

Innovativ fjellturisme

En evaluering av pilot- og forprosjektene

av

Hans Holmengen
Prosjektleder

Stine Jeanette Harby Lien
Mastergradsstudent/HiL

Vibeke Henriksveen
Reiselivsinkubator/
Lillehammer kunnskapspark

Forord

Høgskolen på Lillehammer har gjennomført en evaluering av pilot- og forprosjektene som er iverksatt i arenaprosjektet Innovativ Fjellturismes regi. Evalueringen har vært gjennomført i tett samarbeid med prosjektleder Ove Gjesdal. Ove takkes for et konstruktivt og godt samarbeid. I tillegg har prosjektet medført et tettere samarbeid mellom høgskolen og Lillehammer kunnskapspark v/Vibeke Henriksveen. Siden høgskolen og kunnskapsparken ligger side om side, og begge har som formål å jobbe med reiseliv, har et slikt samarbeid vært sterkt ønskelig.

Undersøkelsene som har vært gjennomført har også bidratt til at mastergradsstudenten Stine Lien har arbeidet med prosjektet og skrevet essays basert på undersøkelsene. Slik sett har prosjektet også bidratt til økt kunnskap blant studentene på høgskolen.

I undersøkelsesperioden har vi kommet over flere gode eksempler på innovativ utvikling, men også på prosjekter som ikke har vært like vellykkede. Vi vil imidlertid argumentere for at de mislykkede prosjektene også kan være vellykket i den forstand at viss ingen satser og kanskje feiler, kommer vi ikke videre. Dette har vært en grunnleggende tenkemåte i våre evalueringer.

Prosjektleder for prosjektet har vært undertegnede. Selv om de to foran nevnte er medforfattere er den faglige kvaliteten på denne rapporten helt og holdent undertegnedes ansvar. Kommentarer rettes derfor til undertegnede.

Vi vil til slutt rette en takk til alle våre intervjuobjekter som har stilt opp og med sine ærlige og utfyllende svar gjort resultatene av undersøkelsene reliable.

Lillehammer 15.04.08

Hans Holmengen
prosjektleder

Innhold

Innhold	3
1.0: Innledning	4
2.0: Datamateriale	6
2.1 Metodekritikk	7
3.0: Innovasjon og motiver.....	8
3.1. Innovasjon	8
3.2 Hva er innovasjon?.....	8
3.3 Hva innebærer det for en bedrift å innovere?.....	9
3.4 Innovasjon eller imitasjon?	10
4. Hvorfor drive innovativ aktivitet innenfor reiselivsnæringen?	10
4.1 Motiver og bedrifter prestasjon	11
4.2 Opplevelsespyramiden	12
5.0 Totalkvalitet	14
5.1 Metoder for evaluering av tiltak.....	14
5.2 Balance Scorecard	15
5.3 EFQM-modellen.....	16
5.4 Kanjis modell for TQM.....	17
6.0 Resultater.....	19
6.1 Ikke opplevelsesbaserte foretak (Kategori 1).....	19
6.1.1 Prosjektenes demografi	19
6.1.2 Innovasjonene.....	21
6.1.3 Kostnader	22
6.1.4 Risiko og betalingsvillighet.....	22
6.2 Opplevelsesbaserte prosjekter (kategori 2)	23
6.2.1 Demografi.....	23
6.2.2 Innovasjoner i opplevelsesprosjektene.....	24
6.2.3 Kostnader knyttet til prosjektene.....	24
6.2.4 Risiko	25
6.2.5 Opplevelsesproduktet	25
6.3 Forprosjektene (Kategori 3)	26
7.0: Diskusjon.....	27
8.0 Forslag til videre arbeid.....	28
8.1 Teoretisk opplegg for undersøkelsen	29
9.0 Konklusjoner og sammendrag.....	29
Referanser.....	31

1.0: Innledning

Innovativ fjellturisme har vært et Arenaprojekt siden 2004. Målsettingen med prosjektet har vært å fremskaffe og systematisere ny kunnskap innen 4 satsingsområder. Disse områdene er kompetanse og nettverk (HA1), entreprenørskap og produktutvikling (HA2), konseptuering og salg (HA3) og rammebetingelser (HA4). Denne rapporten har som hovedmål å evaluere entreprenørskap og innovasjon (HA2) med utgangspunkt i pilotprosjektene som ble igangsatt i arenaprojektperioden. I tillegg til dette har mandatet vært å etablere målesystemer for prosjekter der dette er relevant. Dette gjelder i særlig grad destinasjonsprosjektene (kategori 3). Disse prosjektene er ofte iverksatt for at destinasjonen eller klyngen av bedrifter i prosjektet skal ha et utbytte. Dette gjør at disse prosjektene blir mer sammensatte, og at mer tradisjonelle bedriftsrelaterte mål ikke kan benyttes. I kapittel 5 om total kvalitet har vi beskrevet to modeller for evaluering av slike destinasjonstiltak.

Hovedprinsippene vi har valgt å følge er at de mål og målekriterier vi foreslår på bedriftsnivå skal være enkel å forstå, enkle å gjennomføre og kostnadmessig overkommelige. Siden destinasjoner og klynger er mer sammensatte i sin struktur blir naturlig nok også målemetodene mer kompliserte.

Evalueringen omfatter i alt 20 prosjekter. Prosjektene er delt inn i tre kategorier.

- Kategori 1 er aktiviteter som ikke er opplevelsesbasert.
- Kategori 2 er opplevelsesaktiviteter
- Kategori 3 er ulike forprosjekter på destinasjonsnivå som er i ferd med, eller nylig er blitt iverksatt.

I kategori 1 har vi analysert følgende foretak m/prosjektets formål:

Prosjekt	Formål
Merking og gradering av løyper	Utarbeiding og implementering av en mal for skilting og gradering av bl.a. sykkel- og vandreløyper med ambisjon å skape en nasjonal standard.
Kortferiekonsepter - Fly and Drive	Hvordan kan fjelldestinasjonene bli attraktive kortferie-reisemål for europeere sommerstid?
Fremtidsrettet pakketurisme. Color Line	Ved hjelp av nye båter, videreutvikling av opplevelsene i land og ny online bookingløsning, ventes det økt trafikk til fjelldestinasjonene sommerstid. Et prosjekt med 39 deltagere.
Hemsedalskortet	Formålet er å øke oppholdstiden og dermed verdiskapingen fra sommergjestene, dernest øke besøket på attraksjonene. Hemsedalskortet gir rabattert adgang til en rekke aktiviteter for gjester som blir 2 netter eller mer.
Aktiv Raulandssommer	Formålet er å øke tilgjengeligheten til destinasjonen og de enkelte produktene gjennom å få fram bookbare pakker på Rauland Booking i samarbeid med VisBook .
Rundturgenerator, Hallingdal	Ved å kunne velge reiserute og få fram ønskede severdigheter og overnattingstilbud på internettbaserte kart er formålet å få flere til å reise gjennom Hallingdal.

	Utvikling av reiseplanlegger og rundturgenerator.
Hallingkostbuffe	”Ein smak tå Hallingdal” handler om å få til en fast hallingkostbuffé i utvalgte hotellens spisesaler. Maten presenteres i spesialdesignede serveringsfat med tilhørende bordkort og duker. Hallingkost er initiativtaker til prosjektet, som også omfatter satsingene ”Hallingtapas” og ”Matteatret fra scene til gane”.
Elgpark på Hovden	Etablere Norges første kommersielle elgpark med tamme elg
Turoperatørkartlegging – Gaustabanen	Hvilket internasjonalt potensial kan en slik attraksjon ha med tilnærmet helårig, kommersiell drift?

I kategori II har vi følgende prosjekter:

Prosjekt	Formål
Senter for Nordic Walking i Vrådal	Etablering av Norges første Nordic Walking-anlegg i Vrådal med 9 tilrettelagte, graderte og skilte løyper basert på et tysk konsept.
Via Ferrata	Norges første kommersielle klatresti ble åpnet 8. september 2005. Med klatresele, hjelm, sikkerhets Slynger og kyndig instruksjon kan alle bestige mektige Vesle Røggjin i Hemsedal. Alle må ha guide for å gå ruten – dette er verdiskaping gjennom foredling av ”råvaren”.
Syklepark og stisykling på Geilo	Stisykling og sykkelparken Pink Park skal være med på å befeste Geilo sin målsetting om å utvikle det best tilrettelagte sti- og løypenettet i Nord-Europa. Det ekstreme tilbudet skal gi PR og skape grunnlag for bredde-satsing ift. produkt- og målgruppeorientering.
I sabotørenes fotspor	Sprengingen av tungtvannsfabrikken på Vemork er krigshistorienes mest vellykkede sabotasjeaksjon, Det var også det beste året i flere av sabotørenes liv. Hvordan kan en slik historisk hendelse og heltmodig innsats gi en destinasjon økt attraksjonskraft og skape arbeidsplasser?
Skattejakt med mobil i Telemark	Telemarkreiser bruker nå Bluetooth-teknologien i mobiltelefonen til å lage en attraktiv skattejakt for barnefamilier. Med spennende komponenter som skattekart, trekiste, samle kort, mineraler og mineral kort styres jakten via mobiltelefonen. I første omgang tilbys denne nye måten å kommunisere med gjestene på til danske familier som ankommer Norge med Color Line.

I kategori III finner vi følgende:

Prosjekt	Formål
Helseturisme på Hovden	Kunnskapsinnhenting, forankring, avklaringer og framtidig satsing.
Partnerskapsavtaler – Geilo	Basert på føringer gitt i overordnet kommunale masterplaner skal det utvikles egen modell for partnerskap. Modellen skal tilpasse Geilos utfordringer og de overordnede mål for utvikling av Geilo som reisemål.
Golsfjellet – det familievennlige fjellet	Å utvikle et nytt felles produkt/markedskonsept som bedriftene på Golsfjellet kan samarbeide om.
Kulturprosjekt Rauland	Et forprosjekt som skal klargjøre på hvilken måte destinasjonen kan få en ledende posisjon innen kulturopplevelser.
Reiseliv i industriens vugge	Å avklare om industri-og/eller krigshistorien kan gi ny attraksjonskraft, særlig i forhold til internasjonale markeder
Sykkel Hemsedal	Formålet med prosjektet er å skilte og gradere sykkelruter i Hemsedal. Målet er å gjøre sykkelrutene like gode som vandrerutene.

2.0: Datamateriale

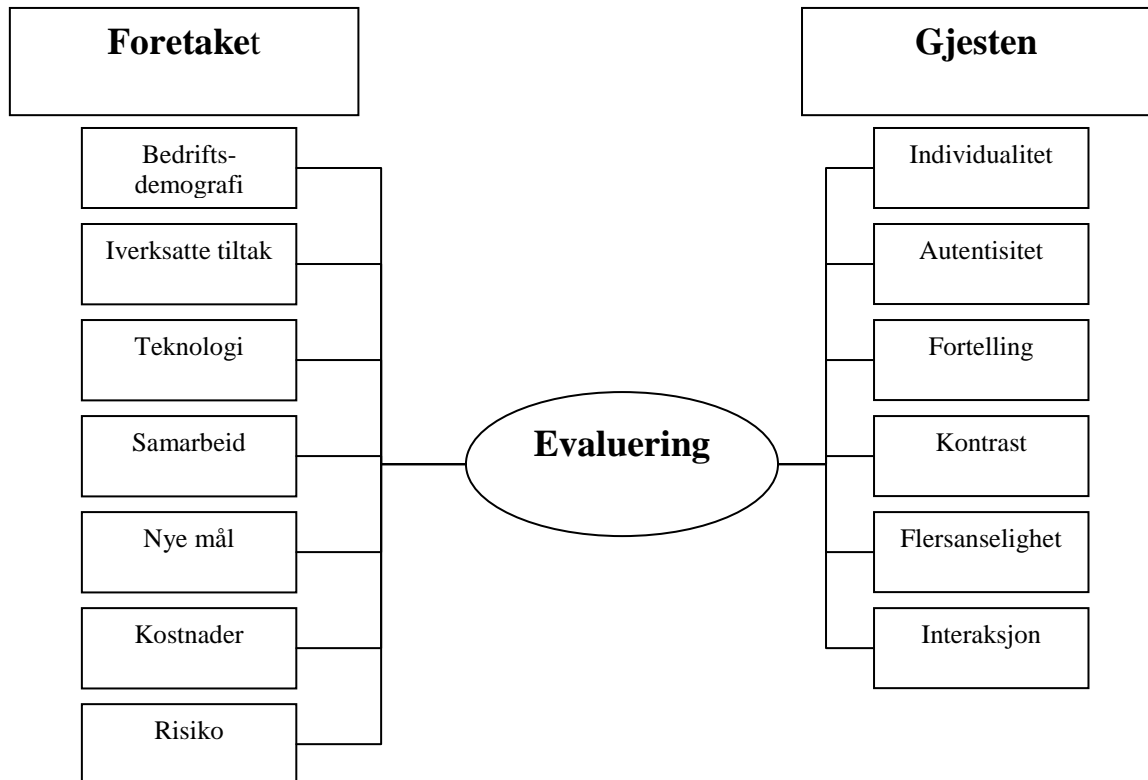
I alt 14 dybdeintervjuer av bedriftseierne er gjennomført. I disse dybdeintervjuene ble det spurt om bedriftsdemografiske forhold som navn, omsetning og hvilke tiltak som ble iverksatt som en følge av Innovativ fjellturisme. Det ble også spurt om hva slags innovasjon tiltaket kan karakteriseres som og hvorvidt tiltaket krever bruk av ny teknologi, samt eventuelt hvilken type teknologi. Videre kartla vi om tiltakene hadde medført, eller ville komme til å medføre endringer av bedriftens langsiktige mål og hvilke kostnader som var knyttet til tiltaket. Samtlige bedrifter ble dessuten bedt om å gi en redegjørelse for i hvilken grad tiltaket blir kvalitetssikret og hvilke faktorer som ble ansett som kritiske for suksess. I tillegg ble opplevelsesbedriftene spurt om forhold tilknyttet opplevelsen.

