

**Høgskolen  
i Innlandet**

# Bærekraftige modeller for drift og utvikling av fellesgoder ved fjelldestinasjoner i Sørøst-Norge

Masteroppgave INN3031

Handelshøgskolen Innlandet

Fakultetet for økonomi og samfunnsvitenskap

- Master i Innovasjon

Vår 2022 - Lillehammer

Anders Kyrkjebø Landheim & Stian Råstad Hagen

## Forord

Denne oppgaven avslutter en toårig masterstudie ved Høgskolen i Innlandet – Lillehammer og setter punktum på to lærerike år på Storhove. Arbeidet med masteroppgaven har vært en krevende, spennende og utfordrende prosess hvor vi har lært masse. Noe har gått på skinner, noe ikke, men vi er begge glad for at vi har vært to og har håndtert utfordringene sammen, mot et felles mål.

Å få tilgang til, og ta del av et stort pågående forskningsprosjekt, SPOT-prosjektet, har vært en berikende opplevelse. Derfor vil vi rette en stor takk til Even Tjørve for gode diskusjoner, veiledning og åpenhet, kunnskap og kompetanse. Vi vil også rette en stor takk til destinasjonene og fellesgodeaktørene for å, uten å nøle, stille opp til intervju og gode samtaler. Vi ble møtt med åpenhet, ærlighet og engasjement omkring deres daglige virke, noe som har vært helt uvurderlig i vårt forskningsprosjekt.

Selv om pandemien dessverre forsøkte å sette kjepper i hjulene for vår tradisjonelle studiehverdag, har innovative og engasjerte emneansvarlige og forelesere lagt til rette for fantastiske læringsmiljøer og inspirerende emner. For dette takker vi dere!

En stor takk våre engasjerte og livlige medstudenter i MINN2020 for to morsomme og latterfylte år. Selv om vi har møtt motgang, har vi møtt de sammen og kommet sterkere ut på den andre siden. Til slutt en stor takk til venner, familie og kjæreste for støtte og oppmuntring underveis i prosessen. Da skriving og jobbing med masteroppgave ikke gikk så lett, var deres støtte uvurderlig!

God lesing!

Lillehammer 10 juni 2022

Anders Kyrkjebø Landheim & Stian Råstad Hagen

## Sammendrag

Vinterdestinasjoner i Sørøst-Norge har gjennom de siste årene vært gjennom en enorm utvikling knyttet til utbygging, privat næringsvirksomhet og tilbudsutvikling. Som følge av dette har destinasjonenes utnyttelse av naturressurser, finansiering og drift av fellesgodetilbud blitt et viktigere element for destinasjonens attraktivitet. Denne oppgavens hensikt har vært å sette lys på og studere aktørene bak fellesgodene ved fire fjelldestinasjoner i Sørøst-Norge og deres drift og utvikling av fellesgodetilbud ved destinasjonen. Gjennom intervjuer og samtaler med informanter og involverte i driften av fellesgodetilbudet, har vi forsøkt å danne oss et bilde av hvilke faktorer og elementer som påvirker deres hverdag, og sammenliknet de fire destinasjonenes modeller gjennom et "Cross-case study" for drift og utvikling av fellesgoder.

I dette studiet har vi sett mot aktørenes drift og utvikling av fellesgoder og deres innovasjonsmuligheter og -evner. Hos aktørene ser vi klare forskjeller i hvordan dagens drift og utvikling av fellesgodetilbudet ser ut og ulike måter å organisere og finansiere godene på. Alle de fire destinasjonsaktører har dype tradisjoner og lederkompetanse med god involvering av brukere og besøkende. De finansielle modellene hos noen aktører skiller seg fra hverandre hvor en stor del av finansieringen ligger i frivillige bidrag som er både tidkrevende og kostbart for aktørene, mens andre destinasjoner har gode økonomiske modeller og solid finansiering. Alle de fire aktørene har svært gode fellesgodetilbud som tiltrekker seg mange besøkende og faste hytteeiere som har klare behov og ønsker for fellesgodetilbudet, hvor aktørene har klar informasjon og innsikt som de benyttet til utvikling.

Vi har gjennom resultatene sett at det er ulike måter å håndtere driften av fellesgoder på og hvordan de ulike aktørene påvirkes av utfordringer knyttet til fellesgodene. De fire aktørene legger stor vekt på kvalitet og utvikling, og ser aller helst mot sine brukere og besøkende for tilbakemeldinger og innspill om behov og ønsker. De suksessfulle destinasjonene er de som evner å samarbeide internt på destinasjonen, hvor alle drar i samme retning for og samlet øke destinasjonens attraktivitet hvor fellesgodetilbudet beskrives som vesentlig for utvikling og økning i besøkende. Samtidig er fellesgoder et produkt og tjeneste som ikke direkte koster penger å benytte seg av og vi ser derfor hvordan gode finansielle modeller og samarbeid ved destinasjonen skiller seg ut som et nøkkelpunkt for innovasjon og muligheter for utvikling.

## Abstract

Winter destinations in Southeast Norway have undergone tremendous development in recent years related to development, private business and supply development. As a result, the destinations' utilization of natural resources, financing and operation of common good offers has become a more important element for the attractiveness of the destination. The purpose of this assignment has been to highlight and study the actors behind the common goods at four mountain destinations in Southeast Norway and their operation and development of common good services at the destination. Through interviews and conversations with informants and involved in the operation of the common goods offer, we have tried to form a picture of the factors and elements that affect their everyday lives and compared the models of the four destinations through a "Cross case study" for the operation and development of common good.

In this study, we have looked towards the actors' operation and development of common goods and their innovation opportunities and capabilities. Among the actor, we see clear differences in what the current operation and development of the common good offer looks like and different ways of organizing and financing the benefits. All four destination actors have deep traditions and leadership expertise with good involvement of users and visitors. The financial models of some players differ from each other where a large part of the funding lies in voluntary contributions that are both time-consuming and costly for the actors, while other destinations have good economic models and solid financing. All four players have very solid common goods offerings that attract many visitors and permanent cabin owners who have clear needs and wishes for the joint good offer, where the actors have clear information and insight that they used for development.

Through the results, we have seen that there are different ways of managing the operation of common goods and how the various actors influence the challenges associated with the common goods. The four actors place great emphasis on quality and development, and preferably look to their users and visitors for feedback and input on needs and wishes. The successful destinations are those that are able to collaborate internally at the destination, where everyone goes in the same direction to and collectively increase the attractiveness of the destination where the common good offer is described as essential for the development and increase of visitors. At the same time, common goodies are a product and service that does not directly cost money to make use of, and we therefore see how good financial models

and cooperation at the destination stand out as a key point for innovation and opportunities for development.

# Innholdsfortegnelse

<b>1.0 Innledning</b> .....	<b>7</b>
1.1 Tema.....	7
1.2 Problemstilling.....	8
1.3 Oppgavens disposisjon.....	9
1.4 Avgrensninger.....	10
<b>2.0 Litteraturgjennomgang</b> .....	<b>11</b>
2.1 Perspektiver på innovasjon.....	11
2.5 Fellesgoder.....	14
2.6 Tragedy of the Commons.....	16
2.7 Drivere for innovasjon og innovasjonsbegrepet.....	17
2.8 Barrierer for innovasjon.....	20
2.9 Innovasjon-nettverk.....	23
2.10 Innovasjonskultur.....	25
<b>3.0 Metode:</b> .....	<b>26</b>
3.1 Kvalitativ metode.....	26
3.2 Cross-case analyse:.....	27
3.3 Forskningsdesign.....	29
3.4 Case og casebeskrivelse.....	29
3.4.1 Skeikampen.....	30
3.4.2 Venabygdsfjellet.....	30
3.4.3 Sjusjøen.....	31
3.4.4 Beitostølen.....	32
3.5 Datainnsamling.....	32
3.5 Evaluering av forskningen.....	34
3.5.1 Validitet.....	34
3.5.2 Intern validitet.....	34
3.5.3 Ekstern validitet.....	34
3.5.4 Reliabilitet.....	35
<b>4.0 Datapresentasjon og analyse</b> .....	<b>36</b>
4.1 Drivere for innovasjon.....	36
4.1.1 Oppsummering.....	39
4.2 Barrierer for innovasjon internt.....	41
4.2.1 Oppsummering.....	44
4.3 Barrierer for innovasjon ekstern.....	46
4.3.1 Oppsummering.....	50
4.4 Innovasjonsprosesser.....	51
4.4.1 Oppsummering.....	53

4.5 Innovasjonsnettverk .....	54
4.5.1 Oppsummering .....	56
<b>5.0 Diskusjon .....</b>	<b>58</b>
5.1 Utviklingen av dagens modell for drift og utvikling av fellesgoder .....	58
5.2 Faktorer som påvirker aktørenes drift av fellesgoder.....	62
5.3 Utviklingen av fellesgodetilbudet og bærekraftige modeller .....	66
5.4 Oppsummering .....	68
<b>6.0 Avslutning og oppsummering.....</b>	<b>70</b>
<b>7.0 litteraturliste.....</b>	<b>73</b>
<b>8.0 Vedlegg.....</b>	<b>76</b>

## 1.0 Innledning

### 1.1 Tema

I Sørøst-Norge ligger flere av landets mest attraktive vinterdestinasjoner tilknyttet store alpinbakker, hyttefelter og tur- og skiløyper. Destinasjonene nyter godt av flotte naturterreng, helårs fremkommelighet og lange vintre, som til sammen utgjør svært attraktive reiselivsmål både for faste fritidsboligeiere og turister. Destinasjonene har brede tilbud hele året i form av alpinbakker og skiheiser, turskiløyper og skiltede turstier, sykkelstier og aktivitetsparker. Deler av disse tilbudene er knyttet til privat næring og er betalingstjenester for brukerne ved destinasjonen, mens andre tilbud som skiløyper, turstier og skiltede trasser faller under samlebegrepet *fellesgoder*. Dette er goder som skiløyper, turstier eller aktivitetsparker, som ikke koster noe for meg eller deg å bruke, men som koster penger å drifte og finansiere. Fellesgoder kan defineres som goder som ligger tilgjengelig for alle brukere og godet kan ikke brukes opp (Jakobsen, 2019). For brukeren koster det heller ingenting å benytte seg av godet (Åserød, 2016), og det er derfor både utfordringer og muligheter knyttet til drift og finansiering til organiseringen bak fellesgodene.

Hvordan fellesgodetilbudet organiseres, driftes og utvikles varierer mellom de ulike destinasjonene og det er flere nevnte utfordringer knyttet til faktorer som finansiering og lønnsomhet. I mange år har fellesgodedriften vært knyttet til lokale løypelag drevet av frivillighet og skjøre finansielle modeller, eller kommunale tilskudd og oppfølging. De siste årene har utviklingen sett annerledes ut og destinasjonsselskapene har sett verdi i å utvikle bedre tilbud for å øke antall besøkende og tilbudsetterspørselen. Kravene om bedre skiltede turstier og nye preppede skiløyper er stadig økende hos brukerne, hytteeierne og turistene (Sandnes et. Al, 2013) noe som påvirker aktørene bak fellesgodetilbudet til å effektivisere og utvikle gode modeller for finansiering og drift. Derfor ønsket vi å undersøke hvordan fire ulike destinasjoners fellesgodeaktører drifter og utvikler fellesgodetilbudet ved fjelldestinasjonene gjennom et helårstilbud for brukerne.



## 1.2 Problemstilling

Denne oppgaven har til hensikt å sette lys på aktørene bak drift og utvikling av fellesgoder ved fjelldestinasjoner i Sørøst-Norge, hvordan destinasjonen og fellesgodetilbudet har blitt slik det har blitt, hvordan tilbudene driftes i dag og hvordan aktørene ser fremover for utvikling av tilbudene. Ønsket var å treffe og snakke med aktørene og menneskene bak destinasjonenes fellesgodetilbud for å få en bred og dyp forståelse av hvilke faktorer som påvirker hvordan dagens fellesgodetilbud driftes. Destinasjonene som er med i forskningen er både like og ulike sett fra utsiden, men de produserer mange av de samme fellesgodene som sykkelstier, skilte turstier, aktivitetsparker for barn og skiløyper. Derfor var det viktig for oss å utarbeide en problemstilling og forskningsspørsmål som fokuserte på hvordan dybden hos aktørene bak fellesgodene og fikk frem hvilke faktorer, sammenliknbare eller ikke, som påvirker drift og utvikling av fellesgoder ved fjelldestinasjonen. Med dette som grunnlag, er det arbeidet frem en problemstilling som er formulert slik;

*“Hvilke faktorer og elementer påvirker bærekraftige løsninger for drift og utvikling av fellesgoder ved fjelldestinasjonen?”*

Begrepet bærekraft benyttes som en faktor for utvikling og solid drift av fellesgodetilbudene ved fjelldestinasjonene og kan beskrives som organisasjoners evne til å utvikle, vokse og overleve langsiktig (Aasen, Amundsen, 2017). For aktørene bak fellesgodene vil det å finne gode løsninger for drift være avgjørende for å kunne drive en lønnsom aktivitet. Innen innovasjon finner man et begrep kalt “driftsinnovasjon” som beskrives som en faktor for organisasjoners evne til innovasjon og mulighetsrom for innovasjon (Aasen, Amundsen, 2017). Vi har studert hvordan driftsaktørene opererer for å produsere og utvikle fellesgodetilbudet ved fjelldestinasjonene, og driftsinnovasjon fremmer elementer hvor man innoverer og forbedrer faktorer knyttet til driften. Redusere kostnader, effektivisere prosesser eller hente inspirasjon og modeller fra andre aktører eller bransjer (Aasen, Amundsen, 2017) er eksempler på hvordan driftsinnovasjon kan ses mot fellesgodeaktørene. Bærekraftige modeller eller forretningsmodellinnovasjon bygger på måten man strukturerer og organiserer virksomheten på, innleder partnerskap med strategisk nytte eller benytter tredjeparts enheter (Aasen, Amundsen, 2017). Innledningsvis i studiet var det viktig å etablere et generelt kjennskap til hvordan driften er organisert rundt fellesgodene, og derfor la

forretningsmodellinnovasjon seg som en nært relatert grunnteori for utforming av problemstilling og forskningsspørsmål.

Problemstillingen har til hensikt å se mot aktørenes måte å organisere, finansiere og drifte fellesgodetilbudene ved fjelldestinasjonene. For å presisere problemstillingen stiller vi 3 forskningsspørsmål som også kommer igjen i metode- og diskusjonsdelen av oppgaven; hvordan ser fortiden til destinasjonens fellesgoder ut og hvordan har destinasjonens fellesgodetilbud blitt slik det er i dag? Hvordan driftes og utvikles fellesgodetilbudet i dag? Og hvordan ser aktørene fremtiden knyttet til drift og utvikling av fellesgodetilbudet ved destinasjonen? Disse spørsmålene var formulert for å avdekke hvilke faktorer og elementer som har påvirket aktørene til dagens modeller for drift av fellesgoder og hvordan aktørene ser fremover på utviklingen av fellesgodetilbudet.

Med dette som grunnlag, falt valget på å gjøre en "cross-case-analyse", som metodisk vil utdypes klarere i kapittel 3, av fire fjelldestinasjoner i Sørøst-Norge. Vi ønsket å sammenlikne de fire destinasjonenes fellesgodeaktører med de nevnte forskningsspørsmålene over som grunnlag. De fire utvalgte destinasjonene kan fra utsiden sees på med både likheter og ulikheter og vår oppgave ble å studere aktørene, frivillig eller profesjonelle, som står for fellesgodeproduksjonen ved destinasjonen.

### 1.3 Oppgavens disposisjon

I den neste delen av oppgaven, kapittel 2, vil vi presentere relevant teori for forskningen. Først og fremst redegjørelse av begrepene innen innovasjon som benyttes i studiet som blant annet driftsinnovasjon, innovasjonsprosesser og innovasjonsevne, men også en avklaring rundt begrepet *fellesgoder* og hvilke tilbud aktørene vi har studert produserer og leverer ved fjelldestinasjonene. Her vil vi også komme inn på kjente utfordringer knyttet til finansiering og drift av fellesgoder ved andre kjente norske destinasjoner. I kapittel 3 redegjør vi for det metodiske rammeverket satt for studiet, og hvilke metodiske verktøy vi benytter i søken etter gode analyser av fellesgodeaktørene. I kapittel 4 presenterer vi hvilke funn og data vi hentet fra aktørene og forskningens informanter ved fjelldestinasjonene som er med i forskningen. Her kommer hvilke tanker og opplevelser informantene og aktørene har rundt temaene knyttet til drift og utvikling av fellesgoder, samt analyse knyttet opp mot innovasjons- og bærekrafts-teori. Kapittel 5 inneholder diskusjoner mellom funn og teori hvor vi ser likheter og ulikheter mellom aktørene og hvilke teoretiske perspektiver som kan sees i lys av innhentede data. I kapittel 6 ser vi kritisk mot egen forskning og hvordan det valgte metodiske rammeverket har fungert, samt forskningens validitet og begrensninger.

#### 1.4 Avgrensninger

I denne forskningen er det gjort visse avgrensninger til flere elementer ved oppgaven. Til de teoretiske bidragene har vi avgrenset til det som sees som relevant for denne forskningen. På denne måten har vi på en fordelaktig måte oppnådd en god forståelse av fellesgoder som felt i korrekt kontekst rettet mot vinterdestinasjoner. Under intervjuene med informantene gjorde vi mange spennende og interessante funn som kunne vært veldig spennende å følge. Men vi valgte å avgrense det til å kun å dreie seg om drift, finansiering og utvikling av fellesgoder. Vi ønsket å gjøre et skikkelig dypdykk innenfor et spesifikt tema, for å bli skikkelig gode på det, istedenfor å gå brett ut, hvor vi kunne endt opp med å kunne litt av alt.

## 2.0 Litteraturgjennomgang

I dette kapitlet vil vi presentere de teoretiske betraktningene og den teorien vi har funnet relevant for forskningen. En del av den teorien som til slutt endte opp som aktuell for forskningen ble innhentet relativt tidlig i forskningsprosessen. Men, som en del av det metodiske rammeverket, ble det også innhentet en del teori i etterkant av intervjuene med aktørene bak fellesgodene. Dette var et bevisst valg fra vår side, når vi kom dypere inn i og fikk mer informasjon fra aktørene ved destinasjonene. Dette gjorde at vi kunne spisse den teoretiske delen med svært relevante betraktninger ved å legge teoriinnhenting som en del av analysen.

### 2.1 Perspektiver på innovasjon

Innovasjon som begrep er i teorien knyttet til ny vare, ny tjeneste eller ny organisasjonsform, mens innovasjonsprosess defineres som prosessen som fører frem til en varig begrenset endring, en fundamental økonomiprosess (Aasen, Amundsen, 2017). Innovasjon kan også sees som resultatet av en prosess hvor målet er å skape en varig endring med positiv effekt for organisasjonen eller virksomheten. Mellom forståelsen av innovasjon og oppfinnelse beskrives et viktig skille hvor oppfinnelsen kan betegnes som skapelsen av en ide, bærer innovasjon preg av å skape noe for noen. Forståelsen av innovasjon er mer knyttet til en mer omfattende og tidkrevende prosess hvor ideer settes til liv i virkeligheten (Aasen, Amundsen, 2017).

#### ***Driftsinnovasjon***

Driftsinnovasjon legger vekt på forbedring av arbeidsprosesser gjennom kostnadseffektivisering, styrke konkurransekraft og forbedre kundeservice. Målet med denne typen innovasjoner å styrke driften i retning av å håndtere for eksempel kunderelasjoner bedre, eller kutte i driftskostnadene (Aasen, Amundsen, 2017). Driftsinnovasjon som effekt krever andre type prosesser en tradisjonell endring i organisasjoner, hvor motstandere eller kritikere av endringene ikke gis plass. Ved å i mindre grad involvere medarbeidere eller mellomledere, skiller driftsinnovasjonsprosesser seg fra tradisjonelle innovasjonsprosesser og sikrer i større grad at motstandere internt kan påvirke endringen (Aasen, Amundsen, 2017), som på sikt kan være negativt for organisasjonens innovasjonsevne.

### ***Innovasjonsprosess***

En innovasjonsprosess innebærer involvering og engasjement av ansatte i en organisasjon eller virksomhet i å skape eller utvikle noe nytt og nyttig som skal ha en varig positiv endring for organisasjonen (Aasen, Amundsen, 2017). I litteraturen defineres innovasjonsprosessen på ulike måter, men en relevant definisjon kan ligge nært ideen om en stegvis prosess fra ide til resultat ved ny løsning eller gevinst for organisasjonen (Aasen, Amundsen, 2017). I dagens moderne innovasjonstid handler innovasjon og innovasjonsprosess om å anvende kunnskapen og skape konkurransefortrinn, snarere enn det å innovere i seg selv (Aasen, Amundsen, 2017).

Forståelsen av innovasjonsprosess i denne forskningen ligger ikke nødvendigvis knyttet til de store, omfattende og erklærte innovasjonsprosessene, men heller i retning av de kontinuerlige, forbedrende prosessene som skjer nærmest ubevisst. De deltagende aktørene med i denne forskningen er ikke store, komplekse organisasjoner, men heller mindre, fleksible og semi-strukturerte enheter med mål om å levere og utvikle tilbudene med innehavende kompetanse og erfaring. Som Hernes (2020) skildrer gjennom å se innovasjon gjennom et prosessfilosofisk syn, er innovasjon drevet gjennom tid og i stadig endring og utvikling. Med dette betyr det at man må kunne agere ved uforutsette situasjoner og utfordringer eller hvordan andre aktører eller ny teknologi kan påvirke organisasjonens hverdag (Hernes, 2020).

### ***Forretningsmodellinnovasjon***

Endringer knyttet til organisasjoners strukturer, strategi, bruk av strategiske partnere og alternative finansieringsmodeller er former for forretningsmodellinnovasjon (Aasen, Amundsen, 2017). Innovative organisasjoner evner å se mulighetene for effektivisering og nyskaping for en mer lønnsom forretningsmodell gjennom moderne utvikling.

Forretningsmodellinnovasjons effekt øker også i takt med det voksende behovet for fokus på nye produkter, nye tjenester og nye markeder (Aasen, Amundsen, 2017), samt fokus på en bærekraftig utvikling.

Et relevant teoretisk rammeverk for hvordan organisasjoner kan snu om på sin forretningsmodell og gjøre den mer bærekraftig er Jørgensen og Pedersens (2018) "RESTART - Sustainable Business Model Innovation". Her presenteres det en "prosessmodell" bærekraftig forretningsmodellinnovasjon hvor målet er å flytte dagens

forretningsmodell over til en bærekraftig forretningsmodell gjennom 4 faser sirkulert rundt forretningsmodellen (Jørgensen, Pedersen, 2018).

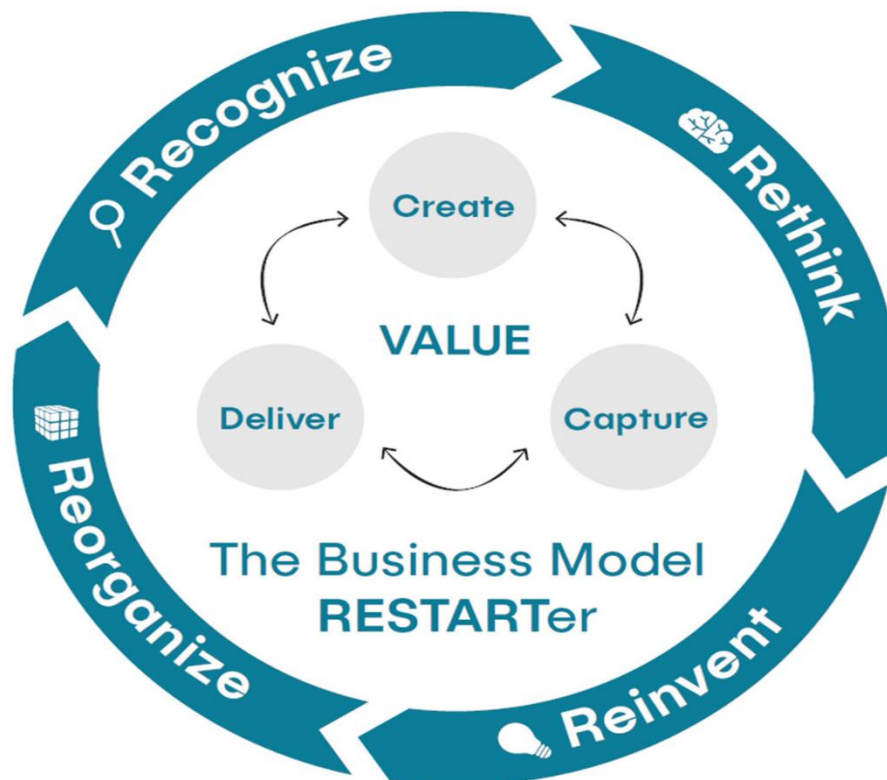


Fig. 14.2 "The business model RESTARTer for sustainable business model innovation" (Jørgensen, Pedersen, 2018. S.185)

Modellens 4 faser er *Recognize*, *Rethink*, *Reinvent* og *Reorganize* (Jørgensen, Pedersen, 2018) Den første faser handler om å forstå dagens situasjon og hvorfor det behøves en endring. Fase to omhandler indentifisering av muligheter, trusler og alternativer av en forbedret eller endret forretningsmodell. Deretter følger fasen *Reinvent* hvor man planlegger og tester, deretter avgjør ny forretningsmodell. Den siste fasen beskriver reorganiseringen organisasjonen og implementeringen av den nye forretningsmodellen (Jørgensen, Pedersen, 2018).

