
		Kommunal reiselivsplan	19 sider
		Årsmelding	3 sider
Statusrapport etter fire års drift av destinasjonsselskapet	40 sider		
Destinasjon 1 2. periode	Personlig intervju	2 intervjunotater	4 sider
		1 Transkribert personlig intervju	15 sider
	Dokumentanalyse	Internettsider om destinasjonen	ca 80 sider
		Årsmeldinger	43 sider
		Medlemsinformasjon om fusjonering med næringshage	8 sider
		Reiselivsstrategi 2023-2027 for kommunen	16 sider
		Tiltaksplan for reiseliv i fylket 2022	11 sider
		Temaplan reiseliv i fylket, deltakelse i digitalt høringsmøte	13 sider
Destinasjon 2	Personlig intervju, retro	2 intervjunotater	4 sider
Destinasjon 3	Personlig intervju	1 intervjunotat	3 sider
	Dokumentanalyse	Internettsider om destinasjonen	ca 60 sider
		Podcastepisode med informanten	55 min
Destinasjon 4	Personlig intervju	1 intervjunotat	2 sider
		1 Transkribert personlig intervju	14 sider
	Observasjon	2 observasjonsnotater	5 sider
	Dokumentanalyse	Internettsider om destinasjonen	ca 50 sider
		Forretningsplan 2015, kortversjon	10 sider
		Årsberetning 2021	30 sider
		Virksomhetsplan 2022	34 sider
		Oppdragsbeskrivelse med kommune 2022-2026	22 sider
		Fylksekommunal reiselivsstrategi 2022-2030, inkludert handlingsprogram	76 sider
Eiendomsutvikler	Personlig intervju	1 intervjunotat	3 sider
		1 Transkribert personlig intervju	15 sider
	Dokumentanalyse	Internettsider om firma og prosjekter	ca 50 sider
Diverse mediaoppslag		ca 30 sider	
Friluftsgorganisasjon	Personlig intervju	1 intervjunotat	2 sider
		1 Transkribert personlig intervju	13 sider
	Dokumentanalyse	Internettsider om organisasjonen	ca 20 sider
		Bærekraftstrategi 2021-2030	27 sider
Virkemiddelapparatet, fylkeskontor	Personlig intervju	1 intervjunotat	3 sider
		1 Transkribert personlig intervju	14 sider
	Dokumentanalyse	Internettsider	ca 30 sider
		Reiselivsstrategi og diverse rapporter	277 sider

### Gjennomføring av intervjuene

Intervjuene ble gjennomført i en periode fra oktober i 2022 til mars 2023. Samtalene med informantene var «dyrebar» tid, og for å komme raskt inn på informasjon som er relevant for problemstillingen ble det gjort mye kartleggingsarbeid med dokumentanalyse for hver enkelt virksomhet i forkant av hvert intervju. Alle førstegangsintervju foregikk som fysiske møter i lokaler som informantene disponerte, unntatt to som av praktiske årsaker ble gjennomført digitalt. Alle intervju var individuelle, unntatt det første retrospektive intervjuet fra Destinasjon 1, der det var to



informanter sammen. Der ble også enkelte dokumenter brukt aktivt under intervjuet for å bidra til oppklaringer.

Intervjuguiden ble også brukt som struktur for enkle notater under samtalene, samtidig som det ble tatt lydopptak av de fleste førstegangsintervjuene, og noen oppfølgingssamtaler. Umiddelbart etter hvert intervju ble det utarbeidet et tosidert intervjunotat med essensen i samtalen, umiddelbare ideer, potensielle kilder, tips om teoretiske modeller og lignende. Basert på gjennomgangen med intervjunotat ble det vurdert om det var behov for oppfølgingsintervju. Lydopptak fra intervjuene ble transkribert i dagene etterpå.

### 3.4 Valg av analysemetode – tematisk analyse

I dette delkapittelet gjør jeg rede for hvordan jeg har bearbeidet datamaterialet ut fra *tematisk analyse* som analysemetode. Jeg har sett på reiselivsbransjen fra ulike aktørers perspektiv og generert et relativt omfattende datamateriale, der de delene som har mest relevans for problemstillingen er plukket ut. Ifølge Braun & Clarke (2006) innebærer tematisk analysemetode en stor grad av fleksibilitet, som er fordelaktig for en induktiv studie som denne.

#### *Gjennomgang av dataene*

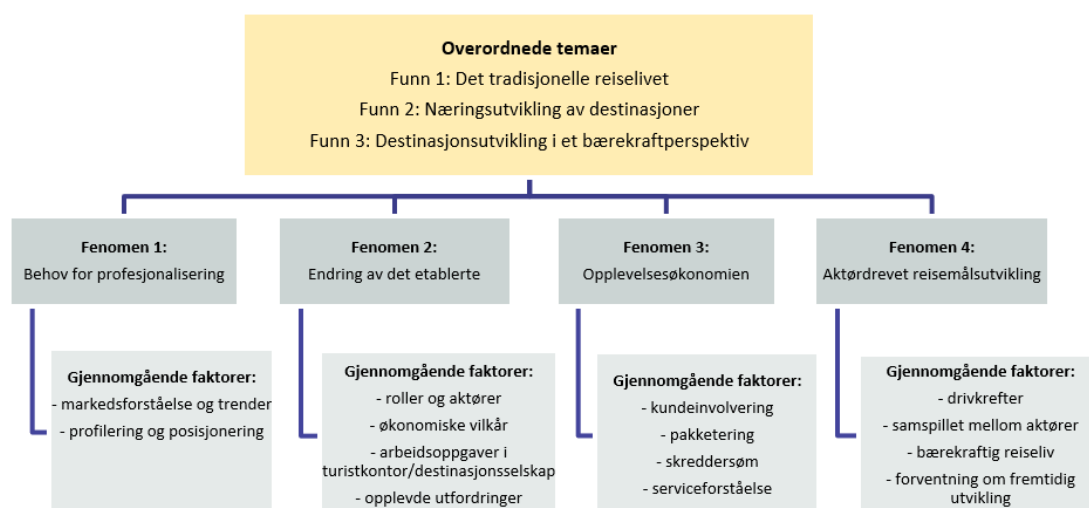
Gjennomgangen av dataene har foregått kontinuerlig fra at hvert enkelt intervju ble oppsummert i to-sidert intervjunotat umiddelbart etter gjennomføringen, og med etterfølgende transkribering av de som var gjort med lydopptak. Overgangen fra muntlig til skriftlig form, og særlig transkriberingen bidro både med dypere forståelse og oppmerksomhet på detaljer som jeg ikke oppfattet så godt i selve gjennomføringen av intervjuene. Tekster og notater er gjennomgått flere ganger, og refleksjoner, tolkninger og ideer har blitt notert underveis. Referanser til dokumenter som ble nevnt under intervjuene, har også blitt sjekket og verifisert.

Noen steder i lydopptakene var det litt vanskelig å høre hva deltakerne sa, og i de to som var digitale møter ble talen litt «hakkete» i enkelte små partier, og disse mangler i transkriberingen. Det er vurdert å ikke ha noen betydning for analysen.

## Generering av koder og temaer

Jeg vil her presentere prosessen med å generere koder og sette navn på temaene basert på Braun og Clark (2006) sin inndeling i faser. Det blir presentert komprimert og samlet under ett fordi det på ingen måte har fungert som en lineær utvikling slik metoden blir skissert.

De *innledende kodene* ble generert ut fra tematikken i intervjuguidene og de to-siders intervjunotatene. Det ble grunnlaget for en struktur i et eget slags analyseverktøy. Ved gjennomføring av intervjuene var dette i store trekk den tematiske strukturen, selv om det var en naturlig flyt i samtalene som førte oss en del frem og tilbake. Relevante stikkord ble samlet på tvers av hele datamaterialet. Basert på dette fremsto det både likheter og ulikheter i hva informantene var opptatt av, og hvordan de nærmet seg de forskjellige temaene. Etter en systematisk gjennomgang fremsto det tre ulike særtrekk, som til en viss grad var sammenfallende med inndelingen i tidsperioder, og som ble de *overordnede temaene*. Temaene ble testet i forhold til de innledende kodene og stikkord som var samlet på tvers av datasettet. Innenfor temaene fremsto det fire *fenomener* som forekom i ulik grad innenfor de forskjellige temaene. I hvert av fenomenene var det to eller fire *gjennomgående faktorer* som gjorde seg gjeldende. På den måten ble det utviklet et eget analyseverktøy i tre nivåer som vist i figur 3. Datauttrekk ble deretter hentet fra hele datasettet og lagt i en inndeling i tema, fenomener og faktorer som vist i figur 3.



Figur 3: Oversikt overordnede temaer, og fenomener med tilhørende gjennomgående faktorer

Det var særlig dataene fra de fire destinasjonene som ble vektlagt for å forstå reisemålsutviklingens endringer over tid, mens de tre andre informantene representerte andre perspektiver som gir en bredere forståelse i analysen. Underveis i prosessen ble det også gjort justeringer i navn på temaene basert på en forbedret forståelse av innholdet.

Ut fra de tre overordnede temaene ble dataelementer fra de personlige intervjuene gjennomgått gjentatte ganger, og sammendrag ble sortert under de fire fenomenene for å fange opp essensen fra hver enkelt dataenhet. Dette medførte at det ble en oversikt over hva som var tyngdepunktene i samtalene og hva som var mindre berørt. Det fremsto ganske tydelig hvilke andre dataelementer i dokumentanalysen som hadde relevans og kunne understøtte eller gi utfyllende informasjon til intervjudataene.

*Tabell 3: Eksempel på sammendrag av intervjudata fra to destinasjoner under tema «Det tradisjonelle reiselivet»*

	Fenomener / særtrekk	
Destinasjon	Fenomen 1: Behov for profesjonalisering	
Egenskaper		
Destinasjon 1 Vest-Norge Distrikt Småbyer	<p><b>Markedsforståelse og trender</b> Mange fysiske kommunale turistkontor i ulike lokale modeller. Fragmenterte tilbud med lite samarbeid på tvers av næringer, handel, arrangementer og sport fungerte hver for seg.</p> <p>Flere steder i landet bygde opp destinasjoner i samme marked. Veletablerte reisemål i et nasjonalt marked.</p> <p>Turistene kom gjerne i flokk, og med buss i regi av turoperatører.</p>	<p><b>Profilering og posisjonering</b> Fysiske turistbrosjyrer sto sentralt, der alle måtte kjøpe seg annonseplass, og noen firma hadde det som forretningsmodell. Distribusjon av brosjyrene ut til folk ble ansett som en kommunal informasjonsoppgave.</p> <p>Reiselivsmesser var viktige møteplasser der «alle» hadde stands med fysisk profileringsmaterieil.</p>
Destinasjon 2 Øst-Norge Småby	<p><b>Markedsforståelse og trender</b> Begrenset turisme. Uformell og fragmentert ordning for å ta imot turister der noen enkeltpersoner engasjerte seg. Noen drev med guiding, og en sentrumsforretning fikk betalt fra kommunen for å tilby tilleggstjenester med å ivareta turister. Også andre lokalkommuner i regionen hadde litt uformell turistinformasjon og guidetjenester.</p> <p>Blant lokale næringsaktører ble det et ønske om ny satsning for å få økt turisme til småbyen, og det ble etablert et turistkontor.</p>	<p><b>Profilering og posisjonering</b> Fysiske lokale turistbrosjyrer i store mengder med arrangementsoversikt og annonser ble bredt distribuert både til lokalbefolkning, hos reiselivsaktører og turistkontorer rundt omkring i landet.</p> <p>Reiselivsmessene var viktige arenaer for å vise frem sine tilbud og etablere samarbeid med andre turistkontor i hele landet slik at de kjente til hverandres produkttilbud. Det var viktig å bli lagt merke til, og det var kreativitet med underholdningsverdi på mange stands.</p> <p>Personavhengig markedsaktivitet med kreative opplegg gjennom en turistsjef som «bød på seg selv», og gikk inn i alle roller.</p>

### 3.5 Forskningsetikk

Begrepet forskningsetikk kan beskrives som «et mangfold av verdier, normer og institusjonelle ordninger som bidrar til å konstituere og regulere vitenskapelig virksomhet. Forskningsetikk er en sammenfatning eller kodifisering av praktisk vitenskapsmoral.» (NESH, Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora, 2016, s. 5).

Det oppsto ingen store forskningsetiske konflikter eller dilemmaer i løpet av denne studien. Likevel var jeg hele tiden bevisst på at studien skulle gjøres med bakgrunn i noen viktige forskningsetiske prinsipper, med tanke på at jeg samlet inn data fra mennesker basert på tillit. Det er anonymitet i den endelige oppgaven, med riktig sitering og gjengivelse, informert samtykke og sikker lagring. Det ble tidlig i prosessen sendt søknad til Sikt, Kunnskapssektorens tjenesteleverandør (tidligere NSD) som behandler prosjektsøknader. Søknaden oppfylte kravene og ble godkjent (vedlegg 1).

De datainnsamlingsmetodene som er benyttet er personlig intervju og dokumentanalyse, og da vil etiske forhold tilknyttet personvern og private interesser spille inn. Personene som deltok i undersøkelsen er å regne som eiere av informasjonen, og har gitt et frivillig og informert samtykke til å delta. I forkant av intervjuene så fikk informantene tilsendt informasjon om prosjektet som var tilstrekkelig til å forstå hva de ble invitert med på, og hva informasjonen vil bli brukt til slik at de kunne ta stilling til om de ønsket å bidra med sin kunnskap. Jeg gjentok også denne informasjonen ved oppstart i hvert intervju. Deltakerne samtykket til at det kunne bli tatt lydopptak under intervjuene, og at opplysningene bare ville bli brukt i dette studiet og slettet etter at prosjektet er avsluttet. Det ble også informert om at destinasjonen/organisasjonen ville bli anonymisert.

### 3.6 Forskningskvalitet

I denne studien har jeg sett nærmere på innovasjonsprosesser for utvikling av norske reisemål, både med tanke på modeller for næringsutvikling og generell samfunnsutvikling. Målet har vært å utvikle ny troverdig kunnskap.

I følge Repstad (2007) kan etikken i kvalitativ forskning oppsummeres i spørsmål om *validitet* (gyldighet) og *reliabilitet* (pålitelighet). Validiteten er knyttet til om empirien er gyldig og relevant i forhold til forskningsspørsmålene som er stilt. Reliabiliteten

handler om hvor presise måleinstrumentene har vært, hvor pålitelig og troverdig empirien er, og om analysen er gjennomført uten feil og mangler.

Med tanke på gyldighet så er undersøkelsen basert på et utvalg med sju dataenheter, hvorav fire er destinasjonsselskaper/turistkontor. Jeg har forsøkt å få et utvalg som kan representere en bredde i næringen, og har hatt med landsdelene Vest-Norge og Øst-Norge, distrikt og sentrale strøk, småbyer og storby. I tillegg har jeg hatt med tre dataenheter fra andre næringer og sektorer. I alt var det ni informanter som innehar eller har hatt ledende roller innenfor sine organisasjoner, og som har hatt god innsikt i utviklingsarbeidene. Det ble også gjort en bred innhenting av dokumenter som kunne belyse feltet og gi utfyllende informasjonen til intervjudataene.