Samtlige intervjuer ble gjennomført telefonisk. Noen bedrifter er i tillegg oppsøkt for ytterligere kommentarer og fordypning.

Den andre delen av undersøkelsen var ment å skulle være en undersøkelse blant gjestene til de av bedriftene der dette var aktuelt. Disse undersøkelsene skulle gjennomføres ved at bedriftene samlet inn e-mail adresser. Basert på disse skulle en nettbasert undersøkelse gjennomføres. Hensikten med denne delen av undersøkelsen var å kartlegge i hvilken grad brukerne av de ulike produktene hadde samme oppfatning om dette som driverne. Med andre ord var intensjonen å gjennomføre en gap analyse der eventuelle gap mellom produsent og kunde ble avdekket.

Annen informasjon som er benyttet er slutt- og periodiske rapporter fra forprosjektene.

Figur 1: Metode



2.1 Metodekritikk

Den fremgangsmåten som ble valgt inneholder visse svakheter. Den vesentligste svakheten var avhengigheten av samarbeide med foretakslederne. Dette samarbeidet skulle gå ut på at de skulle samle inn e-post adresser slik at den tidligere omtalte gjesteundersøkelsen skulle kunne gjennomføres på nett. Dette opplegget lyktes ikke, og vi står dermed uten gjesteundersøkelse så langt.¹

En annen svakhet ved evalueringen er at det ikke foreligger noen analyser basert på oppstarttidspunktet. Vi vet med andre ord lite om tilstandene i bedriftene, med hensyn til de undersøkelselementene som er vist i figur 1, på det tidspunkt pilotprosjektene startet. Eventuelle endringer er det derfor ikke mulig å spore ut over de subjektive oppfatninger som bedriftslederne måtte ha.

Et tredje forhold er at det ikke ble fastsatt målekriterier for innovasjonene. Det medfører at bedriftslederne har hatt ulike og svært sammensatte kriterier for hvordan de ulike innovasjonene er målt – viss de er målt i det hele tatt.

¹ Gjesteundersøkelsene er planlagt gjennomført sommeren 2008

3.0: Innovasjon og motiver

3.1. Innovasjon

Innovasjon er som sagt nærmest blitt et moteord som brukes i mange sammenhenger. Men hva innebærer det egentlig at noe er en innovasjon og hva skal til for å kunne karakteriseres som innovativ? Mange forbinder begrepet innovasjon med det å finne opp noe nytt. Dette er ikke helt korrekt, det finnes en klar skillelinje mellom en oppfinnelse og en innovasjon. For at noe skal kunne kalles en innovasjon, foreligger det et krav om at det i tillegg til å være nyskapende, også skal være et økonomisk eller forretningsmessig aspekt tilstede. En oppfinnelse kan man gjøre hjemme på kjøkkenet, men en innovasjon blir det først når dette settes i en forretningsmessig sammenheng. Innovasjon defineres ofte som det å gjøre noe nytt som får økonomisk betydning (Spilling, 2006).

3.2 Hva er innovasjon?

Schumpeter kan betraktes som en av de mest innflytelsesrike teoretikerne på området innovasjon og entreprenørskap. Han mente at det ikke er tilstrekkelig å se på økonomi som noe statisk og fokusere på gitte ressurser (Fagerberg, 2005: 6). Etter hans mening må økonomisk utvikling ses som en prosess av endringer, drevet av innovasjon. For å beskrive endringer tok Schumpeter utgangspunkt i produksjonsprosesser som i følge han består av å bruke, kombinere og utvikle kjente ressurser på ulike måter (Spilling, 2006: 22). Utvikling slik Schumpeter ser det, skjer når en aktør begynner å gjøre noe nytt som forstyrrer den rådende balansen. Å gjøre noe nytt vil i denne sammenhengen altså innebære å kombinere ressurser på nye måter, og slike kombinasjoner kan skje på fem ulike måter:

1. Introduksjon av et **nytt produkt**; enten et helt nytt produkt eller en endring av kvaliteten til et kjent produkt. Tilbud av nye tjenester kommer også inn her, jf reiselivsbransjen og opplevelsesøkonomien.
2. **Nye produksjonsmetoder** som ikke er utprøvd i den aktuelle bransjen. Her er bedre produksjonsmetoder, lagring, distribusjon og metoder for kvalitetssikring inkludert.
3. **Nye råvarer eller innsatsfaktorer**, dvs som ikke har blitt brukt i den aktuelle produksjonen tidligere, selv om den kan være kjent i forbindelse med annen type produksjon.
4. Gå inn på **nye markeder**. Dette kan for eksempel skje ved at man introduserer et eksisterende produkt på et nytt marked. Nye måter å selge på er også inkludert her.
5. **Nye måter å organisere** en næring på. Her er nye måter å strukturere bedriften på, nye former for ledelses og nye relasjoner til andre bedrifter også inkludert.

Schmookler (i Fagerberg, 2005: 7) argumenterte for at det er en betydelig forskjell mellom begrepene «produktteknologi» og «produksjonsteknologi». Det første referer til kunnskap om hvordan skape eller forbedre produkter, mens det andre referer til hvordan disse produseres. Dette er analogt til Schumpeters inndeling i produkt- og prosessinnovasjoner. Argumentasjonen for denne inndelingen, er basert på at de ulike innovasjonenes betydning, både for bedrift og samfunnet for øvrig, er forskjellig. Produktinnovasjoner er forbundet med å tilføre et nytt produkt til sin portefølje og er dermed knyttet til økning i inntekt og arbeidsplasser. Prosessinnovasjoner derimot forbindes ofte med effektivisering av produksjonen og innebærer dermed en kostnadsreducerende effekt. I forhold til reiselivsbedrifter, som vi senere skal fokusere på, kan eksempler på produktinnovasjon være en ny nedfart med ulike nye elementer i et alpinanlegg eller en ny meny eller nytt konsept i en restaurant. Prosessinnovasjoner i reiselivssammenheng kan være en ny og mer effektiv måte å tilberede maten i restauranten.

Selv om disse to typene innovasjoner ofte tillegges stort fokus, er det for øvrig viktig å ikke glemme de tre andre. Fagerberg (2005: 7) viser for eksempel til hvordan den amerikanske økonomien på første halvdel av 1900-tallet klarte å skaffe seg et forsprang i forhold til andre kapitalistiske økonomier på bakgrunn av organisatoriske innovasjoner, som innebar helt nye måter å organisere produksjon og distribusjon. Det er også verdt å merke seg at Schumpeters fem typer innovasjoner ikke er gjensidig utelukkende (Deakins og Freel, 2006: 117). Prosessinnovasjoner er for eksempel ofte fulgt av organisatoriske innovasjoner og introduksjon av et nytt produkt medfører i mange tilfeller at man beveger seg inn på et nytt marked.

En annen måte å kategorisere innovasjoner, er i forhold til i hvilken grad de representerer noe nytt (Fagerberg, 2005: 7). Innovasjoner er fundamentalt sett forbundet med unikhhet, men i hvilken grad innovasjoner er unike varierer. Desto større grad av unikhhet, desto mer radikal er innovasjonen. Radikale innovasjoner kobles ofte til teknologiske revolusjoner. Flyet kan tjene som eksempel på en radikal innovasjon. At man hadde klart å bygge en maskin som gjorde det mulig for mennesket å fly i luften og forflytte seg med svært stor hastighet i forhold til tidligere fremkomstmidler, må kunne sies å innebære stor grad av unikhhet og være en teknologisk revolusjon. På den andre siden bestod denne radikale innovasjonen av mange små framskritt over lang tid for å klare å konstruere denne type fremkomstmiddel. Det var gjort mange tidligere, og mislykkede, forsøk på å fly før man faktisk satt med den konstruksjonen vi i dag kjenner som flymaskinen. Vi kan med andre ord si at for å komme fram til dette produktet, ble det gjort mange små innovasjoner som sammen førte til den radikale innovasjonen. Det er allment akseptert at den kumulative effekten av inkrementelle innovasjoner er like stor, hvis ikke større, enn effekten av radikale innovasjoner (Fagerberg, 2005: 8). Å ignorere dette vil dermed på lang sikt gi oss et feil inntrykk av økonomiske og sosiale endringer.

3.3 Hva innebærer det for en bedrift å innovere?

Hva er det som fra bedriftenes side motiverer til å drive innovativ aktivitet? Fra Schumpeters synspunkt er det altså innovasjon som skaper endringer i økonomien. Ved å gjøre noe nytt eller nye kombinasjoner, kan den som er først ute hente profitt i markedet. For den innovative bedriften innebærer dette en monopolprofitt siden bedriften er den eneste som kan tilby den unike varen eller tjenesten. Men dette er en forbigående fase siden det etter hvert vil komme ulike imitasjoner eller substitutter på markedet, og mono-polet vil gradvis bli brutt ned. Von Mises (2000: 96) sier at profitt er aldri normalt. Profitt har man bare i situasjoner med feil tilpasning mellom faktisk produksjonsnivå og det produksjonsnivået som burde vært for å utnytte ressurser på en samfunnsmessig optimal måte. Profitten elimineres så snart denne tilpasningen rettes opp.

Innovasjon er ofte forbundet med suksess og vekst. Men det er også et betydelig risikoelement knyttet til innovativ aktivitet, og innovasjon kan like godt føre til fiasko og tap (Sundbo m.fl., 2001: 59). Man kan kanskje spørre seg hvorfor innovere i det hele tatt dersom det ikke er tvingende nødvendig siden man risikerer å tape på det. Svaret på dette er at hele utviklingen i markedet går så fort at bedrifter i de fleste tilfeller er nødt til å fornye seg og sine produkter dersom de ikke skal gå med underskudd eller i verste tilfelle gå konkurs. Sundbo m.fl. går så langt som til å si at det er en markedstvang til å være innovativ.

Det er to typer risiki knyttet til det å innovere som man må være oppmerksom på (Sundbo m.fl., 2001: 59). Den første typen er økonomisk risiko. Innovasjon krever ressurser i form av både tid og økonomiske midler. Det kan ta betraktelig tid fra en innovasjon er på idéstadiet til den kan implementeres. Man må også regne med at det vil ta en viss tid etter implementeringen før

innovasjonen vil gi avkastning. Innovasjoner krever også ofte investeringer i eksempelvis nytt produksjonsutstyr og økte lønnsutgifter. Dette bidrar til at det tar ytterligere tid før en innovasjon kan sies å være lønnsom for bedriften. Dette indikerer at man må anlegge et langsiktig tidsperspektiv i forhold til innovativ aktivitet. Det er dessuten alltid en viss risiko i forhold til hvordan selve produktet eller tjenesten vil bli mottatt i det aktuelle markedet. Selv om man gjør diverse undersøkelser i forhold til markedet på forhånd og har antagelser om hvordan forbrukere vil reagere på introduksjonen av et nytt produkt, kan man aldri være hundre prosent sikker på at det blir en suksess. Det er i det hele tatt stor usikkerhet knyttet til det å gjøre noe nytt i økonomisk sammenheng, men dette er en sjanse man altså må ta for å henge med på den økonomiske utviklingen i dagens samfunn.