Modellen kan forstås som et rammeverk eller verktøy til hjelp for å forstå hvilke hensyn og faktorer som må hensyntas og fokuseres på ved endringsprosessen ved bærekraftig forretningsmodellinnovasjon. De fire fasene er alle relatert mot forretningsmodellen og kan beskrives som byggeklosser i prosessen fra nåværende modell til en bærekraftig forretningsmodell (Jørgensen, Pedersen, 2018). I tillegg legger Jørgensen og Pedersen (2018) ved betraktninger og hvordan alle innovasjonsprosesser bør starte med en erkjennelse, eller

bevisstgjøring av dagens forretningsmodellens elementer og hvorfor de krever en endring (Jørgensen, Pedersen, 2018). Modellen i sin helhet finner nok sine mest relevante nedslagsfelt i andre virksomheter og bransjer enn hos fellesgodeaktører, men noen elementer fra det teoretiske rammeverket kan likevel være relevant for aktørene og kan knyttes opp mot driftsrelaterte utfordringer og langsiktig tankegang, som vi vil komme nærmere innpå under diskusjonskapittelet.

## 2.5 Fellesgoder

### *Fellesgoder som begrep og betydning:*

Begrepet fellesgoder defineres på ulike måter i ulike teoretiske bidrag, men for dette studiet er det vinterdestinasjoner i Sørøst-Norge som er det primære avgrensede området. Derfor vil fellesgoder være et fellesbegrep for tilbudene ved destinasjonen som ikke er direkte knyttet til næring eller kjøp/salg. Likevel vil vi avklare hva et fellesgode er. Slik infrastruktur, som også kan omtales som fellesgoder, har økonomiske behov i bakkant og ofte løst gjennom helt eller delvis involvering av offentlige midler (Teigen et.al., 2009). Å finansiere fellesgoder beskrives som et nøkkelpunkt for velfungerende destinasjoner hvor fellesgodetilbudet står sentralt for hele destinasjonens attraktivitet. Jakobsen (1998) peker på hvordan fellesgoder har en kostnad for bruker nærmest lik null (Jakobsen, 1998) som setter visse lys på hvordan finansiering er en viktig faktor og utfordring for drift av fellesgoder.

I en rapport publisert i 2013 av *Menon Business Economics med "Modell for fellesgodefinansiering i Oppdal"* som case (Sandnes et.al., 2013) beskrives situasjonen ved Oppdal. Rapporten retter fokus mot Oppdal som destinasjon og trekker frem flere utfordringer og elementer ved drift og finansiering av fellesgoder. I rapporten defineres fellesgodetilbudet ved destinasjoner som et samlet sett med goder som legger grunnlag for næringsvirksomhet ved destinasjonen, samt utgjør unikheten for destinasjonen (Sandnes et.al., 2013). Eksempelvis legger forfattere også her vekt på de "klassiske" vinterdestinasjonsfellesgodene med skiløyper, turstier, skilting, og lokalkunnskap. Samtidig mener de man kan se en destinasjons fellesgoder delt grovt i to deler: nyttig for aktørene og nyttige brukerne (Sandnes et.al., 2013). Fellesgodene som er nyttige for aktøren beskrives som bookingsystemer, felles destinasjonskommunikasjon og profilering og kunderelasjoner som innsikt i brukernes behov og ønsker (Sandnes et.al., 2013). Disse godene er i utgangspunktet aktørstyrt, men rettet lite oppmerksomhet i denne forskningen, selv om det har dukket opp som faktorer i intervjuene med aktørene bak fellesgodene ved destinasjonene. Den andre kategorien, nyttig for brukerne, sees i langt større grad relevant. Her beskriver

forfatterne eksempler som blant annet gratisarrangementer, skiløyper, skilting av turstier og parkering- og rasteplasser (Sandnes et.al., 2013). Disse er på samme måte som den første kategorien aktørstyrte og driftet gjennom ulike modeller, men er på mange måter direkte relatert til fellesgoder definert i dette studiet.

#### *Utfordringer knyttet til drift og finansiering av fellesgoder:*

Med ulike finansielle og strukturelle modeller for drift og utvikling av fellesgoder følger også en rekke utfordringer og dilemmaer knyttet til blant annet utnyttelse av naturens ressurser og privatisering med profitt som mål. I Sandnes et.al. (2013) settes det lys på flere av utfordringer knyttet til finansieringsutfordringer ved Oppdal, samt andre utfordringer omkring drift av fellesgoder. Blant de nevnte relevante utfordringene ved destinasjon Oppdal er det særlig to relevante elementer som fatter vår interesse i forhold til casene i denne forskningen.

Det første som belyses er det forfatterne kaller "gratispassasjerproblemet" (Sandnes et.al., 2013) og ligger tett opp mot tidligere nevnte forklaringen rundt fellesgoder som ikke er mulig å ekskludere noen fra å bruke godet (Teigen et.al., 2009). Når et gode er produsert og tilbudt til brukere, kan man eksempelvis ikke ekskludere turister ved et hotell eller liknende næringsdrivende fra å bruke godet, selv om hotellet ikke nødvendigvis har vært med på å finansiere det spesifikke godet (Sandnes et.al., 2013). Problemet oppstår altså når et gode er produsert og det ikke er mulig å ekskludere brukere fra godet, selv om de ikke har vært med på å finansiere godet. I relevant betydning vil det ved en stor destinasjon med mange næringsaktører som nyter godt av gode fellesgodetilbud, bli skeivheten bak finansieringen av disse tilbudene komme frem ved ulike finansielle innsatser. I et sån eksempel vil det være bedriftene som er "gratispassasjerer", og som på sikt kan svekke destinasjonens attraktivitet om fellesgodetilbudene faller bort gjennom dårlig samarbeid (Sandnes et.al., 2013).

Det andre relevante utfordringselementet beskriver hvilke som har nytte av godet og at disse også skal være med å finansiere godet (Sandnes et.al., 2013). Enkelt forklart, beskrives situasjonen som at den som har en nytte av fellesgoder ved destinasjonen, skal også være med å finansiere det. På denne måten kan man koble flere av destinasjonens næringsaktører, eiere av faste eiendommer som hytter, leiligheter etc. og utbyggere til modellen for finansiering (Sandnes et.al., 2013). På Oppdal er situasjonen temmelig lik som ved destinasjonene utvalgt i denne forskningen, hvor den store delen av besøkende består av hytter. Disse er i all hovedsak delaktige finansielt gjennom frivillige bidrag, men Sandnes et.al (2013) ser også



hvordan hoteller, håndverkervirksomheter og handelsstand bør kunne være med å bidra til utvikling og drift av fellesgodetilbudet. Utviklingen av fritidsboligene bidrar til solide vekstmuligheter for handelsstand og andre næringsdrivende ved destinasjonen, slik at det totale fellesgodetilbudet også er nødt til å følge destinasjonens utvikling (Sandnes et.al., 2013).

## 2.6 Tragedy of the Commons

I forlengelse av det å definere og beskrive fellesgoder som begrep og betydning, samt hvilken posisjon og form det har i denne forskningen, velger vi også å ta med betraktninger knyttet til vår forståelse av teorien "Tragedy of the Commons" (Ostrom, 1999). I litteraturen kan man finne begrepet oversatt til "Allmenningens Tragedie" hvor definisjonen ligger knyttet til hvordan fellesressurser ødelegges ved at allmenningen eller brukerne utnytter ressursen til sitt eget beste (Ostrom, 1999). Ostrom (1999) peker også på beskrivelsen av hvordan fellesressurser av ulike karakterer er ressurser hvor det er vanskelig å ekskludere brukere fra å ta i bruk ressursen. Dette er i hovedsak ressurser som ligger naturlig i naturen, altså ikke menneskeskapte, eksempelvis havet med fiske, fjellet eller skogen (Ostrom, 1999). Slike ressurser finnes ved de aktuelle destinasjonene i dette studiet hvor det geografisk er nærliggende store naturområdet hvor folk kan ferdes fritt uten særlig tilrettelegging og restriksjoner. Disse ressursene får mye oppmerksomhet av Ostrom (1999) hvor overbruk og slitasje kan forekomme. De samme naturområdene kan også være utgangspunktet for fellesgoder og tilrettelegging av kommersiell drift og utvikling.

Som Ostrom (1999) beskriver gjennom sitt bidrag, fortjener diskusjonen omkring utnyttelse av naturressurser også oppmerksomhet knyttet til retningslinjer eller "grenser" satt av offentlige instanser til grad av utnyttelse av naturressurser (Ostrom, 1999). For denne forskningen er dette relevant da det i flere sammenhenger dukker opp samarbeid eller føringer fra kommunalt nivå, eller andre naturvernene instanser. I naturområdet hvor det beiter dyr vil det være aktuelt med reguleringer knyttet til motoriserte kjøretøy deler av året eller i sesonger, mens det i andre områder reguleres etter slitasje og tilstanden av naturen. Disse reguleringene kan være kortvarige og hemme langsiktighet og forutsigbarhet for aktørene ved destinasjoner tilknyttet de aktuelle naturområdene (Ostrom, 1999). Blant annet ligger en av destinasjonene delvis i og rundt nasjonalpark forvaltet område. Fra det offentlige peker Ostrom (1999) videre på hvordan det å sette grenser eller retningslinjer for aktørene i naturområder, kan påvirke i hvilken grad det er lett eller vanskelig å bedrive aktivitet i

områdene (Ostrom, 1999). Eksempelvis beskriver hun hvordan det å stenge en skog eller et vann over en kort periode kan ha positive for dyr eller naturen, men på lengere sikt kan ha negative konsekvenser for andre elementer. Endringen av slike typer reguleringer kan være en god løsning for å effektivisere møtet med dilemmaer knyttet til fellesressursers utnyttelse (Ostrom, 1999) og hvordan enkelte kan dra nytte og nærmest egoistisk egenverdi ut av felles naturressurser. Sett fra offentlighetens ståsted, ligger dilemmaet i om ikke de offentlige instansene legger føringer, reguleringer og grenser for utnyttelse av naturressurser, gjør ingen det. Faren er at aktørene som eventuelt utfører aktiviteten, ikke setter grenser for grad av ressursutnyttelse (Ostrom, 1999).

## 2.7 Drivere for innovasjon og innovasjonsbegrepet

Forskningsdrevet innovasjon har blitt snakket om i årevis og gjør det fortsatt. I dag er teknologidrevet innovasjon på topp på grunn av farten teknologiutviklingen har. Dessuten er det mye diskutert om innsiktsdrevet og designdrevet innovasjon. Det handler om innovasjon basert på brukerbehov. Hva er kundenes behov og hvordan får vi innsikt? Det finnes også prisdrevet innovasjon, som betyr at selskap endrer seg på grunn av endringer i markedspriser. Det er med andre ord mange drivere for innovasjon, og ingen driver som er rett eller galt. Det handler om hvordan innovasjon skjer og hva som gjør at du må, ønsker eller kan innovere. (Andersen & Buckholm, 2018). Vi velger å sette søkelys på elementer som kan være relevant i forhold til fjelldestinasjoner. På fjelldestinasjoner handler det om å tenke nytt rundt måten ting gjøres på, produkt, tjenester og andre prosesser for å skape verdi rundt menneskelige, sosiale globale, bærekraftig og økonomiske perspektiver (Andersen & Buckholm, 2018). Det er relevant å snakke om graden av innovasjon. Selve begrepet innovasjon har sin opprinnelse fra det latinske ordet «innovare» som handler om å utvikle eller fornye noe helt nytt. Joseph Schumpeter som ofte blir kalt for innovasjonsforskningens far, og definerte innovasjoner som at det er «nye kombinasjoner av eksisterende ressurser» (Abelsen, Isaksen & Jacobsen, 2020). Ofte snakkes det om disruptiv innovasjon, som kan ses på som en banebrytende innovasjon, hvor nyskapingen forstyrrer et eksisterende marked. Samfunnsøkonomen Clayton M. Christensen beskrev disruptiv innovasjon som en nyskaping som gjør eksisterende marked og forretningsmodell irrelevant (Andersen & Buckholm, 2018). Men innovasjon trenger ikke å være eller bety og store endringer. I tillegg til disruptiv innovasjon har vi radikal og inkrementell innovasjon.

Radikal innovasjon er når en stor endring skjer. Disse endringene vil endre måten vi tenker på, og i hjertet av denne innovasjonen er ofte evnen til å tenke annerledes. Når nye næringer

etableres, forbindes de ofte med radikal innovasjon. Det er vanligvis forbundet med større risiko, men kan føre til større belønninger. Denne innovative ideen er ofte ikke trodd av mange mennesker, så de er motvillige til å investere. På denne måten kan du få et idémonopol. Det betyr at du ikke får mye konkurranse fra andre aktører i en tidlig fase (Håvåg Voldsund, Skjølsvik og Johnstad Bragelien, 2020, s. 42). Et eksempel på radikal innovasjon kan være introduksjonen av elektrisitet. På tidspunktet for lanseringen var det svært lite kjennskap om det, så usikkerheten i markedet gjorde at ikke alle trodde på det. I ettertid har samfunnet blitt helt avhengig av strøm. En disruptiv innovasjon kan fort blandes med radikal innovasjon. Forskjellen er at en disruptiv innovasjon erstatter eksisterende produkter i markedet. Det betyr at det som eksisterer må ut av bransjen. Dette er en ekstrem form for innovasjon og endrer spillereglene totalt i markedet og bransjen. Slike innovasjoner vil først oppleves som mindre brukervennlige enn eksisterende produkter, men sakte, men sikkert vil markedet og brukerne følge etter, og til slutt se på det som mer brukervennlig enn først antatt (Håvåg Voldsund et.al., 2020.) Vi definerer inkrementell innovasjon som "innovasjon uttrykt i små endringer basert på eksisterende teknologi, kunnskap eller aktiviteter, og som ofte er utviklet for å møte behovene til eksisterende kunder" (O'Reilly & Tushman, 2004). Shumpeter beskrev inkrementell innovasjon som små stegs innovasjoner som skjer kontinuerlig. Det er mange små brudd, men flere små brudd i samme retning kan over tid føre over til større endringer (O'Reilly & Tushman, 2004).

Det finnes ingen oppskrift på suksess gjennom innovasjon, men det er enighet om at noen suksessfaktorer er grunnleggende. Rammeverket til Becheikh et al. skisserer de grunnleggende betingelsene for innovasjonssuksess. Organisasjoner innoverer for å forbedre økonomiske resultater, øke konkurranseevnen eller begge deler (Aasen & Amundsen, 2017). Det har også blitt hevdet at bedrifter er avhengige av innovasjon og at dersom bedrifter ikke innoverer, vil de ikke lenger kunne oppnå de samme resultatene. Rammeverket til Becheikh et al tar for seg de eksterne, interne og personlige faktorene som må danne grunnlaget for å muliggjøre utvikling og jakt på innovasjon, oppnå høyere økonomisk ytelse og høyere konkurranseevne (Isaksen, 2019). Dette er alle faktorer som påvirker graden av innovasjon. Graden av innovasjon refererer til i hvilken grad innovasjon påvirker markedet og andre eksterne faktorer. Interne faktorer er alle ressurser internt i organisasjonen, mens de personlige egenskapene tilhører medarbeidere, og tar for seg faktorer mer på det individuelle plan.

Eksterne faktorer involverer alt som påvirker en organisasjon utenfra. Dette er vanligvis et marked, industri osv. Politiske lover og regler setter også noen retningslinjer som må følges. Hvis vi går dypt inn i markedet, så kan vi skille mellom "teknologi-push" og "demand-pull" innovasjoner (Isaksen, 2019). Teknologidrevet innovasjon kommer ovenfra og under markedet. Her etterspør markedet nye teknologier og oppfinnelser. Store teknologiske nyvinninger som smartelefoner, bærbare datamaskiner og nye funksjoner er eksempler på dette. Sjelden er disse innovasjonene tilfeldigheter, og det kreves en viss evne for å få dem til. Innovasjonsmetoden som brukes her omtales ofte som STI (Science and Technology Innovation) (Isaksen, 2019). Dette er basert på kodekunnskap. "Demand-pull" innovasjon kommer fra tilbakemeldinger og kommentarer fra sluttbrukere av et produkt eller en tjeneste. Denne formen for innovasjon kalles DUI (Doing Using Innovation) (Isaksen, 2019). Dette vil i hovedsak være små inkrementelle innovasjoner med noen justeringer av allerede eksisterende produkt/tjeneste.

Politiske lover og regler kan påvirke innovasjonen i en organisasjon. Innovasjonspolitikken bør fremme utvikling og bruk av næringslivs- og industriinnovasjoner. Dette kan deles inn i tre nivåer: nasjonalt, regionalt og lokalt. På nasjonalt nivå fant vi blant annet regjeringen, Stortinget og Innovasjon Norge (Asheim, Isaksen, & Trippl, 2019). Dette er personene som typisk forvalter innovasjonspolitikken, men de delegerer også ansvaret til det regionale nivået, nemlig fylker, kommuner, universiteter osv., og på lokalt nivå til kommuner. Bedrifter må følge disse retningslinjene i sitt innovasjonsarbeid, men de kan også utfordre dem dersom innovasjonen er radikal nok.

Avslutningsvis kan vi si at det kan være mange ulike drivere til innovasjon, eksempelvis drivkrefter intern eller ekstern, som eksempelvis ansatt i en bedrift, eller brukredrevet innovasjon. LO definerer medarbeiderdrevet innovasjon som innovasjoner som er frambrakt gjennom en åpen og inkluderende innovasjonsprosess basert på en systematisk bruk av medarbeidernes ideer, kunnskap og erfaring som er utviklende for virksomhetens totale innovasjonsevne (Aasen & Amundsen, Innovasjon som kollektiv prestasjon, 2017). Eric von Hippel skriver om brukere som drivere for innovasjon. Hans ideer handler om brukernes eller kundes behov, eksperimentering og erfaring, og hvordan dette kan utnyttes som grunnlag for innovasjon (Aasen & Amundsen, 2017). Eksterne faktorer er helt avgjørende for å utvikle gode innovasjoner. Et produkt eller en tjeneste er ubrukelig med mindre markedet er åpent for det. Noen innovasjoner er laget i henhold til markedets krav, mens noen innovasjoner skjer gjennom teknologisk utvikling. Nye og innovative markedsføringsmetoder er også

svært viktige for å oppnå innovasjonssuksess. Ytre faktorer kan både hemme og fremme utviklingen av innovasjon.

## 2.8 Barrierer for innovasjon

Begrepet barrierer defineres som en hindring eller noe som vanskeliggjør kommunikasjon, handlinger, utvikling e.l. (naob.no). Som nevnt i innledningen har vi gjort en cross-case-analyse, hvor 2 av punktene handler om barrierer for Innovasjon, både internt og eksternt. Underpunktene er finansiering, planlegging, ledelse, nettverk, samarbeid og markedsutvikling. Aasen og Amundsen peker på 4 hindringer som kan være mulige barrierer for innovasjon i egne og eksterne nettverk. Under disse 4 hindringene beskrives også samarbeid, ledelse, nettverk og litt om de økonomiske barrierene.

### 1. Ikke oppfunnet het barrieren

Fordi folk er vant til å kommunisere kun innenfor sitt eget team, er det for få muligheter til å søke kunnskap og inspirasjon utenfor sin egen enhet. Holdningen her kan også være at du synes det er best å håndtere utfordringen på eget lag, blant annet fordi du ikke vil vise andre enheter at du har et problem. Det er også viktig å påpeke at den generelle gruppen kan være mer sannsynlig å betrakte seg selv som dyktigere enn andre (Aasen & Amundsen, 2017).

### 2. «Klar deg selv» -barrieren

Folk har hatt erfaringer med konkurranse blant avdelinger og kolleger basert på kompensasjon og økonomi. På bakgrunn av dette blir folk motvillige til å hjelpe hverandre og dele kunnskap og erfaringer. Du jobber for dine egne mål eller bare målene til avdelingen i stedet for målene til organisasjonen som helhet.

### 3. Søkebarrieren

Folk som leter etter informasjon og kunnskapspersoner strever med å finne dem. Både ha å gjøre med størrelsen på organisasjonen og den fysiske avstanden mellom folk (Aasen & Amundsen, 2017).

### 4. Overføingsbarrieren

Personer fra ulike enheter eller fagområder mangler forutsetninger for å bruke hverandres kunnskaper. Dette kan ha sammenheng med vanskeligheten med å overføre taus kunnskap, mangelen på en felles referanseramme og den svake tilknytningen mellom mennesker.

Vi ser at disse 4 barrierene handler om organisatoriske grenser, holdninger og møtemuligheter. Det er både praktiske forhold, som et vell av informasjon, og mer kulturelle aspekter, som holdninger til å dele kunnskap, individuell vilje og ønske om å dele (Aasen & Amundsen, 2017). På fjelldestinasjoner kan dette skyldes frykten for å miste kunder og besøkende til andre fjelldestinasjoner som konkurrerer om de samme besøkende. Det har også vært strukturelle barrierer for avdelingsavdelinger og budsjett- og belønningssystemer som noen ganger fungerer som interne samarbeidsbarrierer. Her har det blitt påpekt at det å jobbe med folk i andre avdelinger ikke alltid ser ut til å lønne seg å samarbeide fordi man reduserer inntektene til egen avdeling (Aasen & Amundsen, 2017).

Det å initiere formalisert samarbeid mellom organisatoriske enheter bygger vanligvis på ønsket om økt forretningsmessig lønnsomhet for partene, en såkalt vinn-vinn situasjon (Aasen & Amundsen, 2017). Forskning og praksis viser imidlertid at samarbeid ikke alltid fungerer godt, men også kan preges av tidkrevende friksjon og lite fokus på resultat (Aasen & Amundsen, 2017). I Aasen og Amundsen (2017) vises det til 2 ulike lønnsomhets parametere: mulighetskostnader- som er den pengestrømmen man antar åpne ved å prioritere en aktivitet foran en annen. Og samarbeidskostnader- som er kostnader knyttet til utfordringer med å jobbe på tvers av organisasjoner. Et eksempel på kostnadskrevede samarbeidssituasjon kan være organisasjoner som konkurrerer mot hverandre, eller mellom enheter der potensialet i synergier er overvurdert, og/ eller kostnaden knyttet til samarbeid er undervurdert (Aasen & Amundsen, 2017). I tillegg kan ensidig fokus på samarbeid føre til etablering av en rekke nettverk som krever tid og oppmerksomhet, uten nødvendigvis å føre til verdifulle resultater.

Aasen og Amundsen (2017) viser til begrepet «disiplinert samarbeid». I dette ligger utviklingen av lederpraksis der man vurderer når man skal samarbeide, og når man ikke skal gjøre det. Dette må suppleres med en innsats for å utvikle vilje og evne til å samarbeide i organisasjoner. Fordi kommunikasjon relatert til samarbeid, utvikling og innovasjon kan være forbundet med interessemotsetninger og usikkerhet, er lederens oppgave primært å delta aktivt i pågående samtaler relatert til aktiviteter de har ansvar for, der hensikten er å påvirke framveksten av tematikk som støtter organisasjonens hensikt (Aasen & Amundsen, 2017). Lederens rolle i disiplinært samarbeid handler altså om å evaluere muligheter for samarbeid, og identifisere barrierer mot samarbeid og bidra til at disse samarbeids barrierene brytes ned (Aasen & Amundsen, 2017). Aktuelle virkemidler er utvikling av mål som bidrar til felles ambisjon. I tillegg er lederens oppgave med å snakke et samarbeidsspråk som kan bidra til å

løfte medarbeideres oppmerksomhet fra egne særinteresser over på et felles mål. Eksempel kan dette være at nordmenns foretrekkende reisemål skal være fjelldestinasjoner i Norge.

En viktig oppgave er å redusere betydningen av virksomhetens barrierer mot samarbeid, det krever også ulike konkrete innfallsvinkler. Ettersom det er lettere å dele kunnskap med mennesker som kjenner hverandre godt, er det behov for økt samhandling i organisasjoner som ønsker mer kunnskapsdeling. Det finnes en rekke praktiske verktøy og metoder for å skape arenaer og møteplasser for organisasjonsvekst, som dialog og konferanseforskning og å drive analytisk arbeid. Moderne organisasjoner opererer på tvers av et bredt spekter fra ulike geografiske steder, både innenfor og utenfor landegrensener, og disse organisasjonene er sammenkoblet gjennom kommunikasjons- og samarbeidsteknologier. Dette er kjent som distribuert samarbeid og har et stort potensial for mange bedrifter når det gjelder samarbeid og kunnskapsbygging på tvers av organisasjoner og enheter. Samtidig er det tydelig at fysiske avstander også representerer en utfordring fordi kommunikasjonsteknologien innebærer begrensninger sammenlignet med direkte ansikt til ansikt interaksjon. Riktignok har teknologien kommet lenger og bare de siste 2 årene med korona har vi gjort store teknologiske fremskritt når det kommer til «fjern kommunikasjon».