Evalueringen av datagrunnlaget og presentasjon av funnene er utført i sammenheng med annen forskning som kunne gi en utfyllende forståelse av datamaterialet. Jeg vil derfor hevde at studiens empiri er gyldig, og at det er belegg for å trekke de konklusjonene som er trukket. Utvalget kunne riktignok hatt dataenheter fra alle deler av landet, som ville gitt enda bredere innsikt i bransjen, og kanskje flere alternative modeller for pågående utviklingsprosesser.

Når det gjelder reliabiliteten så er det redegjort for valg av forskningsmetode, metode for sortering og analyse av dataene. Det ble brukt tematisk intervjuguide og tatt notater under alle intervjuene, og brukt lydbåndopptaker ved de fleste førstegangsintervjuene, som ble nøyaktig transkribert. Dokumentene som ble trukket inn var førstehåndkilder. Dokumentene var særlig nyttig for å validere intervjudataene for de intervjuene som ble gjennomført i retrospekt, der det ble gjennomført gruppeintervju med to informanter for å sikre at det ble gitt riktig informasjon. Dataene ble kategorisert, komprimert og behandlet på bakgrunn av problemstillingen og forskningsspørsmålene.

I forhold til ekstern gyldighet og hvorvidt empirien har overføringsverdi til andre næringer og utvalg så vil jeg hevde at den har en overføringsverdi i kraft av at modellene omhandler samarbeid mellom ulike næringer, og den kan være relevant for utvikling av andre destinasjoner i Norge.

Det bør også nevnes at intervjuer har i dag en jobbrelasjon til den ene informant, og det kunne da tenkes at informanten ville ha grunner for å begrense eller tilpasse informasjon. Dette forholdet ble innledningsvis tatt opp med informanten det gjaldt, som mente at dette ikke ville få noen betydning for opplysningene hen delte.

## 4 Funn i datamaterialet

I dette kapitlet gir jeg en presentasjon av resultatene av følgende problemstilling:

**Fra tradisjonelt reiseliv til bærekraftig stedsutvikling: Hvordan har fokus på bærekraft påvirket ledelse av endringer i reiselivet i Norge?**

Problemstillingen er brutt ned til to operative forskningsspørsmål:

- 1) Hvilke former for innovasjonsarbeid har typisk preget reiselivet i Norge?
- 2) Hvordan har fokus på bærekraft vært med på å forme reiselivet i Norge?

I kapittel 5 vil disse resultatene bli nærmere analysert og diskutert.

### 4.1 Hvilke former for innovasjonsarbeid har typisk preget reiselivet i Norge?

Problemstillingen tar utgangspunkt i en tidsdimensjon, og at det har vært en endring over tid i måten utviklingsarbeid skjer i reiselivet i Norge. Datamaterialet på Destinasjon 1 er innhentet fra to tidsenheter. Gjennom data fra flere destinasjoner og andre typer komplementerende aktører i reisemålsutvikling, får vi en bredere tilnærming.

Ved analyse av datamaterialet står det frem tre perioder, som overordnede tema med egne særtrekk, og disse er navngitt som *det tradisjonelle reiselivet*, *næringsutvikling i destinasjoner* og *destinasjonsutvikling i et bærekraftperspektiv*. De ulike delene, eller dataelementene gir i ulik grad informasjon om periodene. For det tradisjonelle reiselivet er det særlig data fra Destinasjon 1 og Destinasjon 2 som gir innhold til funnene. Mens funnene i periode 2, som vi kaller næringsutvikling i destinasjoner, i stor grad er basert på data fra utviklingsprosesser som ble gjennomført i Destinasjon 1. Den tredje perioden er nåtid, der et bærekraftperspektiv kommer inn, og denne dekkes med et bredt datamateriale fra både Destinasjon 1, Destinasjon 3 og Destinasjon 4, samtidig som det understøttes av data fra tre andre aktører som er tilknyttet reiselivet.

Selv om jeg her skisserer tre typiske perioder, så har ikke utviklingen vært så kategorisk inndelt som dette. Det har vært overlappende overganger, og det har vært og er fremdeles geografiske ulikheter, men datamaterialet gir oss en pekepinn på en utvikling som har skjedd i reiselivsbransjen.

#### 4.1.1 Det tradisjonelle reiselivet med «gutta boys»

Datamaterialet for denne perioden ble innhentet i retrospekt og basert på informantenes tilbakeblikk på den reiselivspraksisen de opplevde som typisk for tiden før 2000-årsskiftet og årene rett etter.

«*Det var den store hotell-tida, hvor det var hotelldirektører som ledet an, og det var hotellene som var viktige*» ble den innledende kommentaren fra informanten for å skissere det tradisjonelle reiselivet. Det støtter den beskrivelsen Pedersen (2015) gir av en kommersiell tradisjon der verdiskapingen foregikk i kjernevirksomhetene (hotell, servering, museer osv.), også kalt superstrukturene. I det tradisjonelle serviceorienterte reiselivet var det først og fremst produsentene som hadde kontrollen, basert på en logikk om *bytteforhold* der varer blir ferdig produsert av en leverandør og deretter solgt til en kunde, som vi finner i tradisjonell økonomisk teori. Det var tydelig definerte produkter som kunne selges når produsenten la dem ut i markedet.

Informanten fra Destinasjon 1, med bred erfaring fra flere turistkontor, beskriver en tid der reiselivet som bransje var dominert av tradisjonelle hierarkier og der personlige nettverk var superviktig. Hotelldirektørens deltakelse i en cognac-klubb eller annen interesseorganisasjon kunne være like viktig for strategisk utvikling som et bransjetreff. Hen beskriver det som at «*det var litt sånn gutta boys*», og videre beskrevet som at det var stort sett bare menn som satt i styrerommene, og de var ofte rekruttert på bakgrunn av bekjenskaper og posisjoner, og der reisefaglig kompetanse ikke var avgjørende.

Det hadde angivelig lenge eksistert et syn på reiseliv som nærmest ensbetydende med hotellnæring, men etter at det kom en bredere reiselivsutdanning i Norge, så hadde det begynt å skje endringer i næringen. Det skulle likevel ta tid før det ble en generell dreining bort fra hotellet som «*reason to go*». Informanten fra Destinasjon 1 understreket at hotellnæringen inngikk i to delmarkeder innen reiseliv, både *turisme* og *yrkesreiser*, og i sistnevnte marked var det også større betalingsvilje, som igjen ga et økonomisk potensial for nye investeringer. Hotellene lå der de lå med sin overnattingskapasitet, og hadde på mange lokalsteder en særstilling for å bygge opp økonomisk styrke og profesjonell organisering.

Kommunene inntok den koordinerende vertskapsrollen for all turisme, uavhengig av om de tilreisende bodde på hotell eller camping. Informanten fra Destinasjon 1 beskrev slik:

*«... det organiserte reiselivet var på kommunenivå, og det var gjerne en kommunal turistsjef. Turistsjefen var kommunalt ansatt og det var ingen sammenheng med næringslivet, så det var avstand mellom den kommunale turistsjefen og næringslivet.»*

Hen fortalte videre at det handlet om praktisk koordinering av tilbudene, mens det manglet et initiativ til å ta grep om en strategisk næringsutvikling for å styrke posisjonen i et reiselivsmarked.

### *Turistkontorene blir stedets «reiselivseksperter»*

I Destinasjon 2 var det begrensede turisme, som fikk en fragmentert håndtering på stedet før den lokale næringsforeningen tok initiativ til en ny satsning om å få økt turisme til småbyen. Dermed ble en lokal turistforening dannet, og vår informant ble den første turistsjefen. Hen kom inn med lokalkunnskap, nettverk på tvers av alle bransjer, og med et sterkt personlig engasjement. Det kom også et turistråd på plass som et samarbeidsorgan for medlemmene. Kommunen bidro med et økonomisk tilskudd til driften av turistkontoret, men den tidligere turistsjefen beskrev at det likevel ble brukt mye tid og kreativitet på å skaffe nok inntekter for at turistkontoret skulle overleve.

Dette var tiden før den kraftige digitaliseringen satte inn, og det meste foregikk fysisk. Turister forventet å finne et fysisk informasjonssted, og mange steder lagde sine lokale modeller for å åpne turistkontor med eller uten finansiering fra kommunale midler. Fysisk profileringsmateriell var tingen, og lokale turistbrosjyrer hadde en helt sentral plass i formidlingsarbeidet. Og de fysiske brosjyrene skulle distribueres fysisk i store mengder, både til lokalbefolkningen og til reiselivsaktører og turistkontorer rundt om i landet. Selve materialiteten i brosjyrene bidro dermed til å understøtte ulike former for relasjonsbygging. I tillegg var reiselivsmessene viktige arenaer for å vise frem sine tilbud. Der hadde «alle» reiselivsaktører stands. Nasjonale og internasjonale messer fungerte som møteplasser for kunnskapsutveksling, bli kjent med andres produkttilbud, og etablere samarbeid med andre reiselivsaktører. Informanten fra Destinasjon 2 beskrev hvordan de la ressurser og engasjement i kreative stands med kostymer og underholdningsverdi, slik at de skulle bli lagt merke til bland et stort antall stands inni en messehall.

Arbeidsoppgavene i et turistkontor kunne være svært forskjellige. De ansatte håndterte «alt» som hadde med turisme å gjøre i vid forstand. Turistkontoret var en type



administrativ kapasitet innenfor den tiden skranken var åpen. Det kunne dreie seg om utstedelse av internasjonalt sertifikat for folk som skulle reise utenlands, svare på spørsmål om pass, eller om behov for vaksiner. De førte hotellstatistikk for offentlig rapportering. Og de foretok bookinger som de fikk provisjon for, og det var mye arbeid med skriftlig dokumentasjon. Det kom henvendelser per telefon, brev, fax, med fysisk oppmøte og etter hver e-post. Informanten fra Destinasjon 1 beskrev det slik:

*«Den gangen fikk vi jo brev fra England, fra familien Brown som planlegger sommerferie i Norge neste sommer, og det kunne jo komme i desember. Og det måtte vi jo svare på, ... hva de kunne foreta seg.»*

Funnene viser at turistkontoret fungerte som lokal «reiselivsekspertise» for reisemål både i inn- og utland.

### *Sammensatte tilbud*

Funnene viser i hovedsak at det var turoperatørene som kommersialiserte på sammensatte opplegg og turer, og de var viktige mellomledd for produsentene som ønsket å nå ut til et marked. Reiselivsmessene var gjerne møtestedet. For de lokale produsentene handlet det om å få kontakt med et salgssledd for sine tilbud, men uten at det ble gjort masse individuelle tilpassinger. Turistene kom i flokk, gjerne med buss i regi av en turoperatør, og besøkte stedets hovedattraksjoner som var dimensjonert for å ta imot mange mennesker på en gang.

Som nevnt innledningsvis så var hotellene ledende aktører i det tradisjonelle reiselivet, og det var der det meste av verdiskapingen skjedde, og ellers var det mest små aktører med et turisttilbud som attåttnæring. Reiselivsaktørene drev hver for seg, med generelt lite produktsamarbeid på tvers av bransjer. Hotellene drev med sitt, handel var noe helt annet, og arrangementer og sport var ikke oppfattet som profesjonell business.

Informanten fra Destinasjon 2 beskrev likevel hvordan de med personlig initiativ også utviklet arrangementskonsepter, med festivaler som trakk publikum fra hele regionen. De lagde også noen opplevelsespakker tilknyttet temaer med tydelig forankring i stedets historie og identitet. Disse aktivitetene skal i stor grad ha vært avhengig av turistsjefens sterke personlige engasjement og nettverk, og et ønske om å skape inntekter til turistforeningen for å holde liv i turistkontoret.

Hvis man skal fremheve noen opplevde utfordringer til denne tiden, så vil jeg referere til begge turistsjefenes uttrykte frustrasjon over at reiselivet ikke ble forstått som viktig

næring. Selv om vertskapsrollen ble tatt på alvor, så var turistkontor i småbyer avhengig av politikernes varierende vurdering. Informanten i Destinasjon 1 forklarte at avgjørelsen om en etablering av et turistkontor var avhengig av om reiseliv var verdsatt på stedet, og om det var et opplevd behov for en egen organisering. Det var fokus på formidling av informasjon uten å tenke utvikling. Strategisk utvikling var noe som hvilte på den enkelte kommersielle bedriftseier, og da særlig på hotellene.

#### 4.1.2 Næringsutvikling av destinasjoner

Også for den neste perioden ble datamaterialet innhentet i retrospekt og basert på informantenes tilbakeblikk. Vi retter her oppmerksomheten mot en næringspraksis som informantene opplevde som typisk i reiselivet fra begynnelsen av 2000-tallet og frem til januar 2020, som ble tidspunktet for starten av arbeidet med den helhetlige strategien for Norge som reisemål.

##### *Ny markedsforståelse og trender*

Landslaget for reiselivet i Norge hadde da allerede en etablert struktur i landsdelselskaper, og forståelse av hva en destinasjon er, basert på egenskaper som måtte være på stedet. Informanten fra Destinasjon 1 fortalte videre at reiselivet på denne tiden i større grad ble bevisst sin rolle som næringsutviklere. Det hadde oppstått en opplevelse av reiselivet som et marked med konkurranse. Rundt om i landet begynte næringsaktører å investere stort og bygge opp kommersielle helårsreisemål, som for eksempel reiselivsatsning i Trysil og Hemsedal. Innovasjon Norge utga en egen håndbok for reisemålsutvikling som skulle bidra til å legge opp gode prosesser ved utvikling av norske reisemål, første gang utgitt i 2003, som senere har blitt revidert flere ganger og benyttes fremdeles (Innovasjon Norge, 2018).

Det var på denne tiden at aktivitetene kom mer i fokus, og det holdt ikke lenger å ha effektive transportetapper, fine hoteller og severdigheter. De reisende ville ha mer sammensatte tilbud. Turismen beveget seg over i mer *opplevelsesbasert verdiskaping*, der kundene gikk fra å være konsumenter til å være mer aktive deltakere. Som Pedersen (2015) har påpekt så ble det dermed etterspørsel etter tjenestetilbud bestående av mange komponenter som skulle fungere sammen for å skape kunde verdi. Informanten fra Destinasjon 1 fortalte at den nye markedsforståelsen og -situasjonen skapte et behov for satsning i fellesskap, og de ville jobbe på tvers av bransjene. Den kommunale turistinformasjonen var ikke nok. Det vokste fram et opplevd behov for ny organisering

for å samordne en mer næringsrettet og profesjonell reiselivsatsning på stedet. Den ene informanten fra destinasjonsselskapet beskrev det slik:

*«Det var på et tidspunkt der reiselivet var i stor endring, det var liksom digitalisering, og «tog» som gikk, ...der du trengte et organisasjonsledd, et firma til å håndtere fellesskapssatsingen. Altså reiselivet er jo også viktig for handelsstanden.»*

Den andre informanten i destinasjonsselskapet forklarte videre:

*«Vi skulle øke omsetningen og skape verdier... det var ikke noe kulturutvikling vi dreiv, det var ren næringsutvikling.»*

Sitatene over viser en endret oppfatning om reiselivet, der nye markedstrender førte til at de ville ta grep og tenke mer kommersielt og næringsrettet, og de måtte jobbe annerledes hvis de fortsatt skulle være attraktive og henge med i et fremtidig reiselivsmarked.