Den andre typen risiko Sundbo m.fl. (2001: 60) nevner, er risiko som rammer de ansatte. Det gjelder de endringer av arbeidsforhold som innovasjonsaktivitet innebærer. Eksempler på dette kan være endrede arbeidsoppgaver og ugunstig arbeidstid. Når det gjelder organisatoriske endringer, vil dette i stor grad påvirke de ansatte og deres hverdag, og kan føre til at disse vil yte motstand. Dersom dette ikke tas hensyn til, kan det føre til at de ansatte gjør opprør mot endringene. Dette kan anta ulike former, og kan i verste fall føre til at innovasjoner ikke lar seg gjennomføre i bedriften og kanskje til at ledelsen må skiftes ut. Vi skal ikke gå nærmere inn på organisasjonsendring og motstand mot endring her, men dette er noe som må tas på alvor dersom man skal ha mulighet til å skape et kreativt og innovativt miljø i en bedrift.

3.4 Innovasjon eller imitasjon?

Et alternativ til å selv bruke ressurser på å være nyskapende, er å se hva andre bedrifter gjør, for så å kopiere deres adferd. Den vanligste formen for å være innovativ er faktisk å tilby et forbedret produkt eller en forbedret tjeneste (Spilling, 2006: 112). Det hevdes også at den økte inntekten en bedrift har som følge av en innovasjon, fungerer som et signal til andre som vil forsøke å imitere den innovative bedriften (Fagerberg, 2005: 14). Disse bedriftene kalles imitatorer. Imitasjon går ut på at man tar eksempelvis en annen bedrifts nye produkt, tilpasser det til sin egen bedrift og gjør dette til en del av sin portefølje. Ved å gjøre dette kan imitatoren ta del i innovatørens suksess uten å måtte løpe risikoen som er forbundet med produktutvikling og første introduksjon i markedet. Ulempen er at som imitator har man ikke muligheten til å utnytte fordelen og den profitten som ligger i å være den første til å tilby et nytt produkt.

Det kan være vanskelig å skille mellom en imitasjon og en inkrementell innovasjon. Inkrementelle innovasjoner innebærer en forsiktig utvikling og små endringer. Dette er ofte en del av en imitasjon. Å imitere en annen bedrift, innebærer som oftest justeringer og tilpasninger i forhold til egen bedrift. Dersom det er snakk om en produktinnovasjon, vil dette si at man foretar små endringer ved produktets egenskaper for å tilpasse dette bedre til sin nåværende produktportefølje, sin organisering eller sitt marked. Altså har man faktisk gjennomført en inkrementell innovasjon, selv om det i utgangspunktet startet som en imitasjon.

4. Hvorfor drive innovativ aktivitet innenfor reiselivsnæringen?

Som et bakteppe for evalueringen av pilotprosjektene, ligger en forståelse av innovasjonsprosessen og hva som kjennetegner denne. Dette har derfor blitt kartlagt i undersøkelsen. For å oppnå en forståelse av dette har det vært nødvendig å kartlegge blant annet forhold som organisasjon, teknologi, finansiering og marked. Etablerte

samarbeidsrelasjoner, formål med disse og hvilken effekt man mener å ha oppnådd, har også vært viktige elementer i undersøkelsen.

4.1 Motiver og bedrifter prestasjon

Økonomisk teori hevder at enhver rasjonell aktør i et marked vil tilpasse sin produksjon og sin pris slik at grensekostnaden ved å produsere den siste enheten er lik den marginale inntekten denne enheten gir. Og siden det i et marked med frikonkurranse er slik at grenseinntekt er det samme som prisen, vil det si at vi får en optimal tilpasning der grensekostnad er lik pris. Av ulike årsaker, er ikke dette tilfellet, og spesielt ikke i reiselivsnæringen (Holmengen, 2007: 187). For det første er det slik at det i reiselivet ikke alltid penger som benyttes som mål på bedrifters prestasjon. Et alternativ som mange benytter, er antall gjester eller antall gjestedøgn. For det andre er det ikke alltid aktørene i reiselivsbransjen er rasjonelle i sine handlinger. Å være rasjonell handler i økonomisk forstand om å utnytte de ressurser man har tilgjengelig på en best mulig måte og søke profittmaksimering. Når det hevdes at aktørene ikke alltid er rasjonelle, menes at det ikke er profittmaksimering som er motivasjonen bak driften av reiselivsbedrifter. Dersom man går ut og spør eiere av små og mellomstore reiselivsbedrifter, viser det seg ofte at bedriften er en del av deres livsstil og at muligheten til å bevare denne er langt viktigere enn profitt. Holmengen (2007: 192) refererer i denne sammenheng til en undersøkelse gjennomført blant 95 reiselivsbedrifter på Østlandet hvor motiver for drift ble kartlagt. Motivene ble delt inn i fire kategorier med tilhørende underkategorier:

1. Livsstil

- interaksjon med gjestene
- føre tradisjonen videre
- ta vare på og motivere sine ansatte
- ha gleden av å ta vare på sine gjester
- muligheten til å påvirke egen framtid

2. Egenutvikling

- lære noe nytt
- gjøre en meningsfylt jobb
- teste ut nye ideer

3. Kontroll

- over egen arbeidstid
- over egen arbeidssituasjon
- over egen hverdag

4. Profitt

- høy profitt

Egenutvikling er det motivet som ble mest vektlagt. Deretter følger livsstil og kontroll, før vi til slutt har profitt. Vi kan med andre ord slå fast at det ikke først og fremst er kroner og øre som motiverer eiere av små og mellomstore reiselivsbedrifter.

Men bildet er ikke riktig så enkelt. Motiver forandres etter hvert som bedrifter modnes. Hva som vektlegges, endres over tid og følger bedriftens livssyklus. Helt generelt kan man si at egenutvikling og kontroll mister litt av sin viktighet etter hvert som bedriften modnes og tillegges med tiden mindre vekt. Her ser vi en tydelig parallell til entreprenørskap og hva som kjennetegner entreprenøren. Entreprenørskap og ledelse etter entreprenørskapsfasen er to substansielt forskjellige ting (Beaver, 2002: 42). Etter hvert som bedriften etableres og

overlever i markedet, vil eierens handlinger få en annen karakter og han vil ha andre mål enn i oppstartsfasen. Vi skal ikke komme nærmere inn på dette her, men det er en klar parallell som er grei å ha i bakhodet når vi snakker om motiver for innovasjon i bedrifter hvor man har kommet over den entreprenørielle fasen.

Dette er altså motiver for å oppstart og drift av små og mellomstore reiselivsbedrifter. Vi skal nå bevege oss over til undersøkelsen av bedriftene i Innovativ Fjellturisme og se hva som ligger bak aktivitetene de har gjennomført.

4.2 Opplevelsespyramiden

Siden slutten av 1990-tallet har opplevelsesprodukter med nytt innhold, natur og mening blitt mer populært. Det er ikke lenger nok å kun tilby sine kunder problemløsende produkter; følelser er blitt et produkt som kjøpes og selges. Og nettopp følelser er basisgrunlaget for opplevelsesprodukter (Tarssanen og Kylänen, 2006: 136). Ifølge de finske ekspertene på utvikling av reiselivsprodukter, Raija Komppula og Matti Boxberg (referert i Tarssanen og Kylänen, 2006: 138) er en følelsesmessig opplevelse en personlig, subjektiv opplevelse, men det er allikevel mulig å skape grunnlaget for dette ved å utvikle opplevelsesprodukter.

Opplevelsespyramiden er et verktøy som gjør det mulig å analysere og forstå opplevelsesaspektet innen reiselivet (Tarssanen og Kylänen, 2006: 138). Modellen representerer en idealtipe, det perfekte produkt hvor alle opplevelseselementene reflekteres på det mentale og fysiske nivå. Det er verktøy for å kunne lokalisere kritiske punkter, kvalitet eller mangler ved produkter. Ved å benytte denne modellen for å analysere opplevelsesprodukter, kan altså tilbyderer av en opplevelse analysere sitt produkt og finne utviklingsmuligheter i produktet. Modellen blir opplevelsesturisme og turistenes opplevelser analysert fra to perspektiver; på produktnivå ut fra produktets spesifikke elementer og ut fra konsumentens egen opplevelse av produktet.

Nederst i modellen er de elementer som påvirker kundens opplevelse beskrevet. Når disse elementene inkluderes i et produkt, øker muligheten for at kunden skal få en sterk følelsesmessig opplevelse som til slutt kan føre til personlig forandring hos kunden. Det er viktig at alle de seks elementene er til stede på alle nivåene et produkt går gjennom – fra markedsføring til kundeoppfølging etter kjøp.

Det første kritiske elementet til et opplevelsesprodukt er individualitet, som referer til produktets egenart og det som gjør produktet unikt i forhold til andre. Når produktet representerer individualitet føler kunden seg privilegert og får en følelse av å være spesiell. I mange tilfeller er kunden en del av en gruppe og i slike tilfeller er individualitet noe som oppleves i fellesskap. Fleksibilitet og sensitivitet i forhold til kundenes bakgrunn og forventninger er nøkkelord i møtet med utfordringene med individualitet i turistmarkedet. Kommunikasjon mellom kunde og produkt både før, under og etter konsum av et produkt er avgjørende for å gi kunden en følelse av individualitet. Suksessfull kommunikasjon kan oppnås delvis gjennom de andre elementene i opplevelsespyramiden.

Å kunne tilby kunden et produkt som er tilrettelagt hans eller hennes spesielle ønsker og behov er krevende, men viktig i opplevelsesproduksjon. Ved å kjenne kunden, riktig prising av produktet og ved markedssegmentering er det mulig å skape grupper som verdsetter nokså like produkter.

Autentisitet i en opplevelseskontekst er knyttet til produktets troverdighet. Autentisitet kan forstås som regionale eller lokale vaner og motiver til de menneskene som bor der. Ting og fenomener som passer inn på et sted både fra de lokale og turistenes syn, er autentiske og dermed troverdige i den spesifikke konteksten man befinner seg i. Når man referer til kulturer

og kulturell opptreden, blir konseptet autentisitet mer komplekst. Den amerikanske antropologen Edward M. Bruner (referert i Tarssanen og Kylänen, 2006: 142) sier at en kultur er alltid skapt av dens definisjon og derfor er kulturer oppfunnet, og konstant gjenoppfunnet. Kulturer er ikke noe som eksisterer naturlig, de er dynamiske og i kontinuerlig endring. Et reiselivsprodukts autentisitet er basert på troverdighet. Produktet er ekte dersom kunden ser det som ekte, og avhenger av i hvilken grad det stemmer med kundens oppfatninger og forventninger før møtet med produktet. Et reiselivsprodukt bør altså være basert på kulturen til de som tilbyr produktet slik at det er en naturlig del av deres lokale identitet. Autentisiteten avgjøres av kunden i dialog med produktet og kommersiell suksess er en effektiv indikator på produktets autentisitet.

Produktets historie (story) ligger nært opp mot autentisiteten. Historie knytter sammen opplevelse og virkelighet og gir opplevelsen innhold og mening. Historier kan deles inn i fortellinger eller tro, og historiske fortellinger. Fortellinger eller tro handler om forhold mellom mennesker og overnaturlige fenomener, mens historiske fortellinger handler nettopp om historie. Historier handler om sosialisering og binder sammen alle elementene i en opplevelse, samtidig som den gir den mening. Det er viktig å binde de ulike elementene som inngår i en opplevelse sammen med et tema slik at det blir en helhetlig opplevelse. Storytelling kan være et aktuelt og virkningsfullt virkemiddel for å gjøre dette. Storytelling betyr ikke at man skal skape fiktive historier, men bygger fortrinnsvis på både fakta og fiksjon. Historien gir kunden en forklaring og styrker minnene av opplevelsen.

