

# Helårsturisme på vinterdestinasjoner



## Bacheloroppgave (BAC3100) 2012

Studie: Reiselivsledelse  
Studentnummer: 979507, 979511



”Denne semesteroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen. Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”

## Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet som en avsluttende del av vår bachelorgrad i Reiselivsledelse ved Markedshøyskolen Campus Kristiania. Det har vært en spennende og lærerik prosess å skrive denne bacheloroppgaven, men det har til tider også vært både utfordrende og krevende. Gjennom prosessen har vi tilegnet oss mye ny kunnskap, og en større forståelse for temaet helårsturisme. Det har vært svært interessant å gå i dybden på et tema vi virkelig har hatt interesse for gjennom studietiden på Markedshøyskolen, og vi har gjort oss mange erfaringer som vil være nyttige på veien videre.

Vi vil med dette rette en stor takk til vår veileder Arvid Flagestad som har gitt oss mye av sin tid, gode råd, og veiledning gjennom hele bachelorprosessen. Vi vil også rette en stor takk til alle informantene som har tatt seg tid til intervjuene. Uten deres informasjon og innspill ville vi ikke ha fått den samme innsikten og kunnskapen om helårsturisme på vinterdestinasjoner. Videre vil vi takke våre nærmeste venner og familie for god støtte, og flere gode innspill og synspunkter som har hjulpet å gjøre oppgaven vår bedre. Til slutt vil vi takke hverandre for et fantastisk samarbeid gjennom tiden på Markedshøyskolen, og vi er stolte av å presentere vår bacheloroppgave.

Vi håper du vil finne vår bacheloroppgave både lærerik og spennende å lese.

God fornøyelse!

Oslo, 29. mai 2012

979507, 979511

## Sammendrag

I denne oppgaven har vi sett nærmere på temaet helårsturisme på vinterdestinasjoner, og vi ønsket å finne ut hva som må være tilstede for å oppnå dette. Formålet med oppgaven er å bidra med å kartlegge hvorfor helårsturisme er et viktig område, og en forståelse for hvorfor det blir sett på som en utfordring for reiselivsnæringen.

I oppgaven vil vi først definere relevante begrep, deretter presentere deler av de nasjonale reiselivsstrategiene som et bakteppe for å belyse helårsturisme, og en beskrivelse av vinterdestinasjonenes posisjon. Videre har vi tatt for oss teori innenfor temaene sesongvariasjoner (helårsturisme), samarbeid, struktur og innovasjon for å kunne belyse oppgavens problemstilling. Med utgangspunkt i følgende problemstilling ”Hva må ligge til grunn for helårsturisme på vinterdestinasjoner”, utarbeidet vi fem hypoteser som vi ønsket å bekrefte eller avkrefte.

Ved at vi hadde kjennskap til det nyoppstartede bedriftsnettverket Telemark 2.0, mente vi det ville være spennende å undersøke flere av de sentrale elementene som dette bedriftsnettverket hadde fokus på i forhold til samarbeid og helårsturisme. Telemark 2.0 ble dermed valgt som et case, og casesdesign ble dermed valgt som forskningsdesign.

Vi har benyttet oss av kvalitativ metode, og gjennomført 12 dybdeintervjuer, innenfor tre forskjellige målgrupper. I analysedelen presenterer vi de viktigste funnene, og drøfter de empiriske funnene opp mot den valgte teorien.

Våre funn viser at helårsturisme er et viktig satsningsområde for vinterdestinasjoner, men at det også er mange utfordringer tilknyttet dette som gjør det vanskelig å drive med lønnsom turisme gjennom året. Gjennom oppgaven kommer det frem at det er mange faktorer som påvirker i hvilken grad en vinterdestinasjon kan få til helårsturisme. Konklusjonen viser at alle våre antagelser får støtte, og viser dermed at samarbeid, en enhetlig struktur og innovasjon må ligge til grunn for helårsturisme på vinterdestinasjoner.

# INNHALDSFORTEGNELSE

<b>1.0 Innledning</b> .....	<b>7</b>
<b>1.1 Bakgrunn for oppgaven</b> .....	<b>7</b>
<b>1.2 Formål</b> .....	<b>7</b>
<b>1.3 Disposisjon</b> .....	<b>8</b>
<b>1.4 Problemstilling</b> .....	<b>8</b>
<b>1.5 Hypoteser</b> .....	<b>9</b>
<b>1.6 Avgrensinger</b> .....	<b>9</b>
<b>1.7 Begreper og definisjoner</b> .....	<b>10</b>
<b>2.0 Teori</b> .....	<b>12</b>
<b>2.1 Reiselivsnæringen i Norge</b> .....	<b>12</b>
<b>2.2 Helårsturisme</b> .....	<b>12</b>
<b>2.3 Norske vinterdestinasjoner</b> .....	<b>13</b>
<b>2.4 Norges strategier for reiselivet</b> .....	<b>14</b>
<b>2.5 Sesongvariasjoner</b> .....	<b>17</b>
2.5.1 Håndtering av sesongvariasjonene.....	19
<b>2.6 Samarbeid</b> .....	<b>20</b>
2.6.1 Bedriftsnettverk.....	22
<b>2.7 Fellesgoder</b> .....	<b>23</b>
<b>2.8 Destinasjonsutvikling</b> .....	<b>24</b>
<b>2.9 Reisemønstre</b> .....	<b>26</b>
2.9.1 Enkeltstående reisemål.....	26
2.9.2 Rundreise .....	26
<b>2.10 Destinasjonsstruktur og eierstruktur</b> .....	<b>27</b>
2.10.1 ”The Community Model” .....	28
2.10.2 ”The Corporate Model” .....	28
<b>2.11 Innovasjon og nyskaping</b> .....	<b>29</b>
<b>2.12 Innovasjon i reiselivet</b> .....	<b>30</b>
<b>2.13 Innovativ fjellturisme</b> .....	<b>33</b>
<b>3.0 Metode</b> .....	<b>35</b>
<b>3.1 Valg av metode</b> .....	<b>35</b>
<b>3.2 Formål med undersøkelsen</b> .....	<b>35</b>
<b>3.3 Valg av forskningsdesign</b> .....	<b>36</b>
<b>3.4 Datainnsamling</b> .....	<b>37</b>
<b>3.5 Utvalgsstørrelse</b> .....	<b>38</b>
<b>3.6 Utvalgsstrategi</b> .....	<b>38</b>
<b>3.7 Kriterier</b> .....	<b>38</b>

<b>3.8</b>	<b>Rekruttering .....</b>	<b>39</b>
<b>3.9</b>	<b>Intervjuguide .....</b>	<b>40</b>
<b>3.10</b>	<b>Intervjurollen .....</b>	<b>40</b>
<b>3.11</b>	<b>Transkribering .....</b>	<b>41</b>
<b>3.12</b>	<b>Dataanalyse.....</b>	<b>41</b>
<b>3.13</b>	<b>Validitet.....</b>	<b>42</b>
<b>3.14</b>	<b>Reliabilitet.....</b>	<b>42</b>
<b>4.0</b>	<b>Presentasjoner .....</b>	<b>43</b>
<b>4.1</b>	<b>Destinasjoner og organisasjoner.....</b>	<b>43</b>
<b>4.2</b>	<b>Case Telemark 2.0.....</b>	<b>45</b>
<b>5.0</b>	<b>Analyse og drøfting .....</b>	<b>48</b>
<b>5.1</b>	<b>Tema: Helårsturisme .....</b>	<b>48</b>
5.1.1	Kategori: utfordringer .....	49
5.1.2	Kategori: Tiltak .....	50
5.1.3	Kategori: Utvikling .....	51
5.1.4	Drøfting.....	52
<b>5.2</b>	<b>Tema: Samarbeid.....</b>	<b>54</b>
5.2.1	Kategori: Samarbeid innad på vinterdestinasjoner .....	54
5.2.2	Kategori: Samarbeid mellom vinterdestinasjoner.....	55
5.2.3	Kategori: Triple Helix.....	56
5.2.4	Kategori: Case Telemark 2.0 .....	57
5.2.5	Drøfting.....	58
<b>5.3</b>	<b>Tema: Struktur .....</b>	<b>61</b>
5.3.1	Kategori: Destinasjonsorganisering .....	61
5.3.2	Kategori: Eierstruktur .....	61
5.3.3	Drøfting.....	62
<b>5.4</b>	<b>Tema: Innovasjon .....</b>	<b>64</b>
5.4.1	Kategori: Innovasjon.....	64
5.4.2	Kategori: Innovativ Fjellturisme.....	65
5.4.3	Drøfting.....	66
<b>6.0</b>	<b>Oppgavens resultat.....</b>	<b>69</b>
<b>6.1</b>	<b>Funn .....</b>	<b>69</b>
6.1.1	Tema: Samarbeid .....	69
6.1.2	Tema: Struktur .....	70
6.1.3	Tema: Innovasjon.....	71
<b>6.2</b>	<b>Konklusjon.....</b>	<b>72</b>
<b>6.3</b>	<b>Kritikk til oppgaven.....</b>	<b>74</b>
<b>6.4</b>	<b>Anbefalinger og videre forskning .....</b>	<b>74</b>
<b>7.0</b>	<b>Litteraturliste .....</b>	<b>76</b>

## LISTE OVER FIGURER

Figur 1.1 Forskningsprosessen, basert på Flagestad Thesis 2012 .....	8
Figur 2.1 Samarbeidets retning .....	22
Figur 2.2 Conceptual model of destination competitiveness .....	25
Figur 2.3 Destination organisational structures; the community modell and the corporate model.....	28
Figur 2.4 Triple Helix modell .....	31
Figur 3.1 Målgrupper .....	39
Figur 5.1 Inndeling av tema og kategorier .....	48

## VEDLEGG

Vedlegg I Intervjuguide  
Vedlegg II Kodeskjema

Antall ord:20 432

## 1.0 Innledning

### 1.1 Bakgrunn for oppgaven

Bakgrunnen for denne oppgaven springer ut ifra et ønske om å fordype oss i et tema vi begge synes var interessant. Temaet helårsturisme dukket raskt opp da vi startet denne prosessen, og denne bachelorprosessen har siden da gitt oss en innholdsrik reise. Helårsturisme er et tema som gjennom vår studietid er blitt presentert flere ganger som et viktig område for reiselivsnæringen. Med denne bacheloroppgaven så vi en mulighet til å prøve å forstå hvorfor helårsturisme er et så viktig område, og å få innsikt i hvordan man skal få det til. Begrepet helårsturisme er et vidt og generelt begrep, som dermed medførte at vi tidlig i prosessen innså at vi måtte tilføye flere temaer for å kunne belyse helårsturisme på en god måte.

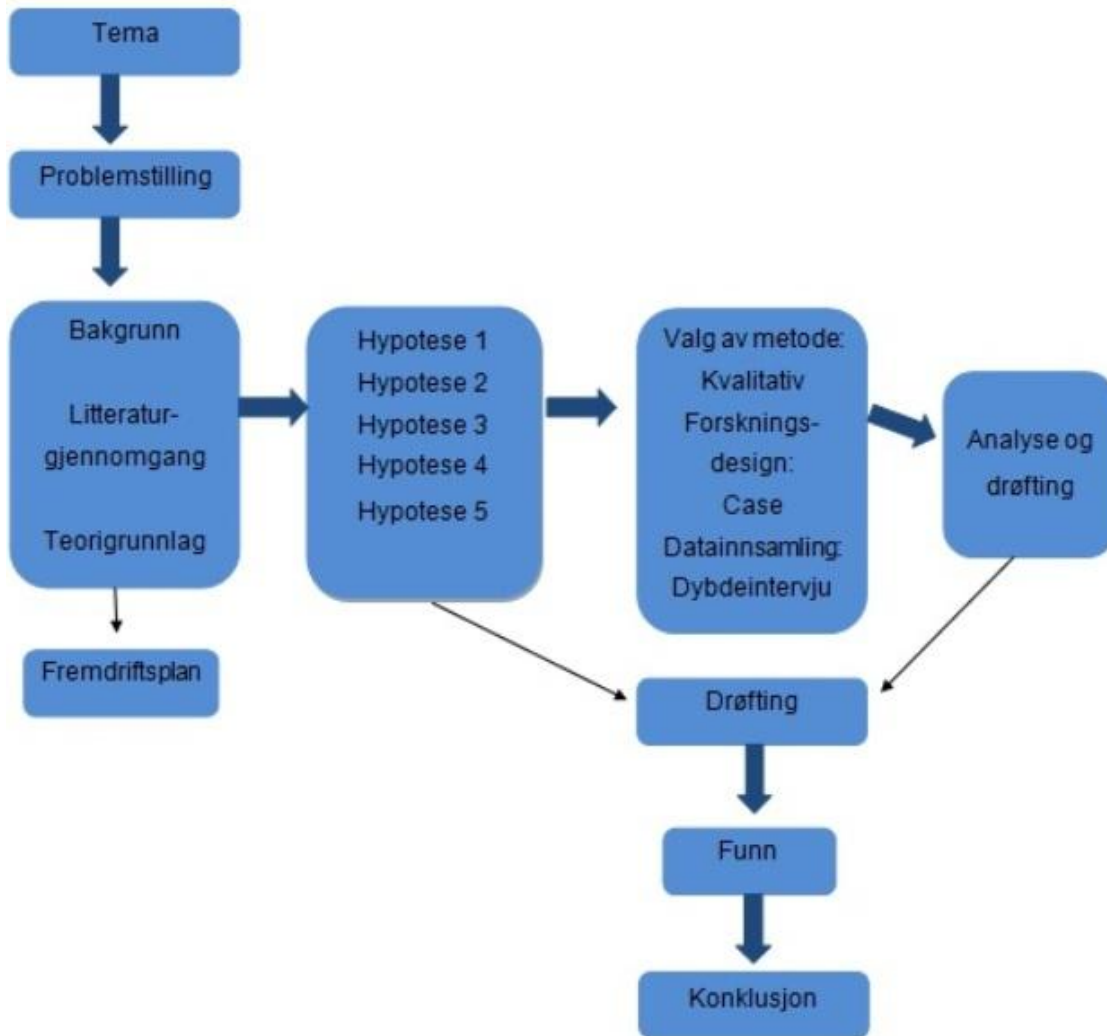
Helårsturisme kan sies å være en utfordring på de fleste destinasjoner, men vårt utgangspunkt var et ønske om å undersøke temaet på vinterdestinasjoner. Denne utvelgelsen ble gjort da vi hadde kjennskap til et nyoppstartet bedriftsnettverk som tok for seg flere sentrale elementer vi synes var interessant å se på når det gjaldt helårsturisme på vinterdestinasjoner. Bedriftsnettverket Telemark 2.0 ble dermed valgt som et case i oppgaven som vi syntes ville være med på å belyse temaet på en spennende måte.

### 1.2 Formål

Formålet med denne oppgaven er å bidra til en bedre forståelse for hva som må være tilstedeværende for å oppnå helårsturisme på vinterdestinasjoner. Vi ønsket å kartlegge de temaene som vi mente var viktige tilknyttet helårsturisme. Vi ønsket også å forstå hvorfor helårsturisme blir betraktet som et viktig område innenfor reiselivet, og hvorfor det blir betraktet som en utfordring. Vi så verdien i å ta for oss temaet fra næringens perspektiv, da de ville kunne belyse temaet fra et virkelighetsnært ståsted. Samtidig håper vi at oppgaven vil bidra til å finne enten avvik, eller videre styrke allerede eksisterende teori på området.

### 1.3 Disposisjon

Figur 1.1 Forskningsprosessen, basert på Flagestad Thesis 2012



Denne oppgaven tar utgangspunkt i en disposisjon tilpasset etter Flagestad Thesis forskningsprosess 2012. Denne forskningsprosessen viser oppgavens utforming fra begynnelse til slutt, og illustrerer hvordan de forskjellige delene henger sammen.

### 1.4 Problemstilling

Temaet for oppgaven er helårsturisme på vinterdestinasjoner. Ideen til problemstillingen springer ut i fra et ønske om å finne ut av hvorfor helårsturisme ses på som en utfordring, og hva som må



ligge til grunn for å drive helårsturisme. Dermed ble problemstillingen formulert som følgende:  
*”Hva må ligge til grunn for helårsturisme på vinterdestinasjoner?”*

Det er gjennom problemstillingen et ønske om å belyse hva som må ligge til grunn for å drive helårsturisme på vinterdestinasjoner, hvilke utfordringer som må imøtekommes, og hvilke tiltak som bør fokuseres på. Oppgaven har tatt for seg næringens perspektiv på temaet, fordi inngående kunnskap og kompetanse på temaet er en forutsetning for relevante og anvendbare svar.

## 1.5 Hypoteser

Som grunnlag for å undersøke problemstillingen har vi utarbeidet fem hypoteser som vi ønsker å bekrefte eller avkrefte. Hypotesene er antagelser på hva vi mener bør ligge til grunn for helårsturisme på vinterdestinasjoner. Den første hypotesen tar for seg samarbeid som tema, og er delt inn i tre da den tar for seg flere variabler. Hypotese to og tre omhandler temaene innovasjon og struktur, og disse tar kun for seg en variabel. Temaene vil også bli omtalt som faktorer, og begrepene vil bli brukt om hverandre gjennom oppgaven.

Samarbeid	H1: Samarbeid internt mellom aktørene på vinterdestinasjoner er viktig for å drive helårsturisme.
	H2: Samarbeid mellom andre aktører og andre vinterdestinasjoner er viktig for å drive helårsturisme.
	H3: Samarbeid mellom ”Triple Helix” aktørene er viktig for å drive helårsturisme.
Struktur	H4: Vinterdestinasjoner med en struktur som er mer lignende et dominerende eierintegreert selskap er viktig for å kunne drive med helårsturisme.
Innovasjon	H5: Innovasjon er viktig for vinterdestinasjoner som ønsker å drive med helårsturisme.

## 1.6 Avgrensinger

Temaet helårsturisme er et stort og omfattende område, som vanskelig gjør seg å belyse i sin helhet gjennom en bacheloroppgave. Det er derfor naturlig å gjøre noen avgrensinger. Vi har i

denne oppgaven avgrenset oss til å konsentrere oss om helårsturisme direkte på vinterdestinasjoner, og kun tatt utgangspunkt i vinterdestinasjoner i Norge. Vi har også tatt et bevisst valg på å se temaet fra næringens perspektiv, og ikke andres. Med tanke på hvilke faktorer som må ligge til grunn for helårsturisme er vi inneforstått med at det finnes mange flere, eller andre, enn de vi har konsentrert oss om. Basert på våre antagelser har vi kun tatt for oss tre faktorer, som vi mener vil være viktige for helårsturisme.

## **1.7 Begreper og definisjoner**

I oppgaven vil vi benytte oss av en rekke ulike begrep innenfor temaene vi har tatt for oss. Vi ønsker å definere noen av begrepene, for å få frem hva vi legger i dem, og hvordan vi forstår innholdet.

### **Destinasjon**

Destinasjon er et av de mest elementære begrepene i reiselivslitteraturen. En destinasjon består gjerne av attraksjoner, fasiliteter, infrastruktur, transport og vertskap (Mill og Morrison 1992, sitert i Viken 2008, 67). Videre kan en destinasjon defineres som et geografisk område, stort eller lite, hvor det finnes kommersielle opplevelsesmuligheter og forpleiningstilbud i forbindelse med opphold som varer minst et døgn (Viken 2008, 67). I denne oppgaven har vi konsentrert destinasjonsbegrepet til å gjelde typiske vinterdestinasjoner i Norge, som også prøver å drive med helårsturisme.

### **Helårsturisme**

En god og helhetlig definisjon på begrepet helårsturisme er vanskelig å finne i litteraturen. I denne oppgaven har vi definert helårsturisme til å drive lønnsom turisme året rundt. Begrepet helårsturisme vil derfor bestå av hvordan en vinterdestinasjon kan unytte eller forlenge de ulike årstidene (sesongene), sommer, høst, vinter og vår for å skape kommersiell drift gjennom hele året.

## **Samarbeid**

Samarbeid er i denne oppgaven definert til hvordan vinterdestinasjoner kan dra nytte av ulike typer eller grader av samarbeidsformer for å bedre helårsdriften. Det finnes utallige typer samarbeidsformer, men ofte bunner et samarbeid i at man ønsker å oppnå et mål som kan være vanskelig å oppnå alene (Haugland 2004). I denne oppgaven er samarbeid definert til tre ulike områder; samarbeid innad på en vinterdestinasjon, samarbeid mellom vinterdestinasjoner, og samarbeid i et Triple- Helix perspektiv.

## **Innovasjon**

Innovasjon defineres som det å skape noe nytt, og man kan si at det dreier seg om å sette en ide ut i live som ofte har en økonomisk betydning (Spilling 2006a). Innovasjonsbegrepet blir i oppgaven benyttet i en kontekst som tar for seg hvilken betydning den har for reiselivsnæringen.