### *Samarbeid og samspill*

På mange steder rundt om i landet tok næringsaktører initiativ til etablering av destinasjonsselskap med mål om at reiselivet skulle utvikles strategisk som en profesjonell næring. Reiselivsfaglig kompetanse ble mer verdsatt, og *forretningsmessige nettverk* ble viktige arenaer for deling av kunnskap og ideer. Aktører med geografisk nærhet, men på tvers av bransjer, begynte å jobbe sammen for å skape vekst. På Destinasjon 1 ble det igangsatt et stortilt arbeid med en egen reiselivsstrategi. Med utgangspunkt i et sviktende marked og høyt kostnadsnivå skulle de satse på å utvikle unike produkter som tålte et høyt prisnivå. Det ble lagt visjonære vekstmål for volum, målt i gjestedøgn og for økonomi vekst, målt i omsetning. Alt skulle vokse.

Datamaterialet viser omfattende planer med stor bredde, og en utvikling basert på kunnskap og innovasjon. Konkrete tiltaksplaner ble lagt for kompetanseheving, produktforbedring og -utvikling, økt kapasitet for overnatting og servering, økt handel og transportløsninger. Alt var forankret i en forståelse av bredt samarbeid og samhandling. Fra strategien deres kan vi lese:

*«For å lukkast med strategiarbeidet er det behov for eit bredt engasjement, frå kommunen, frå reiseliv og næringsliv, frå ulike organisasjonar, frå tilsette i dei ulike verksemdene og frå lokalbefolkninga. Alle kan være vertskap for tilreisande.»*

Vi ser herved en dreining bort fra tradisjonell tenkning om at reiselivets verdiskaping foregikk i superstrukturene (hotell, servering, museer osv.), der de typiske produsentene styrte utviklingen og ofte handlet hver for seg. Flere aktører ble fra da av trukket inn i større verdinettverk, og det skulle samarbeides på tvers av mange typer grenser, både organisatoriske, faglige og kulturelle.

Som Aasen & Amundsen (2011) forklarer vil flere utfordringer kunne inntreffe når nye samarbeidskonstellasjoner skal dannes, når felles fremtidsvisjoner og strategier skal knas ut, og aktører skal få til å samhandle på nye og uvante måter. Innovasjonsarbeid og endringsprosesser kan medføre perioder med usikkerhet, meningsbrytning og konflikt. Intervjudata fra Destinasjon 1 viser tydelig at endringene de jobbet mot utfordret eksisterende posisjoner og arbeidsmetoder. Retorikken var merket av at det hadde vært en tid med steile fronter og sterk uenighet mellom kommunen og destinasjonsselskapet. Det hadde vært dragkamper om turistbrosjyren, om internettdomenet, om hvem som skulle drive turistkontoret, og i det heletatt om hvor pengene skulle gå. Disse virkemidlene var å forstå som viktige faktorer i satsningen deres på opplevelsesbasert verdiskaping. Ved å samle disse kunne man oppnå størst mulig effekt av tilgjengelige ressurser.

Intervjuene gir også en innsikt og respekt for den betydningen ildsjelene i destinasjonsselskapet hadde i innovasjonsprosessene. Vi kan forstå dem i en tolkning som forvaltere av et nytt økosystem. Relatert til Jacobides et al. (2018) er økosystemforvalteren den «hub'en» som tilrettelegger og sikrer nettverksstabilitet. I den nye reiselivssatsingen i Destinasjon 1 var det destinasjonsselskapet som skulle etablere nye systemer og standarder, det skulle rekrutteres medlemmer i alle retninger, og det skulle gjennomføres en utstrakt «signingsferd» for å bygge tillit og tilslutning. Det var en sterk drivkraft som lå bak, og informantene beskrev den første initiativtakeren som en lokal gründer med entusiasme og pågangsmot. Hen var visjonær og uredd. Jeg husker at jeg tenkte på «Askeladden» i eventyrene mens informantene beskrev hvordan det ble jobbet med å skape tilslutning og investeringsvilje:

*Hen «...var altså veldig flink til å selge inn ideen sin. Hen hadde vyer... turte å tenke virkelig store tanker. Og viste jo regnestykker med alle disse millionene som skulle liksom risle inn over næringslivet...»*

Destinasjonsselskapet gjennomførte som vi kan forstå, en målbevisst bearbeiding av næringsaktører, foreninger, og både administrasjon og politikere i kommunen.

### *Digitalisering som verktøy*

Med nye teknologiske løsninger fikk reiselivet nye muligheter. Digitaliseringen gjorde det mulig å effektivisere kundedialog og måten man kommuniserte på, og det oppsto etter hvert en forventning hos de reisende. Reiselivsnæringen måtte ta del i det digitale løftet for å henge med. Det var viktig, men ressurskrevende for de lokale turistkontorene å skulle bygge opp den nødvendige digitale infrastrukturen for å matche den nasjonale strukturen hos Visit Norway. Hos Destinasjon 1 var nettsidene en av de første satsningsområdene da destinasjonsselskapet ble etablert.

Flytter vi oss over til funnene fra Destinasjon 4, så ble et nytt destinasjonsselskap etablert særlig med tanke på nettopp å rigge en felles digital infrastruktur for flere småbyer i samme region. Informanten fortalte at det var svært lite ressurser til dette i lokalkommunene. Oppgaven krevde spisskompetanse, og det var vanskelig for hver enkel småby å få til et løft som det. For å oppnå størst mulig effekt så måtte de samle kreftene. Alle de fysiske turistkontorene ble derfor lagt ned, og erstattet med et felles regionalt destinasjonsselskap som blant annet kunne levere en digital løsning med turistinformasjon for alle de lokale kommunene. Det var samtidig et ønske ifra reiselivsaktørene å ha felles markedsføring og tilgang til et online bookingsystem via nettsider. De lokale hotellene ble etter hvert trukket inn i en modell der hotellresepsjonen kunne være de fysiske informasjonspunktene, som fungerte godt i et marked med begrenset turisme, en stor andel norske tilreisende, og mange gjenbesøkere. Informanten fra Destinasjon 4 forklarte det slik:

*«... vi går alle med turistkontoret i lomma... så det er noe av den største endringen som har skjedd i reiselivet. Vi er fortsatt i full gang med digitalisering. Og så vet vi at folk spør der de er. Et turistkontor med begrenset åpningstid og 1-2 mennesker på jobb vil jo ikke være i stand til å besvare alle spørsmål som turister vil ha.»*

Ut fra det informanten beskrev så hadde de utviklet en egen lokal modell som var tilpasset de begrensede ressursene de hadde tilgjengelig.

### *I startgropa for bærekraftig reiseliv*

I begynnelsen da destinasjonsselskapene begynte å ta form så var *bærekraft* som helhetlig konsept helt i startfasen, og reiselivsnæringene hadde ingen omforent forståelse hverken nasjonalt eller internasjonalt. Oppmerksomhet på bærekraft var personavhengig. Den lokale reiselivsstrategien for Destinasjon 1 hadde elementer av

bærekrafttenkning, men det var mer som en konsekvens av at de hadde en ansatt med fersk utdanning og bærekraftkompetanse i destinasjonsselskapet. Strategien inneholdt en forståelse av at reiselivet må fungere som del av lokalsamfunnet, og inkluderte også elementer av fellesgoder som kunne bidra til lokal aksept og legitimitet.

Jeg kommer nærmere tilbake til det med bærekraft lenger ned, i delen som omhandler destinasjonsutvikling i et bærekraftperspektiv.

### *Opplevde utfordringer*

I likhet med perioden for det tradisjonelle reiselivet så ga informantene uttrykk for noen opplevde utfordringer tilknyttet perioden med sterk næringsutvikling av destinasjoner, så jeg vil gå kort inn på noe av det de sa.

Først så vil jeg trekke frem at informantene både på Destinasjon 1 og Destinasjon 4 uttrykte frustrasjon over at reiselivet ikke ble opplevd som en *verdsatt næring*. For Destinasjon 1 skal dette ha bedret seg etter hvert som de fikk jobbet systematisk over tid. Informantene rettet oppmerksomhet til noen enkelthendelser. I prosessen så lyktes de blant annet å oppnå interesse hos en ekstern kapitalsterk investor med en viss kjendisfaktor som kom inn på eiersiden i destinasjonsselskapet. Det kan ha vært en utløsende faktor for at det ble sterkere investeringsvilje hos lokale aktører. Men så ønsket destinasjonsselskapet å få kontroll på turistkontoret som et virkemiddel. Det satt langt inne for kommunen å la det kommersielle selskapet overta det. Informanten fra Destinasjon 4 mente at reiselivets relativt lave andel av lokal sysselsetting kan ha spilt en rolle for at næringen har blitt lite verdsatt i enkelte kommuner, og at det vil være annerledes i distriktskommuner der reiselivet er en bærebjelke for lokal verdiskaping. Hen mente det vil være vanskelig å finne en felles modell for destinasjoner som har så ulike utgangspunkt.

Den andre opplevde utfordringen som ble poengtert av informantene i Destinasjon 1, lå i selve modellen for destinasjonsselskapet, som var basert på at «alle» skulle passe inn, og en medlemsavgift så lav at «alle» kunne være medlem. Det var små summer med lite forpliktelse til deltakelse. Informanten ga uttrykk for at hen heller ville organisert etter en bedriftsnettverksmodell hvis de skulle tatt valget på nytt. Også funn fra Destinasjon 4 viste frustrasjon over lignende dilemma ved at medlemmene betalte medlemsavgift, men i for liten grad har forpliktet seg til å delta aktivt.

Den tredje opplevde utfordringen som ble beskrevet i Destinasjon 1 gjaldt ivaretagelsen av vertskapsrollen. I forbindelse med en mer næringsrettet utvikling så ble også destinasjonsforvaltningen en del av det. En av informantene fra destinasjonen mente at den generelle ivaretagelsen av alle besøkende forsvant litt og ble dårligere ivaretatt i den nye modellen.

#### 4.1.3 Destinasjonsutvikling i et bærekraftperspektiv

Så har vi kommet til den siste tidsenheten, og datamaterialet er basert på de siste årene, fra 2020 og frem til begynnelsen av 2023. Datamaterialet i denne delen bygger på informasjon fra tre av destinasjonsselskapene. Tidsepoken har så vidt startet, men likevel fremstår den som en egen periode med et tydelig starttidspunkt, og sterke markører og hendelser med innvirkning på reiselivspraksisen: en felles reiselivsstrategi og en pandemi. I tillegg har digitalisering blitt trukket frem som en sterk påvirker.

Mange ting i denne tidsperioden har vært en videreføring av, og ganske likt som den foregående perioden, beskrevet som næringsutvikling av destinasjoner. Informantene fra de ulike destinasjonsselskapene var samstemt i hvilke generelle markedstrender som påvirker, og i synet på at utvikling må være basert på samarbeid. Mye av det informantene snakket om kunne relateres til bærekraft, som får en kobling i det meste. Jeg kommer også tilbake til det med bærekraft i neste delkapittel.

##### *En felles nasjonal reiselivsstrategi*

Regjeringen ba Innovasjon Norge om å utarbeide en helhetlig strategi som gir retning for utviklingen av norsk reiseliv. FNs bærekraftsmål ble trukket frem som premissgivende, og strategien skulle bidra til at målene nås. Strategiarbeidet ble utført med bred involvering. Både intervjudata og dokumentene fra destinasjonene i denne studien viste at aktørene hadde et eierskap til strategien, og de hadde opplevd å bli godt involvert og forstått i prosessen. Mye av strategiprosessen hadde foregått samtidig med at Norge, som resten av verden, var rammet av koronapandemien. Pandemien slo svært hardt ned i reiselivsnæringen, og viste samtidig at reiselivet er viktig, både fordi det sysselsetter mange, og fordi reiselivet bidrar med tilbud som har verdi i folks liv.

Et bakteppe for reiselivsstrategien var at norsk reiseliv hadde vært i rask vekst gjennom flere år, og fått utvikle seg ganske fritt uten offentlig styring. Det hadde gitt positive effekter som økonomisk vekst, men det har også gitt konsekvenser og pressutfordringer i det offentlige rom, i naturen og på enkelte kulturattraksjoner. Samhandlingen mellom

offentlige og private aktører hadde vært for dårlig, og det var behov for mer styring (Innovasjon Norge, 2021).

Etter at den nasjonale reiselivsstrategien ble ferdigstilt i april 2021, så har arbeidet fortsatt ute i aktørnettverkene. To av destinasjonsselskapene fortalte at det var lagd nye lokale og regionale reiselivsstrategier med utgangspunkt den nasjonale strategien. Datamaterialet viste en ny modenhet med tanke på bærekraft, og det var ikke lenger personavhengig, men var satt i system. Nå så det ut som at destinasjonsselskapene hadde vært gjennom en bråmodning.

### *Bærekraftig produktsamarbeid*

Informantene viste en forståelse av at reiselivsnæringen utfordres spesielt på klima. Transportleddet er den største utslippskilden og utgjør 75 % av samlet utslipp i reiselivet, som betyr at transporten må kraftig reduseres. Alle informantene uttalte akseptert for dette som premiss i videre produktutvikling. Destinasjon 3 nevnte spesifikt *baseturisme*, der de ønsket å utvikle opplevelseskonsept ut fra en tanke om at turistene skal kunne bo på ett sted og reise ut til opplevelser derfra, gjerne utover egne bygrenser. Gjestene skal dermed kunne oppholde seg lenger på et sted når de først har kommet. Gode og klimaeffektive transportløsninger mellom opplevelsene ble trukket frem som nødvendige virkemidler. Baseturisme ble også trukket frem som et satsningsområde i lokal reiselivsstrategi for Destinasjon 1, og informanten var opptatt av å få til lengre opphold og forklarte:

*«... reiselivet jobber jo mye med å få folk til å bli lenger når de først kommer. Så i stedet for å reise fem turer på ett år, så kanskje reise en eller to, men at du blir et par uker når du først kommer da.»*

Både Destinasjon 1 og Destinasjon 3 har stort innslag av internasjonal turisme og jobber med ulike samarbeidsnettverk med andre destinasjoner i relativ nærhet.

Informanten for Destinasjon 4 fortalte om strategiske valg for å satse på et norsk marked, og gjerne nærmarkedet med innbyggere fra omkringliggende regioner. I likhet med de andre så fremhevet de at turistene kan oppholde seg ett sted og samtidig få tilgang til flere opplevelsestilbud i nærheten. Det er også en del hytteturisme i destinasjonsområdet. De hadde gjort en vurdering av fellesnevnerne i tilbudet hos medlemsbedriftene, og blant annet sett at mange hadde noe å tilby barnefamilier. De hadde ikke én tung «turist-magnet», men flere mindre aktører som kunne sammenstilles



og profileres på en måte som gjorde dem større enn hvis de ble vist i markedet hver for seg. Informanten utdyper: «Så viser vi det at barnefamilier de kan finne på nye ting hver eneste dag i en sommerferie.»

Funnene fra denne perioden i Destinasjon 1 viste at det var utviklet et tett samarbeid og samhandling og kommet på plass et godt fungerende hierarki: fra lokalt nivå, til region/landsdel og nasjonalt nivå. Det var en klar arbeidsfordeling der destinasjonsselskapet tok seg av nasjonal markedsføring, landsdelsselskapet ivaretok det internasjonale markedet, mens Innovasjon Norge bidro med prosjekter og viktig statistikk og informasjon om trender som de kunne jobbe videre fra i lokale grupper og i landsdelen. Informanten bekreftet at det er store geografiske ulikheter i organiseringen av reiselivet. Vest-Norge og Nord-Norge ble trukket fram som områder der man samarbeider godt på landsdelsnivå, mens deler av Øst-Norge er mer fragmentert. Destinasjon 1 tilhører distriktet og har tilgang på øremerkede midler til reiseliv.