I tillegg til samarbeid, nettverk og ledelse som barrierer for innovasjon finnes barrierer med økonomi-, planleggings- og markedsutviklingsutfordringer. For jakten etter nye løsninger og innovasjon er knyttet til aspirasjonsnivået, eksempel hvor høyt mål Sjusjøen setter seg når det kommer til antall besøkende årlig. Så lenge alt er tilfredsstillende ut fra dagens aspirasjonsnivå, vil det være lite leting etter nye løsninger. Det samme vil skje når det er stor konkurranse om tid og ressurser. Prosesser, spesielt i trange tidsfrister, fremmer da innovasjon (March, Simon, 1993). "Overflod av ressurser kan også hemme innovasjon, noe den norske regjeringen legger vekt på når den sier at offentlig rikdom står i veien for en nødvendig forståelse av behovet for nyskaping og omstilling." ("Innovasjon, politikk og institusjonell dynamikk - UiO")

Fordi mange nye ideer ikke er gode nok, og fordi det er kostbart og usikkert å gå først, er det også et spenningsforhold mellom innovasjon og imitasjon. Mange vil derfor kunne finne det formålstjenlig å lære fra andre og sikre effektiv overføring og rask utnyttelse av ny kunnskap. ("Innovasjon, politikk og institusjonell dynamikk - UiO") Man står altså overfor et dilemma når det gjelder å utnytte en eksisterende teknologi og organisasjonsform eller søke etter nye

løsninger – å (“Innovasjon, politikk og institusjonell dynamikk - UiO”) Når den første strategien ofte velges, kan det ha å gjøre med aspirasjonsnivå og oppmerksomhet, men også med at det er vanskelig å vite nøyaktig hvor mye man skal investere når man ikke vet helt klart hva man ser etter, hva man vil finne, verdien av det man eventuelt vil finne, og hvem som vil stikke av med en eventuell gevinst (“Innovasjon, politikk og institusjonell dynamikk - UiO”). Det mer sannsynlig at organisasjoner oppsøker nye løsninger når det er klare signaler om at prestasjon og - aktivitetsnivået er betydelig under ønsket nivå, for eksempel i form av reduserte salgstall og markedstap.

## 2.9 Innovasjon-nettverk

Et innovasjonsnettverk er en organisasjonsstruktur hvor bedrifter iverksetter forretningsinnovasjon raskere og mer effektivt. Innovasjonsnettverk finnes i bedrifter eller på tvers av bedrifter (Stenslie, 2011). Målet er økt vekst og verdiskapning i bedrifter gjennom utvikling og realisering av nye markedsmuligheter i eksisterende eller nye markeder, der samarbeid i synergier og strategiske fordeler. Et innovasjonsnettverk skal fungere som et hjelpemiddel for samarbeid for å styrke innovasjonsevnen og konkurransekraft (Stenslie, 2011). Det skal støtte kontinuerlig forbedring, og skal bli en integrert del av innovasjonskulturen.

Innovasjonsnettverk kan bygges i en bedrift eller ved å involvere eksterne parter. Når innovasjons nettverket åpner seg kalles et for open innovation og Co-creation (Landsperger, Spieth, & Heidenreich, 2012). Open innovation eller åpen innovasjon oversatt til norsk betyr at innovasjonsprosessen i et lukket system åpnes utenfor organisasjonsgrenser. I åpen Innovasjon flytter interne ideer fra ideledelsen og eksterne ideer likt inn i utviklingen av nye produkter, tjenester og forretningsmodeller (Landsperger, Spieth, & Heidenreich, 2012). Utvekslingen av kunnskap og nettverksbygging er typisk for å åpne innovasjonsprosessen, det hjelper bedrifter med å optimalisere prosesser ved å få implementere for eksempel mer effektive strategier fra andre parter i nettverket. Åpen innovasjon deles inn i tre kategorier outside in, inside out, og kooperativ:

- **Outside-in:** Ideene kommer utenfra og brukes til innovasjoner.
- **Inside-out:** Nye prosesser har allerede dukket opp fra selskapet, som er outsourcet, for eksempel ved å grunnlegge et oppstartsselskap.
- **Kooperativ:** Ideer utvikles sammen, for eksempel prosesser mellom produsent og leverandør kan optimaliseres gjennom samarbeid (Acemoglu, Akcigit, & Kerr, 2016).



Den grunnleggende forutsetningen for implementering og bruk av åpen innovasjon er vilje til å være objektiv og mottakelig for andres ideer og dele kunnskap mellom seg. Idéfinneren, vanligvis en organisasjon, involverer aktivt kunder, leverandører, forretningspartnere, eksterne kreative fagfolk, studenter, ukonvensjonelle tenkere og eksperter med ulik bakgrunn i utviklingen av ideer. Kunnskap, nye ideer og innovative konsepter genereres i fellesskap av idégiverne utenfra (Acemoglu, Akcigit, & Kerr, 2016).

Co-Creation er en innovativ tilnærming der bedrifter involverer eksterne parter som kunder, eksperter eller partnere i utviklingsprosessen. Det er en underform for åpen innovasjon: alle parter jobber sammen for å oppnå et felles resultat. På den annen side går åpen innovasjon et skritt videre og viser til åpningen av innovasjonsprosessen. Det er mange fordeler for bedrifter å tilpasse samskapning som utviklingsmetode, noen av dem inkluderer:

**Åpen kreativ prosess:** Økt mangfold av ideer ved å integrere ulike perspektiver, erfaringer og perspektiver. Uten samskapning er bedrifter og utviklingsavdelinger ofte overlatt til seg selv, integrering av eksterne partnere gir det nødvendige eksterne perspektivet.

**Utvikling basert på spesifikke kunde- eller partnerbehov:** Samskapningsaktiviteter er basert på det rene synspunktet til kunden "eller partneren". Dette hjelper bedrifter med å eliminere sine egne feil når de utvikler nye produkter. For eksempel antar utviklere ofte at kunder bruker visse produktfunksjoner som det er mer sannsynlig at kunder ikke engang vet om. Samskapning hjelper bedrifter raskt å fokusere på innovasjoner som gir størst kunde verdi (Acemoglu, Akcigit, & Kerr, 2016).

Ved å etablere et innovasjonsnettverk muliggjør man det å få synspunkter fra interne eller eksterne samarbeidspartnere til utviklingen av en innovasjon, raskt gjøre nødvendige ressurser tilgjengelig og overføre nye funn raskere inn i virksomheten (Stenslie, 2011). Det er flere fordeler ved innovasjonsnettverk, blant annet:

**Økt mangfoldet av ideer:** Ulike perspektiver kan påvirke generering av ideer og evaluering av ideer. Et innovasjonsnettverk, som markedsføring, produksjon, salg og utviklingsrepresentanter, utvikler ideer som inneholder inspirasjon fra alle disse perspektivene.

**Effektivitetsfordeler:** Innovasjonsnettverk kan bygges raskt og fleksibelt, for eksempel for å møte aktuelle innovasjonsutfordringer. Medlemmer av et innovasjonsnettverk spiller ofte sine

roller i innovasjonsnettverket parallelt med sine faktiske funksjoner i bedriften. Dette øker hastigheten på innovasjonsutvikling og implementering (Stenslie, 2011).

**innovasjonsnettverk fremmer innovasjonskulturen:** Aktuell kunnskap og aktuelle trender presenteres av medlemmer av Innovasjonsnettverket i selskapet. Som et resultat er innovasjon forankret dypere i organisasjonen. Etablering av ett eller flere innovasjonsnettverk har tilsvarende positiv innvirkning på en bedrifts innovasjonsevne. Innovasjonsnettverk øker en bedrifts evne til å handle med begge hender, det vil si å effektivt iverksette eksisterende ideer og utvikle nye. I vitenskapen kalles det "ambidekstre" (Landsperger, Spieth, & Heidenreich, 2012).

### 2.10 Innovasjonskultur

Kulturbegrepet knyttet til innovasjon fremstilles i litteraturen på flere ulike måter, noen er knyttet til kultur generelt, mens andre rettet mer mot kulturelle forhold som kan påvirke organisasjoners evne til innovasjon gjennom kulturendringer. Kulturbegrepet generelt handler om hvordan menneskers oppførsel passer til samfunnets akseptable adferd (Aasen, Amundsen, 2017). Faktorer som trekkes frem når det diskuteres kultur og innovasjon er blant annet ledelse, og hvordan ledere kan påvirke hvordan en organisasjon endrer og innoverer (Aasen, Amundsen, 2017). Aasen & Amundsen (2017) trekker frem holdninger som en vesentlig faktor for organisasjoners innovasjonskulturelle evner. Her er det blant annet trukket frem hvordan konflikter skal aksepteres og diskuteres "gode" intern for å skape lærdom. Samtidig vil man kunne fjerne hindringer knyttet til å tørre prøve og feil og skape kreativitet, samt å "glemme fortiden" for å kunne se fremover, vil være en positiv faktor for å øke innovasjonsevnen i organisasjoner (Aasen, Amundsen, 2017). Hos de aktuelle aktørene ved fjelldestinasjonene har vi ønsket å fremme hvilke kulturelle rammer som påvirker deres drift og utvikling av fellesgoder, samtidig som de ser fremover i tid og hvilke utfordringer de vil møte.

### 3.0 Metode:

I denne delen vil vi redegjøre for den metodiske tilnærmingen vi har valgt til vår forskning. Vi vil presentere og begrunne de valgene som er tatt gjennom hele prosessen. Vi vil først presentere og begrunne for valg av kvalitativ metode. Påfølgende presenterer vi Cross-case analyse som er det kvalitative rammeverket vi har brukt under datainnsamling og analyse. Deretter vil presentere destinasjonene, til slutt skal vi belyse forskningens gyldighet og troverdighet under «evaluering av forskning».

#### 3.1 Kvalitativ metode

Med bakgrunn i oppgavens problemstilling har vi valgt kvalitativ forskningsmetode. Det er ulike metoder å samle inn data på, og i samfunnsvitenskapen skiller man mellom de to tilnærmingene kvantitativ og kvalitativ metode. I kvalitativ metode benyttes ofte et mindre antall informanter og den vanligste formen å samle inn data på er gjennom observasjon, intervjuer eller gruppesamtaler (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011, ss. 35-37).

Det er flere ulikheter hos disse to tilnærmingene. Den kvalitative tilnærmingen studerer en myk virkelighet og går i dybden i det som forskes på, mens den kvantitative studerer en hard virkelighet og gir overfladisk informasjon. En myk virkelighet baserer seg på å få frem kjennetegnene og fortolkningene til informantene, mens den harde virkeligheten baserer seg ved hjelp av statistiske teknikker. Kvalitativ tilnærming ser på meningssammenhenger, mens den kvantitative ser på årsakssammenhenger, som vil si at den kvalitative tilnærmingen gir en større forståelse. Videre så har den kvalitative tilnærmingen en nærhet til det som studeres, mens kvantitativ tilnærming har avstand til det (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011, s. 422)

Vi ønsket en større nærhet til forskningen, og muligheten til å kunne utforske fenomenet på en dypere måte enn ved en kvantitativ undersøkelse. Det er menneskene på de ulike destinasjonene som sitter på kunnskapen og historien bak destinasjonene. I stedet for en ren spørreundersøkelse ønsket vi å føre en samtale for å få en dypere forståelse av fenomenet. I følge Thagaard (2009) gir kvalitative forskningsmetode grunnlag for å oppnå en forståelse av sosiale fenomen på bakgrunn av fyldige data om personer og situasjoner som studeres. Den kjennetegnes ved at fokuset rettes mot prosess og mening, analyse av tekst, nærhet til informantene og små utvalg. Metoden egner seg godt til studier av temaer som det er lite forskning på fra før, og hvor det stilles store krav til fleksibilitet og åpenhet (Thagaard, 2009).

### 3.2 Cross-case analyse:

Organisering rundt drift, utvikling og finansiering av fellesgoder hos Skeikampen, Venabygdsfjellet, Sjusjøen og Beitostølen har både sine likheter og ulikheter. Vi ønsket å sammenligne fjelldestinasjonen for å enklere kunne se hva som fungerer bra, eller fungerer mindre bra på destinasjonene. Er det noen fellesnevnerer på områder destinasjonene har «lykkes»? Janne J. Liburd, Jack Carlsen, Deborah Edwards har skrevet om Networks for Innovation for Sustainable Tourism: Case Studies and Cross-Case Analysis (2013) hvor det vises til et rammeverk for analyse på tvers av destinasjonene som studeres. Deretter en gruppering av svarene sammen i henhold til de viktigste temaene og undertemaene (Liburd, 2013.) Vi hadde undertemaer hvor vi førte inn funn fra destinasjonene, for senere å sette disse opp mot hverandre. Cross-Case er et middel til å gruppere felles svar på intervjuer, samt analysere ulike perspektiver på sentrale problemstillinger (Patton 1990). Kryssanalyse er et middel til å gruppere felles svar på intervjuer, samt analysere ulike perspektiver på sentrale problemstillinger (Patton 1990, Getz et al 2004). Cross-Case analyse begynner med en skriftlig sak for hver enhet som ble studert, og grupperer deretter svarene sammen i henhold til de viktigste spørsmålene som er oppført i innledningen og de viktigste temaene og undertemaene som finnes i den aktuelle litteraturen (Liburd 2013). På denne måten er de konvergente og avvikende problemene som dukker opp i hver casestudie integrert i et beskrivende analytisk rammeverk som gir grunnlag for sammenligning og kontrast (Liburd, 2013). Denne tilnærmingen har en viss likhet med rammeverket som brukes av Hjalager et. al. (2008), da de i 2008 også vurderte aktører, relasjoner og drivere i sin omfattende analyse av innovasjonssystemer innen nordisk turisme.

Formålet med Cross-Case analysen er å synliggjøre gyldigheten av hovedtemaene og undertemaene i litteraturen om innovasjon for fellesgoder i fjelldestinasjoner, samt å identifisere nye og fremvoksende problemstillinger som kanskje ikke har dukket opp i litteraturen. Denne analytiske delen av casestudieforskningen skal gi leserne en oversikt over og innsikt i de sentrale problemstillingene som er identifisert i litteratur- og casestudiene/destinasjoner. Hovedtemaene i vårt analyseskjema er drivere for innovasjon, barrierer for innovasjon intern, barrierer for innovasjon ekstern, innovasjonsprosesser og innovasjonsnettverk. Vi har 3 undertemaer på hvert hovedtema. Dette er temaer vi mener er med å bygge opp under hovedtemaene, og gir dem en ekstra «tyngde» når man skal sammenligne destinasjonene. Utvalget av temaer ble gjort mellom oss som forskere i forkant av prosjektet som en del av planleggingen og gjort av aktuell informasjon knyttet til våre

antakelser om fellesgodeaktørene ved destinasjonene. Det var derfor svært interessant hvordan man i etterkant kan se at de valgte temaene traff godt og representerer viktige faktorer for aktørene ved fjelldestinasjonene.

<b>Drivere for innovasjon</b>	<b>Barrierer for innovasjon - internt</b>	<b>Barrierer for innovasjon - eksternt</b>	<b>Innovasjonsprosesser</b>	<b>Innovasjons nettverk</b>
<b>Kompetanse</b>	<b>Finansiering</b>	<b>Nettverk</b>	<b>Kontinuerlig forbedring</b>	<b>Kunnskap</b>
<b>Utvikling</b>	<b>Planlegging</b>	<b>Samarbeid</b>	<b>Planlagte/ønskelige</b>	<b>Diffusjon</b>
<b>Utfordringer/spenninger</b>	<b>Ledelse</b>	<b>Markedsutvikling</b>	<b>Avsluttede/suksessfulle</b>	<b>Bruker/tilbyder</b>

Skjemaet ble også et nyttig verktøy under selve intervjufasen av forskningen. Under selve intervjuene ble skjemaet benyttet til å notere funn og betraktninger til de ulike elementene i analyseskjemaet. På denne måten kunne vi allerede i en tidlig fase aktivt begynne analysen av aktørens tilbakemeldinger gjennom å selektere og kategorisere informasjonen rett i skjemaet. Intervjuene ble gjennomført uten en konkret intervjuguide, men med skjemaet som verktøy kunne vi la informanten snakke fritt om større åpne spørsmål og vi som intervjuere kunne styre intervjuet ved bruk av skjemaets mange underkategorier. Underveis i intervjuene kunne vi legge merke til om vi mangler informasjon under ulike kategorier, for så å stille mer konkrete spørsmål til de aktuelle kategoriene.

### 3.3 Forskningsdesign

Forskningsdesign handler om at det må gjøres mange overveielser og valg når en undersøkelse skal gjennomføres. Valgene som må bli gjort er blant annet hvem og hva som skal undersøkes, og hvordan selve undersøkelsen gjennomføres (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011, s. 77). Det finnes mange ulike måter en undersøkelse kan gjøres på, og vi vil her presentere hvilken forskningsstrategi vi har benyttet oss av.

En longitudinell undersøkelse betyr at man samler inn data på flere tidspunkter, og siden vi har hatt en begrenset tid til gjennomføringen av oppgaven, så ville en slik strategi ikke være anvendelig. En tverrsnittsundersøkelse er også uegnet med tanke på at en slik undersøkelse vi har om utvikling, drift og finansiering av fellesgoder gjerne ikke endrer seg like fort som f.eks. hva favorittmusikken til en person er (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011, s. 79). Vi valgte heller ikke å bruke "grounded theory", fordi meningen av denne strategien er å utvikle nye teorier, noe som hadde krevd mye tid og ressurser, samtidig som temaet allerede har blitt forsket mye på tidligere. Dette gjelder også etnografisk design, der det handler om at forskeren er ute i felten og samler inn data ved hjelp av observasjoner over relativt lange tidsrom. Dette er noe vi ikke har mulighet til slik masterløpet er lagt opp med et halvt år til rådighet. (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Vi har brukt en fenomenologisk tilnærming til vår forskning. Dette fordi vi har inntrykk av at fenomenologi passer best til vår forskning, siden vi skal fordype oss i fellesgodeaktørenes tanker, holdninger og gjennomførelse av drift, utvikling og finansiering av fellesgoder. Fenomenologi handler om å komme i dybden til ulike fenomen og det handler om å forstå og utforske menneskers erfaringer og tanker rundt det. (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

### 3.4 Case og casebeskrivelse

Etter samtale med veileder, og egne vurderinger bestemte vi oss for å gjennomføre en cross-case-undersøkelse på 4 fjelldestinasjoner. Valg av informanter er gjort ut fra hvilke aktører som driver innenfor de områdene som var aktuelle. Felles for alle informantene er at de er involvert i drift og finansiering av fellesgoder. Det er imidlertid litt forskjellig hvilken rolle de har. Grunnen til det er måten de ulike fjelldestinasjonene er organisert rundt drift, utvikling og finansiering av fellesgoder. Fjelldestinasjonene som er intervjuet i denne oppgaven er: Skeikampen, Venabygdsfjellet, Sjusjøen og Beitostølen.

### 3.4.1 Skeikampen

Skeikampen er en fjelldestinasjon i Gausdal kommune i Innlandet fylke som ligger over 1000 meter over havet. Skeikampen har utviklet seg til å bli en helårsdestinasjon for alle som liker å være aktive utendørs. Det er naturen som står i fokus, for frisk luft og vakker natur.

(“Skeikampen - Et ekte fjelleventyr | Skeikampen”) Skeikampen er et av de mest snøsikre stedene i Norge. Med over 600 km langrennsløyper, og et alpinsenter som fungerer like bra for barnefamilier og parkkjørere til “Offpistentusiaster” har Skeikampen er bredt vinteraktivitet-tilbud som burde treffe de fleste brukersegmenter. På sommer og høst byr Skeikampen på mange fine fjellturer, fiske, jakt, sykling, aktiviteter, som for eksempel en 18-hulls golfbane (visitskeikampen).

På Skeikampen er det etablert et paraplysekskap som har til formål å drifte, vedlikeholde og utvikle langrennsløyper, stier, og gang/sykkelveger i Skeikampen-området, samt å eie og drive anlegg til bruk for rekreasjon, idretts- og fritidsaktiviteter i området. (“Skeikampen Pluss - Visit Skeikampen”) Her inngår informasjonstiltak som skilting, kart mv.

Paraplysekskapet består av medlemmer fra virksomheter innen reiselivsnæringen på Skei, grunneierlag, utbyggere og Gausdal Kommune (visitSkeikampen/Skeikampenpluss).

Selskapet skal også aktivt legge til rette for et godt aktivitetstilbud, samarbeide med tilstøtende områder og aktører når dette er nødvendig, og være høringsinstans i offentlig saksbehandling som har med Skeikampen-området å gjøre (“Skeikampen Pluss - Visit Skeikampen”)

### 3.4.2 Venabygdsfjellet

Venabygdsfjellet er et fjellområde som ligger sør for Rondane nasjonalpark mellom Gudbrandsdalen og Østerdalen i Ringebu kommune. (“Hytte - Venabygdsfjellet”)

Venabygdsfjellet er kjent på vinterstid som et snøsikkert fjellområde med stabilt vinterklima og skiterreng på rundt 850-1000 meter over havet. Fjelltoppene ligger på mellom 1200- 1400 meter over havet, og byr på panoramautsikt i alle retninger (Venabygdsfjellet.com).

Venabygdsfjellet består fra gammelt av, av mang setrer, men er nå mer preget av hytter, hoteller og turglade turister året rundt.

Venabygdsfjellet har et unikt og snilt løypenett i en storslagen natur sør for Rondane. Her kan man kombinere de flotteste turer i både høyfjells- og fjellbjørkterreng. (“Langrenn - Venabygdsfjellet”) Turområdet er egnet både for treningsturer i preparerte løyper og spennende turer utenfor løypenettet med over 150 km med preparerte løyper både for skøyting og klassisk. Om sommeren finnes et nett av merkede stier i lett og variert

fjellterreng. Her har du bjørkeskogen og vidda ligger ikke langt unna med over 30 små og store fjelltopper (“Fotturer - Venabygdsfjellet”).

### 3.4.3 Sjusjøen

Sjusjøen ligger i Ringsaker kommune i Innlandet fylke. Det er omtrent 6000 fritidshytter på Sjusjøen (sjusjoen.no). Destinasjonen har flere år på rad blitt kåret til Norges beste langrenns destinasjon og har et løypenett på over 350 kilometer med preparerte skiløyper på vinterstid, i tillegg til et alpinanlegg (Sjusjøen og omegn skiforening). På sommerstid kan Sjusjøen vise til fantastiske turmuligheter både til fots, sykkel eller med en kano i en av fjellelvne.

Sjusjøen består av mange hytteområder som blant annet Vassbakken og Rømåsen i tillegg til Sentrum. I sentrum finner du en stor Kiwi butikk, sportsbutikk, kafeer og pub. Rett over sentrum finner du birkebeinerløypa og Sjusjøen langrenns-arena som er et flott utgangspunkt for de utallige løypene på Sjusjøen.

På Sjusjøen finner man i dag de 3 store grunneiere, Ringsaker Almenning, Phil AS og Brøttum Almenning. Organiseringen rundt fellesgoder som løyper og stier på Sjusjøen er drevet frem av grunneiere. Avtaleverket knyttet til entreprenør som preparerer skiløyper gjøres av grunneiere organisert i et eget selskap kalt Sjusjøen omegn og skiforening. Deltakerne i Sjusjøen og omegn skiforening er i utgangspunktet de som har glede og nytte av sti og løype-systemet på Sjusjøen og i Ringsakerfjellet (Sjusjøen og omegn skiforening). Styringsgruppa er sammensatt av representanter fra følgende grupper og organisasjoner. (“Hvem er vi - Sjusjøen og Omegn Skiforening”)

- Nes Almenning
- Pihl AS
- Ringsaker Almenning
- Brøttum Almenning
- Sjusjøen Vel
- Rømåsen og Natrudstilen Vel
- Ljøsheim og Omegn Vel
- Næringslivet tilknyttet Ringsakerfjellet
- Birkebeinerrennet
- Ringsaker Fjellet Fritid
- Hytteeierne (Sjusjøen og Omegn skiforening)



Formålet til Sjusjøen og Omegn skiforening er å sikre finansiering for drift, utvikling og vedlikehold av sti, sykkel og løypenettet i ringsakerfjellet. (“Gøran, Forfatter hos Sjusjøen og Omegn Skiforening”)

#### 3.4.4 Beitostølen

Beitostølen er tettsted og turistsenter i Øystre Slidre kommune i Oppland som ligger 900 meter over havet. På Beitostølen er det flere hoteller og mange hytter, i tillegg til butikker, restauranter og andre servicetilbud (Beitostølen.no). Beitostølen er en helårsdestinasjon med et stort og gjennomarbeidet aktivitetstilbud om vinteren med alpinbakker og over 320 km med skiløyper. Beitostølen er en av Norges beste skidestinasjoner både for langrenn og alpint. Med sine 900 moh. er Beitostølen et snøsikkert område, og du kan ofte gå på ski fra november til langt ut i mai ved destinasjonen. (“Beitostølen - Valdres”)

På sommerstid er det mange som tar utgangspunkt i Beitostølen for flotte turer i Jotunheimen eller Besseggen som bare er en 30 minutters kjøretur unna. Alpinanlegget forvandles til en sommerpark med mange fartsfylte og morsomme aktiviteter for de minste. Det er også mulighet for mange flotte fotturer og sykkelturner i fjellet (“BEITOSTØLEN FJELLANDSBY - Indc.us”).