## 2.0 Teori

I dette kapitlet introduserer vi først en kort presentasjon av reiselivsnæringen i Norge, deretter en generell presentasjon av norske vinterdestinasjoner, og til slutt trekker vi frem relevante tema fra de nasjonale reiselivsstrategiene. Dette blir presentert på bakgrunn for å belyse hvorfor helårsturisme er et viktig satsningsområde, og for å gi en forståelse for hvilken situasjon og posisjon vinterdestinasjoner har i Norge. Videre i kapitlet presenterer vi relevant teori som vil være grunnlag for resten av oppgaven, og for å kunne svare på vår problemstilling. Teorien tar utgangspunkt i temaer tilknyttet vår problemstilling; sesongvariasjoner (helårsturisme), samarbeid, struktur og innovasjon. Ulike teorier, modeller og forskning som berører temaene er lagt til grunn for teorikapitlet.

### 2.1 Reiselivsnæringen i Norge

Reiselivsnæringen er en av verdens største og raskest voksende næringer, og for Norge sin del er det også en viktig næring. I 2011 var verdiskapingen i norsk reiselivsnæringen 136 milliarder kroner, og 223 000 årsverk var tilknyttet næringen (NHO Reiseliv 2012).

Man kan definere reiselivsnæringen som ”summen av næringsmessige og kommersielle aktiviteter som produserer varer og tjenester helt eller delvis for reiselivsforbruk” (Weaver og Lawton 2006, 46, sitert i Lyngnes 2007, 14).

### 2.2 Helårsturisme

Helårsturisme er et viktig område for reiselivsnæringen, men hvorfor er egentlig helårsturisme så viktig og vanskelig for vinterdestinasjonene?

Vinterdestinasjonene har tradisjonelt sett drevet med vinterturisme og dermed kun hatt inntjening i visse perioder av året. Sesongvariasjonene vinterdestinasjoner er preget av har medført en stor utfordring for reiselivsnæringen, noe som spesielt merkes i distriktene. Sesongvariasjonene medfører problemer med å tilby helårs arbeidsplasser, og det å holde på en stabil arbeidsstokk blir dermed vanskelig (NHD 2007).

Sesongvariasjonene medfører også en kompetanseutfordring for reiselivsnæringen. Majoriteten av reiselivsbedriftene er små og strever med lav lønnsomhet, og derfor brukes det lite ressurser og tid til kompetansetiltak, opplæring og kompetanseutvikling (NHD 2012).

Reiselivsnæringen er preget av for lav lønnsomhet og produktivitet. For vinterdestinasjoner er den lave inntjeningen og lønnsomheten en konsekvens av deres sesongbetonte drift (NHD 2012, 25). Dette er en utfordring både for bedriftene, lokalsamfunnet og kommunen. Når folketallet varierer såpass mye mellom sesongene, gjør dette det vanskelig å tilrettelegge, dimensjonere og planlegge reiselivsutvikling i et langsiktig bærekraftig perspektiv.

Oppsummert kan man si at helårsturisme er svært viktig da flere helårsarbeidsplasser vil bidra til å heve kompetansen hos næringen, og gi mer stabilitet i bosettingen. Dette vil igjen skape levedyktige lokalsamfunn (NHD 2012).

### **2.3 Norske vinterdestinasjoner**

Med de naturgitte og geografiske forutsetningene Norge har, er det naturlig for mange å forbinde Norge som et vinterreisemål. Ski- og snø relaterte aktiviteter har siden midten av 1800- tallet vært viktig for utviklingen av vinterturismen i Norge (Hall, Müller og Saarinen 2009, 224).

I en telefonsamtale 16. april 2012 med daglig leder i Alpinanleggenes Landsforening, fremkommer det en del relevante opplysninger om norske vinterdestinasjoner. Totalt sett finnes det 210 heisanlegg i Norge. Dette antallet inkluderer alle typer heiser i relasjon til vinteraktiviteter, alt fra små aktivitetsheiser til store gondolbaner. Når det gjelder typiske vinterdestinasjoner anslås det til 30- 35 stk. i Norge som har et helhetlig destinasjonstilbud for de besøkende. En enorm utvikling av privateide fritidsboliger har også preget vinterdestinasjonene. Man kan estimere med 90.000 privateide hytter og leiligheter i nær tilknytning til et heisanlegg. Mange av vinterdestinasjonene har i tillegg til vinterhalvåret kommersiell drift om sommeren. Om sommeren er det tilbud som overnatting, servering og aktiviteter som f.eks. fiske, vandring og sykling destinasjonene har fokus på. Enkelte av destinasjonene tilbyr også heisrelaterte aktiviteter om sommeren.

Selv om mange av vinterdestinasjonene de siste årene har forsøkt å bli mer helårig, er det fortsatt vinteren som representerer hovedsesongen for de fleste destinasjoner (Hall, Müller og Saarinen 2009, 241).

## **2.4 Norges strategier for reiselivet**

Nærings- og handelsdepartementet (NHD) som har ansvaret for reiselivsnæringen har gjennom ulike strategier lagt frem forslag til hva Norge bør satse på innenfor reiselivsnæringen og hvordan videreutvikle den. I 2007 la NHD frem den første nasjonale reiselivsstrategien; ”Verdifulle opplevelser”. Økt lønnsomhet og verdiskaping i norsk reiseliv var strategiens hovedmål, og gjennom samarbeid mellom næringen og det offentlige skulle Norge som en reiselivsdestinasjon skape gode og verdifulle reiselivsopplevelser. Strategien hadde tre hovedmål for reiselivsnæringen: Økt verdiskaping og produktivitet, levedyktige distrikter gjennom flere helårs arbeidsplasser, og Norge- et bærekraftig reisemål. I tillegg ble det lagt frem syv innsatsområder; innovasjon, et bærekraftig reiseliv, kvalitet, kompetanse, områdeutvikling, markedsføring og organisering (NHD 2007).

Det er nå fem år siden denne strategien ble publisert. Strategien ble lagt frem med den hensikt at reiselivsnæringen er et satsningsområde fra regjeringens side, men næringen har et stort behov for bedre samordning og utnyttelse av de ressursene som allerede finnes. Strategien skulle fungere som et verktøy, men hva er egentlig blitt oppnådd gjennom denne strategien? Har næringen nådd noen av de målene og tiltakene som ble satt i 2007?

En ny strategi fra NHD har vært utsatt gang på gang, men rett etter påske 2012 ble en ny strategi; ”Destinasjon Norge” publisert. Igjen er tre hovedmål satt for utviklingen av reiselivsnæringen. De to første målene er videreført fra den forrige strategien. Dette kan kanskje tolkes som at disse målene er spesielt viktige, men fortsatt ikke oppnådd. Det siste målet har nytt innhold, og baserer seg på å utvikle flere unike og kvalitativt god opplevelser som tiltrekker seg flere gjester med høy betalingsvillighet. Den nye strategien har gjennomgående fokus på bærekraftbegrepet som omfatter ivaretagelse av både miljø, sosial utvikling og økonomisk verdiskaping. Innsatsområdene i denne strategien er redusert fra syv til tre punkter og inneholder; organisering,

opplevelses og reisemålsutvikling og salg og markedsføring (NHD 2012). Videre presenteres deler av de tre innsatsområdene fra reiselivsstrategien.

### **Organisering**

Reiselivsnæringen er som kjent en næring bestående av mange ulike, både små og store aktører og bedrifter. Det sies at næringen er svært fragmentert, og en strukturendring har vært ønsket i mange år. Både Menon, SNF og NHO Reiseliv har gjennom ulike rapporter foreslått at reiselivsnæringen må omorganiseres for å kunne endre seg i takt med samfunnsmessig utvikling, og for å sikre en mer effektiv bruk av ressurser. Dagens struktur er preget av en uoversiktlig situasjon med for mange og overlappende reisemålselskap<sup>1</sup>, forvirring rundt organiseringen av disse, og fordeling av ansvar, roller og arbeidsoppgaver. For å imøtekomme denne uoversiktlige situasjonen er det i den nye strategien og i NHO reiselivs strukturvalg rapport, foreslått å redusere antall reisemålselskap til færre og større enheter. I tillegg skal det fremlegges en finansieringsmodell som skal gjøre strukturen bærekraftig over tid.

### **Opplevelses- og reisemålsutvikling**

Strategiens andre innsatsområde er konsentrert rundt utviklingen av opplevelser, reiselivsprodukt og reisemålsutvikling. Det er næringen selv som må stå for utviklingen. Ansvar til regjeringen vil være å føre en politikk som legger til rette for at reiselivsnæringen kan foreta nødvendige produktutvikling, og styrke verdiskapingen som bidrar til større markedsandeler. Flere kritiske suksessfaktorer er prioritert for den videre produktutviklingen for reiselivsnæringen, og her nevnes de som er relevant for oppgavens tema.

*Samarbeid* i reiselivsnæringen, mellom ulike aktører innenfor næringen, og med andre næringer vil være viktig for å lykkes med utviklingen av innovative og gode produkt. Ulike type bedriftsnettverk, Arena- prosjekt og samarbeidskonstellasjoner har vokst frem, men det hevdes at det rom for flere slike samarbeidsprosjekt.

---

<sup>1</sup> I rapporten fra NHO Reiselivs strukturvalg (2011) brukes reisemålsselskap som en fellesbetegnelse for det etablerte reiseliv; reiselivslag, reiselivsråd, destinasjonsselskap, fylkeselskap, landsdelselskap, turistinformasjoner og lignende.

For å i det hele tatt oppnå målene i strategien er *kompetanse* en sentralt faktor. Næringen må prøve å opprettholde helårsarbeidsplasser for å bevare kompetansen, tilrettelegge for lærling og traniee- ordninger, sikre god rekruttering og opplæring, og tilby et attraktivt lønnsnivå.

Utdanning, kunnskap og forskning vil også være helt sentrale faktorer som må settes i fokus om kompetansen skal kunne heves innenfor næringen.

Temaet rundt *fellesgoder* er også i denne strategien presentert, og strategien peker på at reiselivet må ta ansvar for å finne gode løsninger på fellesgodeproblematikken. Siden en reisemålsdestinasjon ofte også utgjør et lokalsamfunn, er det viktig at kommunen og reiselivet begge innser at de vil tjene på å samarbeide om fellesgodefinansieringen. Videre arbeid vedrørende en fellesgodefinansiering er igangsatt, og et prosjekt for frivillig fellesgodefinansiering på fem forskjellige reisemål skal gjennomføres.

Den siste suksessfaktoren som trekkes frem her er viktigheten av å *tilgjengeliggjøre* reisemålene og reiselivsproduktene.

### **Salg og markedsføring**

For å oppnå målet om økt verdiskapning i reiselivsnæringen, forutsetter det en enhetlig markedsføring av Norge som skal gjøre at kundene blir interessert i Norge som reisemål.

Regjeringen vil styrke markedsføringsinnsatsen, hvor Innovasjon Norge har ansvaret for å betale for profileringsdelen, mens aktørene vil betale for produkt delen på destinasjonene.

Markedsføringsaktivitetene vil baseres på dybdeinnsikt om potensielle kunders preferanser, og ved å utnytte aktørenes spisskompetanse om salg utløsende kommunikasjon sikres en optimal miks av profil- og salgskampanjer. Det vil videre være fokus på presseturer, store arrangementer og utviklingen av BookNorway for å tiltrekke kunder til Norge.

Regjeringens strategier legger både rammebetingelser og føringer for hvilke muligheter og begrensinger reiselivsnæringen har å forholde seg til. Vi har valgt å ta med utdrag fra strategien fordi den for tiden er veldig aktuell, og fordi den belyser flere av temaene i oppgaven svært godt. Strategien varsler store endringer i hvordan reiselivet skal organiseres og strategiens fokus på helårs arbeidsplasser og helårsturisme er temaer som er svært relevant for oppgaven. Flere forslag



på strukturendringer er lagt frem og en prosjektgruppe i regi av NHD sammen med aktører fra næringen skal opprettes. Likevel sier strategien lite konkret om hvordan denne reorganiseringen skal gjennomføres, noe som vil gjøre gjennomføringen vanskeligere. Strategien presenterer også få klare mål, og har minimale krav til noe konkret måloppnåelse. Helårsturisme og helårs arbeidsplasser blir også trukket frem som viktige satsningsområder for reiselivsnæringen, men tydelige tiltak for hvordan dette skal oppnås, er fraværende.

## **2.5 Sesongvariasjoner**

Sesongvariasjoner er et av de mest fremtredende trekk ved turismen, men paradoksalt nok et fenomen som er lite forstått (Higham og Hinch 2002, 176). Innenfor reiselivsnæringen blir ofte de produkt eller tjenester som tilbys, etterspurt kun deler av året, og dermed oppstår sesongvariasjoner. Etterspørsel, besøkende og inntekter kun i perioder av året er nesten universelt sett på som et problem for reiselivsnæringen. Det brukes mye tid, penger og krefter på å begrense disse svingningene, gjennom utvikling og implementering av strategier som er utformet for enten å utvide skuldresesongene, eller å skape helårsturisme (Higham og Hinch 2002, 176).

Den utenlandske litteraturen som tar for seg fenomenet ”seasonality” blir på norsk omtalt som sesongvariasjoner. Butler (2001) har beskrevet sesongvariasjonene i reiselivet og har konsentrert de til ulike fokusområdene. De mest utbredte fokusområdene Butler (2001, 10) har tatt for seg er; relasjonen mellom sesongvariasjoner og etterspørsel, sesongvariasjonens påvirkning i forhold til arbeidskraft og økonomi, påvirkning direkte på en destinasjon, politiske implikasjoner, og hvordan redusere sesongvariasjonene. Butler (2001) sier videre at sesongvariasjoner ofte ses på som en stor utfordring for reiselivsbransjen å skulle håndtere og medfører ofte; inntjening kun konsentrert til korte perioder av året, vanskeligheten med å skaffe og beholde helårsarbeidsplasser, for lav avkastning på investeringer som kan forårsake påfølgende høy risiko i drift, og overbruk av fasiliteter i høysesonger.

Ulike årsaker fører til svingninger i etterspørsel, og som igjen fører til sesongvariasjoner for reiselivsnæringen. En generell oppfatning tar for seg at sesongvariasjoner innenfor reiselivet oppstår på bakgrunn av to faktorer; naturlige sesongvariasjoner og institusjonaliserte sesongvariasjoner (Bar-On 1975, 2; Hartmann 1986, sitert i Butler 2001, 6).

Naturlige sesongvariasjoner er ofte et resultat av naturlige mønstre som påvirker en destinasjon. Typiske variabler som inngår i et naturlig mønster er endringer i temperatur, nedbør, sollys og dagslys. Disse endringene har tradisjonelt blitt sett på som en permanent fremtid, men tydeligere klimaendringer har medført at det blir vanskeligere å styre og forutse disse naturlige sesongvariasjonene. De institusjonaliserte sesongvariasjonene er forårsaket av menneskers handlinger (Butler 2001, 6). Disse sesongvariasjonene er ofte basert på religiøse, kulturelle, etniske, sosiale og økonomiske faktorer som påvirker reisemønstre. Signifikante element av institusjonalisert sesongvariasjon er f. eks offentlige helligdager, skoleferier og helgeferier som medfører høyere etterspørsel i konsentrerte perioder av året (Butler 2001, 6).

Det er ofte samspillet mellom de naturlige og institusjonaliserte elementene, både på hjemsted og på en destinasjon, sammen med handlingene fra den offentlige og den private sektoren som generer sesongvariasjonen på den spesifikke destinasjonen (Butler 2001, 8).

I tillegg til de naturlige og de institusjonaliserte sesongvariasjonene har Butler (2001) også presentert tre andre faktorer som påvirker sesongvariasjoner; sosialt press, store sports begivenheter og tradisjonelle reisemønstre. Sosialt press kan bety at en type institusjonell sesongvariasjon kan oppstå ut i fra en sosial kontekst. Det kan f. eks være at det oppstår en trend å skulle reise til en spesifikk destinasjon eller område i spesielle perioder av året. Butler (2001) også trekker frem at store sports begivenheter av en viss størrelses orden også kan generere en type sesong, ved at det trekker store mengder av turister til og rundt den spesifikke destinasjonen. Den tredje faktoren gjelder de tradisjonelle reisemønstrene. Det synes å være en tradisjon for folk flest å reise i ferier som er tilknyttet de tradisjonelle feriemånedene slik som under f. eks skoleferier.

Som vi ser er sesongvariasjoner et vanskelig fenomen å forholde seg til, og oppstår i mange forskjellige former og mønstre som kan være en utfordrende for reiselivsbransjen å skulle håndtere. Faktorene som genererer sesongvariasjonene er naturligvis ulike fra destinasjon til destinasjon, men noen karakteristikk er gjennomgående. Butler og Mao (1997 sitert i Butler 2001, 8) har identifisert tre basismønstre som preger sesongvariasjonene. ”Singel-peak seasonality” oppstår ofte hos destinasjoner med en konsentrert hovedsesong. ”Two-peak seasonality” oppstår hos en destinasjon som påvirkes av etterspørsel hovedsakelig to perioder i

året, ofte sommer og vinter halvåret. Det siste mønsteret ”non-peak seasonality” preger gjerne urbane strøk og store byer som har jevnt besøk året rundt (Butler 2001, 9). Denne inndelingen er selvfølgelig ikke statisk, mønstrene er gjerne dynamiske og vil variere fra destinasjon til destinasjon, og fra periode til periode.

Litteraturen som omhandler fenomenet sesongvariasjoner diskuterer dens påvirkninger og implikasjoner, men definitive konklusjoner på hvordan man kan håndtere sesongvariasjoner er fortsatt unnvikende (Hinch og Jackson 2000, 89). Det er ofte utfordringene som blir assosiert med fenomenet sesongvariasjoner som blir beskrevet, både for destinasjonene og for lokalbefolkningen. Litteraturen omhandler i liten grad mulige positive sider ved sesongvariasjoner. Men Butler (2001) mener at en destinasjon ofte kan ha godt av mindre etterspurte perioder av året for å kunne innhente krefter, og for å takle høysesonger som krever mye ressurser både fysisk på destinasjonen, og psykisk av de som jobber og bor på destinasjonen (Hinch og Jackson 2000, 90).

### 2.5.1 Håndtering av sesongvariasjonene

Å skulle håndtere sesongsvingningene ses ofte på som en universell utfordring for aktørene i reiselivsnæringen. Det hjelper ikke bare å identifisere hvilke faktorer som utløser disse variasjonene, man må også kunne utforme og implementere strategier for å håndtere de. For reiselivsbedriftene syntes det å være mer vanlig å forsøke å forlenge de ulike sesongene, enn å prøve å få bukt med selve sesongvariasjonsproblematikken. (Baum og Hagen 1999, 300).

I en undersøkelse gjort av Baum og Hagen (1999) ble det sett på hvordan sesongvariasjoner oppstår på periferere destinasjoner, hvordan man kan forlenge sesonger, og hvordan redusere konsekvensene av sesongsvingninger. Undersøkelsen har tatt for seg destinasjoner i Canada, Skandinavia og de Britiske øyer, og Baum og Hagen (1999) identifiserte fire faktorer i sin studie som kan benyttes for å redusere sesongvariasjonsproblematikken. Den første faktoren er tiltak som å tilby forskjellige arrangement, festivaler og events. Denne faktoren er også den som er den mest benyttede faktoren på destinasjoner. Nøkkelen er å legge ulike arrangement gjennom hele året, slik at man kan tilby besøkende aktiviteter både i hovedsesonger, og i skulder- og lavsesong. Festivalene og arrangementene både kan og bør ha ulik størrelse og omfang, og kan basere seg på

-Helårsturisme på vinterdestinasjoner- 19

ulike områder og tema som religion, sport, kultur, historie og underholdning.

Den andre faktoren; markedsdifferensiering, innebærer å henvende seg til andre marked enn det primære markedet. Det gjelder å skape ny etterspørsel ved å henvende seg til ulike markeder for å ”fylle” lavsesongene. Markeder som etterspør utenom høysesong har ofte andre ønsker og preferanser, dermed bør det velges andre strategier for å nå disse markedene. Strategier som prisdifferensiering, skreddersydde pakker og en ny eller annerledes presentasjon av destinasjonens produkt kan benyttes.

Produktdifferensiering blir presentert som den tredje faktoren. Produktdifferensiering innebærer å tilby ulike produkt i de forskjellige sesongene. Utviklingen av nye produkter må være gjennomtenkt både i takt med potensielle markeder, og destinasjonsstrategien. Det må sikres at produktene er av en slik størrelsesorden at det kan tiltrekke markeder selv i lavsesong, og generere nok inntekter. Dette kalles gjerne investering av kritisk størrelse.

Den siste faktoren tar for seg at en destinasjon må utvide sitt synsperspektiv, og i samarbeid med resten av samfunnet rundt destinasjonen. Problemene som sesongvariasjoner skaper må i tillegg til destinasjonen erkjennes av både de lokale og nasjonale myndighetene. Det kreves et samarbeid mellom både den private og den offentlige sektoren for å imøtekomme utfordringer tilknyttet; tilgang til destinasjonen (infrastruktur), tilrettelagte helårsarbeidsplasser og de institusjonaliserte sesongvariasjonene.