Destinasjon 4 er et større destinasjonsområde som er geografisk plassert i Øst-Norge og består av to regioner med hver sitt destinasjonsselskap. Sammen har de to destinasjonsselskapene lagd en totalpakke der et stort antall lokalkommuner kan få dekket sine behov for turistinformasjon og destinasjonsutvikling. Destinasjonsselskapet i region 1 dekker flere kommuner. Informanten bekreftet at det er behov for tettere samarbeid, og at flere kompetanser må kunne fungere sammen. Destinasjonsselskapet hadde tatt initiativ til sammensetting av bedriftsnettverk som kan sy sammen helhetlige opplevelsestilbud. Informanten kunne fortelle at de jobber med flere konkrete forslag til nettverk, der næringsaktørene selv må involvere seg sterkere og følge opp.

I Destinasjon 4 intervjuet jeg også lederen for region 2, der det er flere lokale turistkontorer som fungerer sammen i en regional destinasjonsstruktur i distriktet. De hadde lyktes å utvikle en samarbeidskultur i distriktet, og informanten fremstilte reiselivet i region 2 som et velfungerende økosystem. Jacobides et al. (2018) beskriver økosystemet som en forretningsmodell med komplementære samhandlende aktører, og der hver aktør bidrar med komponenter til en felles løsning. Informanten sa det slik: «*Et hotell er bare et hotell, men det er også del av et større økosystem*». Videre fortalte informanten at de jobber med en organisatorisk modell for tettere samarbeid for både region 1 med småbyene og region 2 i distriktet. Erfaringsdeling skal bidra til at begge regionene kan være med i et større felles sømløst opplegg for booking og

konseptutvikling. Målet var å gjøre det enklere for turistene å besøke flere steder på samme reise.

Empirien bekreftet at det er en forskjell i måten å jobbe på, som delvis kan begrunnes i tilgangen på ressurser, altså økonomisk kapasitet for å utvikle gode systemer.

Reisemålene i region 2, tilhørende distriktsområdet, hadde utviklet bedre systemer, enn i region 1. Det er nå igangsatt et arbeid med en ny modell for erfaringsdeling mellom reisemålene i de to regionene, der erfaring fra distrikt skal bidra til vekst i småbyene.

### *Destinasjon og lokalsamfunn på samme tid*

I tillegg til bevaring av klima og miljø så handler bærekraftig utvikling også om *verdiskaping*, både for bedriftene og for lokalsamfunnet. Samtalene med informantene viste flere aspekter ved å skape verdier. Informanten fra Destinasjon 1 la vekt på at reiselivet bidrar til økt lokal sysselsetting. Mange av jobbene innen reiselivsnæringene har ikke så høye krav til formell kompetanse, og informanten understreket at det er viktig for et samfunn også å ha næringsliv der det kan være enklere å bli rekruttert inn i arbeid, og der personlige egenskaper og innstilling blir vektlagt uten krav om høyere utdanning. På tross av at reiselivet utgjør en relativt liten andel av sysselsettingen i småbyregionen i Destinasjon 4, så var informanten opptatt av at reiselivet svarer ut mange lokale utfordringer «...knyttet opp til å være første arbeidsplass, være en integreringsnæring og ansette folk med hull i CVen.» Andelen arbeidsplasser i reiselivet varierer fra sted til sted, men destinasjonsselskapene hadde likevel en ganske lik oppfatning om at reiselivet er en viktig del av et lokalt arbeidsmarked og bidrar til sosial integrering.

Opplevelsestilbudene som inngår i reiseliv kan også benyttes av lokalbefolkningen.

Turisme gjør at det blir bredere aktivitetstilbud på lokalsteder, og mer *levende byrom*.

Reiselivet gir ekstra markedsmulighet for tilbud som lokalbefolkningen ikke kunne holdt liv i alene, det være seg en ekstra restaurant, flere butikker, hyppigere avganger på bussen, mulighet til å leie sportsutstyr og lignende. I Destinasjon 4 var informantene i begge regioner svært opptatt av at det trengs turisme for å holde liv i distrikt og småbyer, og at reiselivet på den måten kan bidra til økt bostedsattraktivitet.

Men, så er det også sånn at innbyggerne på en måte inkluderes i turistenes opplevelse av et reisemål, og blir del av «kulissene» for reiselivet. I pressområder kan fastboende nærmest oppleve å miste tilgang på områder, og bli vitne til sterk slitasje hvis det blir

for sterk turisme. I Destinasjon 1 hadde de et bevisst forhold til at det er flere aspekt når et bosted blir et reisemål. Stedet hadde nylig utarbeidet en næringsplan, og parallelt ble det også lagd en delplan med reiselivsstrategi. Som en premiss for reiselivsstrategien hadde de gjennomført en innbyggerundersøkelse for å kartlegge lokalbefolkningens holdninger til turisme. De fastboende hadde i store trekk stilt seg svært positive, og undersøkelsen hadde skapt engasjement og opplevelsen av å bli hørt. I Destinasjon 3 ble det fortalt om et arbeid med å få reiselivet til å bli en del av løsningen på lokale problemer, ut fra en grunnholdning om at det må ligge verdier igjen fra reiselivet til de som bor på stedet, utover de økonomiske. Destinasjonsselskapet hadde involvert seg for å bidra til *regenerativ turisme*. De ønsket ikke bare at reiselivet skal være bærekraftig, men at både turistene og de næringsdrivende skal ta et større ansvar og bidra til *forbedring* av det reisemålet de er på. Det kunne for eksempel dreid seg om at turister deltar i dugnadsarbeid i forbindelse med forbedringstiltak i natur.

De ulike destinasjonsselskapene har grepet rollen på ulike måter. Destinasjon 4 fanget særlig oppmerksomhet for en ny samarbeidsmodell som de definerer reiselivet inn i. Informanten fra distriktsregionen fortalte om hvordan destinasjonsselskapet hadde gjort en betydelig jobb med strategisk omstilling i sin region og tatt initiativ til bred dialog med aktører også utenfor den ordinære reiselivsstrukturen. Jobben med reiselivsutvikling er tung for næringsaktørene alene, og de må først og fremst passe på sin egen daglige business. Destinasjonsselskapet hadde derfor satt seg i posisjon til å tenke helhetlig om *destinasjonsledelse*, og innarbeidet tettere dialog med ledelsen i hver og en av kommunene i regionen. Informanten snakket ikke om økosystem kun for produktutvikling, men at de hadde påbegynt en omstilling som omfattet flere sider av et lokalsamfunn, og der reiselivet kan inngå som en ressurs. Som hen sa: «*Det blir enklere å få til helhetlige kundeopplevelser når hver aktør kan henge seg på en etablert «rigg» og slippe å dra utviklingen alene.*».

Uttalelsen viste en forståelse av at bærekraftig næringsutvikling innen reiseliv, for informanten, handlet om noe mer enn de faktorene som hver enkelt næringsaktør kan kontrollere, og at økosystemet for reiselivet i tillegg må inkludere omgivelsene rundt fordi reiselivet er en del av et lokalsamfunn.

## 4.2 Hvordan har fokus på bærekraft vært med å forme reiselivet i Norge?

Datamaterialet har, som vi har sett, en tidsdimensjon med en utviklingslinje som strekker seg fra tiden før 2000-årsskiftet og frem til begynnelsen på 2023. Det har generelt gått fra å handle om leveranser av enkeltstående servicetilbud, til næringsutvikling i sammensatte destinasjoner, og til sist kommet over i en forståelse av reiseliv i sameksistens med sine omgivelser. Jeg vil nå gå nærmere inn på hvordan jeg mener at bærekraftperspektivet har hatt betydning for måten man jobber med utvikling av reiselivet i Norge. I tillegg til data fra destinasjonsselskapene vil jeg trekke inn empiri fra en eiendomsutvikler, en friluftsforskningsorganisasjon og fra virkemiddelapparatet for å få en bredere forståelse.

### 4.2.1 Bærekraft for spesielt interesserte

Informanten fra Destinasjon 2, småbyen med et lokalt turistkontor rundt 2000-årsskiftet, nevnte aldri ordet bærekraft. Likevel fremsto hen som en person med intensjon om at turisme skulle fylle en rolle i et lokalsamfunn. De drev etter «den tradisjonelle måten» og solgte det lokalsamfunnet hadde å by på. Med sitt personlige engasjement fikk hen turistkontoret til å fungere som et raust og sosialt møtested, og der folk med ledig tid gjerne kunne komme og bidra med gratis arbeidskraft. Og da digitaliseringen slo inn, og strategisk næringsutvikling og økt profesjonalitet ble et opplagt behov, så klarte de ikke henge med. Jeg fikk likevel stor respekt for «den enslige ildsjel» som, med pionerånd, hadde tilrettelagt for formidling av lokalsamfunnets reiselivstjenester. Klima og miljø ble ikke tematisert i intervjuet.

Det første intervjuet med Destinasjon 1 vitnet om at de hadde stått i en stor omstilling. På tidsaksen her så snakket vi om de første årene ut på 2000-tallet. Den offentlige debatten hadde i sterkere grad fanget opp klima- og miljø spørsmål, men det skulle ta tid før det fikk noen direkte konsekvenser for næringsutviklingen innen reiselivet. Informantene fortalte om etablering av destinasjonsselskapet som et organisasjonsledd for å koordinere reiselivsnæringen og strategier som skulle bidra til vekst i omsetning, antall gjestedøgn og lokale arbeidsplasser. Også her fikk jeg innsyn i sterke innslag av pionerånd. Riktignok viste empirien et visst bærekraftperspektiv da de utviklet den første reiselivsstrategien. Det var ikke på grunnlag av generell forventning i næringen, men heller som en tilfeldig konsekvens av at den ene nyansatte hadde studert i utlandet og fått kompetanse om bærekraftig reiselivsutvikling. Hen beskrev det som en tid der

reiselivet prøvde å finne ut hva bærekraft kunne bety for næringen, og noen forsøkte å tolke det som en trend der økoturisme og geoturisme var nisjemarkeder for turister som stilte miljøkrav. Bærekraft var til en viss grad inkludert i handlingsplanene, og dataene viste at destinasjonsselskapet ønsket å rette fokus på at bærekraft måtte inkluderes i tjenesteleveransene. Som den ene informanten sa:

*«Du kan snakke så mye du vil om bærekraft, hvis du ikke på en måte gir inntrykk av at det er det du driver med og, på grasrota, i produktene.»*

I den første reiselivsstrategien for Destinasjon 1 fant jeg blant annet tiltak som omhandlet tilrettelegging for bilfri turisme, bedre avfallshåndtering og miljøsertifisering av bedrifter og arrangementer. Vi kan ut fra dette forstå at bærekraftperspektivet ble forsøkt inkludert i den lokale forretningsmessige tenkningen om lokal reiselivssatsing, men i starten var det kun forankret i destinasjonsselskapet, og trolig ikke så godt i tjenesteleveransene.

#### 4.2.2 Bærekraft handler om stedsutvikling

Det andre intervjuet med Destinasjon 1 ble gjennomført i november 2022 med utgangspunkt i samtid, og bærekraft ble et gjennomgående tema i samtalen. Regjeringen hadde da gitt tydelige signaler, og krav om at alle sektorer skal bidra til å nå bærekraftmålene, med helt tydelige nasjonale målkrav fram mot 2030. Bærekraft var blitt del av den offentlige debatten, og det var tydeliggjort at bærekraft er altomfattende og omhandler klima og miljø, men også sosiale verdier og økonomisk verdiskaping. Samtidig var det reist mange dilemma med krav om retningsvalg. Bærekraft skulle trekkes inn i alle planverk både i offentlig og privat sektor, og i alle bransjer, også i reiselivet.

Empirien fra Destinasjon 1 viste at destinasjonen hadde blitt sertifisert etter merkeordningen Bærekraftig reisemål hos Innovasjon Norge, og destinasjonsselskapet hadde i samarbeid med medlemsbedriftene og kommunen gjennomgått en to-årig prosess. Som et ledd i arbeidet var mange av medlemsbedriftene blitt Miljøfyrtårn sertifisert, og dermed var bærekraft etablert som en pågående prosess i mange virksomheter. Rett før intervjuet med destinasjonsselskapet hadde jeg også deltatt som observatør på et digitalt høringsmøte om en reiselivsstrategi på fylkesnivået, der bærekraftig verdiskaping var et sentralt tema. Under intervjuet fortalte informanten om et forslag til ny reiselivsstrategi som lå ute på høring. Hen kunne informere om at de

siste innspillene fra politikere og interesseorganisasjoner etterspurte et enda tydeligere bæreperspektiv. Innspillene ble deretter innarbeidet, og strategien fikk politisk tilslutning og inngår nå i kommunens styringsdokumenter. Mitt inntrykk var at bærekraftprinsippene, med særlig vekt på klima og miljø var satt i system i flere styringsnivåer, hos næringsaktørene, destinasjonsselskapet, kommunen, fylkeskommunen og landsdelselskapet.

Det samme inntrykket fikk jeg i samtalen med informanten i Destinasjon 3, der bærekraft var hovedtema i intervjuet. Informanten fortalte om samarbeid med kommunen om en tydelig bærekraftprofil for byen. Hen viste en moden tilnærming og totalforståelse av bærekraft som et ledd i *stedsutvikling*, et arbeid som forutsatte samarbeid mellom flere sektorer, både næringsaktører og flere deler av kommunen. Informanten omtalte medlemsbedriftene konsekvent som *partnere*, og var opptatt av at samarbeid må innebære forpliktelser. I kommunens egne strategidokumenter fant jeg tydelig kobling til den nasjonale reiselivsstrategien, og de hadde satt som mål «å gjøre byen til et mer sosialt, økonomisk og miljømessig bærekraftig samfunn.» Jeg fant videre en tilnærming som vektla at byen skal bli mer attraktiv ikke bare for turister, men også for byens innbyggere, der lokal livskvalitet og sosiale verdier skulle vektlegges gjennom tilrettelegging for inkludering. Informanten hadde fokus på at verdiskaping i reiselivet kan være både en berikelse for byens befolkning, men også kan være en belastning som må hensyntas. I et partnerskap med gjensidige forpliktelser mellom mange aktører, jobbet de med nye modeller for byutvikling. Informanten sa det slik:

*«Det trengs tverrfaglige styringsgrupper for å ha med flere perspektiver når avgjørelser skal tas.»*

Destinasjonsselskapet satte meg også i forbindelse med en eiendomsaktør som jobbet med utvikling av et hotell i byen. Informanten i eiendomsfirmaet viste tydelig engasjement for bærekraft. Hen fortalte at eiendomsbransjen tidligere hadde hatt mye fokus på klima og miljø, som nærmest var blitt en hygienefaktor, og inngikk i reguleringsprosesser. Nå hadde virksomheten et styrket fokus på *rettferdighet og sosial inkludering*. Kreativ gjenbruk og transformering av gamle bygninger hadde blitt deres «greie». Informanten uttrykte at «byen er allerede bygd», og at gamle bygninger har en tidsdybde som gir folk en opplevelse av noe autentisk og identitet. I forbindelse med ombygging av et kontorbygg til hotell hadde de involvert nabolaget og invitert dem inn, og ønsket å utvikle levende bygulv med tilgjengelighet for alle, for å motvirke

utenforskap. Hen nevnte også at hotellets 300 ansatte representerte 65 nasjonaliteter, og de ønsket å være et inkluderende arbeidssted med mangfold.