#### 3.5 Datainnsamling

Særpreget i kvalitative forskningsintervjuer er at samtalen har et klart formål og struktur. Formålet handler ofte om å forstå eller beskrive noe, mens strukturen er relatert til rollefordelingen mellom deltakerne i intervjuet. Det er to parter i intervjusituasjonen, intervjueren og informanten. Ofte er et intervju mer en dialog enn rene spørsmål og svaransvar, noe som også skjedde i vårt tilfelle (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011, s. 143). Vi ønsket blant annet å få eksempler/hendelser fra informantens side, noe som ikke hadde kommet like tydelig frem gjennom et spørreskjema. Gjennomførelsen av det kvalitative intervjuet har vært et semi-strukturert, som vil si at det har en overordnet agenda på temaer og spørsmål som er utgangspunktet, men spørsmål temaer og rekkefølge kan varieres. (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011, s. 145). Vi brukte ikke intervjuguide, men laget et analyseskjema med over- og underpunkter. Spørsmålene vi stilte hadde utgangspunkt i punktene, hvor formålet var å få besvart disse så godt som mulig. Hos noen informanter kunne det holde å stille et spørsmål for å få tilstrekkelig informasjon under et punkt, men hos andre måtte vi stille flere. Vi prøvde å stille spørsmålene på en sann måte det

skulle virke lett-forståelig for intervjuobjektet, vi var litt forsiktig med å bruke for avanserte teoretiske ord når vi stilte spørsmål. Faren ved bruk av for avanserte ord er at det kan virke overveldende eller ukjent for intervjuobjektet, som fører til at vi ikke får ut den informasjonen og kompetansen informantene sitter inne med.

Vi ønsket å gjennomføre semi-strukturerte dybdeintervjuer, hvor prosessen skjer som intervjuer ansikt til ansikt mellom informant og intervjuer (Tjora, 2018). På grunn av koronapandemien, praktiske og økonomiske grunner bestemte vi oss tidlig for å gjennomføre intervjuene over Teams. Det er både fordeler og ulemper ved å gjennomføre intervjuer på denne måten, en av ulempene er at vi mister interaksjonene som småprat før og etter intervjuene. Samtidig var vi veldig bevisst på å bevare en løs og ledig stemning under selve intervjuet, noe vi fikk godt til. Den løse tonen førte også til flere funn, og er informasjon vi kanskje kunne gått glipp av om vi var strikt til en intervjuguide.

På Sjusjøen ble vi invitert opp på fjellet og kontorlokalene til destinasjon Sjusjøen for å gjennomføre intervju der. Dette lot seg både gjøre tidsmessig og kostnadmessig ettersom det ligger 20 minutter fra Lillehammer, i tillegg var situasjonen en annen rundt Covid-19 enn når vi gjennomførte de andre intervjuene. På de 3 andre destinasjonene gjennomførte vi intervjuene over Teams. Antall informanter varierte ettersom analyseskjema ble besvart, eller eventuelt fikk anbefalinger om å intervju en annen person som kunne gi andre svar, eller mer utfyllende svar på noen temaer. Et av intervjuene ble gjennomført over telefon. Vi mistet da muligheten til å bruke kroppsspråk, for eksempel og nikke for å få informantene til å snakke videre i en allerede påbegynt retning. Vi erfarte oss at intervjuet over telefon ble kortere enn intervjuene på teams. Intervjuene varte fra 45 min til 2 timer, og samtlige som ble intervjuet var disponible for en oppfølgingssamtale eller besvare spørsmål om vi skulle trenge det utover i oppgaven.

### 3.5 Evaluering av forskningen

I kvalitativ sammenheng vil reliabilitet innebære en vurdering av datagrunnlagets pålitelighet eller relevans (Drageset & Ellingsen, 2011). Hvor pålitelig dataen er, kan knyttes opp til hvordan dataen er blitt samlet inn, hvordan dataen har blitt behandlet og hvilke deler av dataen man bruker (Johannessen et al. 2011). Enkelt sagt kan man hevde at pålitelighet handler om intern logikk eller sammenheng gjennom hele forskningsprosjektet (Tjora, 2018)

#### 3.5.1 Validitet

I kvalitative undersøkelser handler validitet om i hvilken grad forskerens funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten. (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011, s. 244). Det er noen kvalitetskrav som må være oppfylt selv om det ikke trenger å oppfattes som noe absolutt, som om data er valide eller ikke. Det skal handle om det er samsvar mellom det fenomenet som skal undersøkes, som i vårt tilfelle er drift, utvikling og finansiering av fellesgoder på fjelldestinasjoner med målinger og operasjonalisering (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011, s. 75). Vi gjennomfører en empirisk undersøkelse, som vil si undersøkelse av virkeligheten basert på erfaring, observasjon eller dybdeintervju. I analyse og diskusjonsdel blir empiriske funn satt opp mot teorien.

#### 3.5.2 Intern validitet

Den interne validiteten forteller oss om resultatene i undersøkelsen er riktige og gyldige. Man kan teste den interne validiteten ved at man kontrollerer konklusjoner mot andre mennesker eller kilder. Konklusjonen er sannsynligvis riktig når så mange kilder som mulig er enige. En svakhet i intervjuer er at intervjuobjektene kun kan gi fra seg et delvis bilde av virkeligheten og ikke fortelle forskeren alt. Vi leste oss godt opp på de ulike destinasjonene i forkant av intervjuene, og leste om alt fra grunneiere som kranglet, organisering, finansiering, utvikling etc. Vi kunne dermed kontrollere ulike hypoteser, antakelser vi hadde på forhånd opp mot informasjonen vi fikk fra informanten. Vi gjennomførte også på enkelte av destinasjonen intervju med 2 informanter. Det ga oss mulighet til å sikre og kontrollere om funn og opplysninger.

#### 3.5.3 Ekstern validitet

Den eksterne validiteten dreier seg om i hvilken grad et funn i en undersøkelse kan generaliseres, eller overføres. Det vil si om de kan trekkes inn og være relevante for andre

settinger enn det som de er studert i. Det handler om å finne ut av studiet sin realisme, og om resultatene er gyldig utover de forskningsenhetene og den settingen vi har undersøkt som er drift, utvikling og finansiering av fellesgoder. (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011, s. 367). Forskningen gir svar på ulike måter for finansiering av fellesgoder. Dette kan ha relevans for annen forskning som for eksempel hvordan samle inn penger til finansiering av nytt hoppetårn, volleyballbane osv. Fellesgoder er vanskelig å måle, man får ikke noen konkrete tall, eller hva det generer i inntekt. Men uten fellesgodene vil ikke hotell, restauranter og den lokale rørleggeren tjene like mye penger. På den måten kan man si at fellesgoder er et trekkplaster. Dette kan overføres til f.eks. Burger King som har lekeplass for barn inne på restauranten. Det er gratis å leke der, Burger King tjener kun penger på maten. Men med lekeplass velger barnefamilier å legge søndagsmiddagen hos Burger King istedenfor hos konkurrenter uten lekeplass. Dette er en bevisst strategi fra Burger King sin side hvor målet er å tiltrekke seg barnefamilier. På samme måte velger fjelldestinasjonene sin «profil» ut ifra tilbud på aktiviteter som appellerer til brukerne. Som eksempel, er Sjusjøen er kjent for å være et langrenns-eldorado, og ikke en plass som forbindes med Afterski og feststemning som mange forbinder med andre destinasjoner.

#### 3.5.4 Reliabilitet

Reliabilitet handler om forskningens pålitelighet. Dette er et grunnleggende spørsmål i forskningen som knytter seg til nøyaktigheten av studiets data. Dette dreier seg om hvordan dataen er samlet inn, hvilke data som skal brukes og hvordan den bearbeides (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

Vi gjennomførte alle intervjuene sammen i sin helhet for å være sikker på at vi fikk med oss all informasjon. Tidsestimatet er noe som taler mot å gjennomføre intervjuene sammen, men det var heller aldri noe tema om å dele opp intervjuene oss imellom. Vi ville begge være med på alle intervjuene for å bli kjent med destinasjonen og få en sterkere relasjon til forskningsobjektene. Samtidig har det sine praktiske fordeler som f. eks når man noterer, er det fare for at man ramler litt ut av samtalen, og dermed kan gå glipp av vesentlige poenger. Vi var derfor flinke til å bytte på å føre samtale, følge opp interessante temaer og funn, og notere.

For å vurdere troverdigheten i et kvalitativt forskningsintervju så ser man om forskeren(e) kan vise til resultater som er pålitelige, gyldige og overførbare. Forskningen må være relevant

og ha en betydning, og i kvalitative studier skal man oppfylle dette gjennom dokumentert refleksivitet. Det vil si at forskeren blant annet skal være kritisk på sine egne ideer, bruk av metoder, tolkning og møtene med informantene (Drageset & Ellingsen, 2011).

Ønsket vårt var at informantene skulle føle seg trygg under intervjuet, så vi startet samtalen med å snakke litt generelt om fjelldestinasjonen, bakgrunnen til informanten og hvordan type forbindelse informanten har til fjelldestinasjonen. Vi opplevde at alle informantene var ærlig i sine svar og beretninger, og ga av seg selv og virksomheten. Man må ta i betraktning at en informant kan holde igjen sensitiv informasjon eller fortelle en side av sak, da informantene kan være bekymret for at meninger kan bli sporet tilbake til informanten, eller at informanten ønsker å fremstille seg og sitt arbeid bedre enn det faktisk er. Svarene vi fikk fra de ulike destinasjonene er både like og ulike hverandre i hvordan driften, finansieringer og utviklingen av fellesgoder er per i dag. Vi opplevde samtlige informanter som oppriktige og ærlig, og veldig interessert i forskningen vi gjør for å kunne få et uten fra og innblikk på deres destinasjon, samt lære mer om hvordan andre destinasjoner løser drift, utvikling og finansiering av fellesgoder. Med denne argumentasjonen mener vi at oppgavens reliabilitet er troverdig.

## 4.0 Datapresentasjon og analyse

I analysedelen skal vi overføre funn fra de ulike casene som har intervjuet. Før vi satte i gang med analyse måtte vi redusere en stor mengde data, vi hadde intervjuer på alt fra 1 - 3,5 timer, så noe av utfordringen var å selektere all innsamlet data til en redusert informasjonsmengde slik at det ble håndterlig. Som nevnt under metode, skal vi gjennomføre en cross-case-analyse. Der organiserte og systematiserte vi datamaterialet å la et godt grunnlag for analyse uten å miste viktig informasjon. I analysedelen skal vil vi sammenlikne innhentet informasjon under hoved- og undertemaer fra de ulike destinasjonene for å se om det kan trekkes noen paralleller som kan gi svar på forskningsspørsmål og hovedproblemstillingen.

### 4.1 Drivere for innovasjon

#### **Kompetanse:**

Når det kommer til drivere for innovasjon var et gjennomgående svar at mye av kompetansen er i og rundt aktørene på fjelldestinasjonene. På Skeikampen er det grunneiere som har

etablert paraplyelskap for drift og kjøring av løyper, turstier og andre aktivitetstilbud som eksempelvis lekeplasser og parkering. På Skeikampen har grunneiere vært med i generasjoner, og på den måten kjenner destinasjonen som sin egen bukselomme.

På Venabygdsfjellet sitter ledelsen med grunneierbakgrunn som går tilbake i generasjoner. Det er en lokal tilknytning og en felles forståelse av verdigrunnlaget for destinasjonen. I dette tilfellet er informanten i tillegg til å være grunneier, også med på å produsere fellesgodeproduktet gjennom å ta på seg løypekjøring om vinteren.

På Sjusjøen er det grunneiere med kjennskap til historie, terreng og hyttebrukere på destinasjonen. De er tett på brukerne og ser utviklingen i behovene. Sjusjøen er kjent som et langrenns-eldorado med skiløyper fra september/oktober til april/mai. Det krever mye kompetanse for å kunne ha løyper klar allerede til høstferien vært år. Det er investert mye penger i kunnskap, maskiner og snøkanoner for å kunne «trylle» frem vinteren før de fleste har tenkt på å ta opp båten fra vannet.

Beitostølen har et samlet foretak for drift av fellesgodene ved destinasjonen. Grunneiere med mye innflytelse og deltakelse mot fellesgodene har vært kontinuitetsbærere over flere år i drift av fellesgodene. Beitostølen har også reist på flere «studieturer», blant annet ned til Asia, og har aktiv godt inn for utvidelse av kompetanse og erfaringer.

### **Utvikling:**

Ved Skeikampen er det avtaler som må bli gjort med grunneiere for å kunne drive utvikling av fellesgodetilbud. Dette handler om at mye av markens fellesgodetilbud kan legges på et privateid mark av grunneiere. Det trengs derfor både godkjenninger på søknader hos kommune og grunneier for å kunne lage nye løype- og tur-traseer. Både brukere av fjellet, eksempelvis hytteeiere eller hotellgjester er like opptatt av utvikling som grunneiere og selskaper som Skeikampen pluss på å utvikle fellesgodetilbudet. Informantene på Skeikampen kunne informere om at brukere av fellesgodene var gode på å gi tilbakemeldinger på løyper de skulle ønske ble kjørt oftere, eller potensielle nye løypetraseer. Paraplyelskapene på Skeikampen er solid strukturert og organisert, dette har ført til mulighetsrom for å utvide tilbudet av fellesgoder.

Det er en ny generasjon med grunneiere på Venabygdsfjellet med nye ideer og forslag til stier og skiløyper. De ser på noen klare utviklingsmuligheter som for eksempel informasjon, til

hvilken tid kjøres løyper og hvilken løyper kjøres, og hvorfor løyper ikke kjøres? Kanskje vil det komme en egen side med løypeinformasjon? Skilting og merking av turstier og skiløyper har etter informanten sitt syn også et forbedrings- og utviklingspotensial.

Sjusjøen er en stor destinasjon hvor mange mener mye. Mange av beslutningene rundt drift, utvikling og vedlikehold av sti, sykkel og løypenettet i ringsakerfjellet blir nå tatt i felleskap gjennom selskapet Sjusjøen omegn og skiforening. Deltakerne i Sjusjøen og omegn skiforening er i utgangspunktet de som har glede og nytte av sti og løype-systemet på Sjusjøen og i Ringsakerfjellet (Sjusjøen og omegn skiforening). Styringsgruppa er sammensatt av representanter fra følgende grupper og organisasjoner. (“Hvem er vi - Sjusjøen og Omegn Skiforening”) Nes Almenning, Pihl AS, Ringsaker Almenning, Brøttum Almenning, Sjusjøen Vel, Rømåsen og Natrudstilen Vel, Ljøsheim og Omegn Vel, Næringslivet tilknyttet Ringsakerfjellet, Birkebeinerrennet, Ringsaker Fjellet Fritid og hytteeierne (Sjusjøen og Omegn skiforening)

På Beitostølen skjer det nå endringer rundt fellesgodetiltakene. Det går fra å være et frivillig engasjement til et helprofesjonelt eget selskap med fullt ansvar for alt av fellesgoder ved destinasjonen. Prosessen med organisering rundt strukturen er godt i gang, samt de finansielle faktorene er klart.

### **Utfordringer/Spenninger:**

Noen av utfordringene Skeikampen står ovenfor er hvordan de skal opprettholde de finansielle rammene som kommer spesielt gjennom frivillig bidrag. I tillegg er det utsending av fysisk faktura en gang per år som tilsvarer flere dagers dagsverk. Det er blitt gjort tiltak, som å samle hytter under hyttefelt og hyttevell hvor hytteeiere betaler inn til sitt representative hyttevell som igjen betaler inn en samlet pott fra alle hyttene i vellet. Noe informantene våre trakk frem som positivt, men også en utfordring er at det er et stort hotell aktør med stort eierskap til deler av destinasjonens eiendom og områder. Det at det er et selskap som et stort hotell har både positive og negative synergier når det kommer til utvikling. Det at en stor aktør med mye penger gir mye rom for utvikling internt, mens det for andre aktører kan være vanskelig å etablere seg.

På Venabygdsfjellet er det naturreservat for villrein som er med på å sette begrensninger på hva som kan gjøres i naturen, blant annet kan det ikke kjøres med stor tråkkemaskin innenfor et stort geografisk område hvor villreinen oppholder seg. Dette er med på å sette begrensninger på skiløype tilbudet på Venabygdsfjellet. I tillegg til konflikt med turistforeningen opplever Venabygdsfjellet urettferdighet internt i kommunens fordeling av midler, hvor en annen fjelldestinasjon får utdelt mer pengestøtte fra kommunen. I tillegg føles beløpet lite i størrelsesorden i forhold til hvor mye inntekter Venabygdsfjellet bidrar med inn til kommunen.

Informant fra Sjusjøen mente det nå var lite spenninger som kunne hemme innovasjon sånn situasjonen er i dag. Før i tiden var det mindre kommunikasjon mellom grunneiere, og bedrifter med økonomiske interesser på Sjusjøen. I de senere årene har det blitt et mer samlet Sjusjøen, under "Destinasjon Sjusjøen". Flere drar nå i samme retning, og det er en større enighet rundt avgjørelser som blir tatt. Samtidig vil det alltid være vanskelig å blidgjøre alle. Sjusjøen er en populær destinasjon å ha hytte. Og vil man bygge hytte på Sjusjøen er der Brøttum Almenning, Ringsaker Almenning og Pihl AS er de store grunneierne. Men nå er det ingen som bygger. Ringsaker kommune har stoppet muligheten for tilknytning til vann- og avløpsanlegg. Bakgrunnen for dette er at utbyggere som hovedsakelig består av disse 3 store grunneierne ikke har kommet til enighet med kommunen om kostnadsfordeling av kostnader for utvidelse av VA- nettet. Ledningsnett har ikke kapasitet til å ta imot ytterligere boenheter. Og et nytt vannverk i Mesnali har en investeringsramme på opp mot 160 millioner kroner.

Beitostølen går en spennende tid i møte med nytt selskap for fellesgoder. Noe av spenningen til Beitostølen knyttet til det nye selskapet er hvordan dette skal fungere i praksis og hvordan det skal driftes. Tidligere har det vært lokale som har gjort jobben med sine metoder. Nå med nytt selskap må de kunne definere og finne sine egne modeller for drift og utvikling. Det vil bli økte økonomiske rammer rundt fellesgoder. En utfordring da er å forvalte disse pengene på best mulig måte sånn at både tilbyder, som her er Beitostølen og brukere for gode og bærekraftige fellesgodetilbud.

#### 4.1.1 Oppsummering

Vi ser en klar tendens i at mye av kompetansen på fjelldestinasjoner er lokalt forankret fra flere generasjoner grunneiere tilbake i tid. Det er grunneiere som kjenner fjellet best. Og på



den måten informerer informantene våre om at mye av kunnskapen sitter «in house» når det kommer til dette med å utvikle fellesgoder. På fjelldestinasjonene er det allerede godt etablerte nettverk, hvor grunneiere og aktørene som er å fjellet kjenner hverandre godt etter lang fartstid. En fordel med lokale drivere av fellesgoder er at en fellesgode kan defineres som en naturressurs (Teigen et.al., 2009), og på den måten har de god, kanskje best kjennskap til terrenget og naturen. Under punkt 2.5 i litteraturgjennomgangen skriver vi at ulike naturressurser likevel nødt til å ha visse drivere bak produksjon. Eksempelvis kan det være skiløyper om vinteren, skilting av turstier om sommeren eller oppmerkede sykkeløyper.

Og noe av drivkraften som ligger bak innovasjon av fellesgoder er brukere. Fellesgodetilbud er ikke målbart i form av økonomisk inntjening, men uten et godt fellesgodetilbud vil det likevel merkes på økonomien, for eksempel ved færre tomte- og hyttesalg, flere varme senger vil stå ledig, mindre inntjening til den lokale matbutikken, bedrifter som driver med servicetjenester for hyttefolk vil få mindre å gjøre. En informant understreket viktigheten av fellesgodene med dette utsagnet «*fellesgoder er det viktigste formen for infrastruktur, uten skiløyper på vinteren og turstier på sommeren ville det ikke vært noe næring og like mange arbeidsplasser her, vi er helt avhengige av hyttefolket og turister*». Mye av utvikling rundt fellesgoder har dermed en brukerorientert innovasjonsprosess hvor det handler om å forstå hvem brukerne er, hva er brukernes behov, hvordan kan destinasjonene imøtekomme og løse brukernes behov. Så teste ut den nye fellesgodene og få tilbakemelding på hvordan brukerne opplever nye/-eller forbedrede fellesgoder (Andersen & Buckholm, 2018).

Spenninger og utfordringer knyttet til drivere for innovasjon på fjelldestinasjonene har både noen likheter og særegenheter. For eksempel kommer det frem at det i stor grad er betalingsvillighet blant hytteeiere på destinasjonene, men med enkelte unntak. Dette kan for eksempel være hytteeiere som har vært på destinasjonen i flere år, og ikke ønsker å bidra til for eksempel løypekjøring da dette var «gratis» før i tiden. Da får vi dette som er beskrevet under punkt 2.5 «*gratispassasjerproblemtiken*». Problemet oppstår altså når et gode er produsert og det ikke er mulig å ekskludere brukere fra godet, selv om de ikke har vært med på å finansiere godet (Sandnes et.al., 2013). Noen av destinasjonene har utfordringer knyttet til geografiske begrensinger, som eksempel Venabygdسفjellet som har begrensinger knyttet til løypekjøring på grunn av naturreservat knyttet til villrein, mens Beitostølen er i oppstarten på et nytt og eget selskap for fellesgoder. Innrykket er at informantene er klar over, og reflektere rundt egne utfordringer.

## 4.2 Barrierer for innovasjon internt

### **Finansiering**

Når det kommer til barrierer for innovasjon internt, har vi finansiering, planlegging og ledelse som underpunkter. Det er ikke nødvendigvis kun barriere vært her som vil bli presentert. Noen destinasjoner har forbedringspotensialet på finansieringsmodeller, men det betyr ikke at alt ikke fungerer, så vi vil også presentere finansielle-modeller som har funket på destinasjonen. På Skeikampen har de gode relasjoner til lokale offentlige apparater Som genererer finansielle midler av stor størrelse. Informantene informerte oss om velforeninger som bidrar i stor grad med faste årlige beløp. Det har blitt utviklet gode modeller for finansiering gjennom næringslivsaktører ved destinasjonen. Det er totalpakker for samlede modeller for bom, brøyting og fellesgoder. De er også flinke på å styre unna investeringer som kan skape høye kostnader på lang sikt. I tillegg har de fått på plass gode grunneiere avtaler, for hver solgte tomt går 10% av tomteprisen til fellesgoder. Før i tiden var det 5000 kroner per solgte hyttetomt, så ble det 10 000 kr før det etter hvert ble 100 000 kr. Ettersom tomteprisen har utviklet seg fant de en modell med prosentvis istedenfor faste beløp som har fungerer godt, som bidrar med økt budsjett på fellesgoder. Som nevnt tidligere i presentasjon av funn hadde Skeikampen flere dager med dagsverk for å samle inn årskontingenter, men som de nå har samlet under vel, som har resultert i effektivisering og en mer bærekraftig innsamlingsmetode.

På Venabygdsfjellet opplever de lite finansielle midler fra kommunen. De opplever at kommunen prioriterer midlene på en annen «større» destinasjon i kommunen, og føler kanskje ikke kommunen helt ser betydningen og hva Venabygdsfjellet bidrar med økonomisk inn til kommunen hvert år. Det er et eget SA som står bak finansiering og drift av løyper, stier og skilting på Venabygdsfjellet. Informanten forteller oss at det har vært lite utvikling i modellen over tid. Venabygdsfjellet har jobbet frem avtaler med det lokale næringslivet, som for eksempel at rørleggeren bidrar med et beløp i året. En utfordring med denne type avtaler er at de er skrevet for korte perioder, som for eksempel 2 år. Dette har gjort at ikke Venabygdsfjellet ikke har den forutsigbarheten de helst skulle ønske med tanke på planlegging og utvikling av fellesgoder.

Sjusjøen her jobbet frem en solid og stor finansiering gjennom flere eiere, god modell for næringslivsaktører, kommune og frivillige bidrag fra hytteeiere. Informant kunne likevel fortelle oss ja serviceavgiften skapte et stort engasjement blant hytteeiere, hvor de som hadde hatt hytte ikke var like betalingsvilje. I forbindelse med betaling av serviceavgift var det

mulig for de som ønsket å betale 450 kroner ekstra til løypekjøring. I tillegg har Sjusjøen etablert medlemskontingent for Sjusjøen og omegn skiforening, et medlemskap i foreningen koster 500 kroner for en privatperson og 800 kroner for et familiemedlemskap. noe av inntektene til medlemskontingenten går til preparering av skiløyper, stier og sykkeløyper.