Det finnes ikke et enkelt svar eller en universell konklusjon på hvordan man skal håndtere sesongvariasjoner på en best mulig måte. De fire faktorene som er identifisert overfor av Baum og Hagen (1999), er et eksempel på ulike potensielle verktøy destinasjoner kan benytte for å håndtere sesongvariasjoner.

## **2.6 Samarbeid**

Det at bedrifter samarbeider er ikke et nytt fenomen, men med tiden har det fremkommet mange ulike varianter av samarbeid både når det gjelder formalitet og ulik grad. Kunder stiller flere og

større krav enn før, og det å samarbeide for å levere det beste produktet på den beste måten blir viktigere og viktigere for bedrifter (Nygaard 2007).

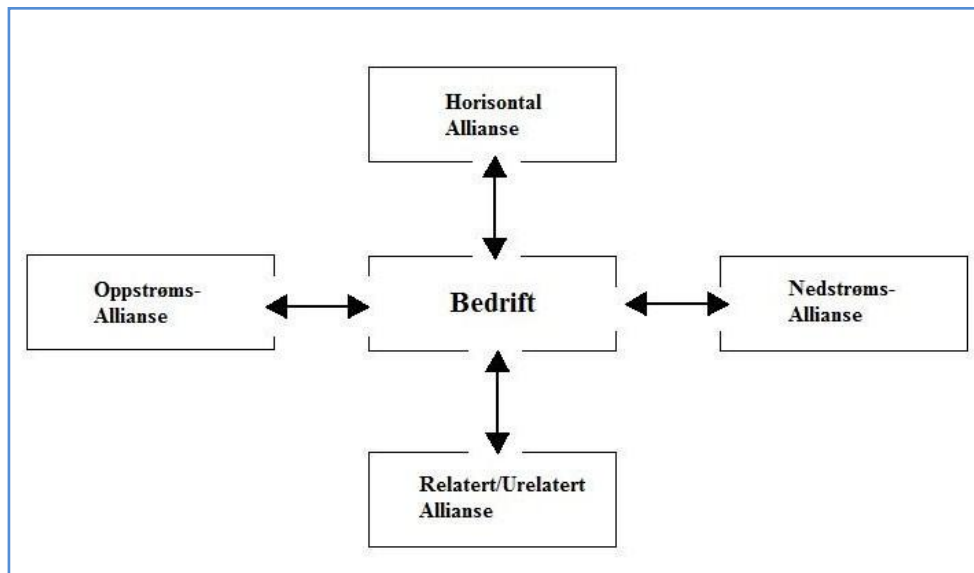
En destinasjon eller et reisemål er som ofte bestående av mange ulike aktører fra ulike bransjer. Selv om forskjellen mellom aktørene kan være stor, er man som regel opptatt av å skulle levere et helhetlig produkt til kunden (Kamfjord 2011) Derfor er det ofte nødvendig å inngå en type samarbeid, allianse eller nettverk. Det finnes ingen direkte definisjon på forskjellene på disse begrepene, og termene blir brukt om hverandre (Haugland 2004, 20). Kjennetegnene på de forskjellige formene går vanligvis på hvor mange aktører som er involvert, graden av kontroll og eierskap, og hvor formell avtalen mellom aktørene er (Haugland 2004).

Gulati (1998, sitert i Lunnan og Nygaard 2001, 23) presenterer denne definisjonen på allianser; "... varige, frivillige arrangement mellom selskaper som inkluderer bytte, deling eller samarbeid for å utvikle produkter, teknologi eller tjenester". I denne definisjonen ligger også at samarbeidet er frivillig fra alle parter. Lunnan og Nygaard (2011) mener det viktigste kjennetegnet på en allianse er partenes mangel på full kontroll. Siden et samarbeid betyr at ikke noen eier en annen, kan heller ikke bedriftene kontrollere hverandres aktiviteter, og dette gjør partene gjensidig avhengig av hverandre.

Formen på samarbeidet betyr hvor sterke bindinger det er opprettet mellom aktørene i samarbeidet. Allianser kan gå fra å være formaliserte kontrakter til mer uformelle, muntlige avtaler (Lunnan og Nygaard 2011). Når to eller flere bedrifter starter et samarbeid, er målet gjerne å oppnå resultater som aktørene ikke kan oppnå hver for seg (Haugland 2004, 15). Haugland (2004) har undersøkt motivene bedrifter oftest har for å inngå samarbeid, og kom frem til at tilgang til nye markeder, å oppnå større bredde i produkttilbudet, tilgang til ny teknologi/kompetanse, og å redusere risiko var noen av de viktigste motivene. Allianser blir ansett som svært viktige for å øke et selskaps resultater innen vekst, salg, makt, kunnskap og effektivitet (Nygaard 2007). Et strategisk samarbeid betyr at alle partene oppnår sine strategiske mål (Lunnan og Nygaard 2011).

Bedrifter kan opprette samarbeid i flere retninger. De fire retningene er nedstrømsallianser, oppstrømsallianser, horisontale allianser og relaterte/urelaterte allianser. Vertikalt, eller oppstrømsallianser er mellom bedrift og leverandør, mens nedstrømsallianser er med kunder. Horisontalt betyr samarbeid med andre tilsvarende bedrifter, ofte konkurrenter (Haugland 2004, 22).

**Figur 2.1 Samarbeidets retning**



Kilde: Haugland (2004)

### 2.6.1 Bedriftsnettverk

Bedriftsnettverk er et typisk horisontalt nettverk, der flere bedrifter går sammen for å nå felles mål, som ofte kan være internasjonalisering, få tilgang til større markeder eller tilby et større produktspekter. Det kan være vanlig at bedriftene oppretter en egen organisasjon sammen for å administrere samarbeidet (Haugland 2004, 97). Det oppstår kostnader ved å drive et slikt nettverk, og dette må deles av bedriftene. Et stort problem som ofte oppstår av dette er ”gratispassasjer-” problemet. Dette innebærer at en eller flere av aktørene unnlater seg å betale kostnadene, men allikevel får ta del i resultatene som oppstår (Haugland 2004, 98).

Bedriftsnettverk er en metode for bedrifter som ønsker å samarbeide på områder som kan gi både vekst og nyskaping for de involverte partene (Innovasjon Norge). Innovasjon Norge tilbyr flere tjenester og program for bedrifter som ønsker å opprette bedriftsnettverk, og de trekker frem at bedriftsnettverk som samarbeidsform kan være med på å styrke innovasjonsevnen, konkurransekraften og lønnsomheten. Selv om bedriftsnettverk synes å være en god løsning for bedrifter som ønsker å samarbeide, stilles det allikevel noen kritiske spørsmål tilknyttet løsningen. Ved opprettelse av et bedriftsnettverk gjennom Innovasjon Norge følger det med økonomiske midler. Dette kan gjøre at bedrifter inngår bedriftsnettverk for pengestøttens skyld, og ikke nødvendigvis for en sterk tro på et suksessfullt samarbeid. Det at Innovasjon Norge og regjeringens strategi legger sterke føringer for næringen om at bedrifter bør inngå bedriftsnettverk, kan muligens oppleves som en "top-down" strategi, og ikke en strategi som springer ut fra bedriftenes eget ønske.

## **2.7 Fellesgoder**

Fellesgoder kan sies å være fasiliteter eller tjenester som er utviklet og tilrettelagt for allmennheten (Kamfjord 2011,79). Det som karakteriserer fellesgoder er at brukeren verken betaler for hver enhet eller direkte bruk, og fellesgodene kan deles inn i naturlige og produserte goder (Dybedal 2008, 118). Typiske fellesgoder i reiselivet kan være løypepreparering, skilting, utsiktspunkter og badestrender som er naturlige fellesgoder, men som må foredles og gjøres tilgjengelig for turistene. Produserte fellesgoder for reiselivet kan være infrastruktur, parker og museer. I tillegg er en av de mest typiske fellesgodene i reiselivet de markedsrettede aktivitetene. Her innebærer profilering, vertskapsfunksjon og markedsføring for et reisemål.

Det største problemet tilknyttet fellesgoder er finansieringen. Spesielt når det gjelder markedsrettede tiltak, er det et alvorlig problem for destinasjonsutviklingen at ikke alle aktørene som tjener på turismen på destinasjonen, vil være med å betale for kostnadene tilknyttet dette (Dybedal 2008, 124).

Per dags dato foregår finansieringen av fellesgodene på flere ulike måter. Destinasjoner og reisemål har forskjellige løsninger, både fra å være helhetlig finansiert av det offentlige, til å være finansiert av et spleiselag mellom næringen og brukeren på destinasjonen.

Likevel har næringen flere ganger forsøkt å få staten til å innføre en form for turistskatt, for å kunne bruke midlene til finansiering av fellesgodene. Det har ikke ført frem, og næringen må fortsatt prøve å finansiere disse fellesgodene etter beste evne for sin destinasjon (Kamfjord 2011, 183).

## 2.8 Destinasjonsutvikling

Suksessfull utvikling av en konkurransedyktig destinasjon bygger på mange faktorer. Ritchie og Crouch (2003) har utarbeidet en omfattende modell som analyserer mange av de faktorene som er avgjørende for utviklingen. Satt inn i et helhetlig system med både globale og lokale omgivelser, viser modellen en struktur på oppbyggingen av en konkurransedyktig destinasjon. Ritchie og Crouch (2003) mener en konkurransedyktig destinasjon må bestå av fem bolker av komponenter som hver inneholder flere underelementer. Komponentene er *støttefaktorer og ressurser*, *kjerneressurser og attraksjoner*, *destinasjonsledelse*, *destinasjonspolitik* og til sist *forsterkende faktorer*. Ritchie og Crouch (2003) mener en riktig og strategisk utvikling av disse vil ende opp i en konkurransedyktig destinasjon. Modellen viser også at rekkefølgen på utviklingen er viktig, og at et fundament av støttefaktorer og ressurser må ligge i bunn for å kunne bygge videre på de andre bolkene.

Videre i oppgaven er det hovedsakelig tre elementer innenfor fundamentbolken *støttefaktorer og ressurser* som blir tatt for seg, og derfor vil bare denne komponenten bli belyst. Dette er fordi de tre elementene tar for seg de temaene som anses som viktigst for oppgaven.

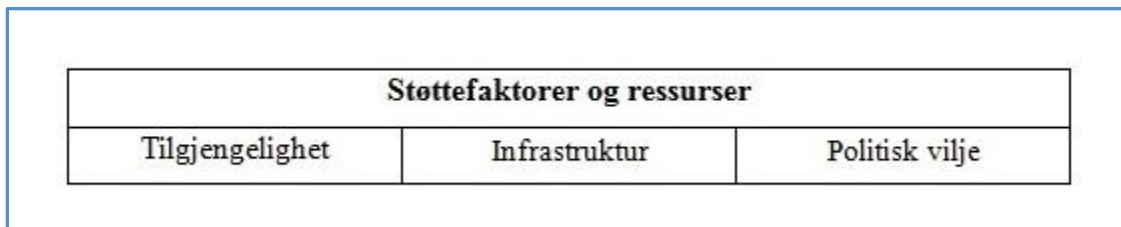
Fundamentet i en konkurransedyktig destinasjon består av støttefaktorer og ressurser. Dette er komponenter som sørger for en destinasjons fundament, og som må ligge til grunn for å kunne utvikle destinasjonen videre. De grunnleggende elementene innebærer infrastruktur, tilgjengelighet og politisk vilje. Disse elementene vil forsterke en destinasjons attraktivitet, og det



er viktig at elementene er tilrettelagt for det antallet og den type turister som ønsker å besøke destinasjonen. Elementene kan sammenlignes litt med en grunnmur på en stor bygning. Uten grunnmuren ville bygningen kollapse, akkurat slik en destinasjon vil mislykkes uten disse elementene (Ritchie og Crouch 2003).

Noe av det viktigste for å bli en suksessfull destinasjon, er i følge Ritchie og Crouch (2003) det å være tilgjengelig. Dersom destinasjonen er vanskelig å reise til, vil det naturlig nok være færre gjester som reiser dit. Tidsbruk, korrespondanse og innreisetillatelse er flere faktorer som avgjør om en destinasjon er lett tilgjengelig.

**Figur 2.2 Conceptual model of destination competitiveness**



Kilde: Utdrag og en tilpasning, etter Ritchie og Crouch (2003, 63).

Selve infrastrukturen på destinasjonen er også avgjørende for dens konkurransefortrinn, mener Ritchie og Crouch (2003). Infrastruktur kan sies å være fasiliteter tilknyttet f. eks.; transportsystemer, vann- og strømressurser, kommunikasjonssystemer og helsetilbud, og kvaliteten og kapasiteten disse har. Infrastruktur består også av hvilke tjenester som leveres på destinasjonen (Kamfjord 2011, 186). Det generelle tilbudet blir ofte forvaltet av det offentlige, men ofte er det en diskusjon mellom reiselivsnæringen og det offentlige om hvor grensen mellom de to partene går (Viken 2008, 72). Ritchie og Crouch (2003) mener at destinasjoner må gjøre infrastrukturen så brukervennlig som mulig, som f. eks ved å utarbeide gode kart og skilter, gi god informasjon om lokale systemer, og tilrettelegge så godt som mulig for gjestenes sikkerhet og velbefinnende.

Det siste elementet vi trekker frem er politisk vilje. Ritchie og Crouch (2003) mener at en viktig del av utviklingen av en destinasjon er at det finnes politisk vilje. Myndighetene og politikerne

må legge til rette for reiselivsutvikling, og tilgjengeliggjøre verktøy som reiselivsbedriftene kan bygge på. Dette innebærer å utarbeide strategier som satser på reiseliv, sette av ressurser og støtte opp om samarbeid og innovasjon på destinasjonene.

## 2.9 Reisemønstre

Reiseliv innebærer at den reisende beveger seg geografisk, og denne geografiske bevegelsen følger mønstre etter hvilke formål og opplevelsesmessige behov den reisende har (Kamfjord 2011, 159). Helårsturisme som er oppgavens tema tar utgangspunkt i at vinterdestinasjoner *kan* drive med kommersiell virksomhet året rundt. Da produkt- og tjenestetilbudet vil være ulikt i de forskjellige sesongene kan man også *forutse* at de reisende som besøker destinasjonene i de ulike årstidene også vil være forskjellige.

Flere forfattere har forsøkt å typologisere reisemønstre blant turister, men i mange tilfeller er det uklare grenser mellom mønstrene og enkelte mønstre kan overlape hverandre (Jacobsen 2008). Her vil kun to av mønstrene belyses da de er de relevante mønstrene for oppgaven.

### 2.9.1 Enkeltstående reisemål

Denne formen for reisemønstre karakteriseres av en reise til en destinasjon, og at de fleste aktivitetene foregår på destinasjonen (Jacobsen 2008, 179). Et typisk eksempel på et enkeltstående reisemål er vinterferie på en skidestinasjon i ferie- og fritidssammenheng.

### 2.9.2 Rundreise

En rundreise kan karakteriseres som en reise i et område eller en region med flere stopp og overnattinger. Rundreiser er ofte planlagte på forhånd og følger ofte tradisjonelle ruter, men stoppestedene langs ruten kan ha ulik karakter (Kamfjord 2001, 165). Noen steder kan ha en naturlig basekarakter ved at de er naturlige overnattingssteder, men andre steder ligger strategisk til som f. eks et sted langs en gjennomfartsvei. En rundreise vil helt klart utarte seg svært forskjellig fra reisende til reisende med tanke på hvilke ønsker og behov de har, og hvilket transportmiddel som benyttes. Rundreiser med buss gir et tydelig eksempel på hvordan

reisemønstre styrer behov og forbruk ved at det er f. eks forutbestemt hvilke destinasjoner som skal besøkes (Kamfjord 2011, 166).

## **2.10 Destinasjonsstruktur og eierstruktur**

Arvid Flagestad (2001) har gjennom sin doktoravhandling ”Strategisk suksess og organisatorisk struktur på vintersportsdestinasjoner” sett på ulike destinasjonsstrukturer, og hvilket utslag disse strukturene kan gi. Akkurat slik som bedrifter organiserer og strukturerer seg på en strategisk måte, er det flere måter destinasjoner organiserer og strukturerer seg på. Hvilket organisatorisk design som er valgt er sentralt i forhold til det å oppnå strategisk suksess (Flagestad og Hope 2001, 451). Det å klare å oppnå suksess på vinterdestinasjoner avhenger av å ha strategier for å skape konkurransedyktige fordeler, i tillegg til å møte kriteriene for bærekraftighet, mener Flagestad og Hope (2001).

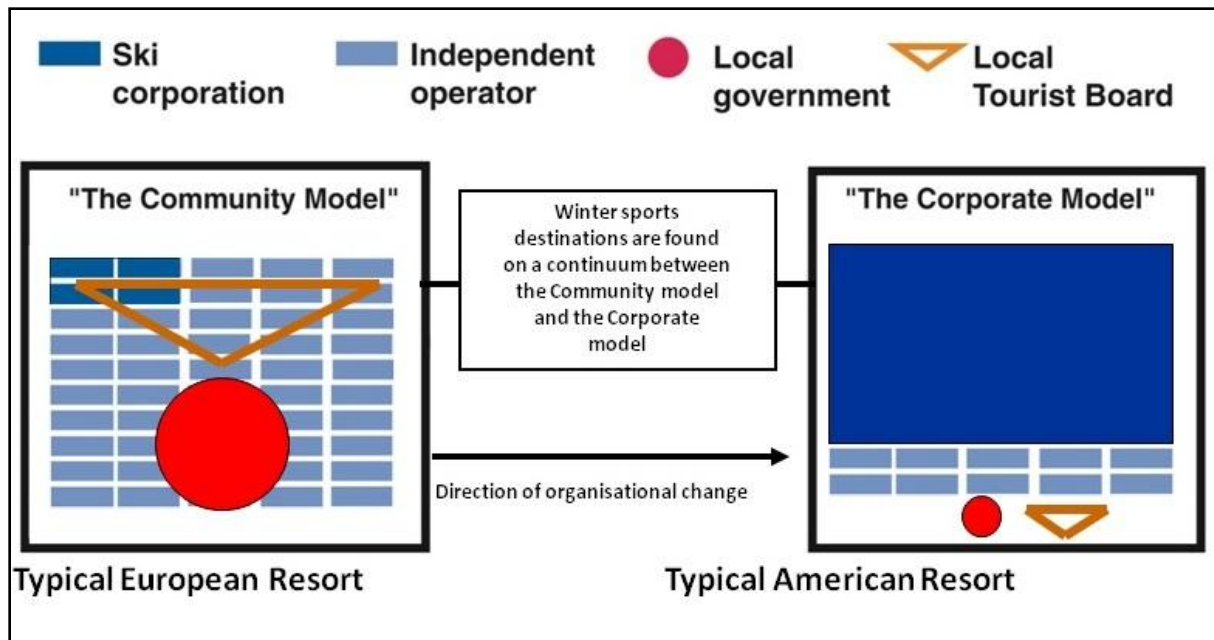
Vinterdestinasjoner har de siste årene stagnert mye på grunn av en fragmentert eierstruktur (The Economist). Flagestad (2001) støtter disse funnene, og mener eierstrukturen på vinterdestinasjoner er en av de største og viktigste utfordringene destinasjonene står overfor.

I Flagestads doktoravhandling (2001), presenteres to ulike strukturer, en typisk Nord-Amerikansk struktur og en typisk Europeisk struktur på vinterdestinasjoner. Flagestad (2001) ønsket å se om strukturen var avgjørende for destinasjonens suksess.

Kamfjord (2011) har også introdusert to ulike former for reisemålsstruktur som kan ligne Flagestad (2001) inndeling. Eierstyrte reisemål består av bedrifter med en enhetlig styring av et eierselskap, og nettverkstyrte reisemål kan være et sted, område, region eller nasjon som styres gjennom ulike former for samarbeid eller nettverk (Kamfjord 2011, 49).

Modellen nedenunder viser Flagestads (2001) inndeling av de to ulike strukturene, dette utgjør; ”The Community Model” og ”The Corporate Model”. Modellen viser de ulike aktørenes rolle, både de private og de offentlige, og deres ulike grad av involvering på destinasjoner.

Figur 2.3 Destination organisational structures; the community modell and the corporate model



Kilde: Flagestad (2001)

### 2.10.1 "The Community Model"

Denne strukturen karakteriserer ofte en typisk europeisk vinterdestinasjon. Strukturen blir oppfattet som "politisk", med mye offentlig involvering (Flagestad 2001, 4-32). Modellen viser at de lokale myndighetene og det lokale destinasjonsselskapet har en sentral rolle som står for politiske beslutninger på destinasjonen. Slike destinasjoner har ofte en offentlig administrasjon som gjennom et destinasjonsselskap bestemmer hvilke oppgaver som skal utføres, hvordan destinasjonen skal markedsføres, og hvordan destinasjonsstrategien skal utformes. De mange og fragmenterte reiselivsbedriftene på destinasjonen består ofte av selvstendige bedrifter som opererer desentralisert, og der ingen enhet har noen dominerende administrativ makt (Flagestad og Hope 2001).