Intervjuet med eiendomsutvikleren bekreftet at flere bransjer i samme by hadde inkludert den samme brede bærekraftforståelsen i sine virksomhetsstrategier.

### 4.2.3 Samarbeid om felles verdier

Som beskrevet innledningsvis så skiller reiselivet seg fra andre næringer ved at de samlede opplevelsestilbudene består av elementer som er stedbundet og leveres av et relativt komplisert økosystem av forskjellige aktører. Økosystemet kan bare fungere optimalt når aktørene samarbeider og samhandler. Men hvem skal ta ansvar for hva? I tillegg til overnatting, servering, aktiviteter og transport så kreves det at felles verdier, også kalt fellesgoder som natur, turstier og renovasjon fungerer sammen i den helhetlige opplevelsen. Alle «brikkene» må passe, og prosessene for utvikling må utføres i samarbeid.

Destinasjonsselskapene opererer på vegne av næringsaktørene som er medlemmer, og tradisjonelt har de hatt markedsføring som viktigste oppgave. Samtidig har empirien også vist at de i større grad har engasjert seg i samfunnets fellesgoder, bidratt i strategiarbeid og generell utvikling i lokalsamfunnet. En utredning om destinasjonsselskapene i Norge (Innovasjon Norge, 2022) har avdekket at økt fokus på et mer bærekraftig reiseliv har gitt selskapene nye oppgaver og ansvarsområder. Destinasjonsselskapene blir dermed stående i spagat mellom den kommersielle aktiviteten og mer forvaltningsmessige oppgaver. Utredningen påpeker at dette har forsterket seg etter innføringen av et bærekraftperspektiv i nasjonale, regionale og lokale planer og strategier for reiselivet. Destinasjonsselskapene er trukket inn i oppgaver der de har begrenset mandat, myndighet og ressurser.

Intervjudataene viste at destinasjonsselskapene hadde litt ulik tilnærming til fellesgodeproblematikk. I Destinasjon 1 var informanten tydelig på at fellesgoder som turstier og tilrettelegging som for eksempel skilt og parkering på offentlige utfartsmål er destinasjonsforvaltning, og oppgaver som faller utenfor selskapets mandat. I Destinasjon 4 ga informanten en erkjennelse av at småbyer absolutt ikke har de nødvendige ressursene for å ivareta alle fellesgoder på en tilfredsstillende måte, og da blir løsningene ofte mangelfulle, og gjør det vanskeligere å lage gode totalopplevelser for turistene.

Noen land har innført en eller annen form for turistavgift som går til å opprettholde reiselivsfasiliteter og beskytte naturressurser. Regjeringen har, ifølge en melding på egen nettside, fremmet forslag om å gi landets kommuner mulighet om å innføre turistskatt i forbindelse med statsbudsjettet for 2024 (Regjeringen.no, 2023). Det pågår et arbeid med å få igangsatt pilotprosjekter for å finne ut hvordan en slik skatt kan bidra til å gjøre reiselivsnæringen mer bærekraftig. Lofoten skal være et av stedene som har utfordringer med overturisme i høysesong, og er en aktuell pilot.

#### 4.2.4 Nye forretningsmodeller for å «redde verden»

Samarbeid og samhandling er satt som premisser for å nå målene i den nasjonale reiselivsstrategien, og hele verdikjeden må involveres. Som allerede beskrevet så har empirien vist at bærekraft har flyttet inn i planverk hos alle parter, og det virker å være vilje til å jobbe i samme retning etter de målsettinger som er peket ut i strategien. Nå vil jeg trekke fram følgende tre områder som informantene var særlig opptatt av: prioritering av markedssegmenter, sikre tilgang på kompetent arbeidskraft, og utvikle nye modeller for partnerskap.

##### *Valg av prioriterte markeder*

Et av de strategiske valgene som ble fremhevet av informantene handlet om reiselivsnæringens prioritering av markedssegmenter. Som tidligere nevnt så er transportleddet den største utfordringen og utgjør 75 % av samlet utslipp i reiselivet, så transporten må kraftig reduseres hvis næringen skal fremstå som bærekraftig. I Destinasjon 1 ble det uttrykt så sterkt som: «...når en tar inn flytrafikken så er reiseliv en kjempeutslippssektor. Så vi er jo på ingen måte en grønn næring.» Hen uttrykte bekymring for at reiselivet vil kunne komme til å fremstå som en skikkelig «klimaversting». Destinasjonsselskapet hadde derfor tatt et klimasmart valg av nærmarkeder i Europa i tillegg til norske, men kunne også fortelle om en pågående intens diskusjon mellom de ulike destinasjonssjefene i landsdelsselskapet. Destinasjon 3 hadde langsiktige ambisjoner om å posisjonere storbyen i et internasjonalt marked, særlig rettet mot kongresser med store internasjonale bedrifter. Hen kunne fortelle om tydelige betingelser til bærekraftprofil i markedet, med EUs krav om klimaregnskap til internasjonale konsern og større bedrifter som en pådriver. Dette er krav som Destinasjon 1 også merket iblant turoperatører og andre bedriftskunder som opererer i bransjen. Andre tiltak handlet om å tilrettelegge for at gjestene ville oppholde seg lenger på destinasjonen når de først hadde tatt en flyreise.



## Arbeidskraft og kompetanse

NHO Reiseliv med flere har beskrevet det slik: «*Veksten i reiselivet må skje gjennom flere høyt betalingsvillige og klimabevisste turister.*» (NHO Reiseliv m.fl.). I et reiselivsmarked med slike premisser må det forventes at kundene vil være mer erfarne og stille krav til kvalitet og høyt servicenivå. For å lykkes forutsettes det at reiselivsnæringen lykkes med å tiltrekke seg og beholde nødvendig arbeidskraft med riktig kompetanse. Også reiselivsstrategien påpekte at reiselivet vil bli en mer kompetanseavhengig næring, der det behøves både ufaglært og faglært arbeidskraft. Strategien fremhevet at reiselivet har utfordringer med tilgangen på arbeidskraft, i likhet med mange andre næringer. Antall ansatte med utenlands opprinnelse har vært betydelig både i sesong og på årsbasis, og utgjort en viktig ressurs i reiselivet. Informanten fra Destinasjon 1 beskrev hvordan reiselivet har gitt lokale arbeidsplasser med lave inngangskrav angående utdanning, og har dermed vært en integrerende næring der ansatte rekrutteres ut fra personlig egnethet for deretter å kunne «jobbe seg inn og opp». Særlig hotellene har gitt et høyt antall arbeidsplasser.

I et intervju med et av Innovasjon Norges fylkeskontorer beskrev informanten hvordan statlige og fylkeskommunale midler blir brukt til å skape vekst og utvikling av lønnsomme bedrifter og destinasjoner. De tilbyr støtteordninger både i form av kapital og kompetansetilbud. For 2023 vil det særlig bli satset på bærekraftsertifiseringen av destinasjoner og utvikling av flere kompetanseaktiviteter. Hen fortalte videre at undersøkelser de har gjort viste at 75 % av igangsatte innovasjonsprosjekter feiler i løpet av tre år. Blant topp tre årsaker var feil team, forstått som feil kompetanse eller samarbeidspartnere, og feil oppfattelse av markedet, forstått som at de bommer på forståelse av kundens behov. Den tredje årsaken var økonomisk utholdenhet.

Som Pedersen (2012 og 2015) påpeker så vil det i en næring der kundenes opplevde verdi står sentralt, være behov for å forstå hver enkelt kunde, og det kreves kunnskap og kompetanse for å tilrettelegge en verdiskaping som utløser høy betalingsvillighet. En stor friluftsansjon inngikk også blant dataenhetene. Informanten beskrev at de jobber med rekruttering ut fra en filosofi om at alle kan få mulighet til å delta, det vil si at det er rom og aksept for *mangfold*, i bred forståelse. I en enhet av organisasjonen har de større kapasitet og kompetanse for å bistå de mindre enhetene som kun har kapasitet til løpende drift. Og jeg tolker som en organisasjonskultur preget av *raushet* og der man hjelper hverandre. I tillegg ga informanten tydelig uttrykk for at de *verdsetter innsatsen*

som medlemmene legger ned. Ved utvikling av medlemstilbudene/produktene så har de vært opptatt av *fysisk tilretteleggelse* for flest mulig. Informanter fortalte videre at tilbudene skal være i *kontinuerlig endring* og formes ut fra kjennskap til medlemmenes behov og være *tilpasset aktiviteter* de skal inngå i. Dette er riktignok fra en organisasjon med forretningsmodell basert på delingsøkonomi og frivillighet, men jeg mener mye av dette er relevant både med tanke på rekruttering og tilrettelegging for opplevd kvalitet.

### *Partnerskap og nye forretningsmodeller*

Premissene for utvikling av reisemål i Norge er nye og krever nye forretningsmodeller både for næringsutvikling og helhetlig tilpassing i lokalsamfunnene de inngår i. Posisjonering av Norge som et bærekraftig reisemål i et globalt reiselivsmarked forutsetter godt sammensatte reiseopplevelser. Reiselivsstrategien foreslår at samproduksjonen av reiselivstjenestene forsterkes i de nettverkene som allerede er etablert, men samtidig ta inn ny kunnskap for å gjøre reiselivsnæringen mer bærekraftig. Datamaterialet har vist en kollektiv bevissthet om at næringsvirksomhet forutsetter lønnsomhet, og må samtidig spille på lag med omgivelsene de inngår i, og jeg vil nå trekke frem noen av de igangsatte initiativene og pågående prosesser med nye samarbeidsmodeller, som informantene har fortalt om.

*Produktutviklingssamarbeid i destinasjonene.* Alle informantene fortalte at de jobbet med strategier for å få gjestene til å reise færre ganger, men oppholde seg lenger på reisemålet. Gjестene må da kunne tilbys et sammensatt modulært opplevelsestilbud med innhold for flere dager, og som kan justeres etter kundenes individuelle ønsker.

Samtlige destinasjoner fortalte at de hadde sluttet seg til ett eller flere nettverkssamarbeid utover destinasjonens geografiske grenser. Det var en gjennomgående forståelse av at de måtte tenke utenfor egne lokale grenser for å ha et opplevelsestilbud med nødvendig variasjon. Ut fra en bredere definisjon av destinasjonsbegrepet, så jobbet alle destinasjonsselskapene ut fra en *base-tenkning* der gjestene kan bruke ett reisemål som base, og reise ut til ulike opplevelser. I den «gamle» reiselivsstrategien for Destinasjon 1 var baseturisten definert som en av flere fokusmålgrupper, mens den ferske strategien deres definerer baseturismen som den store satsningen for kommende periode, begrunnet både i økonomisk lønnsomhet og av klimahensyn.

*Partnerskap for å nå bærekraftmålene.* Informanten fra Destinasjon 3 beskrev at flere av medlemsbedriftene er aktive pådrivere for bærekraftig byutvikling, og at de anser det

som et kollektivt ansvar, der flere næringer jobber sammen, ikke bare reiselivet. Hen forklarte hvordan de jobber etter en partnerskapsmodell, der *partnerskap* forstås som gjensidige forpliktelser og tillit mellom alle involverte aktører. Informanten forklarte at: «*Det trengs tverrfaglige styringsgrupper for å få med flere perspektiver når avgjørelser skal tas.*» Også en av informantene fra Destinasjon 4 fortalte om pågående lokalt utviklingsarbeid. De har blant annet tatt i bruk reiselivets egen håndbok for reisemålsutvikling som et verktøy. I følge Innovasjon Norge er denne ment å «*..bidra til utviklingen av attraktive, bærekraftige og lønnsomme reisemål gjennom utvikling av helhetlige og langsiktige strategiske planer og bedre samhandling på reisemålene.*» (Innovasjon Norge, 2018). Håndboken viser arbeidsmodellen for en definert prosess, men er tydelig på at prosessene må skreddersys for hvert enkelt reisemål. Informanten uttrykte også behov for sterkere forankring av positive ringvirkninger fra reiselivet innenfor den politiske sfæren. I sitt videre utviklingsarbeid vil Destinasjon 4 bruke prosessverktøyene for *merkeordningen Bærekraftig reisemål* som et styringsverktøy. Ordningen stiller krav til løsninger på veldig mange områder, ikke bare for de typiske reiselivsaktørene, men også andre samfunnsområder. Det ble pekt på en modell som trolig kan brukes for en helhetlig og bærekraftig *samfunnsutvikling*, selv om den primært er utviklet for reiselivet.

Med tanke på incentivordninger så fortalte informanten fra Innovasjon Norge om økt vektlegging av forretningsmodeller med trippel bunnlinje, også kalt Flourishing Business Canvas, der bedrifter må vise evne for en bærekraftig forretningsmodell, som vektlegger både sosiale forhold, miljø og klima og lønnsomhet, når de søker om støtteordningene.

## 5 Analyse/diskusjon

De funnene som er presentert i kapittel 4 vil i det følgende bli diskutert med utgangspunkt i teorien som ble gjennomgått i kapittel 2 og problemstilling og forskningsspørsmålene som ble presentert i kapittel 1.

Metodevalget med caseanalyse var basert på at det ville gi best tilgang på relevant empiri for å undersøke karaktertrekk ved utviklingsprosessene, utforske samhandlingsmønstre som kan føre til innovasjon, samt finne utviklingstrekk gjennom en gitt tidsperiode.

Analysen av funnene vil i det følgende bli diskutert opp mot de to forskningsspørsmålene.

- 1) Hvilke former for innovasjonsarbeid har typisk preget reiselivet i Norge?
- 2) Hvordan har fokus på bærekraft vært med å forme reiselivet i Norge?

### 5.1 Fra tradisjonelle serviceleveranser til stedsutvikling

Denne studien har tatt utgangspunkt i at det har vært en utvikling over tid i måten innovasjonspraksisen i reiselivet i Norge har vært ledet. Jeg har derfor gjennomgått empirien med tanke på å kunne vise noen tidstypiske særtrekk ved prosessene.

#### 5.1.1 Tradisjonelle hierarkier erstattes med økosystem

Ved starten av tidsaksen befant vi oss i tiden før 2000-årsskiftet og årene rett etter. Funnene i kapittel 4 viste en verdiskaping som foregikk i kjernevirksomheter som hotell, servering, museer og lignende, også kalt superstrukturene. Tjenestetilbudene fremsto hver for seg og ble solgt ut fra en kvalitetsforståelse som var definert av leverandørene, i tråd med tradisjonell økonomisk teori. Empirien fra Destinasjon 1 viste en reiselivsnæring som var dominert av tradisjonelle hierarkier med hotellene på en helt sentral plass, og personlige nettverk var avgjørende for å få til utvikling.

Turistrettet informasjon ble i all hovedsak delt gjennom produktbrosjyrer, ved personlig deltakelse på store reiselivsmesser og i turistkontorer. Kontakten mellom tjenesteprodusentene og kunder ble dermed styrt gjennom et *fysisk* transaksjonspunkt, enten i form av trykte brosjyrer, fysiske brev eller fysisk personmøter. De fysiske faktorene ble også styrende for samarbeid og dialog mellom de ulike

tjenesteleverandørene. Å ha kontroll på transaksjonspunktene var viktig for å styre kommunikasjon og sikre seg posisjon. Det får vi bekreftet i informantenes beskrivelse av de sterke reaksjonene som ble utløst da det nyetablerte destinasjonsselskapet i Destinasjon 1 ville overta turistkontoret. Samtidig rokket selskapet ved etablerte posisjoner og arbeidsmetoder.