Øystre Slidre har innførte eiendomsskatt, så en del av kommunens bidrag kommer derfra. 60 % av eiendomsskatten skal brukes til industri- og næringsutvikling, og under dette er blant annet skiløyper. Gode løype betyr flere gjester, noe som igjen fører til mer butikk salg og kommer næringslivet i området til gode. Næringslivet har i stor grad bidratt økonomisk, og med dette nye morsselskapet på plass skal kommunen være med i enda større grad. Har de utarbeidet en avtale med hytte-utbyggere hvor 10.000 kroner fra hver sakte eiendom skal gå til Beitostølen løypeforening. En av utfordringene til Beitostølen har vært å få inn frivillige bidrag fra gjester. Informant kunne fortelle oss dette er noe de har sett på hvordan du kan løse, og har kommet opp med et spennende forslag hvor matbutikkene setter opp prisene på en bærepose med en krone, den kronen er øremerket fellesgoder. Dette er et lite beløp for gjestene, men samlet blir det et stort bidrag til drift og utvikling av fellesgoder.

### **Planlegging:**

På skeikampen er det ønskelige å utvikle gode strategiplaner for å styrke finansieringen, men også organiseringen og drift/ utvikling. En ting informantene våre fra skeikampen nevnte som en negativ konsekvens av et stort selskap som skeikampen pluss er en smal beslutningsmakt gjennom et samlet selskap for drift og utvikling.

På Venabygdsfjellet så er det ønskelig med mer utvikling i en moderne retning, men hemmes dessverre av dårligere samarbeid og planlegging. Dette er noe vi kommer tilbake til under punktet samarbeid når vi skal se på barrierer for Innovasjon eksternt. Informanten kunne fortelle oss skilting av skiløyper og turstier kunne vært bedre, og burde bli gjort noe med. Utfordringen er det økonomiske, hvordan kan de få merket flest mulig skiløyper og turstier for minst mulig penger.

Hele destinasjonen på Sjusjøen drives som ett selskap. Her legges det vekt på gode gjennomtenkte planer for aktiviteter og tilbud. Informanten nevnte noen utfordringer som kan

gå på bekostning av det planlagte. Den største formen for fellesgoder på Sjusjøen er skiløyper, og et av kjennetegnene til Sjusjøen er tidlig snø. Dette er snø som lagres fra foregående vinter og som legges utover på høsten når været begynner å bli kaldere og vinteren nærmer seg. I tillegg til lagret snø har Sjusjøen en snøkanon som klarer å produsere snø i plussgrader. Men været kan man ikke alltid styre, noe som har ført til ved enkelte sesonger, utsettelse av annonsert sesongåpning.

På skeikampen ser de frem mot investeringer som kan være gunstige for å møte morgendagens utfordringer. Ved etablering av nytt selskap for fellesgoder håper de å ha en økonomisk tyngde som gjør det mulig å være fremtidsrettet.

### **Ledelse:**

På skeikampen, og spesielt skeikampen pluss har det vært en del utskiftninger av daglig ledere tidligere, men nå har det vært kontinuitet. Det er kjente ledere med kunnskap og kompetanse som sitter på skeikampen i dag. Personlig kjennskap eksternt og mot andre destinasjoner det er en styrke for skeikampen. Kompetansen og personlig egnethet er en styrke i selskapets ledelse for fellesgode driften, finansieringen av fellesgoder og utviklingen av fellesgoder

Det hersker noe tvil hos informanten vår på Venabygdsfjellet om organisering rundt fellesgoder. Informanten var stilte spørsmålsteget ved om dagens modell og organisering er riktig, eller om den må snus helt om på for å møte nye behov langsiktig. Det er nå flere generasjoner grunneiere på Venabygdsfjellet i ulike aldre, dette forteller informanten vi har snakket med kan by på problemer. Han sier den nye generasjonen grunneiere er mer åpne for innovative løsninger og nye måter å tiltrekke seg turister og nye hytteeiere. Det oppleves som kommunikasjon er en mangel faktor på destinasjonen. Under intervjuet kommer det også frem at det er litt «kalde skuldre» mellom enkelte grunneiere. Informanten forteller oss at dette kan sees tilbake i tid, hvor eksempel en grunneier tok seg til rette på en annen sitt eie. Et utsagn fra informanten er «*Det er ikke så vanskelig å få tillatelse, men det kan ta lang tid å få tilgivelse*». Og begrunnet dette med at har man først tatt seg til rette uten å spørre, uansett hvor lite det måtte være, så tar det lang tid før det er glemt.

På Sjusjøen har du et stort fokus på moderne lederskap og kollektiv utvikling av organiseringen. Samtidig har Sjusjøen en klar lederskikkelse, som fungerer som et ansikt utad. Johannes Haukaassveen blir det nesten sett på som en «åndelig» skikkelse som appellerer svært positivt lokalt, men også for brukere med annet geografisk tilhørighet. Bak

han står det mange dyktige medarbeidere og ledere, men det er en bevisst strategi å bruke Johannes sitt ansikt i media og sosiale kanaler. Sammen mer resten av menneskene som arbeider med fellesgoder på Sjusjøen er de opptatt av å utvikle nye og allerede eksisterende fellesgodetilbud slik at Sjusjøen skal være, og fortsette å være i fremtiden, en attraktiv fjelldestinasjon for hele familien.

Fokuset på Beitostølen er å ha et fremoverlent og moderne lederskap. De skal sette selskapet foran slik at de kan møte brukerne langt før midten. De er opptatt av at kjennskap gir kunnskap, og på den måten er opptatt av å reise rundt for å oppleve og ta elementer fra andre destinasjoner. Et eksempel på dette er en bilbane som de har observert og erfart i en fornøylespark og tatt med opp tilbake til Beitostølen. Det legges også tid og ressurser i at ledelsen skal bli kjent med brukerne, og er aktivt «hands on» i arbeidsmetodikken for å få direkte tilbakemeldinger fra både hytteeiere og turister.

#### 4.2.1 Oppsummering

Det er også under «barrierer innovasjon internt» både likheter og ulikheter mellom de 4 destinasjonene. Skeikampen, Venabygdسفjellet, Sjusjøen og Beitostølen ser kontinuerlig på muligheter for forbedringer og løsninger på finansiering. Samtidig ser vi en del forskjeller når det kommer til måten destinasjonene faktisk får inn penger. Og her opplever vi at destinasjonene ikke søker kunnskap utenfor egen organisasjon. Som nevnt i teorien kan det være utfordrende å drive 'exploitation' eller 'exploration' (March 1999). Mange vil derfor kunnet finne det formålstjenlig å lære fra andre og sikre effektiv overføring og rask utnyttelse av ny kunnskap. Skeikampen har unike avtaler knyttet til tomtsalg, hvor 10% av hver solgte tomt går til fellesgoder. Beitostølen har en spennende prosess pågående med næringslivet på destinasjonen hvor butikkene skal sette opp prisene på en pose med en krone, og de kronene skal gå til fellesgodeutvikling. Og flere av destinasjonene har avtale med næringslivet som driver med servicetjenester som eksempel rørlegger som er med å bidra enten med en årlig

sum, eller med prosentsats fra hvert enkelt oppdrag. Eksempel går 5% av rørleggerens inntjening fra oppdrag på hytter inn til fellesgoder.

I "Tragedy of the commons" tas det opp begrensinger knyttet til retningslinjer. Som Ostrom (1999) beskriver gjennom sitt bidrag, fortjener diskusjonen omkring utnyttelse av naturressurser også oppmerksomhet knyttet til retningslinjer eller "grenser" satt av offentlige instanser til grad av utnyttelse av naturressurser (Ostrom, 1999). For denne forskningen er dette svært relevant da det i flere sammenhenger dukker opp samarbeid eller føringer fra kommunalt nivå, eller andre naturvernene instanser som blant annet på Venabygdsfjellet hvor en stor barriere for planleggingen er at deler av destinasjonen er naturreservat på grunn av villrein. Samtidig kan dette også være en styrke, i form av en turistattraksjon og opplevelse.

En ting samtlige destinasjoner og ledelser har fått erfare de siste 2 årene er planlagte hendelser som ikke har latt seg gjennomføre, eller tatt mye lenger tid å gjennomføre enn planlagt. Dette skyldes koronasituasjonen hvor planlagte hendelser som eksempel skirenn, konserter eller andre aktiviteter har blitt avlyst som følge av smitte- og kolonisituasjonen. Dette har ført til noen tapte inntekter. I starten av koronasituasjonen var ting veldig uforutsigbart, det var blant annet et hytteforbud som gjorde at hytteeiere fra en annen kommune ikke kunne overnatte på hyttene sine for å ikke belaste helsetjenester i små kommuner. Dette førte til tapte inntekter hos nærbutikkene, næringslivet og bompengelinntekter. Med uforutsigbarheten ble planlagte aktiviteter satt litt på vent frem til situasjonen bedret seg. Når koronarestriksjonene lettet opp kom hytteeierne tilbake som aldri før. Sjelden har vi brukt hyttene mer enn under koronapandemien.

På Skeikampen, Sjusjøen og Beitostølen gir informantene inntrykk av at det er en velfungerende ledelses og organisasjonsform som fungerer godt i dag. På Venabygdsfjellet Er informanten klar over de utfordringene som er, men har mange gode tanker, og stor tro på hva som kan gjøres bedre rundt ledelse og organisering av fellesgoder i fremtiden. Å endre kulturen i en organisasjon er en tidkrevende prosess, men ved å sette kortsiktige og moderate mål bygget på den eksisterende kulturen og erfaringer organisasjonens ledelse innehar, kan man unngå feller som å havne mellom der man er og der man ønsker å havne (Aasen, Amundsen, 2017).

### 4.3 Barrierer for innovasjon ekstern

#### Nettverk

Barrierer for innovasjon eksternt har vi nettverk, samarbeid og markedsutvikling som underpunkter. Også her vil vi presentere funn som har vist seg å være positive for utviklingen og driften av fellesgoder. Vi ønsket å vite mer om nettverkene bak destinasjonene, samarbeid innad og på tvers av ulike destinasjoner og hvordan destinasjonene skjer på utviklingen i markedet, og hva de gjør for å følge markedsutviklingen. Ved skeikampen har de brukt i en modell for innhenting av finansielle midler fra næringslivaktører, som Skeikampen har innhentet fra en annen stor vinterdestinasjon i Sør-Øst-Norge. Informantene forteller om at en stor eier, som for eksempel av alpinanlegget både kan fremme, men også hemme innovasjonsevnen. Skeikampen jeg er opptatt av å ha gode relasjoner og avtaler med kommunen, og opplever at vi har en kommune som er positive til utviklingen av destinasjonen. Dette er et viktig organ og ha i ryggen og med skeikampen skal kunne utvikle fellesgode-tilbudene sine i årene som kommer.

Som vi har vært inne på før på Venabygdsfjellet drar ikke alle grunneiere samme retning. På Venabygdsfjellet er det grunneiere som sitter på store arealer, hvor det er mye potensiale for videreutvikling, men står på bakbeina og hemmer utviklingen, men også den daglige driften. De føler heller ikke utskilling av tomter er så relevant. De fleste grunneierne på Venabygdsfjellet ser betydningen av å ha skiløper, samtidig er det flere som ikke ønsker at det blir kjørt løyper sin grunn gjennom hele sesongen, og en grunneier har tilbake i tid politianmeldt løypelaget. Ringebu kommune bidrar årlig med et beløp til løypekjøring, men informanten forteller at beløpet Ringebu kommune bidrar med er lavt i forhold til hva gjennom byggefeltet bidrar med inn til kommunen, og at det føles urettferdig at en annen destinasjon i kommunen får såpass mye mer midler og oppmerksomhet.

På Sjusjøen er det et stort fellesskap for næringsaktører med felles plattform for kommunikasjon og markeds-plassering. det forsøkes også å legge til rette for ulike ikke-lokale medlemmer. Nettverket på Sjusjøen det står av både næringsliv og kommune. Kommunen kunne informantene fortelle har blitt mer og mer delaktig i utviklingen av Sjusjøen som destinasjon, og har også bidratt med mer midler de siste årene til finansiering av fellesgoder som for eksempel skiløyper, skilting og ny badestrand. Næringslivet har litt forskjellige interesser og bidrar i forskjellige kategorier. Det vil si at noen driver på Sjusjøen hele året og er da med å betale en proSENTSATS av omsetningen som går til fellesgoder. Noen næringsdrivende er mer sesongbaserte, eller driver litt til og fra. Så her forteller informantene

at Sjusjøen har vært nødt til å sikre en slags fakturerings grunnlag slik at også de bidrar inn til fellesgode finansieringen på Sjusjøen.

Ved Beitostølen er det 6-8 grunneiere i et grunneierlag. Løypeforeningen på Beitostølen gjør avtaler med sameiene hvor hver grunneier får kompensasjon for løypene på sin teig. Ved utbygging på Beitostølen er det regulert plass til skiløyper slik at det ikke skal bli noen konflikter rundt dette. En utfordring i nettverket rundt finansiering av fellesgoder er at holdningene til noen grunneiere er noe varierende og lunkent når det kommer til skiløyper. det som kjennetegner de som er spesielt positive til skiløyper og avtalene knyttet til eiendom, areal og andre fellesgoder er det grunneierne som har tomter innenfor en radius på 10-15 km fra Beitostølen sentrum, de opplever å få en høyere areal pris for tomtene.

### **Samarbeid:**

Ved Skeikampen er det en leieavtale om en fjellvei som prioriteres til tidlig-løype om vinteren. Dette er et samarbeid hvor flere aktører får noe positivt ut av leieavtalen. Den sørger for at løype foreningen på skeikampen kan kjøre løype tidligere enn andre destinasjoner siden de trenger mindre snø for å kunne begynne å preparere på fjellveien. Skeikampen blir mer attraktive for skiturister og langrennentusiaster når de kan tilby noe ikke alle andre fjelldestinasjoner kan tilby på den tiden av året. En synergieffekt er at skeikampen får fylt opp flere varme senger. Lokalbutikken opplever høyere omsetning, og spisesteder opplever flere besøkende og mer inntjening. I tillegg trekker informantene våre frem gode relasjoner og samarbeid med velforeningen, samt kommune og næringslivet.

På Venabygdsfjellet foreligger det en samarbeidsavtale mellom VTSA- Venabygdsfjellet turskiløyper SA og Venabygd grunneierlag. Avtalen i løypelaget tilgang til å kjøre løyper og gjøre enkelt vedlikeholdsarbeid om sommeren. Ringebu kommune her er som sagt med på å finansiere skiløyper med ett lite bidrag i året, men bidrar ingenting rundt selve drift. Det er svært lite samarbeidsvillighet i kommunen, og oppleves som passive i alle ledd. Også på destinasjonen oppleves det dårlig samarbeid mellom aktører og næringsdrivere. Informanten på Venabygdsfjellet og forteller om lite samarbeid mellom hotellene og grunneierne.

Informanten forteller om enkelte episoder hvor grunneiere har satt «kjepper i hjulene» for utviklingen ved å ikke ønske å være med å bidra finansielt til nye prosjekter, skiløyper eller stier. Informanten kommer med et interessant utsagn «*Om naboen min tjener penger er det kjempebra, da kan jeg gjøre det også*». Dessverre sier informanten alt ikke alle ser på det slik, informanten vet at om naboen tjener godt, så har vedkommende mulighet til å gjøre det



samme. Om det i tillegg hadde det vært et samarbeid kunne dette vært en vinn-vinn-situasjon for aktører som driver med næring på Venabygdsfjellet, men og for hytteeiere og turister som kunne fått en bedre totalopplevelse av et samlet-Venabygdsfjell.

Informanten på Sjusjøen forteller at samarbeidet fungerer godt på destinasjon. Medlemmene og brukerne bidrar til fellesskapet kontinuerlig og nærmest uten å nøle. De opplever også et godt samarbeid med kommunen hvor de får støtte til eksisterende drift og utvikling. I tillegg henger løypenettet på Sjusjøen sammen med andre områder, løypene går over i hverandre og de ser det hensiktsmessig og samarbeide med andre destinasjoner for å koble løypenettene sammen for å kunne gi brukerne et flust av muligheter og oppleve flere skiløyper. Samarbeidet med de andre destinasjonene fungerer godt.

På Beitostølen er det et unikt samarbeid med kommunen. De opplever en kommune med åpne øyne og moderne tankegang som ser enorm verdi i å utvikle en slik stor og omfattende destinasjon hele året. På Beitostølen er de veldig opptatt av menneskene som bruker destinasjonen, og på den måten aktivt prøver å tilrettelegge og samarbeide med brukerne slik at ingen skal føle seg forbigått eller tråkket på i forbindelse med utviklingen. Informanten forteller at det er i stor grad er bred støtte blant hytteeiere og turister, men det vil alltid finne de som er uenig.

### **Markedsutvikling:**

Hoteller og varme senger blir til faste eiendommer og faste besøkende forteller informantene på skeikampen. Prisene på tomt har steget mye de siste årene, slik at finansielle grunnlaget er blitt endret fra sats til prosent etter beslutning fra aktørene på hva som skal gå til fellesgoder. En utfordring på Skeikampen er mangelen på en samlet destinasjonsdriver for kommunikasjon, og spesielt markedsføring for destinasjonen. De forteller også om en ny type hytte-bruker, før bygde vi hytter langt inne i skogen hvor de helst ikke kunne se eller høre hyttenaboer. Nå ser de en tendens til at den moderne hytte-bruker ønsker mer tetthet og et sentrum på fjellet hvor det er muligheter for å få kjøpt sportsutstyr, mat og restauranter. En annen markedsutvikling som kan by på utfordringer Om ikke Skeikampen henger med er at flere og flere får seg elbil og dermed trenger lademuligheter. Det er derfor viktig at

Skeikampen har nok parkeringer med lademuligheter for å tiltrekke seg kundegruppen med elbil, som det som sagt stadig blir flere av.

Og Venabygdsfjellet ser også tendensen av den moderne hytte-bruker som ønsker flere fasiliteter oppe på fjellet, og her svært bevisst på at de må levere og være attraktive hele året, det er det kundene og brukerne ønsker. Under koronapandemien har det blitt en utvikling i måten vi jobber på, under pandemien var det mange som hadde hjemmekontor, noe som også mange vil fortsette å ha i tiden fremover. Det har resultert i at vi bruker hyttene våre mer enn vi gjorde før, og ofte er der lenger enn før, og på den måten har fått et større behov for å ha eksempel en matbutikk eller kiosk hvor man kan få kjøpt det mest nødvendige kort vei fra hyttene uten å måtte ned i sentrum/bygda.

På Sjusjøen har de også merket hytteeierens nye adferd, blant annet med økt omsetning på kiwi Sjusjøen. Fellesgoder som skiløyper har blitt hyppigere brukt i ukedagene enn tidligere. Informanten forteller oss at flere hun har snakket med tar seg en skitur i lunsjpausen på jobb. Sjusjøen leverer ny-kjørte løyper hver dag gjennom hele vintersesongen. Dette er et tilbud få har mulighet til å matche, og gjør Sjusjøen til en attraktiv destinasjon for satsene ski og skiskytterutøvere. Sjusjøen har som mål å utvikle destinasjonen som helhet, selv om de er blant, og kanskje den aller beste destinasjonen for langrenn med tanke på kvalitet på løyper, løypemaskiner, kunnskap, antall kilometer med løyper, variert terreng og lengde på sesong, er de alltid på jakt etter forbedringer eller nye løsninger for en fremtidig bærekraftig drift.

Ved Beitostølen ser de at det å kunne produsere og tilby hele året blir avgjørende fremover. Og så at varme senger som forblir varme vil påvirke fellesgodet tilbudet. Under, og etter pandemien om vi kan si det nå har utviklingen vært positiv. Beitostølen har under pandemien funnet ut hvem de beste kundene egentlig er. Informanten kunne fortelle oss at de hadde reist på studieturer til Asia for å kartlegge og finne ut hvor kundene befinner seg, og hva de er interessert i. Beitostølen har lenge tenkt at det var utenlandske turister som la igjen penger på Beitostølen. Nå forteller informanten om en utvikling i markedet etter at koronarestriksjoner gjorde det vanskelig og ferierer utenlands. Da oppdaget de på Beitostølen at den kundegruppen som legger igjen mest penger er nordmenn. Nordmenn har fått øynene opp for å feriere i Norge, noe Beitostølen tror vil være en trend som vil vedvare i årene fremover, derfor er det viktig å kunne være en helårs-destinasjon

#### 4.3.1 Oppsummering

Også under barrierer for innovasjon eksternt finner vi likheter og ulikheter hos Skeikampen, Venabygdsfjellet, Sjusjøen og Beitostølen. Samtlige destinasjoner har et samarbeid med næringslivet og kommunene. Det som skiller destinasjonene fra hverandre er hvor mye kommunene og næringslivet bidrar med inn til finansiering av fellesgoder og utvikling av dem. Og ikke minst hvordan den gjør det. 3 av 4 destinasjoner forteller at kommunen er en god samarbeidspartner sånn ønsker å bidra til utvikling og vekst på destinasjonene. En destinasjon forteller at kommunen bidrar med et beløp årlig, men skulle gjerne sett de fikk mer oppmerksomhet og et større beløp med tanke på hva de bidrar med inn til kommunen. Alle 4 destinasjonene har gjennom avtaler med næringslivet sikret inntekter til fellesgoder via ulike avtaler. 2 av destinasjonene har funnet inspirasjon utenfor eget nettverk, det er Skeikampen med sin avtale med næringslivet og sats på solgte hyttetomter Og Beitostølen som har sett på andre destinasjoner Både i Norge og utlandet hva det finnes av muligheter for fellesgoder. Utover dette opplever vi at nettverkene har en geografisk ramme innenfor destinasjonens kommune, og få tilfeller diskuteres og drøftes det med andre fjelldestinasjoner. Aasen og Amundsen skriver om ulike barrierer knyttet til innovasjon i nettverk, og nevner blant annet det de kaller for «klar deg selv barrieren». Denne barrieren går ut på at folk har egne erfaringer innad i sin organisasjon som er et konkurransefortrinn i forhold til økonomisk vinning som gjør at folk blir motvillig til å hjelpe hverandre og dele kunnskap og erfaringer (Aasen & Amundsen, Innovasjon som kollektiv prestasjon, 2017).

På alle destinasjonene er det en eller annen form for samarbeid. Men også her noen forskjeller fra destinasjon til destinasjon. Skeikampen, Sjusjøen og Beitostølen forteller om gode samarbeid med næringslivet, kommunene og andre aktører på destinasjonene. En fellesnevner for godt samarbeid er at de ulike organene ønsker det samme for destinasjonen, de drar i samme retning. På Venabygdsfjellet er det noen samarbeid som fungerer godt, og andre mindre godt. De samarbeidene som ikke fungerer er der det tidligere har vært konflikter mellom grunneiere, generasjonsforskjeller på grunneiere og forskjellige tankesett på hva Venabygdsfjellet er og skal bli. Informanten vår her forteller om nye grunneiere som ønsker å sette sitt preg på destinasjonen, men opplever motstand av den eldre generasjonen grunneiere når det kommer til dette og gjøre noe på en ny måte som det ikke har blitt gjort tidligere. Dette er en barriere som hemmer utviklingen for innovasjon.

Det er kun en destinasjon som forteller oss om samarbeid eksternt. Aasen og Amundsen skriver om ulike former for barrierer, og hvordan geografiske avstander kan påvirke

mangelen på å søke kunnskap utenfor sin egen organisasjon. Folk er vant til å kommunisere innenfor sitt eget team, som i denne sammenheng er destinasjon, er det få muligheter til å søke kunnskap og inspirasjon utenfor sin egen enhet (Aasen & Amundsen, Innovasjon som kollektiv prestasjon, 2017). En annen grunn kan være at folk ikke vet hvor de skal lete for å få informasjon og få tak i kunnskaps personer som strever og jobber med det samme som en selv, det kan også være krevende både med tid og geografisk avstand og da kontakt med andre destinasjoner. Det økonomiske spiller også en rolle da destinasjonene konkurrerer om mange av de samme kundene (Aasen & Amundsen, Innovasjon som kollektiv prestasjon, 2017). på fjelldestinasjoner kan dette som vi har nevnt i teorien skyldes frykten for å miste kunder og besøkende til andre fjellformasjoner.