### 2.10.2 "The Corporate Model"

Denne strukturen viser en mer helhetlig destinasjonsstruktur der et eierintegret selskap eier størstedelen av destinasjonstilbudet. Selskapet eier og drifter ofte alle kjerneproduktene på en

vinterdestinasjon, slik som skiheiser, skiskoler, skiutleie, og noe av restaurant og overnattingskapasiteten (Flagestad og Hope 2001, 452). Modellen viser at selskapet har en dominerende innflytelse på hvordan destinasjonen drives som en strategisk forretningsenhet, samtidig som den har en sterk politisk makt i samfunnet relatert til utviklingen av destinasjonen (Flagestad 2001, 4-35). Bieger (1996, sitert i Flagestad 2001, 4-35) er enig i at en slik struktur har klare fordeler i form av at destinasjonen har en klar strategi, enhetlig og koordinert markedsføring, kvalitetskontroll og et komplett destinasjonsprodukt.

De to ulike destinasjonsstrukturene viser naturligvis til to ytterpunkt av en skala, og er eksempler for sitt tilfelle. Vinterdestinasjoner har ofte en blanding av de to strukturene, men det er karakteristisk for europeiske vinterdestinasjonene at de er preget av flere individuelle eiere og bedrifter, i kontrast til ett stort eierintegreert selskap som hos de fleste Nord- Amerikanske vinterdestinasjonene. Allikevel ser man at det i dag er flere destinasjoner i Europa som er inspirert av den typiske amerikanske strukturen og en endring i retning av en struktur som ” The Corporate Model” er en tydelig trend for mange vinterdestinasjoner (Flagestad 2001, 4-35). I sin studie konkluderer Flagestad (2001) med at ”The Corporate Model” kan vise seg å være en bedre struktur enn ”The Community Model” da denne modellen kan gi større handlingsrom og slagkraft i et svært krevende og stagnert marked som vinterdestinasjoner står ovenfor (Flagestad 2001, 9-22).

## **2.11 Innovasjon og nyskaping**

Innovasjon har blitt et viktig satsningsområde for de fleste næringer, og det er ingen tvil om at innovasjon er avgjørende for langsiktig økonomisk vekst. Innovasjon er blitt et begrep i ”tiden”, men fenomenet innovasjon har et hav av definisjoner, teorier og modeller basert på et omfattende forskningsfelt gjennom de siste 50 årene (Aasen og Amundsen 2011). Når innovasjon nevnes er det vanskelig å komme utenom Joseph Schumpeter og hans teorier om innovasjon og entreprenørskap. Schumpeter kan betraktes som en av de mest innflytelsesrike teoretikerne på området, og har vært banebrytende med hensyn til å utvikle teori som behandler entreprenørskap som den sentrale drivkraften i økonomisk utvikling (Spilling 2006b, 21)

Innovasjon kan generelt defineres som det å skape noe nytt. Det dreier seg altså om å sette en ide ut i livet som ofte har en økonomisk betydning (Spilling 2006a, 112). Innovasjon er i denne konteksten definert som ”nyskaping innenfor aktiviteter og prosjekter som har det særlige kjennetegn at den styrker den enkelte bedrifts konkurransekraft” (Flagestad 2010, 5). Det skilles i tillegg mellom ulike grader av innovasjon, der radikale og inkrementelle innovasjoner er i hver sin ytterkant. Radikale innovasjoner er nyskaping som dramatisk endrer *forbrukermønstre* og markedsposisjoner, mens på den andre siden innebærer inkrementelle innovasjoner imitasjoner, forbedringer eller videreutvikling av eksisterende løsninger (Flagestad 2010).

Dermed kan man si at innovasjon i de fleste bransjer har en sentral betydning for bedriftens tilpasningsevne, konkurransekraft og økonomisk vekst (Aasen og Amundsen 2011).

## **2.12 Innovasjon i reiselivet**

Noe publisert forskning finnes på området innovasjon i reiselivet, men den faktiske innovasjonsaktiviteten både i Norge og i andre europeiske land er lite systematisk dokumentert. Utenom få unntak, er forskingsarbeidet for fragmentert eller empirisk begrenset til å generalisere situasjonen (Rønningen 2009, 11).

Fussing- Jensen, Mattson og Sundbos (2001) forskningsresultat på området er det viktigste unntaket. Denne nasjonale danske undersøkelsen hevder at reiselivsnæringen er den minst innovative servicenæringen. De trekker frem at reiselivsbedriftene har flere begrensninger som hemmer innovasjonsevnen. Mange av reiselivsbedriftene mangler (1) ledelsesstrukturer og lite (2) samarbeidsopplegg som kan fremme innovasjon. Reiselivsbedriftene er ofte (3) små, og dette ses som en begrensning siden innovasjonstakten øker med bedriftsstørrelsen (Fussing- Jensen, Mattson og Sundbo 2001). Hjalager (2002) har fulgt opp Fusing- Jensen, Mattson og Sundbos (2001) innovasjonsundersøkelse, og peker på fire lignende barrierer for innovasjon i reiselivet; mange små bedrifter, mangel på gjensidig tillit blant reiselivsbedriftene, hyppige eierskifte og for lav kompetanse.

Det kan sies å være ulike typer inndelinger av innovasjonstyper. Sundbo og Gallouj (1999) har foreslått en operasjonalisering av innovasjonstyper i servicesektoren. *Produktinnovasjon* er introduksjon av en ny vare eller en tjeneste som enten er ny eller forbedret. *Prosessinnovasjon* inneholder nye eller forbedrede produksjonsmetoder og leveringsrutiner, mens *organisatoriske innovasjoner* tar for seg nye eller vesentlige endringer i bedriftsstruktur, ledelsesmetoder og arbeidsprosesser. *Markedsmessige innovasjoner* tar for seg introduksjon av nye eller endrede salgsmetoder og markedsføringstiltak, samt innføring av ny design for å kunne gjøre produktene eller tjenestene mer attraktive.

For reiselivsbransjen dreier det seg i større grad om organisatoriske innovasjoner enn f.eks. produktinnovasjoner. Innovasjoner i reiselivet er også mer inkrementelle enn radikale, basert på at næringen ofte består av små bedrifter med lav kompetanse og lite formalkunnskap (Flagestad 2010, 6). I relativt mange publikasjoner som omhandler innovasjon i reiselivet, pekes det på at samarbeid i ulike varianter synes å være fremmede for innovasjon (Fussing- Jensen, Mattson og Sundbo 2001; Hjalager 2002; Bolkesjø, Haukeland og Vareide 2003).

Samarbeid som innovasjonsfremmer henger også i tråd med systemperspektivet. Det sentrale i systemperspektivet er at innovasjon ikke skjer i et vakuum, men i en interaktiv prosess i samspill mellom flere ulike aktører (Spilling 2006c, 58). Triple Helix- modellen illustrerer hvordan systemtankegangen fungerer mellom tre aktører, nemlig politikk, academia og næringsliv.

**Figur 2.4 Triple Helix modell**



Kilde: Spilling (2006)

Utviklingen skjer i et samspill mellom disse tre og de ulike sfærene overlapper og avhenger av hverandre (Spilling 2006d, 240). Den akademiske sfæren står for utviklingen av ny kunnskap i form av skoler og forskning, og utnyttelse av denne kunnskapen skjer i næringslivssfæren, og kanaliseringen av ressursene og kunnskapen skjer gjennom offentlige virkemidler i den politiske sfæren (Spilling 2006d, 240).

I 2008 ble det gjennomført en nasjonal undersøkelse om innovasjonsaktiviteten i norsk reiselivsnæring ved Høgskolen i Lillehammer (Rønningen 2009, 11). Innovasjonsaktiviteten innenfor reiselivsnæringen er som skrevet tidligere lite dokumentert, så en ny undersøkelse på området var nødvendig. Resultatene fra undersøkelsen gav en del forventede resultat, men også uforventede resultat, da en del av hypotesene ikke fikk støtte. I dette avsnittet trekkes ikke alle hypotesene og resultatene frem, da det ikke er relevant for oppgaven sin del, men spesielt fire funn er ønskelig å presentere.

Undersøkelsen viste at reiselivsbedriftene selv rapporterte om relativ høy innovasjonsaktivitet, og hypotesen om at innovasjonsgraden innenfor reiselivsbransjen er lav støttes dermed ikke. Undersøkelsen tok for seg en hypotese om at bedrifter med tiltak for kunnskapsinnhenting og kompetanseheving for å bedre innovasjonskapasiteten. Denne hypotesen for samlet sett relativ klar støtte. Undersøkelsen viser også til en hypotese om at bruk eller oppnåelse av offentlig støtte øker innovasjonsgraden ved at det gir større evne til å gjennomføre produktinnovasjoner og markedsinnovasjoner. Hypotesen får betinget støtte. Den siste hypotesen som trekkes frem her er hypotesen om samarbeid og innovasjon. At innovasjonssamarbeid øker sannsynligheten for innovasjon, blir betydelig støttet i undersøkelsen. Samarbeidsformer øker bedriftens evne til å gjennomføre alle typer innovasjoner, og man kan si at samarbeid fremstår som en nøkkelfaktor for innovasjonskapasitet. Selv om undersøkelsen viser at reiselivsnæringen selv mener at innovasjonsraten er relativ høy, er det en betydelig variasjon i utbredelsen av innovasjonstypene. Den mest krevende formen er helt klart produktinnovasjon. Introduksjonen av nye produkter for et marked skjer ikke hyppigst hos denne næringen, og det er nok her den største innovasjonsmessige utfordringen ligger (Rønningen 2009).



Flagestad (2010, 5) har presentert en oppsummerende karakteristikkk om innovasjon innen reiselivet:

- Reiselivsnæringen har antagelig lav innovasjonsgrad
- Produktinnovasjon bringes sjeldent ut på markedet.
- Innovasjon er mer inkrementelle, enn radikale.
- Innovasjon i reiselivet dreier seg typisk om organisatoriske forhold.
- Sterke destinasjonsstrukturer synes å fremme innovasjon.

### **2.13 Innovativ fjellturisme**

Innovativ fjellturisme kan sies å ha vært et pioner prosjekt innen satsning på innovasjon og nettverk for destinasjoner som driver med fjellturisme. Prosjektet ble opprettet i regi av Arena-programmet som er en satsning mellom Innovasjon Norge, Norges forskningsråd og SIVA. I en sluttrapport etter ferdigstillelsen av prosjektet, som det forøvrig refereres til i dette avsnittet, blir deres arbeid og resultater presentert (Innovativ Fjellturisme).

Prosjektets visjon var å gjøre fjelltursimen til en lønnsom, helårig næringsvirksomhet med høy attraksjonskraft i utvalgte internasjonale turistmarkeder. Dette var ønskelig å oppnå gjennom å etablere en fjellturismeklynge med fokus på innovasjon og internasjonalt orientert sommerturisme. Fjellturismeklyngen bestod av syv fjelldestinasjoner; Rauland, Hemsedal, Rjukan, Hovden, Gol, Geilo og Vrådal, alle plassert rundt nasjonalparken Hardangervidda. Prosjektperioden varte i seks år, fra 2003 til 2009, men i 2008 dannet de syv destinasjonene i tillegg til to nye destinasjoner (Trysil og Norefjell) selskapet Innovativ Fjellturisme AS, som utvikler strategier for videre samarbeid og innovasjon rundt fjellturisme.

Gjennom prosjektperioden ble det fokusert og arbeidet med flere satsningsområder og strategier for sommerturisme på destinasjonene. Satsningsområdene tok for seg; kompetanse og nettverk, entreprenørskap og produktutvikling, og konseptuering og salg. Det ble i en tidlig fase kartlagt at destinasjonene opplevde at disse områdene er vanskelig å skulle håndtere alene. For å håndtere områdene, samt øke verdiskapingen ble et samspill og samarbeid mellom næringsaktørene, kunnskapsaktørene og det offentlige et viktig verktøy. Dette samspillet, også kalt ”Triple Helix”,

passer svært godt for reiselivsnæringen i fjellregionene der mange små aktører tilbyr egne produkter, men med basis i et felles ressursgrunnlag. Tidligere studier viser også at innovasjon blir mer resultatgivende i et Triple Helix samspill basert på nettverksbygging og kompetansedeling.

Prosjektet har også gjennomført ulike arbeidsseminarer, kurs og konferanser, og studieturer for å styrke samarbeidet, dele kunnskap og kompetanse, og å skape inspirasjon for videre arbeid.

I etterkant av prosjektet ble det også utført en evaluering, der formålet var å vurdere prosjektets målsetning og resultater gjennom kvalitativ og kvantitativ forskning (Haukeland m. fl. 2006). Evalueringen tok for seg tre hovedtema og det første tema var prosjektets ni målsettinger. Oppsummert kom det frem at prosjektet hadde ambisiøse, langsiktige men vage og lite konkrete målsetninger, og prosjektgruppen syntes det var vanskelig å måle innsatsen og effekten av prosjektet gav på de ulike destinasjonene. Innovativ Fjellturisme- prosjektgruppen mener at flere av målsetningene er oppnådd, men har ikke kunnet legge frem begrunnelse eller dokumentasjon av dette til evalueringsgruppen Telemark- Bø. Dermed presenterer Telemarksforskning- Bø få klare konklusjoner på hvilke mål som er oppnådd eller ikke, og evalueringsgruppen stiller seg kritisk til om prosjektet Innovativ Fjellturisme, hadde utarbeidet gode nok målformuleringer. Det andre temaet som ble evaluert var organiseringen av Innovativ Fjellturisme. Generelt sett har organiseringen av Innovativ Fjellturisme blitt oppfattet positivt, men prosjektledelsen selv mener at organiseringen burde vært mer tilpasset den enkelte destinasjon, og i tillegg kommer det frem at prosjektet burde i større grad vært rettet mot næringens behov og premisser. Det siste temaet tok for seg et Triple- Helix samarbeid. Dette viste seg å være svært vanskelig å få til da næringens virksomhet og den akademiske virksomheten beskrives som to ulike verdener. Selv om intensjonen var tilstede, konkluderes det med at det må settes inn ekstra tiltak for å få til samarbeid tilpasset bedriftenes behov.

## 3.0 Metode

I dette kapittelet vil vi utdype og redegjøre for de metodiske valgene vi har tatt, knyttet opp mot vår problemstilling og hva vi ønsket å undersøke.

### 3.1 Valg av metode

Et klart skille i den samfunnsvitenskapelige metoden er skillet mellom kvantitative og kvalitative metoder (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2005, 36). Samfunnsvitenskapelig metode dreier seg om hvordan man går frem når man skal innhente informasjon om virkeligheten (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2005, 32). Den opprinnelige betydningen av begrepet *metode* er ”veien til målet” (Kvale og Brinkmann 2010, 121). Ved valg av den kvantitative metoden er man opptatt av å telle fenomener, og man ønsker å undersøke noe som kan gi et populasjonsrepresentativt utvalg. Kvantitativ metode er også mer strukturert og kontrollert av forskeren, og man er ute etter få opplysninger om mange undersøkelsesenheter (Holme og Solvang 1996). Den kvalitative tilnærmingen tar for seg færre informanter, og man ønsker å få frem fyldigere beskrivelser. Forskeren har mulighet til å gå i dybden ved bruk av kvalitative metoder, og dette kan gi en bedre helhetsforståelse av temaet som undersøkes (Larsen 2007, 26).

I denne oppgaven har vi benyttet oss av den kvalitative metoden, da kvalitativ metode var best egnet for problemstillingen. Kvalitativ metode ble valgt da vi ønsket å få frem fyldige beskrivelser og en helhetsforståelse om temaet helårsturisme. Ved bruk av den kvalitative metoden kan man ikke generalisere svarene (Larsen 2007, 26). Formålet med oppgaven var ikke å generalisere, men heller et ønske om en dybdeforståelse av temaet helårsturisme fra informanter med inngående kunnskap. Avslutningsvis vil vi påpeke at det ikke finnes absolutte skiller mellom kvalitative og kvantitative metoder. Fremgangsmåter og datamateriale kan brukes om hverandre.

### 3.2 Formål med undersøkelsen

En undersøkelse kan ha flere formål, og formålet avhenger av hva man ønsker å finne svar på. Formålet bestemmer hvilket undersøkelsesdesign som bør benyttes, og man kan i utgangpunktet skille mellom tre typer design; eksplorerende (utforskende) design, deskriptivt (beskrivende)

design, og kausalt (årsak- virkning) design (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 38). Ut i fra vår problemstilling og vårt formål ble det eksplorerende designet et naturlig valg. Eksplorerende design benyttes når målet er å forstå og tolke det aktuelle temaet nærmere, og ofte blir det utarbeidet hypoteser for å se mulige sammenhenger (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010). Eksplorerende design passer godt for vår oppgave, da vi ønsket å forstå og tolke hva informantene mener om helårsturisme, og da vi har utarbeidet hypoteser for å se mulige sammenhenger.

### **3.3 Valg av forskningsdesign**

Innenfor den kvalitative metoden er det en rekke ulike forskningsdesign å velge mellom. Forskningsdesign er logikken som kobler undersøkelsens innsamlede data til problemstillingen (Yin 2003, 19, egen oversettelse). De vanligste forskningsdesignene innenfor den kvalitative metoden er fenomenologi, etnografi, grounded theory og casedesign (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2005, 80). Vi har valgt å gå nærmere inn på case som forskningsdesign.

Casedesign kjennetegnes ved at ett eller flere tilfeller studeres inngående, og ved bruk av flere case kan disse casene sammenlignes (Simons 2009, 3). Gjennom casedesign ønsker man å samle så mye informasjon som mulig om et avgrenset fenomen eller tema. Casedesign kan brukes i undersøkelser som er både eksplorative, deskriptive og kausale (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2005, 84). Det kvalitative casedesignet kan defineres som en intensiv helhetlig beskrivelse, og analyse av en enhet eller et fenomen. Formålet med å benytte seg av case som forskningsdesign er å utforske de karakteristiske egenskapene, og det unike ved caset (Simons 2009, 3).

Et annet kjennetegn ved casedesign er at forskeren gjør seg noen antagelser som vil ligge til grunn for den videre undersøkelsen. I oppgaven kan disse antagelsene relateres til de hypotesene som er satt. Oppgaven vil ha en deduktiv tilnærming siden den skal ta utgangspunkt i teori som omhandler temaet (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2005, 395). Videre vil funnene i undersøkelsen tolkes mot den allerede valgte teorien.

Temaet for oppgaven er konsentrert til helårsturisme på vinterdestinasjoner, men i tillegg er bedriftsnettverket Telemark 2.0 benyttet som et case i oppgaven. Dermed mener vi at casedesign vil være den mest hensiktsmessige metoden å benytte i oppgaven. Oppgaven skal kun ta for seg ett enkelt casedesign (Yin 2003), altså Telemark 2.0. Ved å undersøke caset gjennom tre forskjellige målgrupper vil det være med på å belyse caset fra flere ulike synspunkt, og dermed gi en mer helhetlig forståelse av både temaet og det valgte caset.

### **3.4 Datainnsamling**

Innsamlingen av data til vår oppgave har foregått gjennom kvalitative dybdeintervjuer, i en tverrsnittsundersøkelse. Dette ble valgt på grunnlag av at oppgavens hensikt var å få frem dybden i informantenes beskrivelse av temaet helårsturisme og caset Telemark 2.0, og kunne fortolke betydningen av dette (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2005, 141). Det kvalitative forskningsintervjuet kan karakteriseres som en samtale med en struktur og et mål (Kvale og Brinkmann 2010, 323), der informantens personlige erfaringer, meninger og synspunkt er av interesse (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 40). Kvalitative dybdeintervjuer kan være svært tids og kostnadmessig krevende, men man får stor grad av individuell informasjon, og informanten blir ikke påvirket av andre, slik som i f. eks en fokusgruppe (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 40).

Undersøkelsen ble gjennomført ved semi- strukturerte intervju. Det ble utarbeidet en overordnet intervjuguide som tok utgangspunkt i problemstillingen, men spørsmålene, temaene og rekkefølgen under intervjuet kunne variere (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2005, 143). Igjennom å benytte seg av semi- strukturerte intervju vil det være lettere å konsentrere seg om informantens svar, enn intervjuets oppsett, siden tema og rekkefølge kan variere. Det vil også være lettere å skape en god flyt og dialog, siden man ikke må følge en intervjuguide slavisk (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2005).

### **3.5 Utvalgsstørrelse**

Det er ulike meninger om hvor mange informanter som bør intervjues ved bruk av kvalitative dybdeintervju, men et vanlig utvalg kan bestå av 10- 15 informanter (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2005, 106). Gjennom intervjuprosessen opplevde vi at vi nådde en grenseverdi på enkelte av temaene. Grenseverdi vil si at nye informanter ikke tilfører noen ny informasjon enn det man allerede har (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2005, 106). I denne oppgaven mener vi dermed at det var tilstrekkelig med 12 informanter.