### *Reiselivsdestinasjonene blir til*

Fra begynnelsen av 2000-tallet så kom det en endring i markedstrender og reisevaner der opplevelser og aktiviteter ble grunnlag for verdiskaping i reiselivet. I et opplevelsesbasert reiseliv oppsto det behov for å jobbe annerledes, gjennom en komplementær verdiskapingsmodell, og denne utviklet seg parallelt med en generell digitalisering i samfunnet (Pedersen, 2015). Reiselivet hadde da rukket å utvikle seg som en mangfoldig næring, med kompetanse som gjorde det mulig å få en overgang til mer helhetlig utvikling av næringsbaserte reiselivsdestinasjoner. Noen av destinasjonene rettet seg mot de samme kundegruppene, og kom dermed i konkurranse med hverandre i et marked av kunder som var mer bevisste på hva de ville ha. Dette var trolig en sterk driver for utviklingen, som også ble bekreftet i funnene fra Destinasjon 1. Der hadde aktører på tvers av næringer et sterkt ønske om å gjenopprette stedets attraktivitet og posisjon i markedet. De opprettet derfor et næringsstyrt destinasjonsselskap for å få et organisasjonsledd som skulle ta ansvar på vegne av fellesskapet.

Helhetlig utvikling av sammensatte opplevelsestilbud forutsetter god samhandling mellom de ulike partene som skal bidra. Etablering av destinasjonsselskaper som selvstendige forretningsmessige virksomheter gir en ny organisatorisk ramme for tverrfaglig samarbeid mellom næringsaktører, og en slags nøytral samarbeidsarena. Vi kan forstå disse destinasjonsselskapene som organisatorisk tilrettelegging for mer åpne innovasjonsprosesser slik Chesbroug (2003) beskriver det. Nye tjenestetilbud kan skapes både innenfor virksomhetenes egne rammer, og som resultat av at kunnskap og ideer flyter fritt mellom aktørene som inngår i destinasjonens forretningsmessige nettverk. En slik tilrettelegging for økt samhandling med eksterne parter og deling av kunnskap, erfaring og teknologiske løsninger vil dermed kunne bidra til større grad av innovasjon og utvidelse av markedet.

### *Økosystem for samarbeid*

Reiselivstjenestene består som nevnt av mange komponenter som må fungere sammen for å realisere kunde verdien. Gjennom medlemskap i destinasjonsselskaper har virksomheter kunnet tilslutte seg et økosystem av aktører som jobber med en felles utvikling av stedet som reisemål. Medlemskap i destinasjonsselskapene er en *frivillig* forordning og aktørene er *komplementære*, og organiseringen har klare likhetstrekk med økosystemet slik Jacobides et al (2018) beskriver det. Destinasjonsselskapene er økonomiske felleskap med aktører som samhandler og påvirker hverandre gjennom sine aktiviteter. Samarbeidende reiselivsaktører bidrar både med tilpassede tjenester som kan kjøpes av hverandre, og tjenester som kan settes inn i en felles leveranse av nyskapende og sammenhengende løsninger. Opplevelsesøkonomien har ifølge Pedersen (2012 og 2015) fokus på at det er kundens individuelle oppfatninger og behov som legges til grunn for utviklingen av tjenestetilbudene. Det forutsetter en form for *modularitet* i tilbudet og gir hver kunde større frihet og mulighet til å skreddersy sin egen opplevelse. Igjen så ser vi fordelene for virksomhetene ved å operere i et økosystem i samhandling med komplementære aktører. De får totalt sett et større mangfold i opplevelsestilbudet.

Empirien viste samtidig at frivillig medlemskap er en utfordring for noen destinasjonsselskaper, og de opererer i et marked der verdiskapingen skjer i et åpent samfunn. Selv om tilslutningen til økosystemer er frivillig vil likevel aktører bli bundet i form av *tilpassinger og investeringer* for å innta en slags utfyllende funksjon i nettverket, noe som også skaper en form for gjensidig avhengighet ifølge Jacobides et al. (2018). Medlemskontingentene i destinasjonsselskapene er ofte relativt lave og delvis omsetningsbaserte. Dermed vil den største kostnaden for bedriftenes deltakelse, særlig de minste nisjeprodusentene, være den tiden de bruker på medlemsaktiviteter og nettverksbygging. For et enkeltpersonforetak som driver på marginene så vil aktiv deltakelse bety at de bruker av den tiden som alternativt kunne vært inntektsskapende, og investering av tid er det som binder dem til akkurat dette nettverket. Enkelte virksomheter er likevel tilknyttet andre typer bransjerettede nettverk, eksempelvis for felles profilering av en portefølje med særegen profil, som «De historiske» med hoteller og spisesteder over hele landet. Det finnes i realiteten ikke noe direkte alternativt nettverk til destinasjonsselskapene med tanke på at formålet er å skape stedsattraktivitet, og reiselivsaktørene er jo nettopp bundet til det stedet de er på. Destinasjonsselskapets

styre fungerer som *økosystemforvalter* og sørger for retning for satsningsområder, fremveksten av nettverket, bestemmer den hierarkiske strukturen i roller og etablerer standarder som gjelder innad i destinasjonsselskapet.

Digitalisering og etablering av løsninger for informasjon og booking, og etter hvert toveis kommunikasjon, var et avgjørende løft for destinasjonsselskapene, men det var svært ressurskrevende, og vanskelig for små kommuner å henge med. Det ble trolig en av grunnene til interkommunale selskaper. Slik funnene viser for Destinasjon 4 var markedsføring en kjerneoppgave for destinasjonsselskapet, og de valgte derfor å samle seg om en regional ordning for å kunne bygge digital spisskompetanse. Et destinasjonsselskap som dekker flere kommuner får imidlertid mindre kapasitet til å være tilstede i hver enkelt lokalkommune. Dermed får de også begrenset mulighet for løpende dialog og lokal forankring av reiselivet som verdiskapende næring, eller delta i prosesser som er viktig for utviklingen av reiselivet som næring i et større lokalt økosystem.

I et opplevelsesbasert reiseliv så er det kundenes definisjon av opplevd verdi som står sentralt, ikke produsentens forståelse slik det var vanlig i det tradisjonelle servicebaserte reiselivet. Den helhetlige reiselivsopplevelsen kan ifølge Pedersen (2015) forstås som en *kundereise*, som presentert i teorikapittelet, og starter med den informasjonen som kunden får om reisemålet i forkant, etterfulgt av selve opplevelsen, og en bearbeidelse i etterkant. For å sette sammen komponenter til en fullstendig kundereise for reiselivsrelaterte opplevelsestilbud kreves det komplementære aktører som ivaretar de ulike delene. Funnene fra empirien viste at noen destinasjonsselskaper hadde medlemmer utover de som leverer typiske reiselivsrelaterte tjenester, og hadde også med aktører fra handelsnæring, byggenæring, eiendomsutvikling og -forvaltning. Også enkelte offentlige aktører har medlemskap i et destinasjonsselskap. Det viser en bredere forståelse av hvilke aktører som kan profittere på reiselivet eller se verdi av å tilhøre nettverket.

Verdien av et nettverk bestemmes ut fra hvor mange aktører som tilslutter seg, og Cusumano (2022) viser til nettverk som en ordning med to eller flere sider, og beskriver to typer nettverk eller plattformer: *transaksjonsplattformer* og *innovasjonsplattformer*. Tidligere konsentrerte destinasjonsselskapene seg i stor grad om å sørge for oppdatert informasjon og systemer for booking, forstått som sammenkobling av produsenter og kunder for transaksjon av reiselivstjenester. Ved overgangen til opplevelsesbasert

verdiskaping, der kundeopplevd verdi står sentralt, så viser funnene i kapittel 4 at samarbeid mellom aktørene også har bidratt til felles utvikling av nye modeller for samarbeid og forretningsmodellinnovasjon. Destinasjonsselskapene har stått sentralt i dette utviklingsarbeidet for reisemålene, som jeg vil komme tilbake til i neste delkapittel.

### *Kvalitet og kompetanse*

Teorikapittelet beskrev hvordan opplevelsesøkonomien har satt en ny standard for de reisendes grunnleggende forventninger om service. Samtidig har folk blitt villige til å betale for aktiviteter som kan bidra til meningsskaping og positive personlige endringsprosesser. Kundernes grad av opplevd nytte og verdi har blitt styrende for betalingsvilligheten deres. For å tilpasse seg i markedet oppstår det dermed et behov for å forstå hver enkelt kunde som unik og hva denne ser på som verdifullt i gitte situasjoner (Pedersen, 2012).

NHO Reiseliv hevder at veksten i reiselivet i årene fremover må skje gjennom en satsing på gjester med høy betalingsvilje (NHO Reiseliv m.fl.), og det vil stilles høyere krav til kvalitet og servicenivå. I møtet med slike forventninger får næringen utfordringer ved at det stilles enda høyere krav til riktig kompetanse. Innovasjon Norge stiller med en rekke virkemidler for å skape vekst og utvikling av lønnsomme bedrifter og destinasjoner, og i inneværende år vil de blant annet satse på utvikling av flere kompetanseaktiviteter. Ifølge informantene er feil forståelse av kundens behov, og feil kompetanse eller samarbeidspartnere blant de viktigste årsakene til at innovasjonsprosjekter mislykkes. Reiselivsnæringen har i likhet med mange andre næringer utfordringer med å få tak i nok arbeidskraft med riktig kompetanse, og trenger å rekruttere og beholde de riktige folkene. Hvordan dette kan løses ligger utenfor denne studien. Funnene fra friluftsforskningsprosjektet som inngikk i empirien viste uansett hvordan de har integrert en aksept for mangfold og tilretteleggelse for alle i sin virksomhetsfilosofi, og dermed oppnår de både å treffe medlemmenes forventninger i rollen som kunder, og som gratis og engasjert arbeidskraft.

#### **5.1.2 Bærekraft gir nye premisser**

Det forrige underkapittelet 5.1.1 var basert på funnene fra en tid med tradisjonelt servicebasert reiseliv som var vanlig før 2000-årsskiftet, etterfulgt av overgangen til et



opplevelsesbasert reiseliv. Jeg vil nå gå nærmere inn på hvordan bærekraftfokus har bidratt til å endre premissene for reiselivsnæring i Norge.

### *FNs bærekraftsmål når reiselivet i Norge*

Som teorikapittelet beskrev så har FN formulert 17 bærekraftsmål, som samlet skal gi en felles retning på tvers av nasjoner, næringsliv og lokalsamfunn. Innovasjon Norge fikk i oppdrag fra regjeringen å lage en helhetlig reiselivsstrategi for perioden frem til 2030. Resultatet ble et samarbeidsprodukt basert på innspill og bidrag fra en lang rekke aktører fra alle deler av reiselivet, både store og små, offentlige og private virksomheter, frivillige organisasjoner og en rekke andre interessenter. Arbeidet pågikk parallelt med at reiselivet var hardt rammet av koronapandemien, og var trolig med på å sette et opplevd press på at omstilling var nødvendig. Innovasjon Norge har med utgangspunkt i FN's definisjoner utarbeidet 10 prinsipper for en bærekraftig utvikling innen reiselivet, fordelt på tre hovedområder som vist i figur 4.

Empirien viser at alle aktørene i denne studien hadde innarbeidet reiselivsstrategiens premisser i nye lokale styringsdokumenter. Intervjuene bar preg av at informantene hadde innsikt i innholdet og kunnskap om bærekraftutfordringer, noe jeg tolker som et sterkt eierskap til strategien. Bred medvirkning i det nasjonale strategiarbeidet har bidratt til at bærekraftfokus er innarbeidet hos partene og satt i system i de lokale destinasjonene.

Bevaring av natur, kultur og miljø	Styrking av sosiale verdier	Økonomisk levedyktighet
<ol style="list-style-type: none"><li>1. kulturell rikdom</li><li>2. landskapets fysiske og visuelle integritet</li><li>3. biologisk mangfold</li><li>4. rent miljø og ressurseffektivitet</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>5. lokal livskvalitet og sosial verdiskaping</li><li>6. lokal kontroll og engasjement</li><li>7. jobbkvalitet for reiselivsansatte</li><li>8. gjestfrihet og trygghet; opplevelseskvalitet</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>9. økonomisk levedyktighet og konkurransedyktige reiselivsdestinasjoner gjennom lokal verdiskaping</li><li>10. økonomisk levedyktighet og konkurransedyktige reiselivs-betingelser</li></ol>

*Figur 4: De ti prinsippene for et bærekraftig reiseliv. Kilde: Innovasjon Norge / UNWTO*

### *Markedsvilkårene rokkes ved*

En av de sterkeste bekymringene hos informantene fra destinasjonene handler om transportleddet. Det anslås at transport til og fra reisemålet utgjør 75 % av den totale klimabelastningen fra reiselivet. Informanten fra Destinasjon 1 uttrykte at hen fryktet at

hele næringen kunne bli stemplet som en «klimaversting» hvis ikke noe blir gjort. Destinasjonen hadde tatt et tydelig standpunkt, og satser nå på baseturisme for nærmarked i Europa i stedet for oversjøiske markeder. Flere destinasjoner har gjort lignende prioritering i markedssegmenter. Empirien viste også at kundene begynner å sette miljøkrav, og da særlig internasjonale store bedrifter og konsern som rapporterer om bærekraft etter nye regler for EU. Destinasjon 3 jobber blant annet med en langsiktig satsing på internasjonalt kongressmarked, noe som forutsetter en tydelig bærekraftprofil.

Norge og EU samarbeider tett på klima og miljø, og store deler av EUs klima- og miljøregler er innlemmet i EØS-avtalen, og vi kan anta at reglene vil utvides til flere områder i fremtiden. Også virkemiddelapparatet hos Innovasjon Norge er i ferd med å tilpasses nye standarder og krav i EU for å bistå norske virksomheter til å bli grønne nok etter de internasjonale kravene. Informanten fra Innovasjon Norge fortalte om hvordan de blir påvirket av alt som skjer i EU, og der vil det komme midler sammen med et regelverk som Norge også må forholde seg til. Innovasjon Norge har utviklet kurs og verktøy som skal hjelpe virksomheter å forholde seg til EUs taksonomi, som standard for bærekraft.

## 5.2 Reisemålsutvikling blir samfunnsutvikling

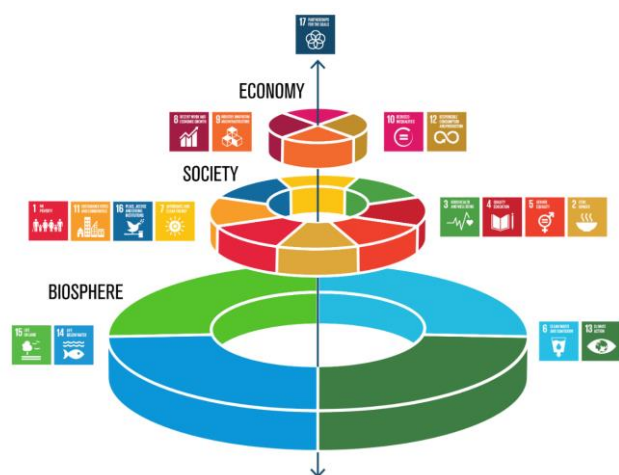
Nå opplever reiselivet å stå i utfordringer både fra ettervirkninger fra koronapandemien, digitalisering og det grønne skiftet. Samtidig er reiselivsnæringen tett sammenvevd med samfunnet de er del av, og løsninger må fungere på tvers. For å relatere dette til funn i empirien, så er alle de involverte destinasjonene i studien i prosess, eller har oppnådd merket for Bærekraftig reisemål. Merkeordningen fungerer som et prosessverktøy og tilpasses lokale forhold, med bred involvering og der ulike perspektiver må tas inn.