Samtlige destinasjoner ser en utvikling i markedet og hvordan vi som brukere av destinasjoner har endret våre vaner når det kommer til bruken av hytter og varme senger. For 30 år siden hadde man en familiebil, var på hytta i ferier, og hytten lå gjerne for seg selv. De siste 10-15 årene har det kommet stadig flere hyttefelt, nå ser destinasjonene utvikling i markedet. Den «moderne» hytte-bruker har gjerne 2 biler, hvor hvert fall en bil er elektrisk, og ønsker nærhet til matbutikker, sportsbutikker og spisesteder. En utfordring for destinasjonene blir å henge med på utviklingen, blant annet er en utfordring å sikre nok parkeringsplasser uten at det går utover naturen. På Beitostølen er de i gang med å bygge mange nye parkeringsplasser under bakken hvor 80% av parkeringsplassene skal ha mulighet til å kunne lade bilen. Destinasjonene må prøve så godt de kan og følge med på markedsutviklingen for å være konkurransedyktig. En utfordring er å innovere på kommando, March og Simon (1993) skriver at prosesser, spesielt med trange frister fremmer innovasjon (Andersen & Buckholm, 2018).

#### 4.4 Innovasjonsprosesser

##### **Kontinuerlig forbedring**

Ved Skeikampen oppleves det som en felles forståelse av verdiskaping gjennom å opprettholde den positive driften av allerede gode fellesgodetilbud, men legge vekt på å se etter utviklingsmuligheter ved destinasjonen. Stort fokus på å videreføre de gode relasjonene med samarbeidspartnere, kommunen og hytteeiere og velforeninger.

På Venabygdsfjellet handler den kontinuerlige forbedringen i stor grad om å etterkomme brukernes behov og ønsker, forbedring av skiløypetilbudet samtidig som de legger vekt på

hyppigere kjøring og preparering. I tillegg ser de verdien av deres svært gode geografiske beliggenhet og ser på muligheter for å kunne utnytte dette bedre.

På Sjusjøen legger aktøren vekt på at det fulle fokuset ligger på den daglige driften, best mulig hver eneste dag. Elementer som trekkes frem er effektivitet, kvalitet og kostnadsreducerende tiltak implementert i kontinuerlige prosesser året rundt.

Ved Beitostølen ligger mye av fokuset knyttet til kontinuerlig forbedring i å gjøre de rette prioriteringene mot å prestere og levere hele året. Det ønskes å jevne ut året og bli mindre sesongbasert. Å styrke helårsdriften er et stikkord for destinasjonen.

### **Planlagte/Ønskelige**

Skeikampen med sitt paraplyelskap ser mot hytteområder og hytteeiere som i dag ikke er med å bidra økonomisk til fellesgodedriften og måter for å få disse med på laget. Samtidig ønsker de å samle inntektsstrukturen gjennom samleløsninger. Ønsker samlede modeller for bomavgifter, brøyting, vedlikehold og fellesgoder under et tiltak. Dagens modell for innhenting av frivillige finansielle midler er kostbar og tidkrevende, og de ser seg om etter bedre løsninger. Internt transport mellom destinasjonens flere områder. Busser eller lignende mellom hyttefeltene og restaurantene, skiløyper og heistrekke for samlet å øke destinasjonens attraktivitet. Samlet ser også Skeikampens representanter at destinasjonen legger til rette for mer handel og næring, som vil gi destinasjonen bedre konkurransevilkår og attraktivitet.

Informantene ved Venabygdsfjellet ønsker å skape et bedre helhetlig tilbud ved destinasjonen. Et tiltak kan være å koble løypenettet om vinteren sammen med næringsdriften som hoteller. Et ønskelig fremtidig tiltak om å samle og skape bedre avtaler og samarbeid med grunneierne ved destinasjonen.

På Sjusjøen er informantene opptatt av at alt de gjennomfører av tiltak til arrangementer og løypekjøring skal være nøye planlagt og gjort gode beslutninger i forkant av innsatsen. Dette begrunner de med at det er dyrt å "bomme", og man kan ikke kaste bort tid og ressurser på mislykkede effekter. Samtidig ser de verdien av å være moderne i tankegangen gjennom deres daglige drift og utvikling.

Fremover ser Beitostølen mot de roligere periodene i løpet av året og ønsker å rette tiltak mot disse periodene for å øke kundemassene. Blant annet beskriver de at vil benytte været som en innovasjonsmulighet, snarere enn et hinder. Om været ikke tillater uteaktivitet, må det finnes tilbud innendørs eller med tilrettelegging for dårlig vær.

## **Avsluttede/Suksessfulle**

Ved Skeikampen trekkes opprettelsen av et samlet paraplyelskap for drift og utvikling av fellesgoder som svært positivt og i stor grad vellykket. Møter og håndterer utfordringer samlet og mer fordelaktig, samtidig som de er smidige i utviklingsarbeidet. Etter et endt skiltprosjekt opplevde informantene gode tilbakemeldinger fra brukere og et godt tilskudd til fellesgodetilbudet ved destinasjonen. I tillegg bidrar et lokalt løypelaug sommerstid med vedlikehold og utviklingsarbeid som øker fellesgodenes kvalitet og er kostnadsbesparende for paraplyelskapet.

Ved Venabygdsfjellet skjedde det for noen år tilbake en endring hvor fellesgodedriften gikk fra et næringsdrevet tiltak til et løypelag "SA" som samlet står for fullfinansiering av tilbudene. Dette var et positivt tiltak og har skapt en bedre strukturering rundt finansieringen og innhenting av økonomiske midler til destinasjonens fellesgodeaktør. Det ble også gjennomført et prosjekt av Innovasjon Norge kalt "Verdens beste skiløyper" som bidro positivt, men i etterkant har ingenting mer kommet ut av prosjektet.

Med tiden har fokuset på SOME påvirket aktørene bak fellesgodedriften ved Sjusjøen. Dette fokuset har resultert i gode rutiner for informasjon kontinuerlig og har satt seg som en selvfølge at de skaper gode relasjoner til bruker gjennom for eksempel Facebook. Blant annet sender en svært anerkjent og lokalt godt kjent løypekjører direkte sendt fra tråkkemaskinen ved visse turer i mye brukte løyper, hvor han blant har med seg gjester som intervjues under turen.

Ved Beitostølen har de gjennomført et randonee-prosjekt som har gitt flere positive effekter i etterkant. Blant annet har de tydelige data på at det har økt i antall besøkende og brukere, samtidig som tilbakemeldingene er svært gode. Et sykkelsti-prosjekt trekkes også frem som svært vellykket og innovativt for destinasjonens attraktivitet. Fra USA hentet de ideen om frisbee-golf som også har truffet svært godt med hjelp av en eksplosjon av interesse i samme tidsperiode i Norge.

### 4.4.1 Oppsummering

Likhetstrekkene mellom de ulike destinasjonene viser seg også under kategorien *innovasjonsprosesser* og det kom tydelig frem hos alle informantene at den daglige driften, levere gode produkter og tjenester hver eneste dag kan sees som en primæroppgave. Samtidig ser vi også at små, kontinuerlige forbedringer trekkes frem som en viktig prosess for

destinasjonens attraktivitet. Under intervju trekker en informant frem viktigheten av å ha gode fellesgodetilbud og at om lag 90% av de besøkende er der for å benytte de gode fellesgodetilbudene. Kostnadsbesparende tiltak og også et gjennomgående element hos destinasjonenes aktører for fellesgoder og ønske om mer langsiktighet i finansieringen.

Hos en av destinasjonene har etablering av et paraplyelskap for drift og utvikling av fellesgoder vært svært positivt og sees på som den viktigste faktoren for gode vilkår og avtaler med andre aktører og brukere ved destinasjonen. Det samme er i ferd med å skje ved en annen destinasjon hvor de over tid har sett ulempen knyttet til for lite profesjonalitet rundt fellesgodedriften og tynne finansielle modeller. Ved utfordringer knyttet til fremtidens drift ser alle aktørene mot de som i dag ikke er med å bidra til fellesgodefinansieringen, såkalte "gratispassasjerer" (Sandnes et.al., 2013). På sikt vil de koble disse på med aktive tiltak, sammen med tiltak rettet mot å aktivere de roligere periodene.

Alle destinasjonene med i denne forskningen har gjennomført ulike tiltak eller prosjekter med ulik grad av effekt. Omfanget og bakgrunnen av de ulike prosjektene varierer fra vedlikeholds relaterte tiltak til nye konsepter eller tilbud som samlet øker fellesgodetilbudet ved destinasjonen. Blant tiltakene som har gitt positive tilbakemeldinger fra brukere og besøkende er blant annet tilrettelegging for sykkel, sti og løypemarkering og nye tilbud som frisbeegolf-bane. Blant vedlikeholdstiltak kommer oppmerking og skilting av stier og løyper, klopping av myrer eller utbedring av ulent terreng og hyppig kjøring med løypemaskin om vinteren for gode skiløyper. Samtidig beskriver flere ønske om bedre samarbeid og samhandling mellom aktørene ved destinasjonen for å sammen møte utfordringene, spesielt knyttet til finansiering og økonomiske faktorer.

#### 4.5 Innovasjonsnettverk

##### **Kunnskap**

Ved Skeikampen trekker informantene inn viktigheten av å hensynta grunneierne og ha gode avtaler som er positivt for begge parter. Her inngår bruk av terreng og områder til skiløyper, lov til å utføre vedlikeholdende tiltak utenfor vintersesong og positive økonomiske gevinster for grunneiere. Generelt er oppfatningen fra informantene at det er lite kunnskap internt om hvordan andre destinasjoner utfører og drifter sine fellesgodetilbud. Heller ingen konkrete kjennskaper til hvordan andres aktørers finansielle modeller er utformet.

Venabygdsfjellets informanter omtaler deres brukere gjennom hotellgjester, hytteeiere og velforeninger og grunneiere som deres viktigste ressurs. De sitter på kunnskap, ønsker og behov som ved riktig utnyttelse kan gjøre enormt med fellesgodetilbudet ved destinasjonen.

Gjennom "Visit Innlandet" mottar Sjusjøen innsikt og informasjon knyttet til marked og brukerbehov. Lokalt ved destinasjonen ligger det mye kunnskap internt i aktørselskapet, ved destinasjonen og hos lokale grunneiere.

På Beitostølen har de masse og god innsikt hos sine brukere og besøkende, i hvilke behov, ønsker og forventninger de har til destinasjonens fellesgodetilbud. Dette benytter aktøren til å rette spesifikke tiltak i riktig retning og bedrer utviklingsprosessene enormt.

### **Diffusjon**

Skeikampens driftsselskap for fellesgoder adopterte for noen år tilbake en modell for hvordan man involverer og innhenter finansielle midler fra private næringsaktører ved destinasjonen fra en annen stor vinterdestinasjon i Sørøst-Norge. Dette var intern kompetanse og kjennskap som ble brukt for å utvikle finansielle strukturer. På generelt grunnlag opplever informantene at det er lite eller ingen kunnskapsdeling og spredning mellom ulike destinasjoner. Opplever at det er god åpenhet, men lite konkret deling og interaksjon mellom dem.

Ved Venabygdsfjellet beskrives situasjonen som krevende og lite samarbeidsvillighet preger utviklingen av destinasjonens helhet. De næringsdrivende jobber for egen vinning og resultat og "*alle sitter på hver sin tue*" beskriver en av informantene. Spredning eller deling av kunnskap og kompetanse oppleves ikke ved destinasjonen.

Ved Sjusjøen oppleves det som lite kunnskapsdeling og spredning mellom destinasjonene, men at mange ser mot Sjusjøen for inspirasjon og lære av hvordan Sjusjøen står for noe av det beste verden har å by på av skiløyper og andre fellesgodetiltak.

En annen stor vinterdestinasjon var i tiden svær tidlig ute med tilrettelegging av sykkeltilbud, noe Beitostølen så som naturlig å ta etter dem på. Beskrives som et svært vellykket tilbud. Som nevnt under "Kunnskap" i forrige punkt, hentet Beitostølen inspirasjon fra USA når de integrerte frisbee-golf som et tilbud ved destinasjonen.



## **Bruker/Tilbyder**

Mellom bruker og tilbyder opplever informantene fra Skeikampen gode relasjoner og god kunnskap til hvilke faktorer brukerne av fellesgodene verdsetter. Det samme gjelder velforeningene og hytteeierne, samt grunneierne knyttet til behov og ønsker for fellesgodeutviklingen. Samtidig oppleves det en barriere ved det frivillige årlige bidraget, hvor mange ikke ser verdien overhodet av å delta i finansieringen av tilbudene.

På Venabygdsfjellet har de gjennomført flere markedsundersøkelser som har gitt god innsikt i hvilke faktorer både turister og hytteeiere ønsker og verdsetter. Videre beskrives også de faste gjestene ved hytter etc. som veldig gode og verdifulle for destinasjonen.

Ved Sjusjøen står hytteeierne sentralt i utbedringsarbeid og generelt engasjement rundt stort og smått tilknyttet fellesgodetilbudet. Opplevs som svært positivt at de som benyttet fellesgodene og destinasjonens tilbud mest også er med, og får lov til å være med, å avgjøre hvilke tiltak og endringer som kan gjøres for utviklingsarbeid ved destinasjonen.

Gode innsikter hos de faste besøkende som hytteeiere og leilighetseiere, samt hos de besøkende med kortere tidsramme gir god informasjon. Gir aktøren et tydelig bilde av hva besøkende ønsker og forventer av fellesgodetilbud og gir Beitostølen rammer for drift og utvikling.

### 4.5.1 Oppsummering

På generelt grunnlag kan vi se at alle aktørene har god kunnskap og innsikt hos sine brukere og det er flere likhetstrekk mellom destinasjonene på hvordan denne informasjonen blir samlet inn på. Flere var inne på markedsundersøkelser eller andre type undersøkelser mot besøkende og brukere, som det er en rimelig enighet om at skaper god kunnskap internt på destinasjonen. Når det gjelder ekstern kunnskap, eller innsikt i hvordan andre destinasjoner gjør sitt arbeid, er det aktørenes oppfatning i liten grad knyttet til ekstern kunnskap eller

kunnskapsdeling. Likevel beskriver informantene at den kunnskapen de besitter om sine interne forhold er viktig for den daglige driften av fellesgodetilbudet.

Med lite kunnskapsdeling og kjennskap til hvordan andre destinasjoner operer i sine selskaper, blir også spørsmålene knyttet til diffusjon eller spredning begrenset. Likevel skiller Skeikampens måte å organisere fellesgodedriften på seg ut med et paraplyelskap felles for hele destinasjonens fellesgoder. I motsetning kan man se Venabygdsfjellets utfordringer knyttet til en vanskelig situasjon hvor samarbeid og samhandling hemmes av ulike faktorer. I forskningen har det ved flere anledninger vært beskrevet fra informantene at fokus ligger på å utvikle destinasjonens helhetlige tilbud og attraktivitet hele året. Gjennom dette kan det sees som hemmende at det ikke finnes mer kunnskapsdeling og samhandling mellom destinasjoner, selv om utvalgte destinasjoner har adoptert ulike fellesgodetilbud og finansielle modeller fra andre destinasjoner.

Tidlig i intervjufasen beskrev en av informantene brukerbegrepet som "besøkende". Dette ble et mer relevant begrep enn bruker som vi hadde tidlig definert fellesgodeutnytter som. Begrepet besøkende dekker alt fra faste hyttegjester til korttidsturister og er gjennomgående for hvordan aktørene beskriver sine forhold og relasjoner til sine brukere av fellesgodene. Generelt har alle destinasjonene gode relasjoner til velforeninger, hytteeiere og turister, og engasjement rundt hvordan aktørene drifter og utvikler fellesgodetilbudet er stort. Likevel ser vi også at noen av destinasjonene beskriver situasjoner som utfordrende opp mot for eksempel grunneiere og løypekjøring. Utfordringen for aktørene kan være å benytte innspill og kunnskap på riktig måte og ikke bite over for mye. Det er vanskelig å tilfredsstille alle, men det kan se ut som aktørene har funnet gode balanse ganger for ressursbruk og brukernes etterspørsel etter fellesgodetilbud.

## 5.0 Diskusjon

I dette kapitlet vil vi sette funn gjort gjennom analysen opp mot teoretiske betraktninger og oppgavens problemstilling. Formålet med denne oppgaven har vært å se mot fellesgodeaktørene ved fire utvalgte vinterdestinasjoner i Sørøst-Norge og hvilke faktorer og elementer som påvirker og bidrar til deres daglige drift og utvikling av fellesgodetilbudet ved destinasjonen. Gjennom intervjuer gjort med informanter fra aktørene bak driften av fellesgodene, har vi fått innsyn og betraktninger rundt flere ulike elementer av deres driftsmodell. Det er derfor viktig å understreke at det er våre egne oppfatninger og forståelser av de innsamlede dataene satt i lys av teoretiske betraktninger fra kapittel 2.

I denne forskningen har vi i tillegg til en overordnet problemstilling, lagt tre forskningsspørsmål til grunn for datainnsamling, samt som grunnlag for diskusjon. Enkelt forklart diskuterer vi ut fra fortid, nåtid og fremtid for drift og utvikling av fellesgoder ved destinasjonene. Forskningsspørsmålene har vært gjennomgående og fungert som en rød tråd fra planlegging, prosjektskissering og innhenting av empirisk materiell, gjennom datainnsamlingsprosessen gjennom intervjuer med de aktuelle aktørene, til det i dette kapitlet skal diskuteres i lys av den innsamlede teorien. Problemstillingen er som nevnt tidligere: *“Hvilke faktorer og elementer påvirker bærekraftige løsninger for drift og utvikling av fellesgoder ved fjelldestinasjoner i Sørøst-Norge?”* og forsøkes besvares gjennom de tre forskningsspørsmålene. Med problemstillingen som rød tråd, diskuteres tre forskningsspørsmål om hverandre gjennom det neste kapitlet.

### 5.1 Utviklingen av dagens modell for drift og utvikling av fellesgoder

Det første forskningsspørsmålet vi stilte var hvordan destinasjonens fellesgodetilbud har blitt slik det er i dag, hvordan utviklingen har sett ut og hvordan dagens driftsmodell har utviklet seg til i frem til i dag. Det er noe forskjell i måten fellesgodedriften er organisert og strukturert ved de fire destinasjonene, men også klare likheter i hvordan dagens modeller for drift ut utvikling har blitt til.

### ***Forretningsmodellinnovasjon og utvikling av dagens modell***

Ved Skeikampen og deres løsning med et paraplyselkap for drift og utvikling av fellesgodetilbudet ved destinasjonen, kan man trekke tråder mot nevnte definisjon av innovasjon i kapittel 2.1, og innovasjon som ny organisasjonsform og en varig positiv endring (Aasen, Amundsen, 2017). Målet med opprettelsen av en slik type selskap var å samle finansieringen og organiseringen rundt driften av fellesgodetilbudet, samtidig som de samlet sammen andre ulike driftselementer som parkering, brøyting osv. Som prosess kan dette speiles i teorien knyttet til innovasjonsprosesser hvor det å skape noe nytt og nyttig med en varig positiv endring for å skape konkurransekraft (Aasen, Amundsen, 2017).

Skeikampens paraplyselkap kan møte endringer med en større forutsigbarhet og evne til å håndtere utfordringene, og innovasjon gjennom tid og stadig endring og utvikling (Hernes, 2020). I samme diskusjon er det relevant å nevne Beitostølen som nå står ovenfor denne prosessen Skeikampen har gjennomført med positivt resultat. På Beitostølen går de fra en skjør økonomisk modell, til en profesjonell strukturering og finansiering rundt drift og utvikling av fellesgodetilbudet ved destinasjonen og skape en organisasjonsform med varig positiv endring (Aasen, Amundsen, 2017) gjennom forretningsmodellinnovasjon for bedret effektivitet og nyskaping (Aasen, Amundsen, 2017). Gode modeller for finansiering og drift av fellesgoder er et nøkkelpunkt for en velfungerende destinasjon (Teigen, et.al., 2009) og med en slik type tilnærming er det rett å anta at både Skeikampen og Beitostølen stiller sterkt i møtet med nye utfordringer i fremtiden.

Også Venabygdsfjellet har vært gjennom en endring av hvordan fellesgodetilbudet driftes og finansieres ved destinasjonen. På samme måte som Skeikampen og Beitostølen har Venabygdsfjellet sett hvordan eksisterende modell ikke har fungert optimalt og initiert endring til en mer profesjonell modell. Dagens modell er ikke sammenliknbar med Skeikampen, Sjusjøen og Beitostølen profesjonelle driftsapparat, men har likevel noe av de sammen finansielle strukturene. Endringen Venabygdsfjellet beskrev i intervjuet kom som følge av en oppfatning om at fellesgodedriften, spesielt med tanke på finansiering, heller skulle ligge hos en organisering rundt et løypelag for drift og utvikling av fellesgodetilbudet, istedenfor hos hotellvirksomhet som det tidligere gjorde. En slik endring kan speiles mot en del av Jørgensen og Pedersens (2018) prosesstenking om bærekraftig forretningsmodellinnovasjon. Her skildres det hvordan en endring må starte med en erkjennelse av at dagens forretningsmodell krever en endring og hvorfor en endring bør utføres (Jørgensen, Pedersen,

2018). Det samme teoretiske elementet kan ses i lys av Beitostølen og deres nye tiltak med en egen driftsenhet knyttet til fellesgodetilbudet ved destinasjonen.

Hva er det som er årsaken til at modellene for fellesgoder er som de er i dag og hvilke drivkrefter har ført frem til at modellen er som den er? På samtlige 4 destinasjoner er det mer enn en drivkraft som har ført til at det har skjedd utvikling på destinasjonen for fellesgodemodellen som er i dag. Et fellesgode er ubrukelig med mindre markedet er åpent for det. Noen innovasjoner er laget i henhold til markedets krav, mens noen innovasjoner skjer gjennom teknologisk utvikling (Aasen & Amundsen, Innovasjon som kollektiv prestasjon, 2017). I tillegg til teknologisk utvikling vil vi trekke frem noe vi har sett er felles for Skeikampen, Venabygdsfjellet, Sjusjøen og Beitostølen. Det er at store deler av drivkreftene bak utvikling av fellesgoder er både er medarbeiderdrevet og brukerdrevet innovasjon, og ofte i kombinasjon. Det fremstår som at destinasjonene er veldig klar over brukeren rolle når det kommer til utvikling, og at mye av utvikling som har skjedd rundt fellesgoder er brukerdrevet. Samskappingsaktiviteter er basert på det rene synspunktet til kunden "eller partneren". Dette hjelper bedrifter med å eliminere sine egne feil når de utvikler nye produkter, eller innspill for å bedre sluttproduktet (Acemoglu, Akcigit, & Kerr, 2016). For eksempel ønsker Sjusjøen å utvikle løypenettet med flere scooterløyper på fjellet er Sjusjøen løypelag interessert i brukerens meninger. For eksempel hvor burde løypa gå for at flest mulig har lyst til å benytte seg av den. Aasen og Amundsen hevder at er produkt eller en tjeneste er ubrukelig med mindre markedet er åpent for det (Aasen & Amundsen, Innovasjon som kollektiv prestasjon, 2017)

På Skeikampen snakket informantene om et marked i endring, det er ny teknologi og andre behov hos brukere av fjelldestinasjoner i dag enn det var før. Før skulle hytteeiere ha det mest mulig ulikt fra hvordan de har det hjemme. Naboer, butikker eller andre støykilder ønsket man ikke å ha i nærheten av seg. I dag ser destinasjonene at brukerne ønsker å ha de samme fasilitetene som hjemme på hyttene sine. Dermed har fjelldestinasjonene blitt tvunget til å tilpasse seg hva markedet ønsker. Uten brukere av destinasjonene vil det ikke være noen næring der. Vi kan derfor si at en av de viktigste driverne for innovasjon er brukerne sammen med de som hun driver næring på destinasjonene. Eric von Hippel beskriver brukere som den viktigste driver for innovasjon (Asheim, Isaksen, & Trippl, 2019). Hans ideer handler om at brukernes eller kundens behov, erfaringer og forslag er viktige synspunkter og et grunnlag for Innovasjon. Et produkt eller tjeneste er helt ubrukelig med mindre markedet er åpent for det. Det virker det som at samtlige av de 4 destinasjonene er klar over, men det er

enkler sagt enn gjort. For i tillegg til medarbeiderdrevet og brukerdrevet Innovasjon kan det også være politiske lover og regler som påvirker innovasjon og utviklingen av fellesgoder. På Venabygdsfjellet er det ikke tillatt og kjører løyper med stor maskin der hvor villreinen oppholder seg. Dette setter noen begrensninger og føringer, hvor Venabygdsfjellet må tenke annerledes. Et grep, og en inkrementell innovasjon som har kommet av dette er scooterløyper hvor man som bruker kan få oppleve villrein på nært hold. Her har Venabygdsfjellet måtte tenke innovativt og se på andre løsninger på grunn av politiske lover og regler.

Det finnes ingen oppskrift på hvordan man skal drive en innovasjon til å bli suksessfull. Becheikh et al skisserer i sitt rammeverk grunnleggende betingelser for suksess av innovasjoner, her tar han også for seg hvorfor man innoverer og hva er drivkreftene bak å drive Innovasjoner. Becheikh et al viser til forbedrede økonomiske resultater, økt konkurransevne eller begge deler. Det hevdes også at virksomheter som ikke innoverer ikke være like konkurransedyktig og dermed ikke oppnå de samme resultatene som tidligere.