### **3.6 Utvalgsstrategi**

Uansett hvilken metodisk tilnærming en undersøkelse har, er det avgjørende hvem som skal intervjues eller måles (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 129). Innenfor både kvalitative og kvantitative metoder er det ulike fremgangsmåter og prinsipper for utvelgelse av utvalg, og hvordan de skal rekrutteres. I en kvalitativ undersøkelse er ofte formålet å komme nært inn på personene som tilhører den målgruppen man er interessert i å vite noe om (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2005, 105). Det er ønskelig å utvikle en forståelse for et tema, og det er dermed viktig å identifisere personene som sitter med den riktige kunnskapen og kompetansen om temaet (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010).

I denne oppgaven er det valgt en strategisk utvalgsstrategi for å finne informantene. Strategisk utvelgelse er når forskerne bestemmer hvilke informanter som behøves for å få samlet inn de nødvendige dataene (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2005, 109). Dette er valgt på grunnlag av at det var ønskelig med informanter fra tre bestemte målgrupper for å samle de nødvendige dataene. Målgruppene er valgt for å kunne gi en bred og helhetlig forståelse av temaet helårsturisme og caset, og at problemstillingen vil kunne bli besvart på en best mulig måte (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2005, 109).

### **3.7 Kriterier**

Informantene fra den første målgruppen måtte være aktører eller bedrifter på en vinterdestinasjon som forsøker å drive med helårsturisme. Informantene fra den andre målgruppen skulle være

representanter fra de tre destinasjonene som er tilknyttet caset Telemark 2.0. Informantene fra den siste målgruppen måtte være representanter enten fra regionalt, nasjonalt eller myndighetsnivå innenfor reiselivsbransjen. Inngående kunnskap og kompetanse om helårsturisme var et viktig kriterium alle informantene i de ulike målgruppene måtte oppfylle. Figuren nedenunder viser en oversikt over destinasjonene og organisasjonene informantene representerer. Vi har valgt å bruke informantens destinasjons eller organisasjonsnavn i stedet for fullt navn i oppgaven. Informantene består av en blanding av daglig ledere, hotelleiere, styreledere og avdelingsledere.

**Figur 3.1 Målgrupper**



### 3.8 Rekruttering

Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2005) beskriver flere ulike metoder å velge ut informanter på. I oppgaven har vi benyttet oss av kriteriebasert utvelgning, basert på kriteriene nevnt ovenfor for å få tak i informantene våre (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2005, 112) I første omgang kartla vi vårt eget nettverk, og gjennom våre kontakter fant vi flere informanter i alle målgruppene som oppfylte våre kriterier. I tillegg ble noen informanter rekruttert gjennom snøballmetoden, forutsatt at de oppfylte kriteriene som var satt på forhånd. Snøballmetoden går ut på at informantene kan rekrutteres ved at forskerne forhører seg om hvilke personer som kan vite mye om temaet som skal undersøkes. I tillegg kan disse informantene igjen henvise til andre informanter som kan være aktuelle (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2005, 112).

Rekrutteringen foregikk gjennom direkte kontakt, enten via e-post eller per telefon. Informantene fikk tilsendt intervjuguiden på forhånd slik at de kunne forbedre seg til intervjuet.

### **3.9 Intervjuguide**

Det ble utarbeidet en intervjuguide for hver av målgruppene. Dette var fordi informantene hadde ulikt utgangspunkt for å svare på spørsmålene vi stilte, spesielt i forhold til caset. For å kunne bekrefte eller avkrefte hypotesene som ble satt, ble det utarbeidet kjernesporsmål som gikk igjen i de ulike intervjuguidene. Før intervjuprosessen ble igangsatt ble det gjennomført en pretest. Gjennom pretesten ble det oppdaget at det var for mange spørsmål i intervjuguiden, og at flere av begrepsformuleringene var utydelige og vanskelig å forstå av informanten. Det ble dermed utarbeidet en forbedret intervjuguide med færre spørsmål, og en enklere begrepsformulering.

Gjennom intervjuene fløt samtalene godt, og informantene var svært villige til å dele sine meninger og erfaringer. Noen av informantene bevegde seg over på andre temaer under intervjuene, men det ble allikevel sørget for at alle spørsmålene ble berørt, ofte ved bruk av oppfølgingsspørsmål. Likevel var det enkelte av temaene hvor det ble samlet inn mindre data da informantene enten hadde lite kunnskap eller få forutsetninger for å kunne svare. I enkelte av intervjuene ble ikke alle spørsmålene stilt, siden informantene svarte på spørsmålene gjennom andre spørsmål.

### **3.10 Intervjurollen**

Under intervjuene forsøkte vi å fremstå så profesjonelle og nøytrale som mulig, og lot informanten prate ut i fra sine erfaringer og oppfatninger uten å la våre personlige inntrykk prege situasjonen. En av gruppens medlemmer hadde hovedintervjurollen, og den andre hadde ansvaret for båndopptakeren og oppfølgingsspørsmål der det var nødvendig. En av gruppens medlemmer hadde personlig relasjon til noen få av informantene. Dette kunne ha medført en utfordring ved at informantene ikke pratet like fritt og åpent, men dette ble ikke på noe tidspunkt oppfattet som et problem.



### **3.11 Transkribering**

Alle intervjuene ble tatt opp med en båndopptaker, og i etterkant av intervjuene ble de nedskrevet ved transkripsjon. I transkripsjonsarbeidet ble det på forhånd bestemt noen retningslinjer for gjengivelsen av intervjuene. Kvale og Brinkmann (2010) sier at det må gjøres en utvelgelse av hvilke av de mange dimensjonene av muntlige intervjusamtaler som skal med i transkripsjonen. Dermed ble det bestemt at intervjuene skulle skrives ned ordrett, og målet var å utarbeide en forståelig og helhetlig tekst til bruk i analysen. Pauser, følelsesuttrykk og kroppsspråk ble ikke betraktet som relevant data.

### **3.12 Dataanalyse**

Det finnes en mengde forskjellige måter å analysere kvalitative data på, og det finnes ingen fasit på hvordan dette skal gjøres. Ved bruk av kvalitativ metode er det naturlig å sitte igjen med en stor mengde data, og det er nødvendig å organisere dette for å få en oversikt over materialet. Det er meningsinnholdet i teksten som er viktig å få frem (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2005), og irrelevant og unødvendig informasjon vil bli utelatt slik at analysen blir enklere å gjennomføre.

I hovedsak er det tre mulig måter å organisere og dele det kvalitative datamaterialet på: tverrsnittsbasert og kategorisk inndeling, kontekstuell dataorganisering, og bruk av diagrammer og tabeller (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2005, 186). Det ble foretatt en tverrsnittsbasert og kategorisk inndeling, altså en indeksering for å gjøre det mulig å identifisere og finne igjen spesielle tema i datamaterialet. For å systematisere datamaterialet ble det utarbeidet et indekseringssystem som utgjorde fire hovedtema; helårsturisme, samarbeid, struktur og innovasjon. Deretter ble dette materialet satt inn i en matrise som også tar for seg flere ulike underkategorier. Disse kategoriene blir presentert i kapittel 5.

For å kunne analysere datamaterialet ble det tatt naturlig å velge analyse av casestudier. Ved analyse av casestudier kan man benytte seg av to ulike analysestrategier; analyser basert på teoretiske antagelser, og beskrivende casestudier (Yin 2003). Ved analyse basert på teoretiske antagelser skal de teoretiske hypotesene som ble utarbeidet tidligere, styre analyseprosessen

(Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2005, 216). Denne strategien ble benyttet i oppgaven, og videre ble dataene analysert og tolket for å se om hypotesene ble bekreftet.

### **3.13 Validitet**

Validitet kan sies å være hvor godt man måler det man ønsker å måle (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 51). Det dreier seg altså om i hvilken grad forskerens funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2005, 228). Videre sier Kvale og Brinkmann (2010) at validiteten hører ikke til en spesiell undersøkelsesfase, men den gjennomsyrrer hele forskningsprosessen. For å få en mest mulig valid oppgave var det blant annet viktig å kvalitetssikre intervjuguiden, slik at det blir stilt riktige og gjennomtenkte spørsmål. Gjennomførelsen av pretesten sikret oss dette (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2005). I tillegg ble våre informanter valgt ut på grunnlag av bestemte kriterier, og var dermed kvalifiserte til å svare på spørsmål knyttet til problemstillingen. Vi mener vår oppgave er valid da svarene reflekterer formålet med oppgaven, funnene i sekundærdataene, og representerer virkeligheten.

### **3.14 Reliabilitet**

Reliabilitet er et grunnleggende spørsmål i all forskning, og det kan defineres som dataens pålitelighet (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2005,46). Det handler om i hvilken grad en kan stole på de resultatene en får. Innenfor kvalitativ forskning er kravet om reliabilitet lite hensiktsmessig, ofte fordi det er samtalen som styrer datainnsamlingen, og man ikke benytter strukturerte datainnsamlingsteknikker. I tillegg er observasjonene verdiladede og kontekstavhengige (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2005, 227). Likevel kan det oppstå målefeil eller tilfeldige feil i kvalitative undersøkelser. Vi har prøvd å styrke påliteligheten i oppgaven ved å gjennomføre en pretest, og under intervjuene var vi to personer for å sikre den videre fortolkningsprosessen (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2005, 228).

Vi mener derfor at grundige forberedelser som pretesting, riktig rekruttering av informanter, og bruk av noen sitater i analysen slik at leseren selv kan tolke funnene, gir oppgaven mindre sjanse for målefeil, og dermed sikrer reliabiliteten.

## 4.0 Presentasjoner

I dette kapitlet presenteres en kort beskrivelse av destinasjonene og organisasjonene som informantene representerer. Beskrivelsene tar utgangspunkt i informasjon fra informantene selv, i tillegg til noe informasjon hentet fra internett. Videre vil caset Telemark 2.0 og aktørene tilknyttet dette bli beskrevet.

### 4.1 Destinasjoner og organisasjoner

#### **Geilo**

Geilo er en av Norges eldste vinterdestinasjoner, og ligger i Hol kommune i Buskerud fylke. Geilo er i dag en destinasjon med et hav av ulike overnattingsmulighet med ca. 5000 kommersielle gjestesenger, et vidt spekter av sommer- og vinter aktiviteter, samt store arrangement gjennom hele året. Geilos gode beliggenhet, altså midt i mellom Oslo og Bergen, har medført at enkelte sommermåned er bedre besøkt enn enkelte vintermåned. Destinasjonen har ca. 5000 privateide hytter. Destinasjonsselskapet Visit Geilo har 120 medlemmer, og heisselskapene er drevet av fire ulike eiere.

#### **Vrådal**

Vrådal ligger i Kviteseid kommune i Telemark fylke, og er en destinasjon med lange tradisjoner for turisme og reiseliv. Vrådal var i utgangspunktet en sommerdestinasjon, men på 60- tallet kom den første stolheisen og helårsturismen har dermed blitt viktig for destinasjonen (Vrådal). Destinasjonen har ca. 1200 kommersielle gjestesenger fordelt på to hotell, utleiehytter og leiligheter. Destinasjonen har også er vidt spenn av både sommer- og vinteraktiviteter, og Vrådal har hatt en stor utbygging av privateide hytter.

#### **Beitostølen**

Beitostølen ligger i Østre Slidre kommune i Buskerud fylke, og er en destinasjon med stor med fokus på å ha tilbud i alle fire årstider. Beitostølen Resort AS er et familieeid selskap, og består i dag av flere hotell, leilighetshotell, utleiehytter og de er i tillegg majoritetseier i Beitostølen Skiheiser. Til sammen tilbyr destinasjonen ca. 2000 kommersielle gjestesenger, og det finnes rundt 2000 privateide hytter på Beitostølen. Beitostølen har et bredt tilbud av aktiviteter gjennom

hele året, og arrangementer både sommer og vinter er et viktig satsningsområde for destinasjonen.

### **Hemsedal**

Hemsedal er en av de større vinterdestinasjonene i Norge, og ligger i Hemsedal kommune i Buskerud fylke. Hemsedal tilbyr et svært bredt og varierende tilbud av overnattingsmuligheter, serveringstilbud, og aktivitetstilbud både sommer og vinter, med ca. 6500 kommersielle gjestesenger og rundt 2000 privateide hytter. Ulike arrangement og events preger også destinasjonens tilbud. Hemsedal ble en del av SkiStar i år 2000, og det er SkiStars virksomhet som driver skianleggene, skiskolen, skiutleien og en del andre butikker, samt at SkiStar formidler store deler av overnattingskapasiteten. Destinasjonen har også et destinasjonsselskap, Hemsedal Turisttrafikklag, med ca. 200 medlemmer.

### **Rauland**

Rauland er en vinterdestinasjon i Vinje kommune i Telemark fylke, ved foten av Hardangervidda. Destinasjonen tilbyr mange aktiviteter og overnattingstilbud for de besøkende, med tre skisenter, et stort langrennsløypenett og verdens første skatehotell. Rauland tilbyr 2800 kommersielle gjestesenger fordelt på hoteller, hytter og leiligheter. På Rauland finnes det ca. 2000 privateide hytter. Visit Rauland er destinasjonsselskapet hvor ca. 60 bedrifter er medlemmer.

### **Innovasjon Norge**

Innovasjon Norge jobber for å skape innovasjon og bærekraftig utvikling i norske bedrifter og næringer. I forhold til reiselivsbransjen kan Innovasjon Norge være behjelpelig med f. eks. finansiering, markedsføring og kompetansetilbud. Selskapet er i hovedsak statlig eid av NHD, og er representert med kontorer i alle fylkene i Norge, i tillegg til å være en internasjonal organisasjon (Innovasjon Norge)

### **Alpinanleggenes Landsforening**

Alpinanleggenes Landsforening er bransjeforeningen for alpinnæringen i Norge. Foreningens formål er å ivareta medlemmenes interesser, og å fremme et godt samarbeide mellom

medlemmene. Alpinanleggenes Landsforening har i dag 209 alpinanlegg som medlemmer (Alpinanleggenes Landsforening).

### **Visit Sørlandet AS**

Visit Sørlandet AS er et landsdelsselskap som er eid av Aust-Agder og Vest-Agders fylkeskommuner, i tillegg til 27 kommuner i Agder-fylkene, samt reiselivsnæringen. Selskapet har ansvar for overordnet område- og profilmarkedsføring av Sørlandet (Visit Sørlandet).

### **Virke**

Virke er hovedorganisasjonen for handel og tjenester i Norge. Virke representerer mer enn 15 000 virksomheter fra ulike bransjer, deriblant både innkommende og utgående reiselivsbedrifter. Medlemmene fra de ulike reiselivsbedriftene har en vid bredde, og Virke Reiseliv Norge fungerer som et talerør for disse bedriftene.

## **4.2 Case Telemark 2.0**



Telemark 2.0 er et formalisert bedriftsnettverk mellom seks reiselivsaktører i Telemark fylke, men lokalisert på tre forskjellige destinasjoner<sup>2</sup>. Destinasjon Rauland med Vierli, destinasjon Gaustatoppen med Gaustabanen AS og Gaustatoppen Opplevelser, og destinasjon Morgedal med Morgedal Utvikling, Morgedal Skieventyr og Morgedal hotell.

Ideen med bedriftsnettverket var at aktørene ønsket å samle seg til en større enhet for å ha muligheten til å tilby et bredere tematisk produkttilbud, mot en og samme målgruppe. Telemark 2.0 henvender seg mot et relativt spisset, men voksende segment som er brukere av snowboard,

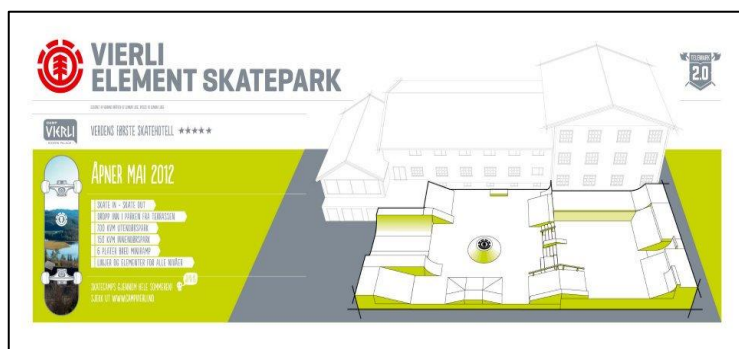
---

<sup>2</sup> Denne presentasjonen tar utgangspunkt i informasjon fra både interne dokumenter vi har fått tilgang på, og opplysninger fra de ulike aktørene under intervjuene. Dokumentasjon på opplysningene kan gjøres tilgjengelig om nødvendig.

frikjøringsski, twintipski og Telemarksski. Produktene som inngår i Telemark 2.0 sin portefølje er aktiviteter som foregår primært på ski og snowboard. Med bedriftsnettverket ønsker aktørene å ta en fremtidsrettet posisjon både mot et nasjonalt og et internasjonalt marked. Telemark 2.0 sitt navn er forankret i at aktørene ønsket å videreføre Telemark sitt allerede sterke merkevarenavn, men i en moderne vri. Ideen bak 2.0 begrepet er å representere det nye og moderne. Målsetningen til Telemark 2.0 er å pakke de eksisterende produktene som finnes hos de ulike aktørene, for å skape et bredere og større markedsmessig nedslagsfelt sammen. I tillegg er skihistorien i Telemark et viktig element i enkelte av produktene, men som vil presenteres i en ny og moderne utgave. Med å produktutvikle tematisk mot målgruppen ser de et potensiale i å skape både gode opplevelser og verdier både for brukerne og for aktørene.

Aktørene konsentrerer seg i første omgang om å tilby vinterprodukter, men har også planer om å inkludere flere aktører og sommer produkttilbud som henvender seg til den samme målgruppen. Dette er fordi de har sett viktigheten av å bli et helårskonsept. Likevel eksisterer det allerede ett sommerprodukt i bedriftsnettverket, nemlig Camp Vierli, som er et skatehotell på destinasjon Rauland. Telemark 2.0 er et kommersielt drevet bedriftsnettverk mellom aktørene, og bedriftsnettverket er nå i ferd med å lansere salgbare produkt. Målet til Telemark 2.0 er å skape økt oppmerksomhet rundt Telemark 2.0 produkter, øke trafikkgrunnlaget, skape flere overnattingsdøgn for aktørene i Telemark, og samtidig levere tilrettelagte og unike produkter for brukerne.

## Vierli



Vierli er et turistsenter som gjennom mange år har drevet tradisjonell vinter og sommerturisme. Vierli har også de siste årene tatt en ledende posisjon når det gjelder parksatsning om vinteren. Vierli terrengpark er en av Norges beste, og har fått mye medieomtale de siste

årene, blant annet på grunn av at de har holdt store arrangement som f. eks NM i Snowboard. Med sitt nye konsept; Camp Vierli, verdens første hotell tilknyttet en skatepark, ønsker de nå å ta en ledende posisjon når det gjelder parksatsning om sommeren.

### **Morgedal**



Morgedal er skisportens vugge ved at Sondre Norheim, skisportens pioner, tilhørte og utviklet ski og skisporten i Morgedal. I forbindelse med Telemark 2.0 vil Morgedal Utvikling tilrettelegge og modernisere de opprinnelige historiske skiløypene som Sondre Norheim benyttet, og skal tilrettelegge og modernisere disse

skiløypene i parkstil for målgruppen. Sammen med Morgedal Skieventyr og Morgedal hotell vil de kunne tilby produkter som inneholder både overnatting og museums- og ski opplevelser.

### **Gaustatoppen**



Destinasjon Gaustatoppen tar for seg frikjøringssegmentet, som også er en viktig del av målgruppen til Telemark 2.0. Frikjørerne kan ta Gaustabanen opp til Gaustatoppen, og derfra utøve frikjøring ned fjellsiden i løyper med forskjellige vanskelighetsgrader. Gaustatoppen Opplevelser tilbyr både veiledning og kurs for frikjørerne, på alle ulike nivåer, fra nybegynner til profesjonell utøver.

## 5.0 Analyse og drøfting

I dette kapittelet presenteres de viktigste funnene fra intervjuene og disse funnene vil bli drøftet i forhold til den valgte teorien. Analysen vil bli presentert tematisk inkludert drøfting, hvor teori settes opp mot empiri. Temaene er videre delt inn i ulike kategorier. Formålet med analysen og drøftingen er å få en forståelse av hva de ulike informantene mener om temaene og caset vi har tatt for oss, og for å videre kunne bekrefte eller avkrefte hypotesene. Følgende figur viser inndelingen av temaene og kategoriene:

Figur 5.1 Inndeling av tema og kategorier



### 5.1 Tema: Helårsturisme

Det første temaet tar for seg i hvilken grad vinterdestinasjoner driver med helårsturisme, og hvilke utfordringer og tiltak som er tilknyttet dette. Videre presenteres funnene rundt det



informantene tenker om utviklingen av helårsturisme i fremtiden. Dette temaet er tatt for seg og presentert for å belyse situasjonen rundt helårsturisme på vinterdestinasjoner.