Funnene viser at en stor del av aktivitetene i destinasjonsselskapene dreier seg om salgsrettede oppgaver som markedsføring, digitalisering og andre kommersielle oppgaver for næringen, og kan forstås som tilrettelegging av *transaksjoner*. En kartlegging av destinasjonsselskapene i Norge viste at leveranser av slike kommersielle tjenester trekker i retning av en organisering i store selskap med spesialiserte funksjoner, spisskompetanse og evne til å drive store prosjekter (Innovasjon Norge, 2022). Den andre kategorien oppgaver er av mer forvaltningsmessig karakter, inkludert

ivaretagelse av fellesgoder, deltakelse i planarbeid og utvikling av lokalsamfunnene. Disse oppgavene trekker i retning av organisering i lokale selskap som kan være tett på lokalsamfunnet de inngår i, og kan bidra til å løse lokale utfordringer og *innovasjon*. Satt i en forståelse av plattformteorier vil de førstnevnte oppgavene kunne løses innenfor en type *transaksjonsplattform*, mens den andre typen oppgaver faller best innenfor *innovasjonsplattformer*, relatert til Cusumano sine nettverksteorier (Cusumano, 2022). Begge typer nettverk, eller forretningsmodeller, får størst verdi hvis det er mange aktører som tilslutter seg. For å få slike nettverk av frivillig tilsluttede aktører til å fungere er det av avgjørende betydning at det etableres et minimum sett av regler. Der inntreer også rollen som økosystemforvalter, i forståelse av en «arkitekt» eller «hub» som setter systemnivåmål, definerer regler for hierarki, og etablerer standarder og grensesnitt innad i systemet, og dermed tilrettelegger og sikrer nettverksstabilitet (Jacobides et al., 2018). Jeg mener at alle destinasjonsselskapene kan ivareta rollen som «hub» på alle måter hvis det blir tilrettelagt for det.

### 5.2.1 Bærekraftig destinasjonsutvikling satt i system

Innovasjon Norge har intensjon om å spille en betydelig rolle i arbeidet med en mer bærekraftig reiselivsnæring. De har stått bak den nasjonale reiselivsstrategien, og har i tillegg laget et sett med virkemidler for å støtte opp om prosjekter og initiativ som er i tråd med målsettingene. De 17 bærekraftmålene skal legges til grunn for nye forretningsmodeller, ikke bare for produktutvikling, men også for helhetlig utvikling av reiselivsdestinasjoner i Norge. Verdens turismeorganisasjon (World Tourism Organization – UNWTO) definerer bærekraftig reiseliv som et reiseliv der man fullt ut tar hensyn til både nåværende og fremtidige økonomiske, sosiale og miljømessige effekter, og adresserer behovene til de besøkende, næringslivet, miljøet og lokalsamfunnet (<https://www.unwto.org>). Bærekraftmål nummer 17 handler om hva som kreves for at målene 1-16 skal nås, og det vil si at aktører må samarbeide og ta felles ansvar for helheten, ifølge regjeringens nettsider (<https://berekraft.regjeringen.no>).



Figur 5: Modell for sterk bærekraft. Kilde: Stockholm Resilience Centre,

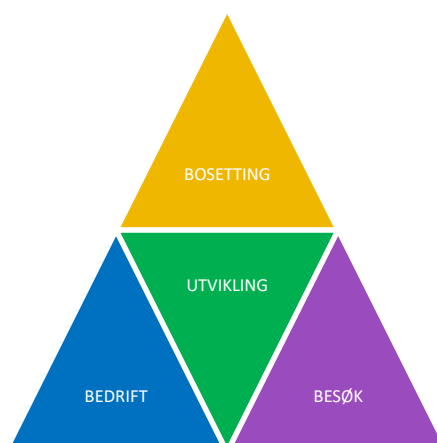
Empirien fra Destinasjon 3 viste at destinasjonsselskapet jobber ut fra en helhetstanke om bærekraftig utvikling av en storby, som omfatter både sosiale og miljømessige hensyn i tillegg til økonomisk verdiskaping. De er trukket inn i et internasjonalt arbeid for å utvikle nye samarbeidsmodeller for reisemålsutvikling. Målet er å få til mer demokratiske prosesser som i større grad vektlegger ivaretagelse av innbyggernes dagligliv og hensynet til sosial inkludering. Som erfart fra koronapandemien så trenger et lokalsamfunn sosiale møteplasser. Når smittevern hensyn medførte at alle sosiale steder ble stengt ned, så ble det vanskeligere for mange. Informanten understreket at reiselivet også bidrar med opplevelsestilbud som gir et rikere lokalsamfunn. Et reisemål er også et sted der folk skal bo og tilbringe livene sine. Turister har i store trekk de samme behovene som de fastboende, men de trenger bare litt mer tilrettelegging, og da må fellesgodene være på plass, og de må fungere hele året, særlig hvis reiselivet skal satse på utvidelse av sesongene. Og for å få til de gode bærekraftige løsningene så trengs det tverrsektorielt samarbeid der alle parter forplikter seg til å samarbeide på tvers av bærekraftmålenes laginndeling i økonomisk, sosial og miljømessig bærekraft, som illustrert i modellen for bærekraft, se figur 4.

### 5.2.2 Bærekraftig reiseliv = attraksjonskraft

Destinasjonsselskapene har, ifølge funnene i denne studien, ønsker om å ta del i utviklingen av bærekraftige samfunn. Og da er både økonomisk utvikling, sosial inkludering og miljømessig bærekraft tatt inn i forståelsen. Der er funnene fra Destinasjon 4 et godt eksempel. Destinasjonsselskapene har igangsatt et arbeid med å vise at *modellen for bærekraftige reisemål* kan brukes som strategisk verktøy for å

oppnå helhetlig vekst og utvikling av regionen. Det stilles krav om tydelig prosessledelse, og destinasjonsselskapet har tatt en fremtredende rolle i oppstartfasen. Modellen forstås som et system både for organisering og relasjonsbygging, og de ønsker å bidra til en «rigg» og en arbeidsmetodikk for lokale problemstillinger i forbindelse med forvaltning og helhetlig samfunnsutvikling.

Destinasjonsselskapet anser reiselivsnæringen som viktig del av et større lokalt og regionalt økosystem, og opplever at det grønne skiftet vil bety massive endringer og utfordringer på mange områder. Gjennom reiselivets aktiviteter kan det skapes *attraksjonskraft* som gir gevinst for alle samfunnsaktører som vist i figur 5. Helhetlige løsninger som er avstemt mot alle perspektiver krever en ny modell for tverrfaglig samarbeid. Hele økosystemet må jobbe sammen, og informantene viste til faktorer som *tillit, kjennskap og lokal forankring* som de viktigste virkemidlene for å lykkes. Det bør tilføyes at tilgang på kompetent arbeidskraft er en utfordring som reiselivet deler med mange andre næringer, samtidig som manglende befolkningsvekst skaper bekymring i små lokalsamfunn.



Figur 6: Attraksjonspyramide for helhetlig attraksjonskraft. Kilde: Destinasjon 4

Destinasjonsselskapets pågående prosess innebærer en jobb med forankring i alle ledd for å skape tiltro til at reiselivet kan være et virkemiddel for å nå en rekke mål i lokalsamfunnene. Det bør også nevnes at reiselivet utgjør en relativt liten andel av total sysselsetting på flere av reisemålene i deler av regionene, og der forventes det å må gjøres en ekstra innsats for å synliggjøre reiselivet som en betydningsfull næring, også overfor lokale politikere. Reiselivet har en attraksjonskraft, som vist i figur 5, og kan bidra til vekst på alle områder.

Nærmarkedet og lokalbefolkningen er på mange steder de viktigste brukerne av opplevelsestilbudene. Ved å hensynte lokalbefolkningen i utviklingen av reiselivet så er tanken at bostedsattraktiviteten blir bedre. Attraktive bosteder kan gi befolkningsvekst, som igjen gir enklere tilgang på lokal arbeidskraft, både for reiselivsnæringen og andre typer næringer. Dette forutsetter en endring i ledelsen av utviklingsprosessene for reiselivet, der det åpnes opp for nye kilder til ideer og samarbeid mellom bransjene. Det pågår et arbeid med å utvikle en modell for destinasjonsledelse som ikke finnes i dag. Tanken er å få på plass tverrfaglige team i hver kommune, og en sentral enhet som gir føringer og rammer, som en type konsernorganisering. Som vi har vært inne på tidligere så krever nettverk med autonome aktører også et sett med retningsgivende regler og en «hub» som sikrer nettverksstabilitet (Jacobides et al., 2018), og ut fra empirien så ser det ut til at destinasjonsselskapet er i ferd med å innta den rollen. Lokale industribedrifter og andre næringsaktører utenfor reiselivet trekkes inn gjennom etablerte og nye møteplasser.

Nå ønsker destinasjonsselskapet å ta et større helhetlig koordinerende ansvar for hele attraksjonspyramiden med bosted, bedrift og reiseliv. Empirien fra Destinasjon 4 gir oss innblikk i en innovasjonsprosess for en ny forretningsmodell for destinasjonsledelse, inkludert utvikling av økosystemet de er del i. Reiselivsnæringen jobber med å få samlet seg for å kunne snakke med én stemme. Målet er å få synliggjort at attraksjonskraften som reiselivet kan bidra med er viktig for alle lokale næringer, blant annet for å tiltrekke nødvendig arbeidskraft.

## 6 Avslutning, konklusjon og implikasjoner

Dette kapittelet gir en oppsummering av problemstillingen for denne studien, en presentasjon av konklusjoner, samt teoretiske og praktiske implikasjoner og forslag for videre forskning.

Bærekraftig utvikling av reiselivet i Norge, og hvordan slike endringsprosesser ledes, har vært denne studiens hovedproblemstilling. Målet har vært å frembringe en forståelse av hvordan et bærekraftfokus har påvirket endringene, om det finnes egenskaper eller typiske karaktertrekk ved slike utviklingsprosesser, samt utforske samhandlingsmønstre som har ført til innovasjon.

### 6.1 Konklusjon og praktiske implikasjoner

Funn fra studien viser noen typiske karaktertrekk for utviklingen gjennom tidsepoken for studien. Det gikk først fra en mer hierarkisk styring av hvert enkelt tilbud med «gutta boys»-stemning, over til en gründer-preget utvikling av helhetlige næringsbaserte reiselivsdestinasjoner. Utviklingen var i stor grad drevet frem av en ny konkurransesituasjon og trender der opplevelser ble satt i fokus, i tillegg til generell digitalisering av samfunnet som også nådde reiselivet. Destinasjonsselskapene tok en ledende rolle i profesjonalisering av næringsutviklingen, og bidro til å posisjonere Norge som ferieland. Resultatet var økt verdiskaping og sysselsetting, og reiselivet fikk en viktig plass i enkelte lokalsamfunn. Næringsutviklingen var relativt uregulert, med mindre vektlegging av de negative konsekvensene som den intense bruken hadde på lokalsamfunnene.

Så kom bærekraftfokuset inn og la nye premisser for hele samfunnet, og i tillegg fikk vi en pandemi som stengte ned mye av reiselivet. Dette var faktorer som bidro til et nytt perspektiv på reiselivet som næring. Det ble økt oppmerksomhet på at lokalsamfunnene i realiteten inngår som grunnlag for, og tar del i verdiskapingen i reiselivet. Reiselivet gir lokalsamfunnene en rekke goder, men man spør seg også med hvilket mandat reiselivsnæringen kan ta lokalsamfunn i bruk på en måte som griper inn i livskvaliteten hos lokalbefolkningen. Regjeringens beslutning om å få en helhetlig reiselivsstrategi, og den brede involveringen av næringsaktører og andre interessenter, ga en anledning for å se reiselivet i større sammenheng. Det var som om reiselivets «jappetid» var over, og nå

er det tid for å rydde opp, og det må finnes bedre helhetlige løsninger. Reiselivet må selv ta sin del av ansvaret, og inngå i en ansvarsfull destinasjonsledelse.

Empirien i denne studien tyder på at reiselivsnæringene er klare for å bidra. Mye av reiselivsopplevelsene i Norge er basert på naturverdier, og en mer bærekraftig bruk av slike ressurser vil også sikre reiselivets eget fremtidige næringsgrunnlag. Det er mange dilemmaer som må løses, og denne studien viser at reiselivet rigger seg for å ta aktivt del i prosessene. Bærekraftfokuset har igangsatt et arbeid med forretningsmodell-innovasjon i flere nivåer av reiselivet i Norge. Det utvikles blant annet nye forretningsmodeller for produkttilbud med utgangspunkt i bærekraftsmål, som opplevelsestilbud for nærmarkeder, baseturisme og regenerativt reiseliv. Flere opplevelsestilbud utvikles også i samarbeid med eksterne aktører og miljøer utenfor reiselivet. Og det tenkes nytt om forretningsmodeller for destinasjonsselskaper med lokale tilpassinger.

Rundt om i landet er destinasjonsledelse ulikt organisert, som gjør at reiselivsnæringen har ulike forutsetninger for å delta i lokale utviklingsprosesser. Det kan se ut som at destinasjoner som har oppnådd merket for bærekraftig reisemål i større grad har klart å nå inn hos viktige beslutningstakere. Der er det utarbeidet lokale strategier som både bevarer reiselivsnæringens forutsetninger for bærekraftig lønnsomhet, samtidig som det tas hensyn til miljømessig og sosial bærekraft. Så spørsmålet videre er, hvordan man kommer dit.

Basert på funnene i studien gis det følgende anbefalinger:

- Medlemsbedriftene i destinasjonsselskapet må gi tilslutning til nye samarbeidsmodeller og egen ledelse, snakke med én stemme og gi aksept for at det må prøves og feiles.
- Lokal forankring av reiselivet i planverk, lokalpolitisk engasjement for utvikling av reiselivet, og anerkjennelse av næringens betydning for lokal verdiskaping, arbeidsplasser og opplevelsestilbud.
- Tverrfaglige nettverk som favner både næringsliv og offentlig forvaltning, inkludert noen gode «brobyggere».
- Anerkjennelse av mangfold (forskjellighet) som en ressurs, både i form av ulike næringer, men også personlige egenskaper.



Merkeordningen for bærekraftige reisemål er gjennom studien pekt på som en relevant og innovativ forretningsmodell for en helhetlig samfunnsutvikling, og reiselivsnæringen vil da trekkes inn i arbeidet som kreves for en god destinasjonsledelse. Felles mål for arbeidet må være å skape levende lokalsamfunn som både er fine å bo i og besøke, med gode byrom og muligheter for rekreasjon. Reiselivsnæringen må selv sette seg i stand til å ta del i de lokale og regionale utviklingsprosessene. Ved å jobbe i tråd med bærekraftmålene oppnås helt konkret tilgang på nye markeder og større andel av næringsstøttende virkemidler, og forhåpentligvis også arbeidskraft.

## 6.2 Implikasjoner for videre forskning

Denne studien kombinerer bærekraft, reiselivsteori og innovasjonsteori, som jeg mener bør kunne være til inspirasjon for annen videre forskning.