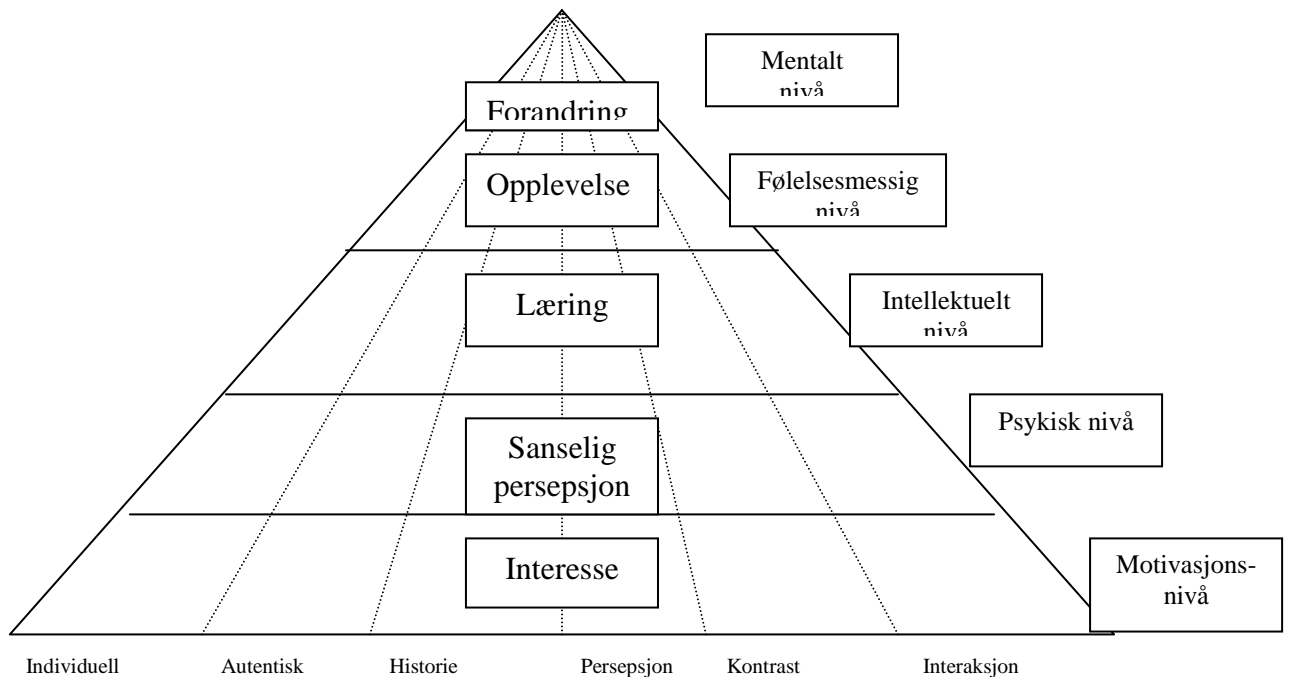
Persepsjon betyr at produktet bør være i stand til å oppleves med så mange sanser som mulig. Sanseintrykkene bør være i harmoni med hverandre og styrke opplevelsens tema. Jo flere sanser som stimuleres, jo mer sikkert er det at opplevelsen vil røre kunden og etterlate et tydelig inntrykk i hans eller hennes hukommelse.

Kontrast referer til ulikheter fra kundens perspektiv. Produktet må være forskjellig fra kundens hverdag. Kunden får på denne måten mulighet til å oppleve noe nytt, eksotisk og eksepsjonelt. Det å oppleve noe utenom det vanlige bidrar til å se seg selv fra et annet perspektiv. Dette forankres i at reiseliv mest av alt handler om å leke med ulike roller, identiteter og steder. Når man skal produsere kontrast må kundenes nasjonalitet og kultur tas i betraktning. Det som er utenom det vanlige for en person kan være en del av dagliglivet til en annen person.

Interaksjon representerer vellykket kommunikasjon mellom kunde og produkt og dets produsenter. Interaksjon er viktig for å gi kunden inntrykk av at han eller hun er en viktig del av settingen og selve produksjonen av opplevelsen. Interaksjon kan sies å knytte kunden sammen med de andre elementene i opplevelsespyramiden.

Dersom alle disse elementene er representert har man altså store muligheter for gi kunden en opplevelse som vil røre ved han eller henne på et følelsesmessig eller mentalt nivå. Dette blir stadig viktigere siden kunders ønsker og behov har beveget seg fra problemløsende produkter til ønske om å kjøpe følelser og opplevelser.

Figur 2: Opplevelsespyramiden



Kilde: Tarssanen & Kylänen: A theoretical Model for Producing Experiences – A Touristic Perspective, LCEEI, 2006.

5.0 Totalkvalitet

Når effektene av tiltak i forprosjektene skal måles, så medfører det at andre forhold må tas i betraktning. Tiltakene er som regel tuftet på at de som iverksetter det ikke har den eksklusive bruks- eller eiendomsretten. Eksempler på dette kan være markedsføring av destinasjonen, innovasjoner knyttet til produkt utvikling og markedskompetanse etc.

Effekten av slike tiltak kan betraktes på flere måter. For det første vil bedrifter som klarer å utnytte tiltakene kunne få et økt salg, et kvalitativt bedre produkt eller en kvalitativt bedret situasjon for lederne/ansatte.

Som en konsekvens av disse effektene vil bedriftene for det andre kunne oppnå en økt lønnsomhet, forbedrede relasjoner til sine samarbeidspartnere o.s.v. Effekten av dette kan måles på ulike måter. En måte er å se på den samfunnsmessige verdiskapningen som en konsekvens av iverksettingen. En annen måte er å betrakte utviklingen i den enkelte bedrift i henhold til en total kvalitetstenkning, og akkumulere dette til destinasjonsnivå. Det er denne siste måten vi har valgt å redegjøre nærmere for

5.1 Metoder for evaluering av tiltak.

Ulike former for å måle effekten for en destinasjon benevnes med en fellesnevner for Total Quality Management (TQM), som er utviklet i ulike former og med ulik vanskelighetsgrad.

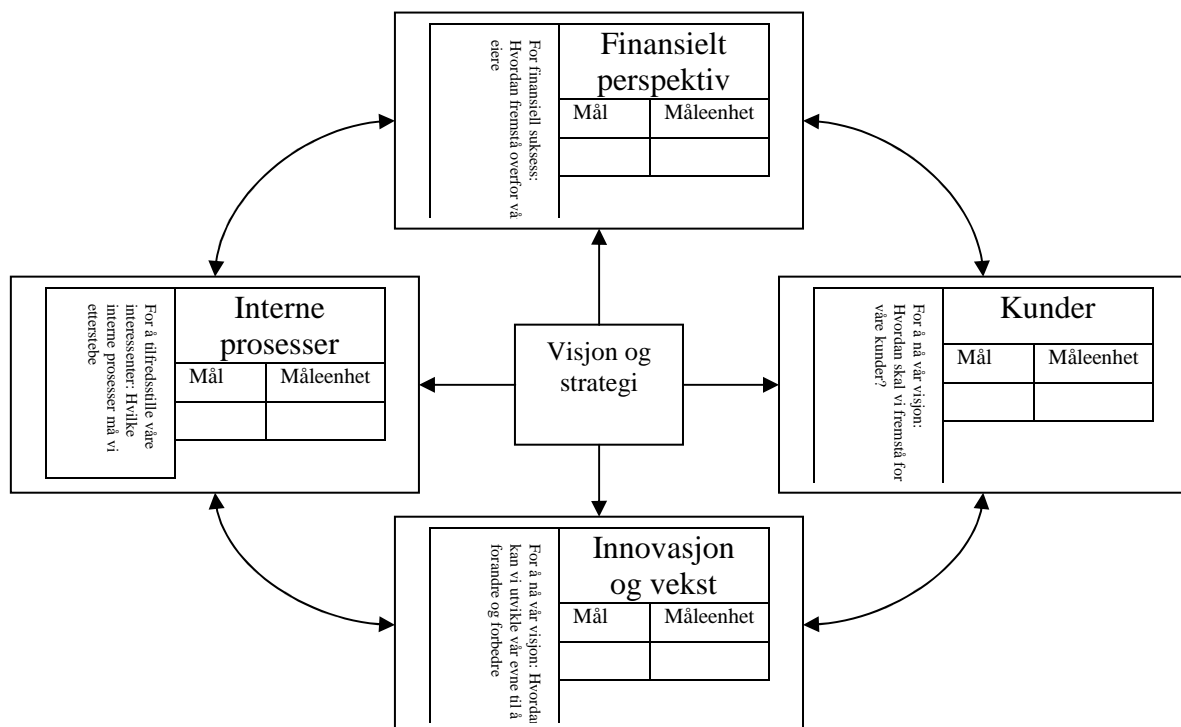
TQM er en måte å måle "business performance", enten for enkeltbedrifter eller for klynger av bedrifter. Systemene ble opprinnelig utviklet for å måle suksessen i industriens verdikjeder (Yilmaz og Bititci, 2003). Systemene er i de senere tider også tilpasset reiselivsbedrifter – dog ikke uten visse komplikasjoner. Grunnen til disse komplikasjonene er at mens det for industriens vedkommende er produktet som "vandrer" gjennom verdikjeden er det for reiselivets vedkommende etterspørrens som vandrer gjennom kjeden. Dette gjør at avhengigheten mellom de ulike aktørene er vesentlig større i reiselivsbransjene enn i industrien. (Op.cit.)

Grunnprisnippene i TQM-modellene er at de i all vesentlig grad bygger på fire konsepter. Disse konseptene er: Innovasjon og læring, interne forhold i foretaket, kundeforholdet og finansielle forhold. Vi skal her kort drøfte tre slike TQM-modeller. Grunnen til det er at de krever ulike arbeidsinnsats og kompetanse. En modell som passer i ett område behøver ikke nødvendigvis passe inn i et annet.

Ingen av modellene måler effekten av enkelttiltak direkte. Men ved å benytte samme metode før og etter at ett tiltak er iverksatt vil man kunne se effektene av tiltakene. Vi skal allikevel være oppmerksom på at flere av TQM-modellene er etablert med tanke på prosess og ikke resultater. Her følger kort om tre ulike modeller:

5.2 Balance Scorecard

Figur 3: Balance Scorecard:



Kilde: Teale, Dispenza, Flynn og Currie: Management Decisionmaking, s217.

Finansielt perspektiv dreier seg om å bestemme seg for hvilke finansielle nøkkeltall man ønsker å benytte. Hvilke nøkkeltall man ønsker å benytte vil være avhengig av tiltakets art og omfang.

Kundeperspektivet skal reflektere kundens tilfredshet. Dette gjøres gjennom egne kundetilfredshets undersøkelser

Innovasjon og vekst vurderer betydningen av den organisatoriske evnen til å innovere og vokse. Ledernes og de ansattes evne til å tilpasse seg endringene, trening av ansatte til nye situasjoner etc. vurderes.

Med interne prosesser forstås en evaluering av prosesser som bidrar til at bedriften/området utvikler konkurransefortrinn. Nettverk, samarbeid og organisasjonsform etc. kan stå som eksempler på slike prosesser.

Fordelen med denne måten å betrakte endringene på er for det første at systemet er fleksibelt, det vil si det lett tilpasses det enkelte prosjekt og/eller destinasjon/foretak.

For det andre er det satt sterkt fokus på kunder og marked. I bransjer, som innen reiseliv, er dette kanskje det viktigste i og med at produksjonen foregår i et samarbeid mellom tilbydere og kunder.

For det tredje er dette systemet enkelt å bruke. Det kreves dog at for klynger av bedrifter, eksempelvis en destinasjon, at bedriftene som er med i prosjektene gjennomfører analysene slik at de er sammenlignbare fra bedrift til bedrift.