Informantene vi har snakket med er enig om at å skulle få til helårsturisme på vinterdestinasjoner er ønskelig, og informantene fra de ulike destinasjonene sier at det gjøres ulike tiltak for å få til kommersiell drift gjennom hele året. Flere av informantene fortalte videre at de innehar mye overnattingskapasitet som de ønsker å fylle med varme senger gjennom hele året. *”Jeg er absolutt av den formening at det er viktig å tilrettelegge for mest mulig helårsdrift, men da må man ha økonomi i bunnen som gjør det forsvarlig slik at du ikke tærer på overskuddet fra vinteren”* (informant Vierli).

### 5.1.1 Kategori: utfordringer

Utfordringene tilknyttet det å drive helårsturisme på en vinterdestinasjon er i følge informantene mange. Flere av informantene peker gjennomgående på at det norske kostnadsnivået er høyt så det er vanskelig å skape volumturisme gjennom hele året. I tillegg sier informantene at det kan være vanskelig å opprettholde helårsarbeidsplasser, og kapasiteten på vinterdestinasjonene har økt betydelig, noe som har medført både dumping av priser og gitt større konkurranse. Videre sier informantene at de opplever stagnerte markeder, både nasjonalt og internasjonalt, som et resultat av blant annet finanskrisen. Større konkurranse fra lavprisselskap som gjør det billigere å reise utenlands enn innenlands er også en påvirkende faktor som gir utfordringer. *”Du tar jo Ryanair billigere til hele Europa, enn du gjør å ta bussen til nabobygda”* (informant, Vrådal).

Informantene fra vinterdestinasjonene sier at vinterhalvåret er deres hovedsesong, med flere besøkende, større etterspørsel og inntjening. Sommerhalvåret er også en sesong som prioriteres på destinasjonene, og alle informantene fra destinasjonene tilbyr både overnattingskapasitet, ulike tilbud og aktiviteter i denne perioden. Våren og senhøsten, altså skuldresesongene, er perioder informantene har innsett at er veldig vanskelig å finne noe å tilby som er formålstjenlig.

Informanten fra Geilo sier; *”mai er en måned vi har innsett at er en umulig måned. Det er en rydde måned”*. De fleste av informantene er enige i dette, og de sier videre at skuldresesongene ofte blir brukt til rydding, vedlikehold og forberedelse til høysesongene. Videre sier flere av

informantene at skuldresesonger er perioder hvor turister har liten grad av motivasjon for å dra på fjellet, og dette gjør det vanskelig å tiltrekke turister til destinasjonene.

Informantene fra vinterdestinasjonene sier videre at det per dags dato er en krevende tid å drive på en destinasjon, både på vinteren og på sommeren i fjell- Norge. Flere av informantene sier at dette er fordi kundegrunnlaget er dårlig, og dette fører til mindre inntjening og mindre videreutvikling. Det at det er en nedgang i inntjeningen også i vinterhalvåret, gjør at de økonomiske utfordringene blir enda større i sommerhalvåret, hvor det fra før av er mindre inntjening, sier flere av informantene. Flere av informantene beskriver at sommerhalvåret preges av rundreiseturisme, og informantene peker på at dette kan være en utfordring. De sier videre at de destinasjonene med en god beliggenhet, altså som ligger nærmere markedet, eller langs en gjennomfartsvei, muligens har en større fordel for å få til helårsturisme.

*”Oppsummert er jo utfordringen sesongvariasjoner, det økonomiske med inntjening, og helårsarbeidsplasser når det kommer til helårsturisme”* (informant Vierli).

### 5.1.2 Kategori: Tiltak

Informantene fra vinterdestinasjonene sier alle at de har fokus på å tilby både naturbaserte og produktbaserte aktiviteter om sommeren. Fiske, fjellvandring, sykling, rafting og klatring er gjengangere i tilbudsmenyen. De presiserer at alle de ulike tilbudene må være tilrettelagte, og som informant fra Geilo sier; *”Produktene må konseptueres, være tilrettelagte og tilgjengelig for turistene”*.

De fleste informantene mener arrangement er et viktig og godt tiltak for å tiltrekke flere gjester. *”Tematiserte arrangement som treffer en målgruppe er viktig”* sier informanten fra Beitostølen, og legger til at; *”arrangement og events er nøkkelen for å få folk til destinasjonene”*. En av informantene mener på den andre siden at det er vanskelig å ta opp kampen med å tilby gode arrangement og events, siden konkurransen er så stor på dette området.

*”Det lureste en vinterdestinasjon gjør er å forlenge sesongen, altså det å få mer ut av vinteren”* (informant Rauland). Flere av informantene sier det samme, og mener den nye teknologien innen snøproduksjon har vært svært viktig for å forlenge vintersesongen. Et annet tiltak informantene fremhever er at destinasjonene må finne sitt unike element å satse på. *”Jeg tror hver destinasjon må velge hvilken posisjon de faktisk ønsker å ha, og ikke kopiere hverandre”* (informant Innovasjon Norge). Flere av informantene mener at det å tilby noe unikt, som kan trekke folk både i høy- og lav sesong er svært viktig.

Mange av informantene sier at den enorme hytteutbyggingen har vært viktig for utviklingen av destinasjonen, og det har blitt et viktig marked å ta tak i. *”Uten tvil har den private hytteutbyggingen vært med på å løfte helårsturismen på destinasjonene”* (informant Virke). Hytteeierne er en utrolig viktig kundegruppe å ta tak i fordi de kan generere betydelige inntekter for destinasjonen, sier både informanten fra Geilo og Alpinanleggenes Landsforening.

### 5.1.3 Kategori: Utvikling

Når det gjelder den fremtidige utviklingen av helårsturisme på vinterdestinasjoner har informantene ulike formeninger. Informantene mener i stor grad at helårsturisme er en viktig satsning fremover, men enkelte av informantene er fast bestemte på at helårsturisme er avgjørende for utviklingen videre. *”Jeg tror det er utrolig viktig med helårsturisme, både for attraktiviteten og for å sikre helårsarbeidsplasser”* (informant Geilo). Selv om helårsturisme er et viktig satsningsområde, sier mange av informantene at det er veldig mange utfordringer tilknyttet dette. *”Etterspørselen om sommeren er enn så lenge relativt lav, dermed er prisene lave, slik at lønnsomheten blir en utfordring”* (informant Hemsedal). Informantene fra Vierli og Alpinanleggenes Landsforening støtter også dette da de sier at sommeren enn så lenge ikke gir noen volumturisme. En annen utfordring som blir belyst av informanten fra Hemsedal er at; *”man snakker så mye om helårsturisme at man glemmer hvorfor vi er bra på vinteren. Vi må passe på at vi må fortsette å være i 1. divisjon når det gjelder vinterproduktene, så vi er konkurransedyktige på det som bærer hele destinasjonen”*.

Informantene fra Vrådal, Rauland, Visit Sørlandet og Virke mener at nettverk, samarbeid og allianser kan være nøkkelen for å fremme helårsturisme. Flere informanter sier at videre arbeid med kommersialisert natur- og aktivitetsbasert turisme og produktutvikling er avgjørende for helårsturismen på vinterdestinasjoner. En stor del av informantene understreker at aktørene på destinasjonene må tørre å spesialisere seg på hva de er spesielt gode på, eller trekke frem det som er unikt ved deres destinasjon. *”Man må altså dra frem de fortrinnene man har, og ha fokus på de styrkene hver destinasjon har, for å få større sjanse for å lykkes”* (informant Gaustabanen).

#### 5.1.4 Drøfting

Som vi ser ut ifra både teorien og funnene er det mange utfordringer tilknyttet helårsturisme. Sesongvariasjoner er helt klart en utfordring belyst både gjennom teorien og av våre informanter. Butler (2001) påpeker at en stor utfordring tilknyttet sesongvariasjoner er at inntjening kun skjer i korte perioder av året. Dette bekreftes også av informantene. Flere informanter sier at sesongvariasjoner gjør det vanskelig å tiltrekke seg et stort nok volum av besøkende gjennom året, og dette medfører lav inntjening i enkelte perioder. Dette fører igjen til videre problemer med å både skape og å beholde helårsarbeidsplasser, sier både Butler (2001) og flere av informantene.

Som presentert i teorien er det flere faktorer som blir forbundet med årsaker til sesongvariasjoner. Informantene trekker frem i stor grad de naturlige sesongvariasjonene som vanskelige å håndtere. Både klimaet og endringer av årstider gjør det vanskelig å både forutse, planlegge og å tilby gode nok aktiviteter og produkter. Skuldresesongene som er konsekvenser av sesongvariasjoner blir av informantene sett på som de vanskeligste periodene å skulle tilby noe attraktivt. Flere av informantene sier at de nærmest har ”gitt opp” visse måneder i skuldresesongene, og at de heller stenger ned og bruker tiden til vedlikehold og rydding. En annen årsak til at sesongvariasjoner oppstår kan i følge Butler (2001) være at ferier følger de tradisjonelle reisemønstrene, og dette kalles institusjonelle sesongvariasjoner. Informantene bekrefter dette ved at de sier at det er i de tradisjonelle feriene som skoleferie og høytider besøkstallene på destinasjonene er høyest. Flere av informantene trekker også frem utfordringer som reisemønstre. Rundreiser karakteriseres av en reise med flere stoppesteder innenfor en region, og er ofte planlagte på forhånd og følger ofte

tradisjonelle ruter (Kamfjord (2011)). Informantene sier at sommerturismen er i stor grad preget av rundreiser, spesielt fra det utenlandske markedet. Videre trekker informantene frem at dette gir få overnattinger på et sted, og dårligere kundegrunnlag fordi gjestene stadig forflytter seg.

I teorikapittelet ble Baum og Hagens (1999) undersøkelse presentert, og de identifiserte fire faktorer som kan benyttes for å redusere sesongvariasjonsproblematikken. Flere av informantene trekker frem flere av de samme tiltakene som ble presentert i denne undersøkelsen. Et av tiltakene som Baum og Hagen (1999) presenterte er arrangement, festivaler og events gjennom hele året. Dette bekrefter flere av informantene at er viktige tiltak. Enkelte av informantene legger vekt på at arrangement må legges i lavsesongene for å trekke folk til destinasjonen, mens andre informanter sier at de legger store arrangement i hovedsesongene da det allerede er mye folk på destinasjonen. Disse informantene mener at dette gjør det lettere å tiltrekke enda flere turister. Disse funnene viser at informantene mener tiltaket er viktig, men at de er uenige når det gjelder bruken av arrangementene.

Et annet tiltak Baum og Hagen (1999) presenterer er produkt differensiering. Informantene fra vinterdestinasjonene sier at de har en stor tilbudsmeny både om sommeren og vinteren. Flere av informantene sier det er vanskelig å skulle finne på nye attraktive produkt av en kritisk størrelse, spesielt om sommeren. Men likevel er de fleste informantene enige i at man må benytte seg av produkt differensiering, og at man må tilrettelegge og konseptuere de produktene man har så godt som mulig. I tillegg trekker informantene frem at det å tilby noe unikt som kan trekke folk i både høy og lav sesong er svært viktig.

Baum og Hagen (1999) peker også på markeds differensiering som et tiltak, altså det å tiltrekke seg andre markeder enn hovedmarkedet. Informantene sier at den private hytteutbyggingen har vært viktig for destinasjonene, og informantene mener at dette er en svært viktig kundegruppe. Informantene mener at i lavsesongene kan det å i større grad tiltrekke seg markedet av hytteeiere være med på å skape større etterspørsel. Samtidig sier enkelte av informantene at utbyggingen av privathytter ikke bare har hatt positiv effekt. De fleste informantene trekker da frem at denne hytteutbyggingen blant annet har medført en nedgang i besøkende hos høyfjellshoteller og serveringsbedrifter. På en annen side sier flere av informantene at denne hytteutbyggingen nok

har tvunget aktørene til å tenke mer helårsturisme, da hytteeierne ofte ønsker tilbud og aktiviteter hele året. Så alt i alt for destinasjonenes del har utbyggingen vært positiv, mens for enkelte aktører har det vært en krevende utfordring.

## 5.2 Tema: Samarbeid

Neste tema som ble presentert for informantene var samarbeid. Samarbeid ble presentert i ulike kategorier, og den første tok for seg samarbeid innad på en vinterdestinasjon.

### 5.2.1 Kategori: Samarbeid innad på vinterdestinasjoner

*”Et samarbeid er ikke et mål i seg selv, et samarbeid er et virkemiddel for å nå de målene vi vil”* (informant Gaustabanen). De aller fleste av informantene er enige i at samarbeid er både viktig og avgjørende for en destinasjon. Majoriteten av informantene fra destinasjonene har en eller annen form for samarbeid gjennom et destinasjonsselskap. Flere informanter mener det er viktig å ha et destinasjonsselskap hvor man kan samarbeide om sentrale og felles oppgaver som f. eks markedsføring, produktutvikling, kompetanseutvikling, infrastruktur, pakketering og fellesgoder. *”Samarbeid er så viktig fordi ingen av oss er flinke nok alene. Vi er for små alene, og har ikke ressurser”* (informant Rauland).

Flere av informantene sier også at samarbeid internt kan være utfordrende både med tanke på ressurser og økonomi, og at prioriteringer ofte kan vektlegges ulikt av de mange aktørene på en destinasjon. Enkelte informanter peker også på at det er strukturelle og kulturelle betingelser som gjør at noen samarbeider bedre enn andre, og en stor utfordring er å få næringen til å gå i samme takt.

En modell for fellesgodefinansiering i reiselivet har vært oppe til diskusjon flere ganger, og mange pilotprosjekt har vært forsøkt, forteller informantene. Likevel sier flere av informantene at ingen av pilotprosjektene har lyktes i den grad at det har blitt innført som et system i Norge. De aller fleste av informantene er av den formening at en slik type fellesgodefinansiering vil være positivt, og sier videre at det kunne styrket reiselivet på mange områder. Flere av informantene

trekker spesielt frem de oppgavene som egentlig ingen vil betale for på en destinasjon, men som er helt avgjørende for destinasjonen. Selv om de fleste av informantene ønsker en slik type ordning, sier en av informantene at om dette innføres vil kunden måtte betale mer, og at kommunene fort kan unndra seg sine forpliktelser. Flere av informantene sier også at de ikke tror et slikt system vil kunne innføres uten at myndighetene innfører dette som en lovhjemmel. *”Det må være vilje hos det politiske”* (informant Geilo). Flere av informantene sier at de ønsker en type Kurtax-system (turistskatt) for å få til en finansiering av fellesgodene. *”Felleskapet er nødt til å jobbe videre med dette for å lykkes. Vi er så avhengige av det, og vi må blåse liv hos næringen mot å få til dette, slik at regjeringen kan lovfeste det”* (informant Vierli).

### 5.2.2 Kategori: Samarbeid mellom vinterdestinasjoner

Neste kategori tar for seg samarbeid mellom vinterdestinasjoner. Informantene er stort sett enige om at samarbeid mellom destinasjoner er viktig. Det å samarbeide tematisk, ikke nødvendigvis geografisk, er ønsket av de fleste informantene. Flere informanter sier at man bør samarbeide på produktlikhet, og på bakgrunn av tema, f. eks; kyst og kyst, fjell og fjell. *”Vi burde si at vi har ett antall fjelldestinasjoner i Sør-Norge, med samme type utfordring, samme type produkt, og samme type marked. Hvis man hadde samordnet de, og heller markedsført og utviklet temaene og arrangementene, så tror jeg man hadde kommet veldig langt”* (informant Visit Sørlandet).

Mange av informantene sier at samarbeid mellom destinasjoner er viktig for å få til en bedre samordning, og en sterkere slagkraft i et stort og krevende marked.

Enkelte av informantene peker på at fylkes- og kommunegrenser kan oppleves som en stopper for å kunne samarbeide bedre innenfor reiselivet. Her trekker enkelte informanter frem viktigheten med en godt tilrettelagt infrastruktur, og et eksempel som blir belyst av en informant er kollektivtransporten. Busser som ikke korresponderer med hverandre på tvers av kommune- og fylkesgrenser er et problem for reiselivet. Informanten sier at man må tenke litt større enn som så. Flere av informantene sier også at tilgjengeligheten og lokaliseringen til en vinterdestinasjon er en forutsetning for å skulle drive helårsturisme. *”Vi er vel kanskje den destinasjonen som har større forutsetning for å drive helårsdrift. Vi har jo en naturlig gjennomfartsvei”* (informant Geilo).

Noen av informantene legger vekt på at en også må samarbeide i hele verdikjeden. Flere av informantene sier at de har konkrete samarbeid mellom ulike destinasjoner, og mange av informantene ser verdien av dette. *”Det er viktig å finne noen du kan stole på, finne de som har kvalitet, og som er ”to the point”. Da fungerer det”* (informant Geilo).

### 5.2.3 Kategori: Triple Helix

På bakgrunn av Triple Helix modellen ønsket vi å høre med informantene om i hvilken grad et samarbeid mellom det politiske, næringen selv, og academia var viktig for å få til helårsturisme på vinterdestinasjoner. I pretesten brukte vi begrepet Triple Helix direkte i spørsmålene. Siden Triple Helix er et teoretisk forankret begrep, syntes informanten det var vanskelig å forstå begrepet, og derfor stilte vi heller oppfølgingsspørsmål tilknyttet Triple Helix. Selv om det ikke ble spurt direkte spørsmål om Triple Helix, fremkom det allikevel noe funn tilknyttet temaet.

Flere av informantene er klare på det at politisk vilje er avgjørende for utviklingen av destinasjoner. Noen av informantene fra destinasjonene mener at de er heldig stilt da de har en kommune som er positive til reiseliv, og som satser på reiseliv. *”Det at politikerne har en positiv innstilling er veldig avgjørende”* (informant Vierli).

Det er gjennom destinasjonsselskaper et samarbeid mellom næringen og kommunen foregår, sier de informantene fra destinasjonene som har et destinasjonsselskap. Dette samarbeidet mener informantene er viktig, men den ene informanten forteller oss at det kan være en utfordring at enkelte av disse destinasjonsselskapene ikke har god nok kontakt med næringen selv. Dermed blir en del av ressursene dårlig utnyttet, derfor må næringen være mer offensiv, og ikke sovne vekk, sier informanten. Et annet synspunkt som ble trukket frem fra flere av informantene var at det offentlige til tider involverer seg for sterkt angående reiselivet på vinterdestinasjoner. *”Reiselivsutvikling og reiselivsnæringen i Norge er alt for politisert. Et eksempel er jo at i enkelte destinasjonsselskap sitter kommunen med så mye eierskap, og ordføreren bestemmer fargen på brosjyrene. Så lenge politikerne har så mange meninger om norsk reiseliv så er det faktisk et problem for oss”* (informant Hemsedal). Flere av informantene mener at



rammebetingelser og føringer for reiselivet er viktig, men sier videre at det offentlige heller bør lytte og tilrettelegge for næringen, enn å mene for mye.

En av informantene trekker også frem at koblingen mellom næringen og akademia trenger et sterkere samarbeid. Mange av informantene peker også på at kunnskap og kompetanse er nødvendig, og bør stå sentralt for å utvikle næringen videre.

#### 5.2.4 Kategori: Case Telemark 2.0

I denne delen av analysen vil funnene fra caset Telemark 2.0 bli presentert. Informantene hadde forskjellige forutsetninger til å kunne svare på enkelte av spørsmålene tilknyttet dette temaet, derfor ble en kort presentasjon av caset gitt til de informantene som ikke hadde kjennskap eller relasjon til Telemark 2.0. Vi var ute etter informantenes mening om bedriftsnettverk i reiselivet, og Telemark 2.0 ble brukt som et case for å belyse bedriftsnettverk. Her har vi sett det hensiktsmessig å presentere funnene fra informantene tilknyttet Telemark 2.0 (målgruppe 2) først, deretter informantene fra målgruppe 1 og 3, som hadde liten eller ingen forkunnskap.

##### **Informanter fra målgruppe 2**

Informantene som er tilknyttet Telemark 2.0 sier at tanken bak bedriftsnettverket var å skulle samle kreftene om et spesifikt marked med et spisset konsept. De sier de har tatt en unik posisjon, da ingen andre har gått så direkte inn mot denne målgruppen. Samarbeid på markedsføring, produktutvikling, merkevarenavn og kompetanse ligger til grunn for bedriftsnettverket. *”Det hadde vært mye vanskeligere å gått inn mot dette markedet alene. Vi har jo også fått støtte fra det offentlige og Innovasjon Norge. Innovasjon Norge ser jo veldig positivt på å tilrettelegge for bedriftsnettverk så der har vi skutt en innertier* (informant Vierli).

Informantene fra Telemark 2.0 mener at et type bedriftsnettverk som de har igangsatt er riktig, og mener at bedriftsnettverk kan være veien å gå for andre destinasjoner. *”Man må samarbeide for å vise muskler, det tror jeg er fremtiden på det meste av reiselivet”* (informant Vierli).