Forskningsfunnene i studien er relatert til utvikling av nye forretningsmodeller for destinasjonsledelse og samfunnsutvikling i Vest-Norge og Øst-Norge, men det ville også være relevant å se nærmere på lignende utviklingsprosesser og modeller for destinasjonsselskaper i andre deler av landet. Min datainnsamling til denne studien gikk frem til 31. mars 2023, og gir et innblikk i prosessene frem til denne datoen. Det kunne vært forsket videre, med et mer langsiktig perspektiv på de innovasjonsprosessene som er igangsatt.

Forretningsmodellene inkluderer også næringer utenfor reiselivet, og trekker frem viktigheten av samarbeid i tverrfaglige nettverk. Blant annet bygges det opp en forventning om at samarbeid med reiselivsnæringen og attraksjonskraft kan resultere både i økt bosetting og bedre tilgang på lokal arbeidskraft. Om et slikt tverrfaglig samarbeid faktisk gir slike resultater, har jeg ikke funnet noen forskning på, så det kunne vært et tema for videre forskning.

## 7 Referanseliste

- Björk, P., Prebensen, N., Rääkkönen, J. & Sundbo, J. (2021). 20 years of Nordic tourism experience research: a review and future research agenda. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 21(1), 26–36. Tilgjengelig fra: <https://www.tandfonline.com.ezproxy2.usn.no/doi/full/10.1080/15022250.2020.1857302>
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. Tilgjengelig fra: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1191/1478088706qp063oa>
- Chesbrough, H. W. (2003). The era of open innovation. *MIT Sloan Management Review*, 44(3), 35–41. Tilgjengelig fra: <https://web-s-ebsochost.com.ezproxy2.usn.no/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=46385f7b-5c61-4bed-be65-042676bdf806%40redis>
- Cusumano, M. A. (2022). The Evolution of Research on Industry Platforms. *Academy of Management Discoveries*, 8(1), 7–14. Tilgjengelig fra: DOI: 10.5465/amd.2020.0091
- Hall, C. M. (2014). *Tourism and social marketing*. Routledge.
- Innovasjon Norge. (u.å.). *Merket for bærekraftig reisemål*. [www.innovasjon norge.no](http://www.innovasjon norge.no). Hentet fra: <https://www.innovasjon norge.no/no/tjenester/reiseliv/merket-for-barekraftig-reiseliv/>
- Innovasjon Norge. (2018). *Håndbok for reisemålsutvikling*. Innovasjon Norge. Hentet fra: <https://business.visitnorway.com/no/verktoy/reisemalsutvikling/handbok-for-reisemalsutvikling/>
- Innovasjon Norge. (2021). *Nasjonal reiselivsstrategi 2030: Sterke inntrykk med små avtrykk*. Innovasjon Norge. Hentet fra: [https://assets.simpleviewcms.com/simpleview/image/upload/v1/clients/norway/Nasjonal\\_Reiselivsstrategi\\_2021\\_1\\_\\_2a784ce5-7b8f-438d-a40b-65a68707dff5.pdf](https://assets.simpleviewcms.com/simpleview/image/upload/v1/clients/norway/Nasjonal_Reiselivsstrategi_2021_1__2a784ce5-7b8f-438d-a40b-65a68707dff5.pdf)
- Innovasjon Norge, R. (2022). *Utredning om destinasjonsselskaper i Norge*. Innovasjon Norge, Reisemålsutvalget. Hentet fra: [https://assets.simpleviewcms.com/simpleview/image/upload/v1/clients/norway/Epinion\\_Gyger\\_Utredning\\_om\\_destinasjonsselskaper\\_i\\_Norge\\_Rapport\\_170822\\_1f65a527-483f-4c18-9ebc-4dc651f71f43.pdf](https://assets.simpleviewcms.com/simpleview/image/upload/v1/clients/norway/Epinion_Gyger_Utredning_om_destinasjonsselskaper_i_Norge_Rapport_170822_1f65a527-483f-4c18-9ebc-4dc651f71f43.pdf)
- Jacobides, M. G., Cennamo, C. & Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39(8), 2255–2276. Tilgjengelig fra: <https://doi.org/DOI:10.1002/smj.2904>
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser* (3. utg.). Cappelen Damm AS.

- Naldi, S., Maulina, E., Herawaty, T. & Irawati, R. (2022). Hospitality and tourism innovation: a systematic literature review. *BISMA (Bisnis Dan Manajemen)*, 14(2), 94–109. Tilgjengelig fra: <https://journal.unesa.ac.id/index.php/bisma/article/view/12700>
- NHO Reiseliv m.fl. *Mer og grønnere reiselivseksport : Innspill til nasjonalt eksportråd*. (u.å.). NHO Reiseliv, NHO Luftfart, Virke Reiseliv, Fellesforbudet, Parat og Norsk Reiseliv. Hentet fra: <https://www.nhoreiseliv.no/contentassets/5232a32e2ded4cbc97f53724d83455be/mer-og-gronnere-reiselivseksport-innspill-til-nasjonalt-eksportrad-compressed.pdf>
- Pedersen, A.-J. (2012). *Opplevelsesøkonomi: Kunsten å designe opplevelser* (1. utgave, 5. opplag 2020). Cappelen Damm AS.
- Pedersen, A.-J. (2015). *Opplevelsesbasert verdiskaping* (1. utg, 2. opplag 2018). Cappelen Damm AS.
- Regjeringen.no. (2023, 24. januar). *Vurderer destinasjoner for besøksbidrag*. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/vurderer-destinasjoner-for-besoksbidrag/id2959885/>
- Repstad, P. (2007). *Mellom nærhet og distanse : Kvalitative metoder i samfunnsfag* (4. utg.). Universitetsforlaget.
- Sam, S. (2016). The people, planet, prosperity, peace and partnership: why the sustainable development goals should matter to everyone. *Ecodate*, 30(1), 7–12. Tilgjengelig fra: <https://search.informit.org/doi/abs/10.3316/ielapa.973576878191020?download=true>
- Visit Norway Innsikt. (u.å.). *10 prinsipper for et bærekraftig reiseliv*. Visitnorway.com. Hentet fra: <https://business.visitnorway.com/no/barekraftig-reiseliv/10-prinsipper-for-et-barekraftig-reiseliv/>
- Yin, R. K. (2014). *Case study research : design and methods* (5th ed.). SAGE.
- Aasen, T. M. & Amundsen, O. (2011). *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Aasen, T. M. & Amundsen, O. (2015). *Innovasjonsarbeid: Organisasjon, kultur og ledelse*. Gyldendal Norsk Forlag AS.

## 8 Figurer og tabeller

Figur 1: FNs 17 bærekraftsmål.....	15
Figur 2: Modell for undersøkelsesopplegget basert på to tidsenheter.....	20
Figur 3: Oversikt overordnede temaer, og fenomener med tilhørende gjennomgående faktorer.....	26
Figur 4: De ti prinsippene for et bærekraftig reiseliv.....	57
Figur 5: Modell for sterk bærekraft.....	60
Figur 6: Attraksjonspyramide for helhetlig attraksjonskraft.....	61
Tabell 1: Oversikt over dataenhetene med tidsperioder, beliggenhet og aktørtype.....	21
Tabell 2: Oversikt over datamateriale med enheter, innsamlingsteknikk, type materiale og omfang.....	24
Tabell 3: Eksempel på sammendrag av intervjudata fra to destinasjoner under tema «Det tradisjonelle reiselivet».....	27

## 9 Vedlegg

### Vedlegg 1: Akseptbrev fra Sikt, Kunnskapssektorens tjenesteleverandør



[Meldeskjema](#) / [Destinasjonsutvikling som innovasjonsprosess](#) / Vurdering

## Vurdering av behandling av personopplysninger

<b>Referansenummer</b> 574902	<b>Vurderingstype</b> Standard	<b>Dato</b> 28.10.2022
----------------------------------	-----------------------------------	---------------------------

**Prosjekttittel**  
Destinasjonsutvikling som innovasjonsprosess

**Behandlingsansvarlig institusjon**  
Universitetet i Sørøst-Norge / Handelshøyskolen / Institutt for økonomi, historie og samfunnsvitenskap

**Prosjektansvarlig**  
Kristin Bentsen

**Student**  
Therese Svartsund

**Prosjektperiode**  
03.10.2022 - 30.06.2023

**Kategorier personopplysninger**  
Alminnelige

**Lovlig grunnlag**  
Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 30.06.2023.

[Meldeskjema](#)

#### Kommentar

##### OM VURDERINGEN

Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

##### FORUTSETNINGER FOR VURDERINGEN

Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke på «Del prosjekt» i meldeskjemaet. Om prosjektansvarlig ikke svarer på invitasjonen innen en uke, må vedkommende inviteres på nytt.

##### VIKTIG INFORMASJON TIL DEG

Du må lagre, sende og sikre dataene i tråd med retningslinjene til din institusjon. Dette betyr at du må bruke leverandører for spørreskjema, skylagring, videosamtale o.l. som institusjonen din har avtale med. Vi gir generelle råd rundt dette, men det er institusjonens egne retningslinjer for informasjonssikkerhet som gjelder.

##### TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 30.6.2023.

##### LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

##### PERSONVERNPRINSIPPER

Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om: - lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen

- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

#### DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18) og dataportabilitet (art. 20).

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

#### FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1 f) og sikkerhet (art. 32).

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring, videosamtale o.l.) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

#### MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema> Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Kontaktperson hos oss: Lasse Raa

Lykke til med prosjektet!

## Vil du delta i forskningsprosjektet «*Destinasjonsutvikling som innovasjonsprosess*»?

Det vises til avtale om deltakelse i forskningsprosjektet.

Her kommer det litt mer informasjon og spørsmål til deg om å delta i forskningsprosjektet. Formålet med prosjektet er å studere innovasjonsprosesser i tilknytning til utvikling av destinasjoner/reisemål i Norge, og hvordan fokuset kan ha endret seg over tid.

Dette skrivet gir deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

### **Formål**

Forskningsprosjektet gjennomføres i forbindelse med min masteroppgave i Innovasjon og ledelse ved Universitetet i Sørøst-Norge (USN). Omfanget på studien er 30 studiepoeng.

Formålet er å se på hvordan utviklingsprosesser har vært gjennomført tidligere, og om det har blitt noen endringer i måten man driver prosessene på basert på hendelser og trender i nyere tid. Dataene som samles inn skal ikke brukes til andre formål.

Jeg har formulert følgende problemstilling og forskningsspørsmål:

### **Hvordan har forståelsen av destinasjonsutvikling i Norge endret seg gjennom de siste 15 årene?**

Denne problemstillingen er brutt ned i to operative forskningsspørsmål:

- Hva slags type/form for innovasjonsprosesser har typisk preget destinasjonsutvikling i Norge?
- På hvilken måte er fokuset blitt endret?

### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Universitetet i Sørøst-Norge er ansvarlig for prosjektet

### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Dette er en liten studie tilknyttet destinasjonsutvikling på et sted der det har foregått strategisk utviklingsarbeid over lengre perioder. Vi har ønsket å se på et sted som har lang erfaring med utviklingsprosesser i nettverk, og som har oppnådd å etablere seg som besøksmål i nasjonal sammenheng. Din kunnskap om å jobbe med utviklingsarbeid er interessant for denne studien.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Du må sette av 1 ½- 2 timer til et intervju som blir gjennomført i løpet av perioden oktober til januar.

Du står fritt til å velge om du vil delta alene under intervjuet, eller om du vil ha med en eller to kollegaer som jobber med det samme utviklingsarbeidet. Hvis dere er flere så ber jeg om at samtykkeerklæringen signeres av alle som skal delta.

Jeg vil gjøre lydopptak under intervjuet og gjøre notater underveis. Svarene deres vil bli skrevet ned og registrert elektronisk.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det er to personer i USN som har tilgang på dataene, disse er Therese Svartsund (meg) og min veileder Kristin Bentsen.

I publiseringen av studien vil destinasjonen/organisasjonen anonymiseres.

### **Hva skjer med personopplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Opplysningene slettes når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er juni 2023.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Sørøst-Norge har Norsk senter for forskningsdata AS (SND) vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- å be om innsyn i hvilke personopplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet personopplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Therese Svartsund, prosjektansvarlig/masterstudent. E-post: [therese.svartsund@gmail.com](mailto:therese.svartsund@gmail.com)  
Mobil 48 88 35 31
- Kristin Bentsen, veileder/prosjektansvarlig. E-post: [kristin.bentsen@usn.no](mailto:kristin.bentsen@usn.no) Mobil 45 41 68 70



- USN sitt personvernombud Paal Are Solberg kan kontaktes på [personvernombud@usn.no](mailto:personvernombud@usn.no)

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD på e-post ([personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no)) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Therese Svartsund

(Masterstudent/prosjektansvarlig)

Kristin Bentsen

(Veileder/prosjektansvarlig)

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Destinasjonsutvikling som innovasjonsprosess*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

### Tematisk intervjuguide – eksempel destinasjonsselskap

*Temaene for samtalene med destinasjonsselskapene var like, mens de ble mer tilpasset for samtalene med eiendomsutvikleren, friluftsforslaget og virkemiddelapparatet ut fra deres roller i sammenheng med reisemålsutvikling.*

Studiens problemstilling:

#### **Fra tradisjonelt reiseliv til bærekraftig stedsutvikling: Hvordan har fokus på bærekraft påvirket ledelse av endringer i reiselivet i Norge?**

Problemstillingen er brutt ned til to operative forskningsspørsmål:

- 1) Hvilke former for innovasjonsarbeid har typisk preget reiselivet i Norge?
  - 2) Hvordan har fokus på bærekraft vært med å forme reiselivet i Norge?
- 

#### **Tema: Organisering av destinasjonsselskapet**

- Hvordan er destinasjonsselskapet organisert?
- Hvordan blir medlemmer rekruttert, fra reiseliv og andre næringer?
- Er det noen typer virksomheter som er mer aktive enn andre? (finnes det hierarkier?)
- Er det engasjement om reiselivet fra politikerne?

#### **Tema: Arbeidsoppgaver i destinasjonsselskapet**

- Hvem gjør hva? Hvilke roller finnes det internt?
- Er det noen fysiske turistkontorer?
- Kan du si noe om forskjellen på ivaretagelse av medlemmer og sluttbrukere (problematikk tilknyttet fellesgoder)

#### **Tema: Økonomi**

- Fortell om forholdet til kommuner og fylkeskommunen
- Hvordan bidrar det offentlige i drift og prosjekter?

#### **Tema: Bedriftsnettverk og næringsklynger**

- Fortell om reiselivets bedriftsnettverk og klynger i destinasjonen
- Hva er destinasjonsselskapet sin rolle i dette?

**Tema: Produktutvikling og innovasjon**

- Hvordan utvikles nye tjenestetilbud? Hva fokuseres det på i denne destinasjonen?
- Hvordan blir nye trender tatt inn i lokalt reiselivstilbud? Hvem er driverne?
- Jobbes det ut fra en felles reiselivsstrategi?

**Tema: Bærekraftige destinasjoner**

- Fortell om destinasjonsselskapets forståelse av konseptet bærekraftige destinasjoner.
- Er destinasjonen sertifisert etter merkeordningen? Hvordan jobber dere med prosessene?

**Tema: Fremtidig destinasjonsutvikling**

- Hvilke tanker har du om fremtidig destinasjonsutvikling?