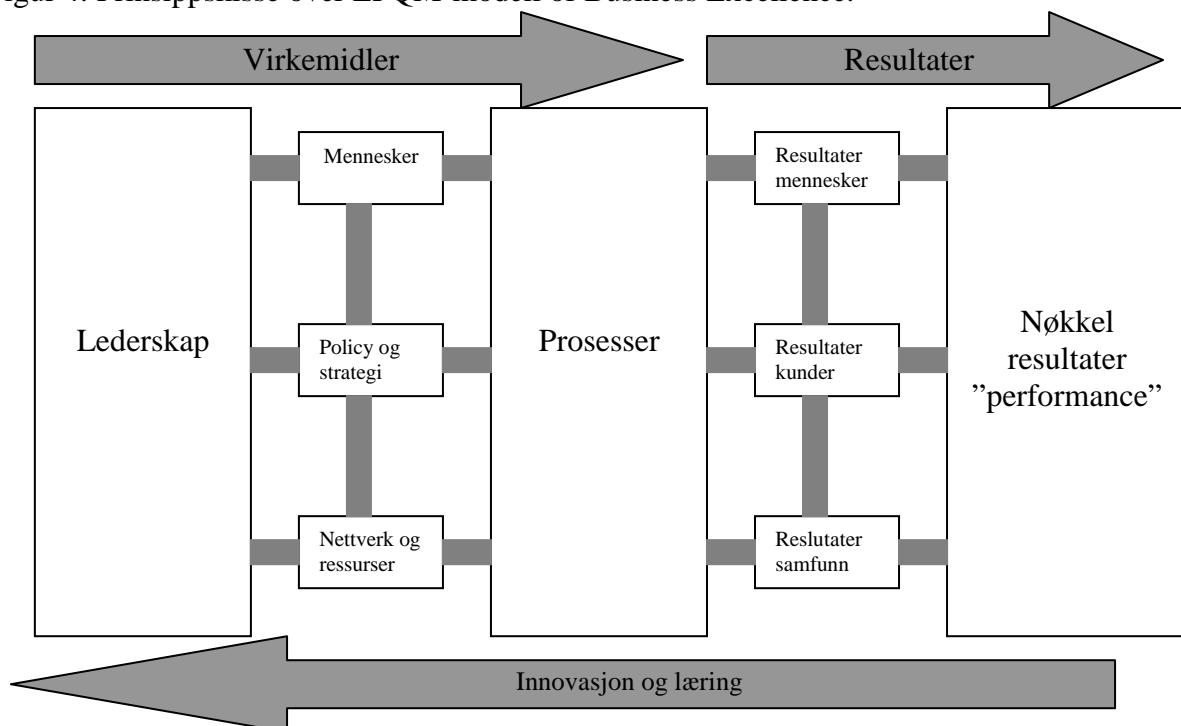
Den største ulempen med dette systemet er at det ikke gir noen indikasjon på sammenhengen mellom de fire hovedelementene i modellen.

5.3 EFQM-modellen

Den andre TQM –modellen vi vil ta med er European Foundation Quality Modell. Den går i motsetning til Balanced Scorecard ut på å måle i hvilken grad de ulike prosessene er gode eller dårlige med hensyn på å nå de oppsatte målene.

EFQM-modellen er vist i figur 4.

Figur 4: Prinsippskisse over EFQM-modell of Business Excellence.



Modellen baseres på 9 kriterier som tildeles ulike prosentandeler. Tuftet på endringer i disse prosentandelene fra et analysetidspunkt til et annet, kan effekter av tiltak evalueres. Dette skyldes at det tilsynelatende er sterke korrelasjoner mellom virkemiddelkriteriene og resultater. (Bou-Llusar, Escrig-Tena, Roca-Puig og Beltran-Martin, 2005)

De ni kriteriene og deres prosentvise fordeling er henholdsvis 4 som går på virkemidler. Dette er forhold i bedriften, handlinger og strukturer, som bedrifter gjør, mens de fem neste – resultater – er resultater av virkemidlene. Den prosentvise fordelingen er:

1. Lederskap, 10%
2. Mennesker, 9%
3. Policy og strategi, 8%
4. Nettverk og ressurser, 9%
5. Prosesser, 14%
6. Resultater, mennesker 9%
7. Resultat, kunder, 20%
8. Resultat samfunn 6% og
9. Nøkkel resultater (performance) 15%

Hvert kriterium gis som sagt en prosentandel, som etter evalueringen multipliseres med et a priori forholdstall. Max score er 1000. En god organisasjon oppnår ca 700. (Kanji, 2002) Modellen er mye anvendt i Europa og Høgskolen på Lillehammer har benyttet modellen på flere destinasjoner i Norge. En intervjuguide og ”bruksanvisning” på modellen finnes i: European Foundation for Quality Management. (2004) Determining Business Excellence.

Kritikken mot modellen er at den i liten grad tar hensyn til teamarbeid og forebyggende tiltak, eksempelvis risikoanalyser. En annen kritikk er at det gjort lite forskning på årsak/virkningen mellom virkemidler og resultater (Kanji, 2002) I den senere tid er det imidlertid satt fokus på denne problematikken der det kan dokumenteres klare kausale sammenhenger mellom de to kriteriene (Bou-Llusar, Escrig-Tena, Roca-Puig og Beltran-Martin, 2005)

Modellen egner seg til å evaluere destinasjoner og/eller klynger av bedrifter. Modellen vil med andre ord være anvendbar som en første undersøkelse på destinasjonsprosjektene. For så å måle effekten av tiltakene vil en ny analyse måtte gjennomføres etter en viss tid, avhengig av når virkemidlene implementeres og i hvilken grad.

5.4 Kanjis modell for TQM

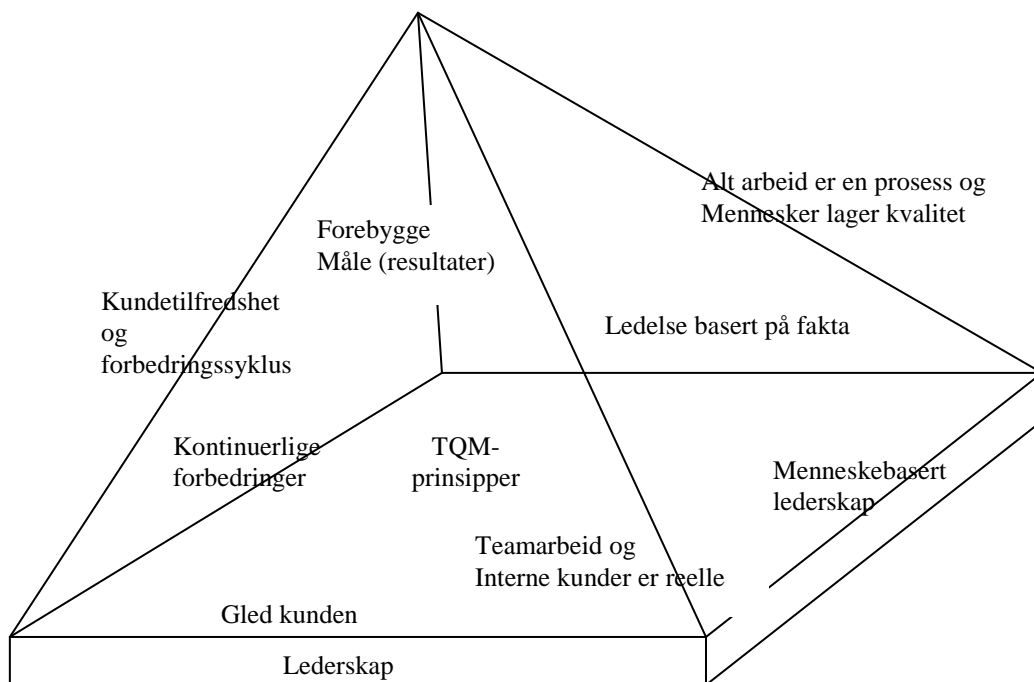
Den siste modellen vi vil ta for oss er Kanjis modell for total kvalitet. (Kanji, 2002) Modellen er vist i figur 4. Den er basert på fem prinsipper og åtte kjernekonsepter. Disse er:

1. Lederskap
2. Gled kunden
 - Kundetilfredshet
 - Interne kunder er reelle
3. Kontinuerlige forbedringer
 - Forbedringssyklus
 - Forebygging
4. Ledelse basert på fakta
 - Alt arbeid er en prosess
 - Måle resultater

5 Menneskebasert lederskap
Teamarbeid
Mennesker lager kvalitet

Lederskap er den grunnleggende forutsetningen for at arbeidet med total kvaliteten skal lykkes. Ledelse på alle nivåer må forstå total kvalitetsprinsippenes betydning og være villige til å bære de transaksjonskostnadene som oppstår i arbeidet med utviklingen og forbedringen av total kvaliteten. På en destinasjon der flere juridiske enheter, og dermed egne strategiske resultatenheter, skal samarbeide om en total kvalitetsmodell blir dette en kritisk suksessfaktor.

Figur 5: Kanjis modell for total kvalitet



Tuftet på denne grunnleggende forutsetningen er de øvrige prinsipper og konsepter utviklet. Totalt sett gir derfor modellen en beskrivelse av total kvaliteten for organisasjonen. Styrken med denne modellen er at den også tar hensyn til teamarbeid i større grad enn noen av de foregående, samt at den empiriske dokumentasjonen på den kausale sammenhengen mellom prinsipper og konsepter er større.

Ulempen med modellen er at det kreves relativt avanserte statistiske metoder (strukturelle ligninger) for å påvise disse sammenhengene.

Det er utarbeidet en fyllestgjørende bruksanvisning på modellen (Kanji, 2002). Så langt vi har brakt på det rene finnes ikke nødvendige spørreskjema på norsk.

For alle modellenes vedkommende er det mulig å tilpasse de kvantitative undersøkelsene til det område som skal måles. Slike lokale tilpasninger medfører imidlertid at benchmarking av andre områder blir vanskeligere der det ikke er felles bakgrunnsinformasjon. Denne ulempen er imidlertid etter vår vurdering ikke så stor at lokale tilpasninger ikke skal gjennomføres.

6.0 Resultater

Intervjuguiden ble utformet slik vedlegg 1 viser og som tidligere er omtalt i metodekapitlet (fig. 1). I og med at foretakene vi har intervjuet er svært heterogene, og fordi ikke alle spørsmål er like relevante for hver kategori, har vi valgt å gjengi resultatene etter kategori (Jf. inndeling innledningsvis).

6.1 Ikke opplevelsesbaserte foretak (Kategori 1)

Blant pilotprosjektene inngikk i alt 9 aktiviteter. I denne evalueringen inngår 6 av dem.² Med unntak av Color Line er alle bedrifter organisert som andelslag, aksjeselskap eller medlemsorganisasjoner. Formålet med tiltakene i Innovativ fjellturismes regi er dermed ikke å forbedre egen yteevne, men snarere tilrettelegge forholdene for medlems- eller andelsbedriftene. For Color Lines del er mye av deres engasjement motivert av de nye hurtigfergene (Superspeed1 og Superspeed2) til henholdsvis Kristiansand og Larvik. Fergene kommer i drift i løpet av første halvår 2008. Endringene medfører en vesentlig økt kapasitet og – ikke minst – et større behov for aktivitetstilbud i land enn tilfellet er med de ”gamle” fergene. Color Lines motiv er dermed å oppnå en vinn/vinn situasjon der både Color Line og opplevelsene i rimelig nærhet av havnene bidrar til økt etterspørsel.

Prosjektet turoperatørkartlegging – Gaustabanen har ikke kommet i gang, mens prosjektet elgpark på Hovden har strandet på grunn av samarbeidsproblemer.

6.1.1 Prosjektene demografi³

De fleste selskapene i denne kategorien er organisert som aksjeselskap, flere med offentlige tilskudd. Det er naturlig nok også et kjennetegn at flere av prosjektene er delprosjekter i et eller flere foretak. Eksempelvis er Fly and Drive prosjektet i Hallingdal et prosjekt under Hallingdal reiseliv. Tilsvarende er prosjektet Hallingkostbuffet et prosjekt i andelslaget Hallingkost.

Omsetning som kan tilbakeføres til pilotprosjektene er vanskelig å anslå. Delvis fordi det ikke er registrert og delvis fordi det ikke er mulig å registrere den. Den oversikten vi har over omsetning er derfor høyst usikker. En oversikt er allikevel gitt i tabell 1:

Tabell 1: Omsetning i selskapet og i det enkelte prosjekt

Prosjekt	Totalt i selskapet	Pilotprosjektet
Hallingkostbuffet	10 mill	2 mill
Aktiv Raulandsommer	200000	Kan ikke dokumenteres
Rundtur generator	333000	162000
Fly & Drive	3 mill ⁴	Ikke oppgitt (6 pakker solgt)
Merking løyper og stier	Ikke oppgitt	Ikke oppgitt
Fremtidrettet pakketurisme	Ikke oppgitt	Ikke oppgitt

Det er verd å merke seg at den omsetningen som kan henføres til prosjektene ikke nødvendigvis tilkommer de aktuelle prosjekteierne. Det ligger som tidligere nevnt i flere av selskapenes natur at de betjener andre bedrifter og at inntektene fra prosjektene derfor tilfaller

² Hemsedalskortet tatt med under kategori 2.

³ Med demografi mener vi i denne sammenheng hvordan prosjektene er organisert, omsetning, ansatte og hvordan eventuell suksess er målt.

⁴ Omsetning i Hallingdal reiseliv, 2005.

disse. Det er i de fleste tilfelle også bedriftene som betaler kostnadene. I hvilken grad omsetning er en god måleenhet for prosjektene skal vi komme tilbake til.

Antall ansatte som et resultat av pilotprosjektene er det også vanskelig å fastslå for flere av prosjektene. Av samme årsak som nevnt foran tilfaller gevinsten samarbeidspartnerne og ikke nødvendigvis prosjekteierne. I noen tilfeller har man imidlertid anslått hvor mange ansatte som kan henføres til prosjektene. Dette er vist i tabell 2.