Informantene fra Telemark 2.0 sier de har størst tilbud på vinterprodukt, men har også sommerprodukt direkte tilknyttet til sin målgruppe. De sier videre at å få til helårsturisme står

sentralt og er ønskelig gjennom bedriftsnettverket. Informantene sier de er svært åpne for å utvide bedriftsnettverket med andre aktører som tilbyr flere sommerprodukt, men at en del kriterier må ligge til grunn for at de skal kunne fortsette å drive med den spissede markedsføringen og produksatsningen.

### **Informanter fra målgruppe 1 og 3**

Informantene fra de andre målgruppene er alle positive til det å inngå bedriftsnettverk. Flere av informantene peker på at om et bedriftsnettverk skal lykkes må det være et tematisk samarbeid, og en rød tråd mellom aktørene. *”Konseptet bedriftsnettverk er fremtidens løsning”* (informant Rauland). Flere av informantene peker på at det må ligge en sterk drivkraft fra alle parter for å inngå et bedriftsnettverk. I tillegg sier enkelte av informantene at man må ha troen på at det vil lykkes, ha nok tid til å gjennomføre, og samtidig finne partnere som har samme målsetning og tema. En av informantene peker også på at når bedriftsnettverk settes i gang er det viktig at pengestøtten fra det offentlig brukes rasjonelt og operativt.

Da vi presenterte Telemark 2.0 var informantene stort sett positive til prosjektet, og informantene mente at Telemark 2.0 hadde funnet en god løsning ved å inngå et bedriftsnettverk. Flere av informantene presiserte at de mente Telemark 2.0 hadde gjort noen gode gjennomtenkte valg ved å satse på det tematiske, og å tørre å ta en slik unik posisjon. *”Det må sterke samarbeid til, også tror jeg man må innse at like barn leker best”* (informant Vrådal).

### **5.2.5 Drøfting**

Som det fremkommer av funnene innenfor alle kategoriene, mener majoriteten av informantene at samarbeid på forskjellige områder, og i ulike former og retninger er av viktighet når det gjelder helårsturisme på vinterdestinasjoner. Informantene støtter Hauglands (2004) teori på at de benytter seg av samarbeid for å oppnå resultater som er vanskelig å nå alene. De fleste informantene kunne fortelle at de hadde en form for samarbeid gjennom et destinasjonsselskap. Områdene destinasjonene samarbeider om henger også sammen med det Haugland (2004) presenterer, da informantene bekrefter Hauglands (2004) teori om at markedsføring, produktutvikling og utveksling av kompetanse er noen av de viktigste områdene å samarbeide

om. Likevel påpeker flere av informantene at samarbeid både kan være utfordrende og krevende innad på en destinasjon, siden aktørene ofte har ulike meninger og prioriteringer.

Lunnan og Nygaard (2011) sier at et strategisk samarbeid betyr at alle partene oppnår sine strategiske mål. Flere av informantene bekrefter dette, ved at de er opptatt av at samarbeid må gi konkrete og målbare resultater for alle partene i et samarbeid. Selv om mange av informantene er enige i at samarbeid er viktig, peker enkelte av informantene på at samarbeid ikke må bli så viktig at man samarbeider bare for å samarbeide.

Et annet type samarbeid flere av destinasjonene har er det frivillige samarbeidet rundt fellesgodefinansieringen. Dybedal (2008) påpeker at det største problemet tilknyttet fellesgoder er finansieringen. Dette bekrefter også informantene i svært stor grad. For å løse oppgavene med å finansiere fellesgodene har vinterdestinasjonene i ulik grad opprettet et samarbeid mellom flere av bedriftene på destinasjonen, og med kommunen og hytteeiere. Flere av informantene sier at det til en viss grad fungerer som en bra ordning, men siden systemet er frivillig påpeker informantene at dette synes å være en ustabil løsning, da det kan være lett å trekke seg ut i dårlige tider. Dermed mener flesteparten av informantene at det bør innføres en lov hjemmel som kan gjøre det mulig å innføre en type turistskatt. Dette synes likevel å være vanskelig å innføre, da det har vært oppe til diskusjon både hos næringen og myndigheten flere ganger. Reiselivsstrategien ”Destinasjon Norge” som ble presentert tidligere, har heller ikke i denne omgang åpnet for noen videre innføring av en lovendring, annet enn å igangsette flere pilotprosjekt (NHD 2012). Siden det har vært forsøkt flere pilotprosjekt før, virker det som at informantene i bunn og grunn ikke ønsker dette igjen, da de sier at det må en lovendring til for å få gjennomført en fellesgodefinansiering.

Når det gjelder samarbeid på tvers av vinterdestinasjoner sier flesteparten av informantene at de er opptatt av at et slikt samarbeid bør være tematisk og ikke nødvendigvis geografisk forankret. Mange av informantene påpeker at det er mer hensiktsmessig å samarbeide med noen som har de samme forutsetningene, slik som f. eks fjelldestinasjoner seg imellom, når det kommer til helårsturisme. Ritchie og Crouch (2003) presenterer tre komponenter som er grunnleggende for en destinasjon, og dette bekrefter også informantene. Informantene påpeker at infrastruktur

spesielt innad på en destinasjon, men også rundt destinasjonen er svært viktig for destinasjonens attraktivitet. I tillegg sier flere informanter at tilgjengeligheten til destinasjonen er avgjørende for destinasjonens attraktivitet. Mange informanter peker på at enkelte destinasjoner kan ha et større konkurransefortrinn når det gjelder helårsturisme ved at de ligger ved en gjennomfartsåre og dermed er mer tilgjengelig.

Haugland (2004) sier at bedriftsnettverk ofte inngås for å nå felles mål. Disse målene er ofte internasjonalisering, tilgang til større markeder, eller å tilby et større produktspekter. Informantene fra målgruppe 2, altså representantene fra bedriftsnettverket Telemark 2.0, bekrefter dette ved at de synes en klar styrke med bedriftsnettverket Telemark 2.0 er at man kan nå mål som kanskje ville vært vanskelig å skulle nå alene. Som presentert tidligere mener Innovasjon Norge at bedriftsnettverk som samarbeidsform kan være med på å styrke konkurransekraften. Dette er også noe flere av informantene bekrefter. I tillegg er det flere informanter som legger vekt på at man må samarbeide i hele verdikjeden, både med andre aktører og konkurrenter. Informantene fra målgruppe 2 sier at bedriftsnettverket Telemark 2.0 er tuftet på et samarbeid av aktørenes fellesnevner, og informantene sier videre at de har startet samarbeidet for å skulle samle muskler for å hevde seg mot et spisset segment som de har svært god tro på. Informantene fra de andre målgruppene er også i bunn og grunn positive til bedriftsnettverket.

Flere av informantene fra målgruppe 1 og 3 sier at om man skal lykkes med et bedriftsnettverk må et tematisk samarbeid ligge til grunn. Telemark 2.0 fremstår i høyeste grad som et tematisk forankret samarbeid, da informantene sier at de har samlet flere like produkter, som er rettet mot en felles målgruppe. Enkelte av informantene fra målgruppe 1 og 3 fortalte at det å inngå bedriftsnettverk vil være svært positivt med tanke på at man må være en del av større enheter for å kunne overleve i dagens krevende konkurranse. Disse informantene trakk også frem at positive sider som styrket merkevarenavn, og ressurser som kompetanse og økonomi kan være et positivt resultat av samarbeid og nettverk.

## 5.3 Tema: Struktur

### 5.3.1 Kategori: Destinasjonsorganisering

I forhold til hvordan reiselivet som næring er strukturert har informantene ulike innspill til hvordan de oppfatter at organiseringen fungerer. Intervjuene ble foretatt før den nye reiselivsstrategien ble publisert, og mange av informantene mente at en endring og reorganisering måtte til. Mange av informantene var spente på hvordan regjeringen ville legge frem et forslag på en strukturendring. Enkelte av informantene nevner at næringen er klar for en reorganisering, men de synes det er viktigere at næringen blir spurt om hvordan de vil ha det, enn at politikerne sier at slik skal det være. *”Eierskapet skal være næringseiet, og ikke politiskeiet. Politikerne skal være tilretteleggere for næringen”* (informant Visit Sørlandet).

Flere av informantene mener at en ny struktur må komme, og at en slankere struktur må til. Flere av informantene sier videre at reiselivet er preget av for mange små aktører; *”Det kommer nok til å forsvinne en del destinasjonsselskap og turistkontor, slik at vi får større og mer slagkraftige enheter”* (informant Vrådal). Enkelte av informantene sier også at en slik organisering vi har i dag ikke er holdbar, og at det forgår for lite operativt arbeid. *”Man ser jo at destinasjonsselskap bruker 70- 80 % av tiden til å finne penger til drift”* (informant Morgedal).

### 5.3.2 Kategori: Eierstruktur

Når vi tok opp temaet om eierstruktur på vinterdestinasjoner hadde informantene ulike synspunkter og meninger. Flere av informantene fra vinterdestinasjoner preget av mange eiere og aktører, mente at fragmentert eierskap kan være krevende med tanke på alle de ulike prioriteringene og eierinteressene. Informantene fra vinterdestinasjonene sier at de samarbeider så godt de kan gjennom destinasjonsselskaper for å minimere disse utfordringene. Informantene sier videre at de samarbeider om de vitale oppgavene som er viktig for destinasjonene. Selv om disse samarbeidene fungerer godt, fortalte flere av informantene fra destinasjonene at en strukturendring er nødvendig da de mente at det er de store enhetene som ”vinner”. *”Jeg tror at de destinasjonene som klarer å ha større enheter, større eierskap og sterke eiere er vinneren”* (informant Beitostølen). Dette mener også flere av informantene da de ser flere fordeler ved å ha

sterkere og færre eiere enn det man har i dag. ”Det er klart det er lettere å være King Kong og eie alt” (informant Virke).

Videre sier flere av informantene at det er ikke noen enkel oppgave å endre strukturen og eierskapet på en destinasjon, fordi det er mange forhold som må tas hensyn til. Det er både fordeler og ulemper med strukturer dominert av en sterk eier, og destinasjoner med fragmentert eierskap, sier enkelte av informantene. ”Jeg tror det er viktigere med hvordan eiere er, enn om det er en eller flere eiere” (informant Hemsedal). Dette mener også mange av de andre informantene. De sier at det er ikke nødvendigvis slik at bare en eier er løsningen, men at et tettere samarbeid mellom aktørene på en destinasjon kan være like viktig.

### 5.3.3 Drøfting

Som den nye reiselivsstrategien ”Destinasjon Norge” legger frem vil en reorganisering av store deler av reiselivet nå gjennomføres (NHD 2012). Det vil bli færre og større enheter av reisemålselskapene for å gjøre strukturen mer oversiktelig, og for å få til en bedre systematisering. Dette er noe store deler av informantene også bekrefter er viktig, og selv om intervjuene ble gjennomført før den nye strategien ble lagt frem, var det tydelig at informantene innså at et slikt forslag om strukturendring ville komme. Informantene er i stor grad enig i at en endring må til, og at man må samle seg mer enn det man gjør i dag. Likevel er mange av informantene fra vinterdestinasjonene opptatt av at regjeringen gjennomfører dette på næringens premisser, og ikke ut i fra politiske intensjoner. Flere av informantene ser flere fordeler med en strukturendring, men noen nevner også at det kan være en skremmende endring ved at andre skal legge føringer for hvordan destinasjonene skal organiseres og drives. Derfor er det viktig at næringens premisser blir tatt til etterretning, presiserer mange av informantene.

En av de største utfordringene vinterdestinasjonene står ovenfor er eierstruktur, i følge Flagestad (2001). I teoridelen presenterte vi Flagestads (2001) to eierstrukturer; ”The Community Model” og ”The Corporate Model”. De fleste av informantene representerte destinasjoner som er mer eller mindre ”The Community Model”. Informantens syn på denne eierstrukturen er forskjellige, både positive og negative. Flere informanter trekker frem at det kan være krevende når

destinasjoner drives av flere aktører som ofte har ulike meninger og prioriteringer. Dette er også noe Flagestad (2001) trekker frem ved at disse destinasjonene ofte består av fragmenterte aktører, og ingen av disse aktørene har noen dominerende administrativ makt. Flagestad (2001) mener at denne strukturen blir oppfattet som ”politisk”, og enkelte av informantene bekrefter dette. Disse informantene sier videre at strukturen fort kan bli for politisk styrt da politikerne sitter i, og mener mye i et destinasjonsselskap.

Den andre strukturen Flagestad (2001) presenterer er ”The Corporate Model”. Denne strukturen er preget av et eierintegret selskap som eier størstedelen av destinasjonstilbudet. To av informantene representerte destinasjoner som kan ligne en mer ”The Corporate Model”. De trekker frem at en slik struktur har visse konkurransefortrinn som det å ha sterke eiere, og større evne til å investere. Disse informantene trekker også frem at man har mer forhandlingskraft i denne strukturen, og at man har større kontroll over hele prosessen på destinasjonen. Dette beskriver også Flagestad (2001) ved at destinasjoner med denne strukturen har fordeler som en klar strategi, enhetlig markedsføring, og kvalitetskontroll. Disse informantene mener også at de destinasjonene med denne type struktur innehar flere fordeler sammenlignet med ”The Community Model”, noe som samsvarer med hva Flagestad (2001) konkluderer med.

Informantene fra destinasjonene som er mer lik ”The Community Model” ser også mange av de klare fordelene ved ”The Corporate Model”. De fleste av disse informantene ønsket en viss endring i denne retningen for sin destinasjon. Informantene ser klare fordeler ved at det kun er en eier, i stedet for mange, både med tanke på langsiktig planlegging og økonomiske ressurser. Allikevel trekker enkelte av informantene frem at å få til en ren ”The Corporate Model” er både vanskelig, og heller ikke ønskelig. Informantene mener at en slik struktur kan føre til for sterke aktører i markedet, og at disse kan bli for premissgivende. Et tettere og sterkere samarbeid mellom aktørene på destinasjonen synes å være den optimale strukturen som er ønsket av disse informantene.

## 5.4 Tema: Innovasjon

### 5.4.1 Kategori: Innovasjon

*”Nyskaping er helt avgjørende for destinasjonene. Sovner du, så sovner turistene også”* (informant Gaustabanen). Alle informantene gav uttrykk for at innovasjon er et viktig område for vinterdestinasjonene. Enkelte av informantene mener også at fornyelse og videreutvikling av allerede eksisterende produkter og tjenester er vel så viktig som innovasjon. Selv om informantene mener at innovasjon er særdeles viktig, sier flere av informantene at det ikke er lett å komme med gode innovative nyheter som gir verdiskapning. En av informantene sier at man skulle ha opprettet et forsknings- og utviklingssenter i Norge, der man kunne utviklet aktiviteter og naturbaserte aktiviteter som vinterdestinasjonene kunne dra nytte av. *”Tenk deg et forsknings- og innovasjonssenter hvor vi kunne ha utviklet aktiviteter som vi kan bruke i alpinanleggene om sommeren. Tenk deg hvordan vi hadde løftet Norsk reiseliv da”* (informant Beitostølen).

Flere av informantene forteller at begrepet innovasjon har blitt så utbredt som et satsningsområde, at det kan være lett å glemme at en innovativ ide også skal være lønnsom på sikt. *”Innovasjon gjør at alle nå jobber med ting man ønsker skal være lønnsomt, men som ikke er det. Ordet innovasjon er en forbannelse”* (informant Alpinanleggenes Landsforening). Flere av informantene påpeker at en innovasjon må bunne i hva markedet ønsker. *”Det skal ikke være slik at det skal være så viktig med innovasjon at man ikke tenker på hvilke områder som man skal gjøre innovasjon på. Gode aksepterte prosjekt må ha en markedsakseptert forankring”* (informant Geilo).

Hvilken type innovasjon som er viktig for reiselivet og vinterdestinasjoner har informantene ulik oppfatning om. Enkelte informanter peker på at produktinnovasjon er nøkkelen, altså at man må satse på gode og unike produkt som kan tiltrekke et marked. Andre informanter peker på innovasjonstyper som markedsinnovasjoner og organisatoriske innovasjoner. Den ene informanten mente også at foredlingsgraden var viktig; *”Det er ikke han som har de beste produktene som vinner, det er den som klarer å pakke, markedsføre, distribuere og selge det”* (informant Virke).



Dette med å ha eller å tilby noe som er unikt sier flere av informantene at er et viktig konkurransefortrinn. Det å ta tak i de forutsetningene man har, sette inn ressurser der du har noe unikt, og spisse deg på hva du er god på, mener flere av informantene er avgjørende, men de trekker allikevel frem at dette er vanskelig å få til. Dette mener flere av informantene at gjelder spesielt sommerstid hvor det er større behov for å skille seg ut, og et større behov for å tiltrekke mer besøkende. *Jeg føler og tror at det er litt slik at alle destinasjoner vil litt, men ingen tør å bruke opp kruttet om sommeren fordi de ønsker å bruke sine ressurser på vinteren der de vet de kan lykkes i større omfang. Det er nok den generelle utfordringen*” (informant Vierli).

#### 5.4.2 Kategori: Innovativ Fjellturisme

Informantene vi snakket med hadde ulike kjennskap til prosjektet Innovativ Fjellturisme. Noen av informantene representerte destinasjoner som hadde deltatt i prosjektet, mens andre av informantene hadde lite kunnskap eller ikke deltatt. Informantene hadde svært delte meninger om hva som kom ut av prosjektet for den enkelte destinasjon. Enkelte av informantene trakk frem positive resultater av prosjektet; som at utviklingen av sommerturismen virkelig ble satt på agendaen, gode nettverk ble bygget, innholdsrike konferanser og studieturer som var inspirerende ble gjennomført, og noe produktutviklingstiltak i forhold til sommerturisme. *”Tanken bak prosjektet var bra, men det ble for stort*” (informant Vrådal).

Informantene fra destinasjonene som hadde deltatt i Innovativ Fjellturisme var i utgangspunktet positive, men peker også på en del negative og mislykkede forsøk. De fremhever først og fremst en enorm bruk av ressurser som de ser lite konkrete resultater av. Selv om det er vanskelig å dokumentere, tror informantene heller ikke at besøkstallene på destinasjonene har økt på grunn av Innovativ Fjellturisme. Enkelte av informantene sier også at prosjektet ble et mislykket forsøk på å finne fellesnevnerne mellom destinasjonene som deltok, og at det ble for mye fokusert på produkt og for lite fokusert på marked. *”Fokuset var ikke etter min mening verdiskaping og ikke utført på næringens premisser*” (informant Rauland).

### 5.4.3 Drøfting

Aasen og Amundsen (2011) sier at innovasjon er et viktig satsningsområde innenfor de fleste næringer, og at det er avgjørende for økonomisk vekst. Innovasjon kan sies å være å skape noe nytt, og innovasjon i denne oppgaven er definert som aktiviteter og prosjekter som styrker bedriftens konkurransekraft (Flagestad 2010). Som det fremkommer i funnene sier informantene at innovasjon og fornyelse er viktig for vinterdestinasjonene. Mange av informantene sier at det er avgjørende å fornye seg for å være attraktiv på markedet, og flere av informantene sier at det er et område de jobber mye med. På den andre siden sier flere av informantene at det ikke er lett å komme med gode innovative nyheter som gir verdiskaping. Den nasjonale undersøkelsen (Rønningen 2009) kom blant annet frem til at bedrifter med tiltak som kunnskapsinnhenting og kompetanseheving kan bedre innovasjonskapasiteten. Flere informanter bekrefter også dette, da de sier at kunnskap og kompetanse er et svært viktig område å forbedre i reiselivsnæringen. En av informantene trekker også frem at dersom det hadde vært mer satsning på forskning og innovasjon, ville dette gitt flere muligheter for å benytte innovasjon som et verktøy for å utvikle sommerturismen. Dette kan også samsvare med Triple- Helix modellen som tar for seg at innovasjon er avhengig av sfæren academia i form av forskning og kunnskap, i tillegg til et nært samarbeid med staten og næringslivet. Staten og næringslivet er de to andre sfærene i Triple Helix modellen (Spilling 2006), og som vi ser i funnene under kapittel 5.2.3 trekker mange av informantene frem at politisk vilje er avgjørende for en destinasjons utvikling. På den andre siden trekker enkelte informanter frem at det offentlige ikke bør involvere seg for mye i utviklingen. Det politiske skal kun være tilretteleggere og gi rammebetingelser, sier disse informantene.

I reiselivsstrategiene presentert tidligere er innovasjon trukket frem som et viktig satsningsområde for norsk reiseliv. Det er dermed tydelig at myndighetene legger føringer for at reiselivsbedriftene bør fokusere på innovasjonsarbeid for å øke verdiskapingen i norsk reiseliv. Allikevel trekker enkelte av informantene frem at når de ønsker å utvikle noe som er innovativt, kan det være vanskelig å få støtte fra det offentlige, dersom det offentlige ikke vurderer ideen til å være innovativ nok. Informantene sier videre at dersom innovasjon skal være lønnsomt og gi verdiskaping, må innovasjonen bunne i hva markedet ønsker og gi en viss avkastning, og ikke bare være en ny fiks ide fra en innovatør.