Eksterne faktorer kan påvirke destinasjonene utenfra. Dette kan for eksempel være teknologi push og demand-pull innovasjoner (Isaksen, 2019). Teknologiske innovasjoner kommer ofte ovenfra og inn i markedet. Eksempler på dette er elbiler. Det er ikke nødvendigvis destinasjonene som etterspør ny teknologi, men ny teknologi kan endre markedet totalt. På Skeikampen skal det nå bygges mange nye parkeringsplasser, over 60% av disse vil ha lademuligheter. Dette koster Skeikampen mer enn å bare lage parkeringsplass, men flere og flere av brukerne har elbil. For å være konkurransedyktige, ser Skeikampen på dette som en investering for å tiltrekke seg brukere.

For å oppsummere og trekke frem det vi har oppfattet som den vanligste formen som driver for at innovasjon og utvikling av fellesgoder har blitt det som det er i dag, er det som kalles det demand pull innovasjoner. Tilbakemeldinger og kommentarer på innovasjonen og utvikling av fellesgoder fra sluttbruker er det som er viktig, i tillegg til at det er bærekraftig økonomisk. Denne formen for Innovasjon kalles DUI (Doing Using Innovation), som i hovedsak vil være små inkrementelle innovasjoner mellom justeringene av allerede eksisterende bedrift eller tjeneste (Isaksen, 2019).

## 5.2 Faktorer som påvirker aktørenes drift av fellesgoder

Videre tok vi utgangspunkt i dagens modell for drift og utvikling av fellesgoder ved fjelldestinasjonen og hvilke faktorer som påvirker dagens organisering og strukturering av aktørene bak fellesgodetilbudet. Vi så etter hvilke faktorer, utfordringer og elementer som krever oppmerksomhet, stiller krav til aktørene og hva som påvirker aktørenes drift og utvikling av fellesgoder. Det er av vår oppfatning at det er flere likheter mellom aktørene i studiet, spesielt omhandlende utfordringer knyttet til driften av fellesgodetilbudet ved destinasjonene.

### *Utfordringer med drift og utvikling av fellesgoder og innovasjonsmuligheter*

Gratispassasjerproblematikken (Sandnes et.al., 2013), nevnt i kapittel 2, kan finnes i alle de fire destinasjonenes fellesgodedrift. Det er klare innslag av at de ikke evner å involvere alle i å bidra finansielt inn mot fellesgodedriften, ikke ser verdien av å betale for fellesgodene eller aldri har bidratt og heller aldri kommer til å bidra. Noen har aldri betalt for skiløypene de bruker, eller skiltene de går etter på sommerstid. Samtidig oppleves det fra informantene av deler av fellesgodebrukerne som for eksempel kortidsturister ved hoteller, ikke bidrar til finansiering av fellesgodene. Her vil også selve hotellet være en gratispassasjer om de heller ikke med å finansiere godet, som nevnt som utfordring i caset fra Oppdal (Sandnes et.al., 2013). På sikt kan dette være med å svekke positiv drift av fellesgodetilbudet og svekke destinasjonens totale attraktivitet hvor fellesgoder er et nøkkelpunkt for en vellykket vinterdestinasjon (Teigen et.al., 2009).

Dette leder oss videre til den neste nevnte utfordringen hvor spørsmålet stilles om hvem som skal være med å bidra finansielt mot fellesgodene ved destinasjonen. Hos aktørene bak fellesgodene har det vært en tydelig fremmet i intervjuene hvilke bidragsytere de ønsker seg, fra faste besøkende fra hytter og annen fast eiendom til private næringsaktører ved destinasjonen. Dette kan også finnes i Sandnes (et.al., 2013) hvor det pekes på at de som har god nytte av solide fellesgodetilbud ved destinasjonen også skal være med å finansiere godene. Næringslivsaktører, håndverkere og utbyggere har alle røde tråder mellom utbygging og besøksvekst og har derfor gode finansielle resultatmuligheter som følge av utviklingen ved destinasjonen (Sandnes et.al., 2013). Med dette som grunnlag kan man dra paralleller mellom en total destinasjons utvikling og vekst også legger krav og behov for bedre og mer komplette fellesgodetilbud, som jo aktørene bak godene får ansvaret med å utvikle. Flere av destinasjonene beskriver en voldsom vekst i form av hytteutbygging, og som følge av dette

også næringsutvikling, hvor det forsøkes å etablere og "REORGANIZE" gode modeller for hvordan næringslivet, utbyggere og faste besøkende kan implementeres i en ny bærekraftig forretningsmodell (Jørgensen, Pedersen, 2018).

En poengtert utfordring fra aktørene knyttet til drift og utvikling av fellesgoder er hensynet knyttet til miljø og natur ved destinasjonene. Blant annet påpeker de hvordan se som aktører må organisere og fornye egen drift mot en mer bærekraftig løsning. Ved noen av destinasjonene er det allerede ligger det allerede gode avtaler og samarbeid med grunneiere og kommunen som bidrar til effektiv drift og naturhensyn. Ved Venabygdsfjellet er opplevelsen at destinasjonen hemmes av svake relasjoner mellom aktørene ved destinasjonen og for lite samhandling og kunnskapsdeling gjennom samarbeid. I tillegg ligger Venabygdsfjellets naturressurser tett opp mot, og i, naturreservater og nasjonalparkområdet som informantene beskriver som utfordrende knytte til løypekjøring, skilting og annet tilrettelegging for fellesgodetilbud. Naturhensynet kan speiles gjennom Ostroms (1999) "Tragedy of the commons" hvor fellesskapets ressurser som ligger tilgjengelig for alle og det er vanskelig å ekskludere noen fra, må tas hensyn til og forvaltes med, og av, riktig instanser (Ostrom, 1999). I diskusjonen mot aktørene bak fellesgodene, spille det kommunale nivået en viktig rolle ved å vedta tiltak og eventuelle grenser eller restriksjoner for naturutnyttelse. Hos Beitostølen er kommunen svært delaktig involvert i fellesgodeutviklingen og opprettelsen av eget selskap for drift av fellesgodetilbudet. Blant annet heter det fra kommunens enge informasjonssider knyttet til utvikling av Beitostølen fellesgoder og som destinasjon: "*Utviklina skal være berekraftig, og kvalitetane ved Beitostølen som reisemål skal betras. Beitostølen skal invitere til "Rein naturglede" - for alle*" (Øystre Slidre kommune, Beitostølen Utvikling SA - <https://www.oystre-slidre.kommune.no/tjenester/naring-natur-og-miljo/handel-og-reiseliv/naringsforeiningar/> ). En slik tilnærming kan ses i lys av teorien til Ostrom (1999) hvor det pekes på at om ikke det offentlige tar grep og holder i tråene, gjør ingen det (Ostrom 1999). Sett mot bærekraftig forretningsmodellinnovasjon (Jørgensen, Pedersen, 2018) kan det være rom for utvikling for aktørene bak fellesgodetilbudene. Å se mulighetene og implementere nye forretningsmodeller for å møte nye utfordringer og trusler (Jørgensen, Pedersen, 2018).

### ***Driftsfaktorer og innovasjonsaspekter***

De fire fellesgodeaktørene har som nevnt under analysekapittelet et stort fokus på å utføre de daglige gjøremålene med kvalitet og effektivitet. I praksis beskriver informantene hvordan de stadig blir utfordret fra besøkende og brukere av godene på å kjøre løypene hyppigere, legge



til rette for flere brukere og utvikle godene med flere traseer og flere skiltede stier. Aktørene har gode kunnskaper og relasjoner med sine brukere og vet i stor grad hva de ønsker av tilbud og utvikling, samtidig som de må vurdere graden av involvering og ressursbruk fra et forretningsmessig syn. Dette kan speiles i muligheter knyttet til teori om driftsinnovasjon hvor forbedring av arbeidsprosesser, kostnadseffektivisering og styrket konkurransekraft står sentralt (Aasen, Amundsen, 2017). Ved å kostnads effektivisere driften og øke konkurransekraften gjennom flere og bedre fellesgodetilbud kan destinasjonen øke attraktiviteten og møte kunde- og besøksbehovene på en bedre måte. Små daglige forbedringer eller større innovasjonsprosesser hvor målet er å skape nye og bedre løsninger (Aasen, Amundsen, 2017) for drift og utvikling av fellesgodene ved destinasjonene, kan være en av de viktigste faktorene for å møte utfordringene aktørene beskriver. Blant annet å vekke de stillere periodene i løpet av året og øke antall besøkende som en helårsdestinasjon.

Endring av kultur kan være et relevant element for aktørene bak drift og utvikling av fellesgoder ved fjelldestinasjonene. I en tid hvor de aktuelle elementene som hytteutbygging, omgjøring av hoteller og andre "varme" senger til faste enheter og økende turisme preger destinasjonene, vil det å kunne levere solide produkter og tjenester ved destinasjonene stille større krav til effektiv drift. Fra ledelsen kan det å følge opp virksomheten og driften med hyppig kommunikasjon og oppmerksomhet over lang tid bidra til en positiv kulturendring (Aasen, Amundsen, 2017). Å endre kulturen i en organisasjon er en tidkrevende prosess, men ved å sette kortsiktige og moderate mål bygget på den eksisterende kulturen og erfaringer organisasjonens ledelse innehar, kan man unngå feller som å havne mellom der man er og der man ønsker å havne (Aasen, Amundsen, 2017). Blant informantene ble det som nevnt tidligere i oppgaven beskrevet ulike utfordringer knyttet til blant annet samarbeidsevnen og kunnskapsdelingen internt ved destinasjonen, men også mellom de ulike destinasjonene og generelt blant vinterdestinasjoner i Sørøst-Norge. En endring i kultur med blant annet ledelsens påvirkning og endring i organisasjonen (Aasen, Amundsen, 2017) kan argumenteres som innovasjonsmulighet ved destinasjonene, samt mellom destinasjonene. Ved Venabygdsfjellet ble det beskrevet som lite samarbeid og samhandling knyttet til fellesgodedriften og faktorer som påvirker drift og utvikling ved destinasjonen, mens det ved både Sjusjøen og Beitostølen oppleves som at destinasjonen i sin helhet drar i samme retning og bidrar til positiv utvikling for hele destinasjonens attraktivitet. Gjennom informantenes opplevelser og inntrykk kan det at de har prøvd og feilet for å se fremover og tenke langsiktig

(Aasen, Amundsen, 2017) vært en positiv faktor for å ha oppnådd en god drift rundt fellesgodetilbudet.

Videre så vi at ulike barrierer på destinasjonene påvirker destinasjonenes drift, finansiering og utvikling av fellesgoder. Som nevnt under «presentasjon av funn» har vi brukt 2 hovedpunkter for barrierer, både internt og ekstern. På Skiekampen, Venabygdsfjellet, Sjusjøen og Beitostølen kunne vi se både likheter og ulikheter i underpunktene som er finansieringen, planlegging, ledelse, nettverk, samarbeid og markedsutvikling. Felles for destinasjonene er ønske om å forbedre og utvikle fellesgodene. Korona-situasjonen har vært todelt, på den ene siden har det vært en driver hvor destinasjonene har måtte tenke nytt og annerledes, på den andre siden har det vært hemene, planlagte aktiviteter på destinasjonen har enten blitt avlyst eller blitt utsatt, og inntekter som var beregnet inn til fellesgoder ble redusert eller fraværende. Det vi ser en gjenganger, som vi ønsker å trekke frem er hvordan destinasjonene kommuniserer og samarbeider internt i eget nettverk, kontra ekstern. Internt har Skeikampen, Sjusjøen og Beitostølen gode samarbeid med kommune, aktører og brukere på destinasjonen, mens Venabygdsfjellet opplever samarbeid på tvers av aktør på destinasjonen som en barriere. Informanten trakk frem at det nye generasjonen hadde et annet syn på hvordan, og hva Venabygdsfjellet skal være i fremtiden enn den eldre generasjonen, og at en barriere for innovasjon internt var grunneiere trakk i forskjellig retning. Eksternt ser vi at en gjengående barriere, men i ulik grad, er samarbeid på tvers av destinasjonene. Aasen og Amundsen skriver om 4 barrierer, nr1. er «ikke oppfunnet het barrieren, som går ut på at folk er vant til å kommunisere innenfor eget team, på den måten er det få muligheter til å søke kunnskap og inspirasjon utenfor egen destinasjon (Aasen & Amundsen, Innovasjon som kollektiv prestasjon, 2017). Samtlige av destinasjonene har sine særegne kvaliteter og fellesgoder. Dette kan ha med geografiske forhold, kunnskap etc. Inntrykket vi har fått er at destinasjonene er svake på å bruke hverandre når det kommer til inspirasjon eller løse utfordringer, dette kan ha sammenheng med punk 4. «overføringsbarrieren». Personer fra ulike enheter eller fagområder mangler forutsetninger for å bruke hverandres kunnskaper. Dette kan ha sammenheng med vanskeligheten med å overføre taus kunnskap, mangelen på en felles referanseramme og den svake tilknytningen mellom destinasjonene (Aasen & Amundsen, Innovasjon som kollektiv prestasjon, 2017). For å oppsummere barrierer så ser vi at barrierene handler om organisatoriske grenser, holdninger og møtemuligheter. Det er både praktiske forhold, som et vell av informasjon, og mer kulturelle aspekter, som holdninger til å dele kunnskap, individuell vilje og ønske om å dele (Aasen & Amundsen, Innovasjon som

kollektiv prestasjon, 2017). Sammenhengen med dette kan være frykten for å miste kunder og besøkende til andre fjelldestinasjoner.

### 5.3 Utviklingen av fellesgodetilbudet og bærekraftige modeller

Avslutningsvis stilte vi spørsmål knyttet til fremtiden av aktørenes fellesgodedrift, hvilke tiltak aktørene planlegger og hvordan de utviklingen av fellesgodedriften fremover.

Spørsmålet vi stilte var knyttet til hvordan aktørene så fremtiden, utviklingen og hverdagen fremover med fellesgodetilbudet som utgangspunkt. Vi har allerede tatt opp flere av faktorene som preger driften av fellesgodetilbudet ved destinasjonene i dag, og naturligvis diskutert også noen av dere inntrykk og mulige fremtidige utfordringer under 5.1 og 5.2. Fremtiden er vanskelig å spå, men gjennom gode rutiner og innsikt hos sine besøkende og brukere, sitter aktørene bak fellesgodene på svært god informasjon som gjør dem rustet for å møte fremtidens problemstillinger og utfordringer.

I lys av Jørgensen og Pedersens (2018) og deres bærekraftige forretningsmodellinnovasjon kan en tilnærming knyttet til bærekraftig utvikling sees som mulighet for aktørene bak fellesgodedriften. Spesielt kan modellen vi presenterte i kapittel 2, "Restart" ses som relevant som verktøy eller et rammeverk for utvikling av en ny bærekraftig forretningsmodell (Jørgensen, Pedersen, 2018). De fire aktørene ved destinasjonene sitter med kunnskap og kompetanse som vil være relevant for å utvikle driften og organiseringen rundt fellesgodetilbudet for å møte fremtidens utfordringer. Skeikampens paraplyelskap for drift av fellesgoder består av grunneiere og ledere med kjennskap til destinasjonens utvikling over mange år. De har gode relasjoner og forbindelser med de offentlige instansene og opplever destinasjonen som rustet for utviklingen. Ved Beitostølen går lederskapet langt tilbake i tid og har lange tradisjoner for drift av fellesgodetilbudet som beskriver som helt vesentlig for destinasjonens mange besøkende. Både Venabygdsfjellet og Sjusjøen involverer brukere og hytteeiere i sine daglige planer og drift, noe som gir en vesentlig kvalitetseffekt i å tilrettelegge for fellesgodetilbudet. Herfra kan det også dras korte linjer til det å erkjenne at forretningsmodellen og driften behøver en endring (Jørgensen, Pedersen, 2018) og føre til en varig positiv endring som blir ny standard for organisasjonen (Aasen, Amundsen, 2017).

Etter datapresentasjon og analyse stod nettverk og nettverks-samarbeid frem som en sentral og viktig del av utviklingen av fellesgodetilbudet. Samtlige destinasjoner ønsker å utvikle fellesgodetilbudet og ha en bærekraftig modell. Nettverk er en viktig faktor for nettopp dette. Et innovasjonsnettverk er en organisasjonsstruktur hvor bedrifter iverksetter forretningsinnovasjon raskere og mer effektivt (Stenslie, 2011). Vi var nysgjerrige på hvem

som sto bak utvikling av fellesgodetilbud og bærekraftigmodell forretningsmodeller. Vi vil vite mer om nettverket å samarbeide som er på destinasjon. Det er her og både likheter og ulikheter. På Sjusjøen er det et stort felleskap for næringsaktører med felles plattform for kommunikasjon og markedsplassing. Forsøker å legge til rett for ulike også ikke-lokale besøkende. Skeikampen sin modell for innhenting av finansielle midler fra næringslivsaktører er hentet fra en stor vinterdestinasjon fra Sør-Øst-Norge, i tillegg er kommune og aktører på destinasjonen gode til å samarbeide. Beitostølen oppleves som er en destinasjon med unikt samarbeid med kommunen. En kommune med åpne øyne og moderne tankegang som ser enorm verdi i å utvikle en slik stor og omfattende destinasjon helårs. Venabygdsfjellet grunneiere med store arealer står på bakbeina og hemmer utvikling, men også daglig drift. Informanten vår tror på endring, og er svært bevisst på at de må levere og være attraktive hele året, det er det kundene og brukerne ønsker. I tillegg har de jobbet med frem sponsoravtaler med lokale næringsliv om støtte til fellesgoder.

Landsperger, Spieth, og Heidenreich skriver om 2 typer innovasjonsnettverk, "open innovation" og "Co-creation". "Open innovation" vil si at innovasjonsprosessen i et lukket system åpnes utenfor organisasjonsgrenser, mens "Co-creation" er en innovativ tilnærming der bedrifter involverer eksterne parter som kunder, eksperter eller partnere i utviklingsprosessen. Det er en underform for åpen innovasjon: alle parter jobber sammen for å oppnå et felles resultat (Acemoglu, Akcigit, & Kerr, 2016). Vårt inntrykk er at det er elementer av begge disse tilnærmingene til innovasjonsnettverk. På Skeikampen har de hentet inspirasjon fra en annen destinasjon som modell for finansiering av fellesgoder. Og Beitostølen har hentet inspirasjon til fellesgoder hos andre destinasjoner og fornøyelsesparker og tilpasset dem til sine brukere. Dette kalles Outside-in og er en kategori under "open innovation" hvor ideene kommer utenfra og brukes til innovasjoner (Acemoglu, Akcigit, & Kerr, 2016). Vi har skrevet om at det er lite samarbeid på tvers av destinasjonene, og oppleverer at destinasjonene stort sett opptrer innennfor eget nettverk. Venabygdsfjellet, Skeikampen, Beitostølen og Sjusjøen har fokus på markedet og markedsutviklingen. Under "Co-creation" er utvikling basert på spesifikke kunde- eller partnerbehov:

Samskappingsaktiviteter er basert på det rene synspunktet til kunden "eller partneren" (Stenslie, 2011). Her oppleverer vi at samtlige destinasjoner ønsker brukernes tilbakemeldinger for å utvikle fellesgodetilbudet, og ser viktighetene av et godt fellesgodetilbud både nå, men også i fremtiden. En informant beskrev viktigheten av et godt fellesgodetilbud slik: *«Fellesgoder er ikke noe vi tjener penger på, men uten fellesgoder*

*tjener vi heller ikke penger».* Viktighetene av brukerne som en del av innovasjonsnettverk er noe destinasjoenen underbygde med at de har førstehånds kunnskap på hva de syntes er bra, hva de ikke syntes funker eller bruker, og hva som kan forbedres. Ulike perspektiver kan påvirke generering av ideer og evaluering av ideer. Og ved å etablere et innovasjonsnettverk muliggjør man det å få synspunkter fra interne eller eksterne samarbeidspartnere til utviklingen av en innovasjon, raskt gjøre nødvendige ressurser tilgjengelig og overføre nye funn raskere inn i virksomheten (Stenslie, 2011).

#### 5.4 Oppsummering

Avslutningsvis i diskusjonen vil se mot selve problemstillingen av dette studiet; "hvilke faktorer og elementer påvirker bærekraftige løsninger for drift og utvikling av fellesgoder ved fjelldestinasjonen?" Vi har i denne diskusjonen trukket ut det vi ser som de klareste faktorene som påvirker dagens drift og utvikling av fellesgodetilbudet, og hvilke elementer aktørene bak tilbudene kan påvirke og utvikle.

Vi fikk tidlig i intervjuene inntrykk av og informasjon om hvordan utviklingen frem til dagens modell for drift og utvikling har kommet til. Det er stor og tung kompetanse å spore hos alle de fire aktørene, noe vi ser som en viktig faktor for vellykkethet innen fellesgodedriften. Der det var utfordringer å spore, gjorde aktørene tiltak for å bedre situasjonen, som Skeikampen hvor etableringen av et paraplyselkap for fellesgodedriften sikret solide finansielle og strukturelle faktorer for driften. Det samme skjer ved Beitostølen hvor de nå etablerer et eget selskap som skal stå for fellesgodeutviklingen ved destinasjonen, med kommunen delaktig og involvert, og bidrar til positiv utvikling hos hele destinasjonen.

Under dagens modeller har aktørene klare opplevelser av hvilke faktorer som påvirker dem i den daglige driften og utvikling av fellesgodene. Vi så store forskjeller blant annet innen samarbeid og nettverk hvor vi pekte på utfordringer ved Venabygdsfjellet hvor alle sitter på "hver sin tue" og det er liten grad av samhandling for å dra i samme retning. De positive faktorene er at aktøren bak godene er av den yngre generasjon, fremoverlent og positiv til å snu trenden. Samtidig opplever de svake relasjoner til det offentlige, men positiv besøksvekst som gir god utvikling i de finansielle elementene, samtidig som de ønsker å koble de private næringsdrivende på driften i større grad. Ved Sjusjøen benytter de seg av engasjerte og

involverte besøkende, hytteeiere og grunneiere som gir dem verdifull innsikt og kan rette konkrete tiltak for utbedring av driften, mens Skeikampen har funnet en effektiv relasjonsmetode ovenfor velforeningene og hytteeierne for innhenting av frivillige finansielle midler. Samtidig ser Skeikampen utfordringer ved tidsbruk og kostnad av å hente inn spesielt de frivillige midlene, mens deres modell for bidrag fra private næringsdrivende var en klar innovativ imitasjon av en annen stor vinterdestinasjon i Sørøst-Norge.

Å spå fremtiden har aldri vært et tema fra vår forsknings side, men det var likevel svært interessante tanker fra aktørenes side hvordan de ser mot fremtiden og utfordringer knyttet til drift og utvikling av fellesgoder ved destinasjonene. Blant annet var Beitostølen helt bevisst på at de var nødt til å utvikle hele destinasjonen som reisemål, utbedre dagens tilbud og vekke de roligere periodene i løpet av året. Etableringen av et fellesgodeselskap står som en stor mulighet for nettopp dette, da det kan sikre solid finansiering og drift rundt fellesgodetilbudet, slik vi ser både Sjusjøen og Skeikampen mestrer godt. Vi har og diskutert utviklingen gjennom Jørgensen og Pedersens (2018) RESTART-modell hvor vi fant flere elementer, spesielt i det å erkjenne at det kreves en endring (Jørgensen, Pedersen, 2018). Naturlig nok vil mye av endringen bestå av å utvikle og etablere gode modeller for økonomiske midler, men også fortsette med fellesgodeutvikling og tilbudsutvikling.

Vi har i denne diskusjonen pekt på flere teoretiske bidrag satt i lys av caset og satt det opp mot faktorer hos aktørene hvor det har vært relevant. Jørgensen og Pedersens (2018) bidrag ligger nært selve forretningsmodellen til aktørene og innovasjonsmuligheter knyttet til utvikling av den. Mens Aasen og Amundsen (2017) har vært anvendt mot flere innovasjonselementer i informantenes betraktninger om dagens drift av fellesgodetilbudet. Sett i lys av områdene og landskapene de aktuelle destinasjonene ligger i, var Ellinor Ostroms (1999) bidrag svært interessant i lys av naturhensynet og utnyttelse av naturressurser. Dette er noe alle informantene la vekt på og viet mye oppmerksomhet under intervjuene, altså en bred forståelse av hva en bærekraftig utvikling vil kunne påvirke deres virksomheter.

## 6.0 Avslutning og oppsummering

Som en avslutning på oppgaven ønsker vi å oppsummere hvordan vi har jobbet med oppgaven, hvilket funn vi har gjort, og hvilke temaer som kunne vært spennende å forske videre på.