Tabell 2: Antall ansatte før pilotprosjektet og i pilotprosjektet

Prosjekt	Totalt i selskapet	Pilotprosjektet
Hallingkostbuffet	Ikke oppgitt	0,2
Aktiv Raulandsommer	2,5	0,5
Rundtur generator	1,5	0,5
Fly & Drive	2,5	0
Merking løyper og stier	3	0
Fremtidrettet pakketurisme	Ikke oppgitt	Ikke oppgitt
Totalt	9,5	1,2

Som det fremgår har disse pilotprosjektene medført noe økt sysselsetting. Som tidligere nevnt er dette selskaper som i all vesentlig grad har som hovedmålsetting å betjene andre bedrifter. Hvilken sysselsettingsendring disse bedriftene har hatt omfattes ikke av disse tallene. Men det er rimelig å anta at disse også har hatt en viss økning i aktivitet.

Et annet moment er at pilotprosjektene ikke har pågått i mer enn 2-3 år. Levetiden for prosjektene ble i gjennomsnitt anslått til ca 5 år. I og med at det ofte tar lang tid å innarbeide et produkt på et marked, kan vi kanskje forvente at sysselsettingen vil øke ytterligere.

Det som er benyttet som effektmål varierer noe fra prosjekt til prosjekt. I prosjektet Hallingkostbuffet benyttes omsetning som mål. Her måles totalomsetningen, noe som synes fornuftig i og med at buffeen serveres som et helhetlig måltid i hotellenes spisesaler.

I prosjektet Aktiv Raulandssommer benyttes omsetning og ulike besøksstatistikker (statistikkene genereres av bookingsystemet). Også dette er relativt sikre mål for effekten av prosjektet. Særlig registreringen av de bookinger som foretas bør kunne gi sikker informasjon om prosjektets utvikling. Om omsetning er et tilsvarende sikkert mål forholder vi oss mer usikre til. Omsetningen er betinget av pris og prisen er dermed en viktig etterspørselsdeterminant.

Tilsvarende benytter Hallingbooking i sin Rundturgenerator også omsetning og bookinger som målekriterium. På samme måten som i Aktiv Raulandssommer så er det booking som er det sikreste målekriterium. I og med at begge de to sistnevnte er nett-basert vil det også være mulig å registrere antall besøkende på nettsidene, og forholde dette mot faktiske bestillinger. Dette vil kunne gi nyttig informasjon om effektiviteten på nettsidene.

Effekten av merking og gradering av løyper og stier i Rauland Turists regi er vanskelig å måle. En indikator finnes i økt salg av kart (som er det som benyttes) og annet utstyr relatert til turaktiviteter. Dette er imidlertid høyst usikre mål. Man kan vanskelig si at kartsalget skyldes merkingen og at det ikke ville ha skjedd viss det ikke var merket. Viss effekten av denne type tiltak skal måles vil kanskje en undersøkelse blant de besøkende fra tid til annen være et vel så

egnet målekriterium. Hensikten med undersøkelsen må i så fall være å evaluere total kvaliteten på destinasjonen, herunder også kvaliteten på fellesgodene.

Det kan allikevel spørres om dette er et tiltak som kan og bør måles. En tenkning ville være å si at dette er en kvalitetsforbedring av fellesgodene. Som sådan vil prosjektet på sikt kunne bidra til økt etterspørsel av området, på samme måte som andre fellesgodetiltak bidrar til økt etterspørsel og kvalitet.

Fly & Drive prosjektet i Hallingdal reiseliv og Telemarksreiseregi har på mange måter vært et vellykket prosjekt. Vellykket i den forstand at det har bidratt til å øke så vel både kompetanse som forståelsen av at samarbeid både innen og mellom regioner er viktig i denne bransjen. Selv om det totalt sett ble målt bare 6 salg i 2006 (antall pakker solgt er målekriteriet) har prosjektet medført mange andre, ikke målbare, fortrinn. Eksempelvis er det gjennomført undersøkelser om kortferiemarkedene i flere aktuelle markeder.⁵ Denne rapporten evaluerer ikke slike underleveranser, men det er rimelig å anta at dette har medført økt kunnskap om disse markedene. Antall solgte pakker synes å være et fornuftig målekriterium. Siden bestillingen også her er nettbasert vil det være mulig å registrere antall besøk på hjemmesidene og dermed måle disse mot antall solgte turer.

Color Lines' prosjekt "Framtidig pakketurisme" er som tidligere nevnt et samarbeidsprosjekt mellom Color Line og 40 bedrifter i ulike regioner. Målekriteriene her vil være endringen i salg i den enkelte bedrift, forårsaket av samarbeidet. Dette forutsetter imidlertid at det er mulig å identifisere de ulike pakker som blir solgt.

6.1.2 Innovasjonene

Prosjektene representerer i ulik grad innovasjon. Tabell 4 viser prosjektene og hvilke kategorier prosjekter de representerer. (om innovasjoner: se side 8)

Tabell 3: Prosjektene og innovasjonskategorier

Prosjekt	Nytt produkt	Ny teknologi	Nye råvarer el. Innsatsfaktorer	I markedet	Nye organisasjonsformer
Hallingkostbuffet	X				X
Aktiv Raulandsommer		X			X
Rundtur generator	X	X			X
Fly & Drive	X				X
Merking løyper og stier					X
Fremtidrettet pakketurisme	X			X	X

Alle oppgir å ha nye produkter og/eller produktkombinasjoner. Tilsvarende oppgir alle at nye organisasjonsformer er tatt i bruk. Med organisasjonsformer forstås her samarbeidsformer med andre bedrifter. Alle oppgir at prosjektene har medført enten et utvidet samarbeid med eksisterende samarbeidspartnere, eller at de har funnet nye. Begge deler synes å være gode innovasjoner. Bare to av prosjektene oppgir å benytte ny teknologi. I denne sammenhengen må

⁵ Undersøkelse gjennomført av Anaria

dette forstås dit hen at datateknologi enten er anvendt på en ny måte og at kombinasjoner av ulike dataprogrammer er satt sammen på en ny måte. Begge deler må anses som teknologiske innovasjoner.

Bare ett prosjekt, Framtidig pakketurisme, hevder at prosjektet medfører en nyhet i markedet. Ingen prosjekter anvender nye råvarer eller nye innsatsfaktorer. Det siste er forståelig. Denne innovasjonskategorien er i all vesentlig grad tuftet på industriproduksjon og ikke tjenesteproduksjon. Kategorien passer med andre ord dårlig i denne sammenheng.

Vi kan altså konkludere med at i innovasjonssammenheng er det på produktutvikling og på organisasjonsformer innovasjonen er sterkest.

6.1.3 Kostnader

Kostnadene knyttet til innovasjonene er betydelige. Tabell 5 viser de totale kostnadene fordelt på prosjekt, betalte kostnader og egentid.

Kostnadene fordeler seg med ca 6250000 kroner på betalte kostnader og ca 4250000 kroner på egentid. Totalt har bedriftene dermed investert ca 10,5 mill. kroner på prosjektene. Det er imidlertid grunn til å påpeke at investeringene i innovasjoner har en levetid på flere år (i gjennomsnitt oppgitt til å være ca 5 år). Levetiden er imidlertid avhengig av flere forhold. For det første er som vist foran flere av innovasjonene betinget av teknologiske løsninger. De er således avhengig av den teknologiske utviklingen, samt den tekniske og økonomiske levetiden på teknologien. For det andre er innovasjonene avhengig av de samarbeidsrelasjonene som har oppstått i forbindelse med prosjektet. Innovasjonen er dermed avhengig av at disse relasjonene opprettholdes og videreutvikles.

Tabell 4: Totale kostnadene fordelt på prosjekt, betalte kostnader og egentid (tusen kroner)

Prosjekt	Betalte kostnader	Egentid	Totale kostnader
Hallingkost	114	100	214
Rundturgenerator	576	350	926
Fly&Drive	100	100	200
Merking av stier og løyper	1100	800	1900
Fremtidsrettet pakketurisme	3000	1700	4700
Aktiv Raulandssommer	1400	1200	2600
Totalt	6290	4250	10540

6.1.4 Risiko og betalingsvillighet

Risikoen knyttet til disse prosjektene er til dels avhengig av prosjektets art. Som tidligere nevnt er ikke nødvendigvis prosjekteier og den eller de som høster gevinsten nødvendigvis samme bedrift. Det uttrykkes derfor en viss frykt for at ikke samarbeidspartnerne klarer å levere. Med andre ord frykter noen prosjekteiere for at tilgjengeligheten til de deltakende bedriftene ikke er tilfredsstillende.

Et annet felles trekk er at for de prosjektene der resultatene er avhengig av teknologi er naturlig nok teknologi betraktet som en kritisk suksess faktor.

I ett av prosjektene er risikoen for manglende betalingsvillighet i lavsesongene framført som en risikofaktor. Økt kunnskap om segmentene og deres betalingsvillighet vil effektivt kunne redusere denne risikoen.

Verre er det med risikoen for at noen av samarbeidspartnerne ikke leverer. For å redusere denne risikoen er det derfor et poeng at samtlige deltakere i nettverket er enige om målene med prosjektet, veien til dette målet, kostnadene knyttet til prosjektet og tiden det tar å nå målet. Dette har kanskje sviktet noe.

Samtlige av prosjekteierne hadde imidlertid en tro på at deres prosjekt ville medføre en økt betalingsvillighet hos kundene.

6.2 Opplevelsesbaserte prosjekter (kategori 2)

De opplevelsesbaserte prosjektene er prosjekter som i større grad har direkte kontakt med gjesten. Det som kjennetegner disse prosjektene er at mye av produksjonen skjer mens kunden er til stede og i samproduksjon med tilbyderens.

Som vi har beskrevet tidligere kan et opplevelsesprodukt konstrueres i.h.t. opplevelsespyramiden. (Se kapittel 4.2). I vårt arbeid har vi derfor også spurt om hvordan produktet er tilpasset opplevelsesteoriene.

6.2.1 Demografi

Kategorien omfatter i alt 6 foretak. 4 av disse er organisert som aksjeselskap. 3 er opplevelsesbedrifter som driver ulike former for arrangement, ett er hytteutleiefirma. De to siste er organisert som andelslag og er ett turistkontor og ett destinasjonsselskap.

Også for denne kategorien er det vanskelig å fastslå nøyaktig hvor stor omsetning som er knyttet til prosjektet, Derfor må også disse tallene leses med omtanke.

Tabell 5. Omsetning i foretakene og i prosjektene

Prosjekt	Totalt i selskapet	Pilotprosjektet
Hemsedalkortet	10mill	10 mill
Skattejakt m/mobil i Telemark	Ikke oppgitt	Vises i bedriftene
Nordic Walking	2,1 mill ⁶	Ikke påvist
I sabotørenes fotspor	1,4 mill	Ikke påvist
Stisykling på Geilo	150 000	350 000
Via Ferrata	2,9 mill	56 000

Hemsedalskortet og skattejakten i Telemark er fellestiltak der effekten tilkommer andelseierne. Omsetningen sier derfor lite eller ingen ting om effektene for disse bedriftene. For Nordic walkings vedkommende er dette et prosjekt som bidrar til et mer helhetlig produkt i Vrådal. En endring i omsetning i bedriftenes øvrige aktivitet vil derfor være det som eventuelt kunne henføres til prosjektet. For de andre prosjektene vil det være mulig å registrere omsetningen direkte. Men fordi prosjektene i intervjuøyeblikket fortsatt var under utvikling er omsetningstallene høyst usikre.

⁶ Omsetning i Vrådal hyttegrend

Med hensyn på antall ansatte er det bare Via Ferrata som representerer en sysselsettingsøkning. Norske opplevelser regner med en ekstra ansatt pga tiltaket. I de øvrige prosjektene regner man med at merarbeidet kan dekkes av de som allerede er ansatt. Men i og med at prosjektene også kan representere økt omsetning i andre bedrifter kan det også her være skjulte gevinster. Ett moment vil også her være at prosjektene så langt har hatt en kort levetid. Når de blir mer innarbeidet i markedet kan man kanskje forvente en liten økning i sysselsettingen.

Bedriftene benytter ulike mål for suksessen i prosjektene. Hemsedal turistkontor benytter gjestedøgn og salg i prosjektet Hemsedalskortet. Telemarksreiser benytter statistikker fra Statistisk sentralbyrå som målekriterium. I de øvrige prosjektene benyttes som et minimum salg målt i antall som kriterium. Noen benytter i tillegg omsetning og antall treff på hjemmesidene.

6.2.2 Innovasjoner i opplevelsesprosjektene.

Samtlige prosjekter ansees å være innovative både for bedriftene, i regionen og i markedet. Sett fra et innovasjonsteoretisk synspunkt er nok ikke dette tilfelle, uten at dette i denne sammenhengen spiller noen rolle.

Hvilke samarbeidsrelasjoner og teknologiske anvendelser som er et resultat av prosjektene er vist i tabell 6 nedenfor.

Tabell 6: Samarbeid og teknologiske anvendelser

Prosjekt	Samarbeid	Teknologi
Nordic Walking	Destinasjonsselskap og overnatting	
I sabotørenes fotspor	Ingen ut over utviklingsfasen	
Sykkelpark og stisykling	FoU, Bedrifter og det offentlige	Sykkelstativ på heis
Via Ferrataq	Markedsføringssamarbeid	
Hemsedalskortet	Bedrifter og det offentlige	
Skattejakt m/mobil i Telemark	Andre foretak, Det offentlige	Ny mobilteknologi

Kun ett prosjekt (Stisykling) oppgir å ha benyttet FoU-institusjoner som samarbeidspartnere i utviklingen av prosjektet. Dette avviker mye fra innovasjonsutvikling innen den tradisjonelle industrien der innovasjonsaktiviteten er sterkt knyttet til FoU-virksomhet (Innovasjonsundersøkelsen 2004, SSB, 2004). Ett annet poeng er at anvendelsen av teknologi er fraværende i 4 av 6 prosjekter..

6.2.3 Kostnader knyttet til prosjektene

Kostnadene knyttet til de ulike prosjektene er vist i tabell 7 på neste side.

Kostnadene i forbindelse med disse prosjektene er betydelige. Så vel kostnader knyttet til egeninnsats som ditto knyttet til fremmedtjenester er signifikante. Av dette følger det at Innovativ fjellturisme som prosjekt har medført en stor aktivitet. Vi vet imidlertid lite om andre prosjekter som er iverksatt, eller planlegges iverksatt som en konsekvens av denne aktiviteten.

Tabell 7: Kostnader knyttet til opplevelsesprosjektene (tusen kroner)

Prosjekt	Betalte kostnader	Egentid	Totale kostnader
Nordic Walking	800	100	900
I sabotørenes fotspor	2500	400	2900
Stisykling	1500	1000	2500
Via Ferrata	56	516	572 ⁷
Hemsedalskortet	500	300	800
Skattejakt i Telemark	1345	340	1685

6.2.4 Risiko

For di disse prosjektene er av en litt annen art enn de foregående, betraktes også risikoen forskjellig. Bedriftslederne i opplevelsesbedriftene anser risikoen i all vesentlig grad i å ligge hos konkurrentene eller i markedet. Innslag av useriøse og ufaglærte konkurrenter kan medføre billigere, men kvalitativt dårligere produkter, noe som vil redusere kvaliteten på totalproduktet i regionen. Denne risikoen er nok reell.

Et par av produktene er basert på ulike trendanalyser. Så lenge prosjektene baseres på slike analyser, og viss prosjektet ikke er levedyktig uten at trendanalysen mer eller mindre slår til, så er dette en reell risiko. På den annen side viser også slike prosjekter at risikovilligheten kan være relativt stor i deler av bransjen.

En bedrift anser sikkerheten i eget anlegg som en risikofaktor. Det vil si at viss man får en ulykke i anlegget, kan dette medføre negative omtaler som skader renommeet.

Ikke overraskende er forskjellene i risikovurderingene relativt klare. Men man i de prosjektene der avhengigheten av andre er stor, gjelder bekymringen at de andre ikke klarer å levere riktig kvalitet. Når det gjelder egen bedrift er bekymringen knyttet til egen drift og egen vurdering av markedene.

Også blant disse bedriftene er forventningen om en høyere betalingsvillighet til stede.

6.2.5 Opplevelsesproduktet

Samtlige av prosjektene er i mer eller mindre grad tilpasset opplevelsesteoriene. På spørsmål om de har tatt hensyn til individualitet, autensitet, sanselig persepsjon, fortelling, kontraster og interaksjon svarer alle at de til en viss grad har tatt hensyn til dette. Tabell 8 viser dette:

Flere av bedriftslederne, samt noen av deres ansatte har deltatt på kurs i opplevelsesproduksjon i regi av Innovativ Fjellturisme. Dette er nok den viktigste forklaringen på at særlig opplevelsespyramiden er anvendt i utformingen av produktet.

Ett unntak gjelder Hemsedalskortet. For dette prosjektets vedkommende har man i mindre grad forholdt seg til opplevelsesteorien. Men dette skyldes nok at Hemsedalskortet representerer mange ulike produsenter, som hver for seg kan ha elementer av opplevelsesøkonomi i seg.⁸

⁷Driftskostnader ikke medregnet

⁸ Disse bedriftene er ikke analysert i dette prosjektet

Tabell 8: Bruken av opplevelsespyramiden i utvikling av prosjektene

Prosjekt	Individualitet	Autentisitet	Tema	Bruk av sanser	Kontraster	Interaksjon
Nordic Walking	Ja	Ja	Nei	Delvis	Ja	Ja
Via Ferrata	Ja	Ja	Nei	Ja	Ja	Ja
Hemsedalskortet	Ja	Ja	Nei	Nei	Nei	Ja
Skattejakt i Telemark	Nei	Ja	Ja	Delvis	Nei	Ja
Stisykling på Geilo	Ja, flere løyper	Ja	Ja	ja	Ja	Ja
I sabotørenes fotspor	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja

6.3 Forprosjektene (Kategori 3)

Det er iverksatt i alt 6 forprosjekter på destinasjonsnivå. Disse prosjektene og deres formål er beskrevet innledningsvis under kategori 3. Felles for disse prosjektene er at de er forprosjekter og må sees i en større sammenheng med eventuelle hovedprosjekt. En individuell effektmåling av disse prosjektene er derfor ikke mulig. Men for oversiktens skyld tar vi med noen foreløpige resultater fra prosjektene.

Helseturisme Hovden er et prosjekt som skal kartlegge grunnlaget for å starte helseturisme på Hovden. Prosjektet ble etablert høsten 2007 og er ikke avsluttet.

Partnerskapsavtaler – Geilo tar utgangspunkt i erfaringer fra kanadiske destinasjoner og benchmarker disse med tanke på å etablere et partnerskapsregime på Geilo. Hensikten med partnerskapet skal være å utvikle Geilo som reisemål i tråd med de masterplaner som er utarbeidet i kommunen. Prosjektet har avstedkommet en rekke tiltak i samarbeid med kommunen og har gått over i et hovedprosjekt.

Golsfjellet – det familievennlige fjellet er også et forprosjekt. Det er avsluttet som forprosjekt. I prosjektet har man kartlagt de utenlandske brukerne av området, hvem de er og hvorfor de kommer dit. Prosjektet kartla også hvilke produkter som faktiske tilbys på Golsfjellet.

Gjennom undersøkelser og systematiske kartlegginger fremstår prosjektet som godt gjennomarbeidet. De anbefalinger som gis er konsise og gir et godt grunnlag for videre arbeid i et hovedprosjekt.

Også forprosjektet kulturprosjekt Rauland er avsluttet og konkluderer med at et videre arbeid i et hovedprosjekt bør gjennomføres. Prosjektet oppsummerer med at det tilsynelatende er marked for kulturopplevelser i Rauland. En bedre organisering og økt bemanning vil kunne bidra til at det sammensatte produktet blir bedre. Et samarbeid med andre, både lokalt og regionalt blir også etterlyst. Med andre ord. Dette prosjektet er gjennomført i henhold til planene.

På Rjukan har man gjennomført forprosjektet Reiseliv i industriens vugge. Hensikten var å kartlegge om industri- og/eller krigshistorien kan gi ny attraksjonskraft, særlig i forhold til internasjonale markeder. Gjennom markedsundersøkelser blant det norske folk ble Rjukans

image kartlagt. Videre ble Innovasjon Norges utekontorer intervjuet, samt at det ble gjennomført en brukerundersøkelse på Rjukan sommeren 2007. Alt i alt ble det gjennomført et grundig arbeid med å kartlegge nåsituasjonen både blant brukerne og i markedet. Også dette prosjektet konkluderer positivt, m.a.o. et hovedprosjekt anbefales.

Det siste prosjektet i denne kategorien er Sykkel Hemsedal. Prosjektet gikk ut på å etablere sykkelruter i Hemsedal på lik linje med det man allerede hadde gjort med vandreruter. I prosjektets regi er det nye familievennlige sykkelkonsept, utviklet barnevennlige teknikkøløyper, GPS-målte sykkelruter og utviklet sykkelpakker. Også dette prosjektet ansees som en suksess.

7.0: Diskusjon

Effekt kan måles på mange måter. Som vi har beskrevet tidligere måles effekten i all vesentlig grad på samme måte i kategori 1 og 2- prosjektene. De fleste benytter seg av omsetning og/eller antall besøkende. Dette gir selvfølgelig en viss indikasjon på hvor effektivt tiltakene har vært.

Imidlertid vil så vel omsetning som antall besøk også være avhengig av en rekke andre faktorer som på virker størrelsen på måleenhetene. Prisstigning, markedsføring og trender kan stå som eksempel på slike størrelser. Derfor er det viktig å benytte et sett av mål som sammen kan gi et uttrykk for effekten i prosjektene.

Suksessmål, eller KPI (Key Performance indicators, (Parmenter 2007)) må for det første være målbare. For det andre må de være oppnåelig innen en på forhånd fastsatt tidshorisont. Det knyttes også et krav om relevans til målene.

Regnskapsmessige nøkkeltall, så vel driftsmessige som finansielle, kan være gode mål på effekt. Valg av slike mål vil imidlertid være avhengig av innovasjonens art. Det vil eksempelvis være mer relevant å benytte driftsmessige mål dersom innovasjonen er av organisasjonsmessig eller produksjonsmessig karakter. Finansielle mål benyttes viss man ønsker å måle effekten på foretaket sett under ett.

Ulike mål for markedseffekt kan eksempelvis være endringer i kundestruktur, endring omsetning på ulike segmenter, endret dekningsbidrag pr segment og kundetilfredshetsindikatorer m.m.

Fra et teoretisk perspektiv kan det etableres mer eller mindre sofistikerte indikatorer (KPI) som kun er av akademisk interesse. Vårt hovedpoeng er at de indikatorene som velges skal være til nytte for den enkelte bedrift – samt at de ikke skal være for vanskelig å beregne. Jo vanskeligere beregning – jo mindre nytte og bruk. Derfor er de indikatorene som de fleste har valgt (omsetning og besøkstall) etter vår oppfatning tilstrekkelige så lenge man er klar over svakhetene. Å beregne også andre forholdstall vil kunne styrke konklusjonene. Forholdstall som dekningsbidrag, driftsmarginer og rentabilitet vil utvilsomt styrke analysene. Ulempen med disse prosjektene var imidlertid at det verken ble fastsatt hvilke mål som skulle benyttes før prosjektene kom i gang eller hvilke kvantitative mål hvert prosjekt skulle ha.

Men så er det noen prosjekter som kan karakteriseres som fellesgode prosjekter. Et fellesgode er et gode som ikke en bestemt bedrift eller person har eksklusive rettigheter til. Flere av prosjektene vi har undersøkt kommer i mer eller mindre grad inn under denne kategorien. Dette gjelder de fleste prosjektene der den økonomiske suksessen ikke tilfaller prosjekteieren, men

snarere til deltakende bedrifter (klyngen) i prosjektet. Hemsedalskortet, Aktiv Raulandssommer og Rundturgenerator i Hallingdal kan stå som eksempler på slike prosjekter. Her må det derfor finnes andre og bedre mål enn omsetning og antall besøkende fordi slike indikatorer har en rekke andre faktorer som påvirker størrelsen.

For disse prosjektene vil eksempelvis endringer i kvalitetsindikatorer være en måte å måle effekten på. Gjennom gjentatte kundeundersøkelser vil det være mulig å kartlegge i hvilken grad det aktuelle produktet har bidratt til å forbedre oppfattet kvalitet på besøket i regionen. Slike undersøkelser, rettet mot de aktuelle innovasjonene, har ikke vært gjennomført av noen av prosjektene. Det var det den mislykkede delen av dette prosjektet skulle gjøre.