Gjennom møter og diskusjon med veileder Even Tjørve bestemte vi oss for å skrote det gode gamle spørreskjema. Even introduserte oss for et rammeverk for analyse gjennom et Cross-case-studie utarbeidet av Kanne J. Liburd. Vi tok inspirasjon fra Liburd, men ønsket å sette vårt preg på analyseskjema. Dermed satt vi i gang å lese gjennom teori som var relevant for forskningsspørsmål og problemstilling. Her fant vi relevante undertemaer som vi mente kunne passe godt for å danne oss et bilde av finansiering, drift og utvikling av fellesgoder på Skeikampen, Venabygdsfjellet, Sjusjøen og Beitostølen. Kvalitativ metode var et naturlig valg ettersom vi ønsket en større nærhet til forskningen, og muligheten til å kunne utforske fenomenet på en dypere måte enn ved en kvalitativ undersøkelse. Det er menneskene på de ulike destinasjonene som sitter på kunnskapen og historien bak destinasjonene. Gjennom oppgaven har Janne J. Liburd sitt rammeverk for analyse fra "Networks for innovation for Sustainable Tourism" fungert som en rød tråd. Cross-Case analysen viser til et rammeverk for analyse på tvers av destinasjon som studeres. Cross-Case analyse begynte med en skriftlig sak for hver enhet som ble studert, og vi grupperte deretter svarene sammen i henhold til de viktigste spørsmålene som er oppført i innledningen og de viktigste temaene og undertemaene som finnes i den aktuelle litteraturen (Liburd, 2013). Undertemaene bidro til at vi kunne se de konvergente og avvikende problemene som dukket opp i hver casestudie integrert i et beskrivende analytisk rammeverk som ga grunnlag for sammenligning (Liburd, 2013). Dette ble utgangspunktet vårt for kapittel 4. hvor vi viste til datapresentasjon og analyse. Kapittel 5, diskusjon ble på mange måter en hybrid av teori og datapresentasjon og analyse hvor vi trakk frem de mest interessante funnene og koblet dette opp mot teorien. Bakgrunnen får både teori og funn er Cross-case analysen, den har fungert som en slags «ledestjerne» gjennom hele oppgaven, og bidratt til at vi har fått svar på både forskningsspørsmål og problemstilling.

For å danne et godt grunnlag for å besvare problemstillingen «*Hvilke faktorer og elementer påvirker bærekraftige løsninger for drift og utvikling av fellesgoder ved fjelldestinasjoner i Sørøst-Norge?*», brukte vi forskningsspørsmålene aktivt. Det første forskningsspørsmålet vi stilte var hvordan destinasjonens fellesgodetilbud har blitt slik det er i dag, hvordan utviklingen har sett ut og hvordan dagens driftsmodell har utviklet seg til i frem til i dag, nettverk, interne og eksterne prosesser og drivere var sentrale funn for faktorer og elementer for at av fellesgodetilbudet er blitt slik det er i dag. Videre tok vi utgangspunkt i dagens modell for drift og utvikling av fellesgoder ved fjelldestinasjonen og hvilke faktorer som påvirker dagens organisering og strukturering av aktørene bak fellesgodetilbudet. Vi så etter hvilke faktorer, utfordringer og elementer som krever oppmerksomhet, stiller krav til aktørene og hva som påvirker aktørenes drift og utvikling av fellesgoder, elementer her var finansiering, hvem skal være med å finansiere, og hvordan skal det finansieres. Gratispassasjerproblemtikken var et annet funn vi valgte å trekke frem, i tillegg til barrierer. Avslutningsvis stilte vi spørsmål knyttet til fremtiden av aktørenes fellesgodedrift, hvilke tiltak aktørene planlegger og hvordan de ser utviklingen av fellesgodedriften fremover. Bærekraftig forretningsmodeller, etablering av nettverk for innovasjon og en god innovasjonskultur er elementer som vi trakk frem etter analyse som viktige faktorer for utvikling av fellesgodetilbud på fjelldestinasjonene

Å ta del av SPOT-prosjektet har vært en spennende, lærerik og berikende opplevelse. Vi hadde et ønske om å gå i dybden på et segment fremfor å «skumme fløten» på flere, eller et større segment. Vi begge er glad i fjellet, og spesielt det å løpe og gå på ski fjellet står høyt i kurs. Dermed falt valget naturlig på fellesgoder. Vi ville vite mer om hva som ligger bak det at vi kan gå på ski i ny-kjørte spor eller løpe på oppmerkete stier helt gratis. Den genuine interessen bidro til å forskningen nesten ble altoppslukende. En styrke ved dette under intervju var nysgjerrigheten og litt kunnskap på forhånd, som førte til lange og detaljerte intervjuer. Vi fikk mange tråder det hadde vært spennende å følge og forske videre på. En utfordring ble derfor å begrense og avgrense oppgaven. Vi har vært selektive, og fulgte de trådene som vi mente var mest relevant for vår forskning. Dermed er det noen punkter vi tenker kunne vært interessante å følge til videre forskning, enten som vi ikke fulgte, eller som kunne blitt gått mer i dybden på. Det ene er økonomi og finansielle modeller, informantene ga uttrykk for ha finansielle-modeller, men det var ulik grad av hvor godt disse funket, og der var noen utfordringer og spenninger som kunne vært spennende og forsket mer på. Samarbeid, og kanskje spesielt samarbeid mellom destinasjoner kunne vært en oppgave i seg



selv. Videre kunne det vært interessant og brukt samme problemstillingen med flere destinasjoner.

## 7.0 litteraturliste

- Aasen, T. M., & Amundsen, O. (2017).** Innovasjon som kollektiv prestasjon. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Abelsen, B., Isaksen, A., & Jakobsen, S.-E. (2013).** Innledning. I Abelsen, B., Isaksen, A., & Jakobsen, S.-E (Red.), Innovasjon: organisasjon, region og politikk (s. 17-41). Cappelen Damm Akademisk
- Acemoglu, D., Akcigit, U., & Kerr, W. R. (2016, 9 28).** Innovation network. Hentet fra PNAS: <https://doi.org/10.1073/pnas.1613559113>
- Andersen, T. W., & Buckholm, M. K. (2018, 11 12).** Hva er innovasjon – og hvordan innoverer man? Hentet fra <https://www.smartinnovationnorway.com/nyheter/hva-er-innovasjon-og-hvordan-innoverer-man/>
- Arnulf, J. K., & Martinsen, Ø. L. (2019).** Ledelse i en digital tidsalder. I Perspektiver på ledelse (ss. 87-103). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Asheim, B. T., Isaksen, A., & Trippl, M. (2019).** Regional innovation systems. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Beitostølen resort. (2022, 4 17).** Hentet fra Aktiviteter: <https://www.beitostolen.com/aktiviteter/>
- Bergum, S. (2015).** Avstandsledelse- karakterstika og utfordringer. I A. O. Haugen, Personalledelse i et kunnskapsbasert arbeidsliv (ss. 39-59). Oplansk Bokforlag.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2018).** Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Boseilie, P. (2014).** Strategic human resource management - a balanced approach. Berkshire: McGraw-Hill Education.
- DET NORSKE AKADEMISKE ORDBOK. (2022, 5 10).** Hentet fra barriere: <https://naob.no/ordbok/barriere>
- Drageset, S., & Ellingsen, S. (2011).** Å skape data fra kvalitativt forskningsintervju. Sykepleien Forskning, 5(4), ss. 332-335. Hentet fra <https://doi.org/10.4220/sykepleienf.2011.0027>

- Hernes, T. (2020).** Organisering i en verden i bevegelse. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Håvåg Voldsund, Skjølsvik & Johnstad Bragelien. (2020).** Forretningsforståelse. Oslo: Cappelen Damm
- Isaksen, A. (2013).** Regional innovasjon. I Abelsen, B., Isaksen, A., & Jakobsen, S.-E (Red.), Innovasjon: organisasjon, region og politikk (s. 127-149). Cappelen Damm.
- Jakobsen, E. W. (1998).** Finansiering og styring av fellesgodeprodusenter. Oslo: NHH.
- Jakobsen, E. W., & Iversen, E. K. (2019).** FELLESGODEFINANSIERING I REISELIVET - Fellesgodeproblemer i reiselivet med forslag til finansieringsløsninger. MENON ECONOMICS.
- Johannesen, A., Christoffersen, L., & Per, T. A. (2011).** Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag. Oslo: Abstrakt forlag as.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. (2011).** Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag. Oslo: Abstrakt forlag.
- Jørgensen, S., & Pedersen, L. T. (2018).** RESTART Sustainable Business Model Innovation. Cham: Springer Nature.
- Kobro, L. U., Vareide, K., Haukeland, P., & Jervan, B. (2013).** Duett eller duell? Reiseliv og lokalsamfunnsutvikling. Telemaksforskningen.
- Landsperger, J., Spieth, P., & Heidenreich, S. (2012).** HOW NETWORK MANAGERS CONTRIBUTE TO INNOVATION NETWORK PERFORMANCE. I J. Tidd, International Journal of Innovation Management (s. 22). World Scientific. Hentet fra HOW NETWORK MANAGERS CONTRIBUTE TO INNOVATION NETWORK PERFORMANCE.
- Liburd, J. J., Carlsen, J., & Edwards, D. (2013).** Networks for Innovation for Sustainable Tourism: Case Studies and Cross-Case Analysis. Tilde University Press, Melbourne.
- Liburd, J.J. and Hjalager, A-M (2010).** Changing Approaches to Education, Innovation and
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2004).** The Ambidextrous Organization. Harvard business review.
- Olsen, J. P. (2004).** Innovasjon, politikk og institusjonell dynamikk (No. 4). ARENA.

- Ostrom, E. (1999).** Coping with tragedies of the commons. Annual review of political science, 2(1), 493-535.
- Sandnes, R., Jacobsen, E. W., Enger, A., & Iversen, E. K. (2013).** Modell for. Menon Business Economics.
- Sjusjøen og Omegn Skiforening. (2022, 2 19).** Hentet fra Hvem er vi: <https://sjusjoen.com/om-oss/hvem-er-vi/>
- Stenslie, F. A. (2011).** Utvikling og stabilisering av innovasjonsnettverk. Masteroppgave. NTNU.
- Thagaard, T. (2009).** Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode. (3.utgave) Bergen: Fagbokforlaget.
- Tjora, A. (2018).** Kvalitative forskningsmetoder i praksis. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Venabygdsfjellet. (2022, 2 20).** Hentet fra Ting å gjøre: <https://venabygdsfjellet.com/gjore/>
- Visitskeikampen. (2022, 2 19).** Hentet fra Aktiviteter: <https://visitskeikampen.no/aktiviteter>
- Øystre slidre kommune. (2022, 4 24).** Hentet fra Næringsforeiningar i Øystre Slidre: <https://www.oystre-slidre.kommune.no/tjenester/naring-natur-og-miljo/handel-og-reiseliv/naringsforeiningar/>
- Åserød, C. (2016).** Fellesgodefinansiering. Ås: Norges miljø- og biovitenskapelige universitet.

## 8.0 Vedlegg

Drivere for innovasjon	Barrierer for innovasjon - internt	Barrierer for innovasjon - eksternt	Innovasjonsprosesser	Innovasjons nettverk
<p><b>Kompetanse</b>  <i>Grunneiere som etablerte paraplyelskapet. Drift og kjøring av løyper, turstier, aktivitetstilbud, lekeplasser og brøyting. Kompetanse til området, destinasjonen og lover og regler for regulering</i>            Lokale drivere</p>	<p><b>Finansiering</b>  <i>Gode relasjoner til lokal offentlige apparater genererer finansielle midler av stor størrelse. Velforeningene bidrar i stor grad – faste årlige beløp. Utviklet gode modeller for finansiering gjennom næringslivsaktører ved destinasjonen.</i></p>	<p><b>Nettverk</b>  <i>Modell for innhenting av finansielle midler fra næringslivsaktører hentet fra en stor vinterdestinasjon fra Sør-Øst-Norge.</i></p>	<p><b>Kontinuerlig forbedring</b>  <i>Fortsette positiv drift av fellesgoder samt utvikling av satser for finansielle midler fra aktørene. Videreføre gode samarbeid mot samarbeidspartnere (VF, offentlig). Inkludere flere hytteområder, hytteeiere som ikke bidrar i dag.</i></p>	<p><b>Kunnskap</b>  <i>Gode avtaler med grunneiere i området til bruk av terreng til skiløyper, vedlikeholdsarbeid utenfor vintersesong og positive økonomiske faktorer for GE.</i></p>
<p><b>Utvikling</b>  <i>Avtaler gjort med grunneiere avgjørende for utvikling av fellesgodetilbudet.</i></p>	<p><b>Planlegging</b>  <i>Smal beslutningsmakt gjennom et samlet selskap for drift og utvikling.</i></p>	<p><b>Samarbeid</b>  <i>Gode relasjoner til velforeningene – mangel på eksterne relasjoner til fordel for driften.</i></p>	<p><b>Planlagte/ønskelige</b>  <i>Flere samlede tilbud som intern transport mellom områdene knyttet til destinasjonen. Flere integrerte inntektsfaktorer som bompenger, vedlikeholdsarbeid til drift av fellesgoder. Samlet modell for bom, brøyting, vedlikehold og fellesgoder.</i></p>	<p><b>Diffusjon</b>  <i>Adopterte en modell fra skidestinasjon i Sør-Øst-Norge av finansielle strukturer for næringslivsaktører. Mangel på samarbeid og kompetanseutveksling mellom destinasjoner.</i></p>
<p><b>Utfordringer/ spenninger</b>  <i>Hotellaktør med stort eierskap til deler av destinasjonens eiendom og områder.</i></p>	<p><b>Ledelse</b>  <i>Selskapets ledelse en styrke for fellesgodedriften, kompetanse og personlig egnethet.</i></p>	<p><b>Markedsutvikling</b>  <i>Mangel på en samlet destinasjonsdriver for kommunikasjon, og spesielt markedsføring for destinasjonen.</i></p>	<p><b>Avsluttede/ suksessfulle</b>  <i>Trekker frem opprettelsen og utviklingen av paraplyelskapet som svært vellykket.</i></p>	<p><b>Bruker/ tilbyder</b>  <i>Gode relasjoner og samarbeid med velforeninger ved destinasjonen</i></p>

Drivere for innovasjon	Barrierer for innovasjon - internt	Barrierer for innovasjon - eksternt	Innovasjonsprosesser	Innovasjonsnettverk
<p><b>Kompetanse</b> Ledelseskompeta nse med grunnerierbakgrun n, lokal tilknytning og felles forståelse av verdigrunnlaget for destinasjonen</p>	<p><b>Finansiering</b> Totalpakker for samlede modeller for bom, brøyting og fellesgoder vil være optimalt. Styre unna store, tunge investeringer som kan generere høye kostnader over lang sikt.</p>	<p><b>Nettverk</b> Eier av alpinanlegg en utfordring og kan hemme innovasjonsevnen. Har gode relasjoner og avtaler med kommunen, og en kommune som er positive til utvikling av destinasjonen.</p>	<p><b>Kontinuerlig forbedring</b> Ser etter bedre løsninger for innhenting av frivillige midler rettet mot hytteeiere. Tilrettelegge aktiviteter for å bli mer attraktive som destinasjon.</p>	<p><b>Kunnskap</b> Lite til ingen kjennskap til andre destinasjoners løsninger på drift og utvikling av fellesgodetilbudet. Heller ikke kunnskap knyttet til finansielle modeller hos andre aktører/destinasjoner.</p>
<p><b>Utvikling</b> Paraplyelskapet solid strukturert og organisert. Førte til nye mulighetsrom for utvidet tilbud av fellesgoder</p>	<p><b>Planlegging</b> Ønsker å utvikle gode strategiplaner for å styrke finansieringen, men også organisering og drift/utvikling.</p>	<p><b>Samarbeid</b> Leieavtale med en fjellveg som prioriteres til tidlig-løype om vinteren. Skattefrihet avtale med skatt-øst. Gode relasjoner og samarbeid med velforeningene.</p>	<p><b>Planlagte/ønskelige</b> Endring i modell for innhenting av finansielle midler, kostbar prosess. Utgiftene øker, og inntektene MÅ opp for å møte behovet. Mer handel og næring ved destinasjonen</p>	<p><b>Diffusjon</b> Oppelever ingen spredning, interaksjon eller kunnskapsdeling mellom destinasjonene. Oppelever åpenhet, men lite interaksjon mellom.</p>
<p><b>Utfordringer/spenninger</b> Hvordan opprettholde de finansielle rammene, spesielt gjennom frivillige bidrag. Utsending av fysisk faktura 1gang pr år.</p>	<p><b>Ledelse</b> Kjente ledere med kunnskap og kompetanse i dag. Personlige kjennskap eksternt og mot andre destinasjoner.</p>	<p><b>Markedsutvikling</b> Hotell og "varme senger" blir til faste eiendommer og faste besøkende. Tomtepriser steg, dermed gikk finansielt grunnlag fra sats til prosent etter beslutning av aktørene.</p>	<p><b>Avsluttede/suksessfulle</b> Skiltprosjekt, godt mottatt blant brukerne og godt resultat som fellesgodetilbud. Lokalt løypelaug bidrar på sommerstid, øker fellesgodetilbudet enormt, samt kostnadsbesparende</p>	<p><b>Bruker/tilbyder</b> Gode relasjoner og kunnskap til velforeningene, deres ønsker og behov. Det samme med grunneiere. Oppelever at flere ikke ser verdi i å betale frivillige bidrag.</p>

Drivere for innovasjon	Barrierer for innovasjon - internt	Barrierer for innovasjon - eksternt	Innovasjonsprosesser	Innovasjonsnettverk
<p><b>Kompetanse</b> Grunneiere med kjennskap til historie, terreng og hyttebrukere på destinasjonen. Tett på bruker og ser behovenes utvikling "up-close".</p>	<p><b>Finansiering</b> Lite finansielle midler fra kommunen. Eget SA som står bak finansiering og drift av løyper, stier og skilting. Minimal utvikling i modellen over tid.</p>	<p><b>Nettverk</b> Grunneiere med store arealer som står på bakbeina og hemmer utvikling, men også daglig drift. Ønsker heller ikke utskilling av tomter (ikke så relevant).</p>	<p><b>Kontinuerlig forbedring</b> Forbedring av skiløyper. Utvidet løypenettet, og hyppigheten av preparering. Ligger svært godt til geografisk, må utnyttes bedre.</p>	<p><b>Kunnskap</b> Hytteiere en god ressurs og gir tilbakemeldinger som kan utnyttes.</p>
<p><b>Utvikling</b> Ny generasjon grunneier med nye ideer og forslag til stier og skiløyper.</p>	<p><b>Planlegging</b> Ønsker mer utvikling i moderne retning, men hemmes av dårlig samarbeid og planlegging.</p>	<p><b>Samarbeid</b> Svært lite samarbeidsvillighet i kommunen og oppleves som passive i alle ledd. Også på destinasjonen oppleves det dårlig samarbeid mellom aktører og næringsdrivere.</p>	<p><b>Planlagte/ønskelige</b> Koble løypenettverk sammen/ og til hotellene. Skape nye kundemasser i andre generasjoner. Bedre avtaler med grunneiere. Ønsker å utvikle det helhetlige tilbudet.</p>	<p><b>Diffusjon</b> Utfordringer mellom aktørene ved destinasjonene, sitter på hver sin tue.</p>
<p><b>Utfordringer/spenninger</b> Konflikt med turistforening, samt en kommune som sliter med å øke innsatsen til tross for økte kommunale inntekter. Opplever urettferdighet internt i kommunens fordeling av midler.</p>	<p><b>Ledelse</b> Stiller spørsmål ved om dagens modell og organisering er riktig, eller om den må snus helt om på for å møte nye behov langsiktig.</p>	<p><b>Markedsutvikling</b> Svært bevisst på at de må levere og være attraktive hele året, det er det kundene og brukerne ønsker.</p>	<p><b>Avsluttede/suksessfulle</b> Fra hotellfinansiert til et løypelag SA som står for finansiering samlet. Innovasjon Norge-prosjekt "Verdens Beste Skiløyper", bidro positivt, men ikke skjedd noe i ettertid.</p>	<p><b>Bruker/tilbyder</b> Flere markedsundersøkelser som produserer god innsikt til brukerne. God dialog med brukerne og beskriver hytteeierne som gode.</p>

Drivere for innovasjon	Barrierer for innovasjon - internt	Barrierer for innovasjon - eksternt	Innovasjonsprosesser	Innovasjonsnettverk
<p><b>Kompetanse</b> Et samla foretak for drift av fellesgodene ved destinasjonen. Grunneiere med mye innflytelse og deltakelse mot fellesgodene. Kontinuitetsbærende over flere år i drift av fellesgodene.</p>	<p><b>Finansiering</b> Solid og stor finansiering gjennom flere eiere, god modell for næringslivsaktører. Gir liten feilmargin.</p>	<p><b>Nettverk</b> Stort felleskap for næringsaktører med felles plattform for kommunikasjon og markedsplassing. Forsøker å legge til rett for ulike også ikke-lokale medlemmer.</p>	<p><b>Kontinuerlig forbedring</b> Det fulle fokuset ligger i daglig drift. Effektivisering og kostnadsreducerende tiltak som store kontinuerlige prosesser.</p>	<p><b>Kunnskap</b> Visit innlandet et driver for informasjon og innsikt.</p>
<p><b>Utvikling</b> Stor destinasjon, kan påvirke utviklingens tempo.</p>	<p><b>Planlegging</b> Hele destinasjonen drives som ett og drives som ett selskap. Legger vekt på gode gjennomtenkte planer for aktiviteter og tilbud.</p>	<p><b>Samarbeid</b> Medlemmene og brukerne bidrar til felleskapet kontinuerlig og nærmest uten å nøle.</p>	<p><b>Planlagte/ønskelige</b> Alt skal være nøye planlagt og gjennomført. Har ikke råd til å bomme, samtidig som de ønsker å være nye og moderne.</p>	<p><b>Diffusjon</b> Opplever at flere ser mot destinasjonen og ønsker å lære av dem.</p>
<p><b>Utfordringer/spenninger</b></p>	<p><b>Ledelse</b> Fokus på moderne lederskap og kollektiv utvikling av organisering. En "åndelig" skikkelse som appellerer svært positivt lokalt, men også for brukere med annet geografisk tilhørighet.</p>	<p><b>Markedsutvikling</b> Utvikling av destinasjonen som helhet. Har et fellesgodetilbud få har mulighet til å matche og kan videreutvikle mye rundt, enn å utvikle selve tilbudet.</p>	<p><b>Avsluttede/suksessfulle</b> Stor effekt på bruk av SOME, både til destinasjonen, men også til skiløypekjøring. Sender direkte fra tråkkemaskina.</p>	<p><b>Bruker/tilbyder</b> God innsikt hos hytteiere som er engasjerte og delaktige i det daglige i stort og smått.</p>



Drivere for innovasjon	Barrierer for innovasjon - internt	Barrierer for innovasjon - eksternt	Innovasjonsprosesser	Innovasjonsnettverk
<b>Kompetanse</b> Lokale ansatte med kjennskap og kunnskap til området og terreng med sterk ledelse i ryggen.	<b>Finansiering</b> 50/50 morselskap og kommunen. Unikt sett i lys av kommunale innsatser.	<b>Nettverk</b>	<b>Kontinuerlig forbedring</b> Gjør prioriteringer rettet mot det å prestere og levere hele året. Bli mindre sesongbasert og styrke helårsdriften.	<b>Kunnskap</b> Veldig gode innsikter og kunnskap om sine målgrupper og hva de ønsker og forventer. Hjelper i tiltaksprosessen.
<b>Utvikling</b> Går fra et frivillig engasjement til helprofesjonelt eget selskap med fullt ansvar for alt av fellesgoder ved destinasjonen.	<b>Planlegging</b> Ser mot investeringer som kan være gunstige for å møte morgendagens utfordringer. Økonomisk tyngde som gjør det mulig å være fremtidsrettet.	<b>Samarbeid</b> Unikt samarbeid med kommunen. Opplever en kommune med åpne øyne og moderne tankegang som ser enorm verdi i å utvikle en slik stor og omfattende destinasjon helårs.	<b>Planlagte/ønskelige</b> Spisse tiltak mot de stillere og roligere periodene. Bruke været som innovasjonsmulighet og ikke hinder.	<b>Diffusjon</b> Trysil var tidlig ute med tilrettelegging av sykkeltilbud, naturlig å ta etter dem der. Frisbee kom etter kjennskap til lokalt tiltak i USA, adoptert til destinasjonen derfra.
<b>Utfordringer/spenninger</b> Hvordan selskapet skal fungere og hvordan det skal driftes. Tidligere vært lokale som har gjort jobben med kunnskap. Nytt selskap må kunne finne egne modeller for drift og utvikling.	<b>Ledelse</b> Fokus på moderne og fremoverlent lederskap. Sette selskapet foran slik at de kan møte brukerne langt før midten.	<b>Markedsutvikling</b> Ser at det å kunne produsere og tilby hele året blir avgjørende fremover. Også varme senger som forblir varme vil påvirke fellesgodetilbudet. Post-pandemi har vært positivt, beskriver de norske kundene som de beste, langt bedre enn utenlandske.	<b>Avsluttede/suksessfulle</b> Randonee prosjekt som slå svært godt an, ser resultater av besøkende i etterkant. Sykkelstiprojekt svært vellykket. Frisbeegolf som et tilbud har også gitt gode resultater.	<b>Bruker/tilbyder</b> Gode relasjoner og deltakelse fra kundegrupper og brukere. Gir tydelig bilde av behov og ønsker for drift og utvikling, samt hva som vil kreves fremover.