Kategori 3-prosjektene, det vil si forprosjektene, kan vanskelig måles ved hjelp av nøkkeltallsberegninger. Derimot vil en analyse av bedriftene sett under ett kunne bidra til en forståelse av situasjonen. Gjøres slike analyser før og etter at tiltak iverksettes vil effekter kunne måles. Vi har beskrevet tre slike målemetoder i kapittel 5.

Av de tre modellene vi har beskrevet anbefaler vi European Foundation Quality Modell (EFQM) for effektmålinger av tiltak på destinasjonsnivå. Selv om også denne modellen har sine svakheter, er den allikevel den som etter vår vurdering passer best for våre forhold. Årsaken til dette er at den er fleksibel, den krever ikke svært avansert statistikk og den muliggjør lokale tilpasninger.

Modellen tar utgangspunkt i 5 virkemidler, det vil si årsaker til å skape gode virksomheter. Dette løper ut i 4 resultatområder, eller konsekvenser av tiltakene. Det er først og fremst disse sammenhengene som gjør at vi anbefaler denne metoden. I tillegg er metoden godt dokumentert (www.efqm.org) med gode bruksanvisninger og forslag til fremgangsmåter.

I de analysene som skal gjennomføres i modellen inngår flere analyser som er viktige for den enkelte bedrift. Eksempelvis vil kundetilfredshetsanalyser kunne hjelpe den enkelte bedrift til å forbedre sitt eget produkt, og dermed også totalproduktet. Tilsvarende vil også de andre analysene kunne komme så vel enkeltbedriftene som destinasjonen til nytte. Forutsatt en konsistent prosjektledelse vil m.a.o. de analysene som kreves i EFQM-modellen kunne tilfredsstillende de krav vi har til effektanalyser i den enkelte bedrift.

En ulempe med modellen er selvfølgelig at den er lisensbasert, men det er noe Innovativ fjellturisme er vant med gjennom sitt LEO-samarbeid.

8.0 Forslag til videre arbeid

Som tidligere nevnt er det to forhold som har gjort denne evalueringen vanskelig. For det første at det ikke ble gjort noen analyse av bedriftene ved oppstart av prosjektene. Dette har medført at vi ikke har hatt noe sammenlignende utgangspunkt. De svar vi har fått på om hvorvidt tiltakene har vært positive eller ikke er dermed høyst subjektive.

For det andre at det ikke på forhånd var fastsatt noen målekriterier. Med andre ord, der det kunne vært mulig å måle, har effektmålene vært individuelt bestemt. Vi tar nok ikke mye feil om vi påstår at målekriteriene dermed tilpasses behovene der og da.

Ett tredje forhold som ikke har virket tilfredsstillende er at bedriftslederne for opplevelsbedriftene skulle sende oss sine kunders e-post adresser. Disse skulle brukes til en

undersøkelse blant kundene for å avdekke deres syn på de samme forholdene (jf fig. 1) Med andre ord avsløre eventuelle gap mellom gjestenes og produsentenes oppfatning av utviklingen. I og med at vi ikke fikk disse adressene ble disse undersøkelsene ikke gjennomført. Vi foreslår at disse gjennomføres sommeren 2008.

8.1 Teoretisk opplegg for undersøkelsen

Ett mål med undersøkelsen vil være å gjennomføre en empirisk test av opplevelsespyramiden. Problemstilling og spørsmålstilling er derfor basert på opplegget fra LEO.

For hvert nivå i pyramiden (jf fig. 2) stilles spørsmål om i hvilken grad de seks elementene i pyramiden er registrert eller opplevd som tilfredsstillt. Svarene fra denne undersøkelsen sammenfattes deretter med de dybdeintervjuene vi har gjort med bedriftslederne.- På den måten vil vi kunne avdekke gap mellom kundens persepsjon av produktet og produsentens egen oppfatning av produktet.

Brukerundersøkelsen gjennomføres sommeren 2008, med tettere oppfølging undervegs enn det som var tilfelle sommeren 2007.

9.0 Konklusjoner og sammendrag

Gjennomføringen av evalueringen har vært vanskelig av tre årsaker. Disse årsakene er:

1. Det er ikke gjennomført noen analyse av nåsituasjonen ved oppstart av prosjektene
2. Det er ikke klart definert hvilke målekriterier som skulle legges til grunn i bedriftene
3. Vi har ikke lyktes med å gjennomføre gjesteundersøkelsene.

Punkt tre vil i forståelse med prosjektledelsen bli gjennomført sommeren 2008. Vedrørende de ulike intervjuene vi har hatt med bedriftslederne så kan disse sammenfattes på følgende måte:

Pr i dag benyttes i all vesentlig grad omsetning og antall besøkende som mål for suksess. Omsetning egner seg mindre bra fordi omsetningen inneholder både variabelen pris og mengde.

Basert på forutsetningen om at måletallene skal være enkle og nyttige også på andre områder, anbefaler vi at det på bedriftsnivå benyttes besøkstall og tradisjonelle regnskapsanalytiske tall som mål på effekten av tiltak. Slike analyser gir informasjon om så vel driftsmessige som finansielle forhold. Beregningene må gjøres før og etter at tiltakene er iverksatt. En fordel vil også det også være om bedriftene bruker de samme analysetallene. Det vil gjøre det mulig å sammenligne utviklingen fra bedrift til bedrift.

Målemetoder for prosjekter på destinasjonsnivå er beskrevet i kapittel 5. Vi anbefaler at EFQM-modellen benyttes. Den er mye brukt i Norge, er mulig å tilpasse lokale forhold og er godt dokumentert gjennom bruksanvisninger. Den krever heller ikke veldig avansert statistiske verktøy.

Modellen består av en rekke enkeltanalyser (figur 4) Hver av disse analysene vil gi den enkelte bedrift god informasjon om hvor den bør iverksette forbedringstiltak.

Undersøkelsen blant prosjektlederne viser for øvrig at innovasjonen har vært stor i prosjektperioden. Produkt- prosess og markedsinnovasjoner forekommer i stor grad. Selv om

noen av disse innovasjonene ville kommet uansett, er det liten tvil om prosjektet Innovativ fjellturisme har stimulert til nyskaping.

Kostnadene har vært betydelig i flere av prosjektene. Andelen av kostnadene som kan tilskrives egeninnsats er stor, noe som tyder på at Innovativ fjellturisme har engasjert bedriftseierne i betydelig grad.

Risikoen i de ulike prosjektene vurderes litt forskjellig, avhengi av type prosjekt. For de ikke-opplevelsesbaserte prosjektene vurderes kvalitet og leveringsdyktighet fra samarbeidspartnere som den største risikoen. For de opplevelsesbaserte prosjektene vurderes risiko knyttet til markedet og væresituasjonen som den alvorligste.

I opplevelsesprosjektene er fokus i stor grad satt på Tarsannens opplevelsespyramide. Dette, sammen med deltakelse på kurs og studieturer, tyder på at dette har vært et meget vellykket grep. Effekten, målt i omsetning, har for de flestes vedkommende vært positiv.

Resultatene fra forprosjektene viser at dette har vært en riktig vei å gå. Aktiviteten har vært stor og kunnskapstilfanget gjennom ulike analyser likeså. Samtlige forprosjekter konkluderer med at de påfølgende hovedprosjekter bør iverksettes.

Selv om ikke alle sider av vår evaluering gir samme positive resultat er det allikevel en hovedkonklusjon at prosjektene i Innovativ fjellturismes regi har vært en vellykkede så langt. De har bidratt til at fokus er satt på mange viktige områder og har også bidratt til at næringslivet har valgt å satse videre etter de samme retningslinjer.

Referanser

Beaver, G. (2002): *Small Business, Entrepreneurship and Enterprise Development*. Harlow, UK: Prentice Hall

Bou-Lusar, Escrig-Tena, Roca-Puig og Beltran-Martin. (2005) To what Extent do enablers explain results in the EFQM Excellence Modell, *International Journal of Quality & Reliability Management*.

Deakins, D. og Freel, M. (2006): *Entrepreneurship and small firms*. Berkshire, UK: McGraw and Hill Education

European Foundation for Quality Management. (2004) *Dertermining Business Excellence*, Brussel.

Fagerberg, J. (2005): "Innovation: A Guide to the Literature" i Fagerberg, J., Mowery, D. C. og Nelson, R. R., (red.) (2005): *The Oxford Handbook of Innovation*. New York, USA; Oxford University Press

Holmengen, H. (2007): "Motivation and Business Performance: A Case Study of Tourism SMEs in Norway" i *Tourism in the New Europe*. Amsterdam, NL; Elsevier

Kanji, Gopal K. (2002) *Measuring Business Excellence*, Routledge London.

vonMises, L. (2000): "The Entrepreneur and Profit" i Swedberg, R. (red.) (2000): *Entrepreneurship. The Social Science View*. New York, USA; Oxford University Press

Spilling, O. R. (red.) (2006): *Entreprenørskap på norsk*. Bergen; Fagbokforlaget

Sundbo, J., Fuglesang, L. og Norvig Larsen, J. (2001): *Innovation med omtanke*. København; Academica

Teale, Dispenza, Flynn og Curry (2003). *Management Decision-Making*, Prentice Hall, London.

Parmenter, David: *Key Performance Indicators*, Wiley & Sons, London, 2007.

Yilmaz and Bititci: Performance measurement in the value chain: manufacturing v. tourism. *International Journal of Productivity and Performance Management*.

Internetsider:

Innovasjon Norge (2007): <http://www.innovasjonnorge.no/Satsinger/Reiseliv/ARENA-Reiseliv/Innovativ-Fjellturisme/> : Innovativ fjellturisme. [lest 17.12.07]

Telemarksforskning-Bø (2007):

http://www.tmforskbo.no/publikasjoner/detalj.asp?r_id=1005&fra=medarbeidere&id=4.

Innovasjonsaktivitet og innovasjonsbehov på 7 destinasjoner i Buskerud, Telemark og Aust Agder [lest 19.12.07]

Vedlegg: Intervjuskjema:

Intervjuguide effektmålinger av Innovativ fjellturisme.

Intervjuer:.....

1: Type bedrift: Her skal noteres alle former for produksjon – både hoved og binæring. Dersom hovednæring er annen næring enn reiseliv skal dette også noteres.

2: Beliggenhet

3: Navn på driver og eiere. Dersom selskapet er et aksjeselskap med mange eiere holder det med driver/daglig leder.

4: Omsetning. Viss flere bedrifter i foretaket bør vi få tak i omsetning pr bedrift. Omsetning oppgis uten mva.

5: Hvilke tiltak har bedriften iverksatt som en konsekvens av IF. Her vil vi ha en beskrivelse av de tiltak som er iverksatt i bedriften. Dersom hele bedriften er en konsekvens av IF noterer vi dette

6: I hvilken grad er tiltaket nytt for foretaket, for regionen og/eller for markedet. Dette spørsmålet dekker flere definisjoner av innovasjon. Det er derfor viktig at vi noterer alle synspunktene.

7: Ble tiltaket iverksatt sammen med andre? Her er vi ute etter nettverk av bedrifter som enten har påvirket eller bidratt til gjennomføring av tiltaket. Også offentlige bidragsytere skal tas med her.

8: Krever tiltaket bruk av ny teknologi. Få fram type teknologi og hvordan den benyttes. (Eksempelvis mobiltelefon)

9: Tidshorisonen. Når ble aktiviteten planlagt, og når ble det gjennomført. Hvor lang levetid regnes det med at aktiviteten har.

10: Har aktiviteten medført noen endringer i de langsiktige målene for bedriften. Her vil vi få tak i om dette har endret bedriftens strategi på kort og lang sikt. Eksempelvis om det er foretatt investeringer som binder endrer strukturen i bedriften.

11: Kostnadene knyttet til aktiviteten. Forsøk å spesifisere de kostnader som har oppstått på grunn av aktiviteten.

12: Kvalitet. I hvilken grad er kvalitetssikres aktiviteten. Der det passer kan vi tenke:
Struktur (standard på inventar etc)
Backstage (rutiner etc som kunden ikke ser)
Service (hvor stor servicegrad er det tenkt i aktiviteten)
Prosumert (hvordan brukes produktet sammen med ansatte i bedriften og sammen med andre kunder)

13: Hva betraktes som de kritiske suksessfaktorene. Vi vil vite hva lederne anser som den største risikoen og litt om hva som er gjort for å eliminere denne risikoen.

For opplevelsesbedrifter:

14: Hva er gjort med hensyn på:
Individualitet
Autentisitet
Fortelling
Bruk av sanser
Kontrast
Interaksjon