Sundbo og Galloujs (1999) inndeling av fire ulike typer innovasjoner ble presentert i teoridelen. Flere av informantene trekker frem produktinnovasjoner som den mest sentrale innovasjonstypen. Ved å lansere nye produkt på destinasjonen ønsker de å triltrekke flere besøkende, og derav oppnå større lønnsomhet. Selv om informantene mener produktinnovasjon er viktig, viser funnene at det ikke foregår lansering av produktinnovasjoner kontinuerlig, noe som også støttes i den nasjonale undersøkelsen (Rønningen 2009). Dette er fordi flere av informantene sier at å lansere innovasjoner som er 100 % innovative i seg selv, er vanskelig. Enkelte trekker også frem at å utvikle og foredle de elementene på destinasjonen som er unike, er et avgjørende konkurransefortrinn. Det å skille seg ut, spesielt på sommeren, mener informantene kan føre til flere besøkende. Andre av informantene trekker frem at det er for mye fokus på produktinnovasjoner, og trekker frem markedsinnovasjoner og organisatoriske innovasjoner som viktige innovasjonstyper. Dermed ser man at meningene er svært forskjellige om hvilke typer innovasjon som er viktigst.

Flagestad (2010) sier at innovasjon i reiselivet dreier seg mer om inkrementelle innovasjoner enn radikale innovasjoner. Likevel sier flere av informantene fra destinasjonene at de har utviklet innovative produkter, og legger frem eksempler som; Norges første bil- og bob bane i slalåmbakke, høydeparker, og verdens første skatehotell. Dette viser at flere av destinasjonene har innovative produkt som faktisk er mer radikale innovasjoner, enn inkrementelle.

Innovativ Fjellturisme var et Arena- prosjekt mellom flere fjelldestinasjoner. Ønsket bak prosjektet var å fremme helårsturismen på vinterdestinasjoner, samt å øke innovasjonsevnen og skape samarbeid og nettverksrelasjoner mellom destinasjonene. Tidligere i oppgaven ble utdrag fra både sluttrapporten til Innovativ Fjellturisme, og en evaluering fra en uavhengig prosjektgruppe presentert. Evalueringen av Innovativ Fjellturisme konkluderte med blant annet at prosjektet hadde hatt lite konkrete målsetninger, og dermed var det vanskelig å måle innsatsen og effekten av Innovativ Fjellturisme.

Informantene hadde ulike oppfatninger av prosjektets utfall. Mange av informantene mente at prosjektets intensjon var bra, men at omfanget av prosjektet ble for omfattende. Flere av informantene pekte på at det var positivt at sommerturismen ble satt i fokus, og det at spennende

konferanser og studieturer gav inspirasjon til innovasjonsutvikling på de enkelte destinasjonene. Enkelte av informantene mente også at prosjektet medførte gode relasjoner med andre aktører på de ulike destinasjonene. Som den nasjonale undersøkelsen (Rønningen 2009) viste, vil samarbeid øke sannsynligheten for innovasjon. Dette funnet kan også til dels støttes her ved at flere innovative produkt fremkom av Innovativ Fjellturisme, som var et samarbeidsprosjekt.

Mange av informantene synes det er bra å kunne ha et samarbeid om hvordan å få til helårsturisme, likevel viste funnene at flere av informantene mente at samarbeidsprosjektet Innovativ Fjellturisme ble for stort. Informantene begrunner det med at veldig mange av destinasjonene hadde ulike forutsetninger, og at flere av aktørene hadde for få fellesnevner. Selv om noen av informantene hadde positive meninger om Innovativ Fjellturisme, var likevel mange av informantene langt ifra fornøyde med utfallet av prosjektet. Flere av informantene pekte på at ressursbruken var alt for stor i forhold til hva som faktisk kom ut av prosjektet. Flere mente også at det ble fokusert alt for mye på produktutvikling som ikke var forankret i hva markedet ønsket og etterspurte.

Ut ifra funnene viser det seg at flesteparten av informantene stiller seg svært kritisk til prosjektet, og mener at Innovativ Fjellturisme gav lite konkret verdiskaping. Informantene mener at prosjektet ikke var utført på næringens premisser, noe også evalueringen av prosjektet konkluderer med.

## 6.0 Oppgavens resultat

I dette kapittelet oppsummerer vi de viktigste funnene og resultatene som er fremkommet i denne oppgaven. Vi vil også gi en konklusjon på vår problemstilling, og hypotesene vil bekreftes eller avkreftes. Videre vil vi også presentere kritikk av vår oppgave, og helt til slutt vil vi frembringe våre anbefalinger og våre forslag til videre forskning.

### 6.1 Funn

#### 6.1.1 Tema: Samarbeid

Funnene rundt temaet samarbeid bekrefter det teorien presenterer om at ulike former og ulik grad av samarbeid er et viktig verktøy for å nå strategiske mål. Funnene viser at samarbeid både innad på vinterdestinasjoner og i mellom vinterdestinasjoner er viktig. Innad på en destinasjon viser våre funn at samarbeid gjennom et destinasjonsselskap er sentralt for å få utført de vitale oppgavene på destinasjonen som fellesgoder, markedsføring og utvikling. Når det gjelder samarbeid mellom vinterdestinasjoner kan våre funn vise til at samarbeid er viktig for å oppnå større slagkraft i markedet. Et av de viktigste funnene når det gjelder samarbeid mellom vinterdestinasjoner er at samarbeidet må være tematisk forankret mellom aktørene for å lykkes.

#### Case Telemark 2.0

Våre viktigste funn når det gjelder bedriftsnettverk er at et slikt samarbeid må være forankret i visse fellesnevner og mellom aktører som har like produkt, like mål og som er rettet mot det samme markedet. Caset Telemark 2.0 oppfylder de kravene som funnene viser at informantene mener bør ligge til grunn for et vellykket bedriftsnettverk. Funnene viser videre at det er bred enighet om at bedriftsnettverket Telemark 2.0 fremstår som et godt samarbeid ved at det er basert på et tematisk grunnlag. Til slutt viser funnene at informantene mener at et bedriftsnettverk kan være med på å styrke bedriftenes konkurransekraft.

Her presenteres hypotesene tilknyttet temaet samarbeid:

Hypotese 1: *"Samarbeid internt mellom aktørene på vinterdestinasjoner er viktig for å drive helårsturisme"*.

Hypotese 2: *”Samarbeid mellom andre aktører og andre vinterdestinasjoner er viktig for å drive helårsturisme”.*

Hypotese 3: *”Samarbeid mellom ”Triple Helix” aktørene er viktig for å drive helårsturisme”.*

Hypotese 1 kan i sterk grad bekreftes, ved at funnene viser at alle informantene mente at samarbeid i ulik grad og forskjellige former innad på en destinasjon er svært viktig for å kunne drive helårsturisme. Hypotese 2 blir også bekreftet gjennom funnene, selv om funnene viser at dersom et slikt samarbeid skal fungere må det være visse likheter og tematisk forankret mellom aktørene. Hypotese 3 har vi mindre funn å basere en bekreftelse på. Likevel vil vi gi hypotesen støtte fordi flere av informantene mente at de tre sfærene i Triple Helix modellen er viktige elementer for å få til helårsturisme.

#### 6.1.2 Tema: Struktur

Som både reiselivsstrategien ”Destinasjon Norge” og funnene tilsier, er det nødvendig med en reorganisering og strukturendring i reiselivet. Det syns å være viktig at næringen samler seg mer til større enheter, fordi næringen er preget av for mange små aktører, og en fragmentert struktur. Det viktigste funnet tilknyttet dette området viser at informantene fremhever at ved en strukturendring må det skje på næringens premisser. Videre viser funnene at meningene om hvilken eierstruktur som egner seg best på en vinterdestinasjon er delte. Likevel viser det seg at det er ønskelig å skulle få til en mer helhetlig eierstruktur, da en struktur med mange eiere er svært krevende. En ren ”The Corporate Model” inneholder en del elementer som er ønskelig som en eierstruktur for de destinasjonene som har en mer ”The Community Model”. Allikevel kommer det frem fra funnene at en god struktur ikke nødvendigvis kun trenger å bestå av en eier. Det optimale synes å være en mer tilnærmet struktur som ”The Corporate Model”, men med samstemte eiere som har de samme interessene og ønskene for destinasjonen.

Her presenteres hypotesen tilknyttet struktur:

Hypotese 4: *”Vinterdestinasjoner med en struktur som er mer lignende et dominerende eierintegreert selskap er viktig for å kunne drive med helårsturisme”.*

Funnene basert på denne hypotesen får også støtte. De fleste informantene er i den formening at vinterdestinasjoner er for fragmenterte, og at en mer enhetlig struktur er ønskelig i forhold til å få til helårsturisme. På bakgrunn av dette bekreftes også denne hypotesen.

### 6.1.3 Tema: Innovasjon

Vår teori og våre funn viser til at innovasjon i reiselivet er et viktig fokusområde. Likevel sier teorien at innovasjon forgår i mindre grad i reiselivet, enn i andre næringer, og å utføre innovasjoner som gir både verdiskaping og markedsaksept er både krevende og utfordrende for aktørene. Funnene bekrefter dette, men informantene påpeker at det er viktig å fornye seg, å lansere nye produkt, og å fremheve det som er unikt. Funnene fra oppgaven viser til flere typer innovasjoner som viktig, men produktinnovasjon synes å være viktigst. Kunnskap og kompetanse om innovasjon er områder som det ønskes mer av i reiselivet, viser også våre funn.

Funnene tilknyttet Innovativ Fjellturisme var delte. Oppsummert kan man si at prosjektets intensjoner om å skape økt fokus på innovasjon, samarbeid og helårsturisme var bra. Likevel fremheves det at prosjekts omfang og ressursbruk ble alt for omfattende i forhold til det at prosjektet ga lite konkret verdiskaping på de ulike destinasjonene.

Her presenteres hypotesen tilknyttet temaet innovasjon:

Hypotese 5: *"Innovasjon er viktig for vinterdestinasjoner som ønsker å drive med helårsturisme"*.

Denne hypotesen vises å få bred støtte ved at funnene viser at innovasjon er viktig for å kunne skape unike tilbud som kan føre til helårsturisme på vinterdestinasjonene. Selv om informantene har ulike synspunkter på dette temaet, er flesteparten av informantene enig i at innovasjon er viktig. I og med at flesteparten av informantene synes at innovasjon er viktig, bekreftes hypotesen.

## 6.2 Konklusjon

For å kunne gi en konklusjon på oppgaven, velger vi her å presentere problemstillingen på nytt: ”Hva må ligge til grunn for helårsturisme på vinterdestinasjoner?”

Teorien og funnene våre viser at det dessverre ikke finnes ett konkret og presist svar på denne problemstillingen. Funnene våre viser at det er flere faktorer som påvirker hva som må ligge til grunn for helårsturisme på vinterdestinasjoner. Disse faktorene henger i samsvar med hvilke antagelser som vi gjorde på forhånd, ved at alle hypotesene viste seg å få støtte.

Helårsturisme på vinterdestinasjoner har blitt et viktig satsningsområde både fra destinasjonene selv, og fra myndighetene, da helårsturisme medfører mange fordeler både for selve næringen og for samfunnet. Likevel fremkommer det at det er mange underliggende utfordringer som gjør det vanskelig å drive lønnsom helårsturisme på vinterdestinasjoner. Gjennom oppgaven har vi belyst flere av disse utfordringene, men i tillegg har vi også belyst hvilke tiltak som blir benyttet for å få til helårsturisme.

I og med at alle hypotesene om samarbeid ble støttet, er det dermed god grunn til å konkludere med at samarbeid må ligge til grunn for helårsturisme på vinterdestinasjoner. Det viser seg at samarbeid kan oppstå i forskjellige retninger og former, men at samarbeidet må være tematisk for å være suksessfullt. Caset Telemark 2.0 er et tematisk samarbeid, og man kan dermed konkludere med at et bedriftsnettverk som dette kan være en god løsning for å få til helårsturisme på vinterdestinasjoner. Hypotesen vår om struktur ble også bekreftet. Det er sterke meninger om at et mer enhetlig eierskap ville gitt større gjennomføringsevne for å få til helårsturisme. Det vises gjennom funnene at på de destinasjonene som er preget av en fragmentert struktur er det ønskelig med en mer enhetlig struktur, og et tettere samarbeid for å få til en sterkere satsning på helårsturisme. Dermed vises det tydelig at en mer enhetlig eierstruktur må ligge til grunn for helårsturisme på vinterdestinasjoner. Vår siste hypotese om innovasjon ble også bekreftet. Det viser seg at det å kunne tilby noe som er både innovativt og unikt for destinasjonen, vil utgjøre et sentralt konkurransefortrinn for å få til helårsturisme. Vi vil dermed også si at innovasjon må ligge til grunn for helårsturisme på vinterdestinasjoner.



Å skulle få til helårsturisme er helt klart et ønskelig utgangspunkt for vinterdestinasjonene. Å ha lønnsomhet gjennom hele året vil selvfølgelig gi bedre forutsetninger for destinasjonen, større attraktivitet og et bedre tilbud. Likevel er et viktig funn i denne oppgaven at fokuset på helårsturisme ikke må gå på bekostning av det vinterdestinasjonene i utgangspunktet er; nemlig en destinasjon som hovedsakelig tilbyr vinterrelaterte aktiviteter. Det må være en balansegang, og destinasjonene må ta utgangspunkt i de forutsetningene de faktisk har.

Med denne oppgaven ønsket vi å belyse hva som må ligge til grunn for helårsturisme på vinterdestinasjoner. Basert på våre antagelser og våre funn vil vi dermed konkludere med at samarbeid, en enhetlig struktur, og innovasjon, kan være med på å skape bedre forutsetninger for å drive lønnsom helårsturisme på vinterdestinasjoner.

### **6.3 Kritikk til oppgaven**

Gjennom denne prosessen har vi tilegnet oss mye kunnskap og lært mye om temaet helårsturisme. Vi ser også at vi kunne gjort noen ting annerledes, og ønsker derfor å presentere noe kritikk til vår forskning og vår oppgave. I forhold til hvilken teori som er benyttet er det for det første mye annen litteratur og teori som vi kunne tatt for oss. En del av forskningsartiklene vi har benyttet oss av er ikke av nyere dato, og gir dermed kanskje ikke de nyeste forskningsresultatene på områdene som er belyst. I tillegg har en del av teorikapittelet tatt for seg utdrag fra NHDs reiselivsstrategier, som ikke kan omtales som teoretisk forankret. Likevel mente vi at strategienes relevans og dagsaktuelle belysning av våre tema gjorde den svært aktuell for oppgaven. Et annet område som vi velger å trekke frem er caset Telemark 2.0. I utgangspunktet ønsket vi å bruke Telemark 2.0 mer gjennomgående som case i oppgaven, men gjennom prosessen følte vi at fokuset i større grad burde dreie seg om de valgte temaene, og spesielt helårsturisme. Dermed utviklet Telemark 2.0 seg til å bli et mindre belyst case enn opprinnelig planlagt. Vi oppdaget også gjennom intervjuene at det var svært vanskelig å undersøke et case blant informanter som ikke hadde forkunnskap om caset, og dette ga vanskeligheter med å få nok data. Vi retter også et kritisk syn på at enkelte av temaene muligens tok for seg for mange elementer. Ved å ta for seg så mye har det vært vanskelig å gå i dybden i enkelte av temaene, og risikoen kan da være at vi kun har skrapet på overflaten fremfor å virkelig komme til kjernen.

### **6.4 Anbefalinger og videre forskning**

For det første vil vi anbefale de aktørene som ønsker å satse mer på helårsturisme, at de virkelig går i dybden på hvilke forutsetninger deres destinasjon innehar for helårsturisme. Dette er for å se hvilket utbytte det er mulig å oppnå basert på de ressursene som må legges inn. Vi vil også anbefale at destinasjonene etterstreber å finne sitt unike element å spille på, for å skape et større konkurransefortrinn når det gjelder å hevde seg med tanke på helårsturisme. Videre har vi gjennom oppgaven fått en forståelse for alle de fordelene helårsturisme kan medføre, både for selve næringen og samfunnet rundt. Dermed mener vi at helårsturisme på vinterdestinasjoner er avgjørende for fremtiden, og at alle aktører og destinasjoner med gode forutsetninger for helårsturisme bør utnytte den muligheten.

For videre forskning ville det vært interessant å sett på hva markedet mener burde ligge til grunn for at de skulle ha besøkt en vinterdestinasjon i andre perioder av året. Det ville også vært interessant å ha lagt andre temaer til grunn for helårsturisme enn det vi har gjort i denne oppgaven. Med tanke på at caset Telemark 2.0 er et nyoppstartet bedriftsnettverk, ville det vært interessant å ha fulgt opp prosessen de nå går inn i, og videre se om et slikt bedriftsnettverk fører til en bedret forutsetning for å drive med helårsturisme også for andre destinasjoner.

## 7.0 Litteraturliste

- Aasen, Tone Merethe og Oscar Amundsen. 2011. *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Alpinanleggenes Landsforening. Om ALF. Lesedato 03. mai 2012:  
<http://www.alpinanleggene.no/index.jsp?c=2772&exp=2772>
- Baum, Tom og Laura Hagen. 1999. "Responses to Seasonality: the Experiences of Peripheral Destinations." *International Journal Tourism Research*, 1(5): 299-312. Business Source Premier (17073918).
- Bolkesjø, Torjus, Per Ingvar Haukeland og Knut Vareide. 2003. *Innovativ Fjellturisme. Innovasjonsaktivitet og innovasjonsbehov på 7 destinasjoner i Buskerud, Telemark og Aust-Agder*. 16/03. Bø: Telemarksforskning.
- Butler, R.W. 2001. Seasonality in Tourism: Issues and Implications. I *Seasonality in Tourism*, Baum og Lundtorp (red). Amsterdam: Pergamon.
- Dybedal, Petter. 2008. "Reiselivet og Fellesgodene". I Jacobsen og Viken (red.) *Turisme, fenomen og næring*. 3. Utg, 118-131. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Flagestad, Arvid. 2001. "Strategic success and Organisational Structure in Winter Sports Destinations." Doktoravhandling, University of Bradford.
- . 2010. *På sporet av innovasjonsområder og forskningsoppgaver for reiselivsnæringen*. Rapport Utarbeidet for Arbeidsutvalget for Strategisk råd for reiseliv.
- Flagestad, Arvid og Christina A. Hope. 2001. "Strategic success in winter sports destinations: a sustainable value creation perspective". *Tourism management*, 22(5):445-461. Hospitality and Tourism Complete.(64973172).
- Fussing-Jensen, Christian, Jan Mattson og Jon Sundbo. 2001. *Innovationstendenser i dansk*

- turisme*. Center for servicestudier. Roskilde; Universitetscenter. Lesedato 13. Mars 2012: [http://css.ruc.dk/Publikationer/CSS\\_Rapport\\_3.pdf](http://css.ruc.dk/Publikationer/CSS_Rapport_3.pdf)
- Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset. 2010. *Metode og dataanalyse*. 2. utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Hall, C. Michael, Dieter K. Müller og Jarkko Saarinen. 2009. *Nordic Tourism*. Bristol: Channel View Publications.
- Haugland, Sven A. 2004. Samarbeid, allianser og nettverk. 2. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Haukeland, Per Ingvar, Marit Torvik Heian, Heidi Stavrum og Knut Vareide. 2006. "Evaluering av Innovativ Fjellturisme". Arbeidsrapport 26/06. Bø: Telemarksforskning.
- Higham, James og Tom Hinch. 2002. "Tourism, sport and season: the challenges and potential of overcoming seasonality in the sport and tourism sectors." *Tourism Management*, 23(2) 175-185. Hospitality and Tourism Complete (AHT14789027).
- Hinch, T.D og E.L Jackson. 2000. "Leisure Constraints research: Its value as a framework for understanding tourism seasonability". *Current Issues in Tourism*,3 (2) 87-103. Hospitality and Tourism Complete (AHT14785947).
- Hjalager, Anne- Mette. 2002. "Repeating innovation defectiveness in tourism". *Tourism Management*, 3 (5): 465-475. Hospitality and Tourism Complete. (7829645).
- Holme, Idar Magne og Bernt Krohn Solvang. 1996. *Metodevalg og Metodebruk*. 3.utg. Otta: Engers Boktrykkeri.
- Innovasjon Norge. Bedriftsnettverk. Lesedato 22. mai 2012: [http://gml.innovasjonnorge.no/TP\\_fs/Diverse/Produktark%20norsk%20Bedriftsnettverk%20%2003.06.09.pdf](http://gml.innovasjonnorge.no/TP_fs/Diverse/Produktark%20norsk%20Bedriftsnettverk%20%2003.06.09.pdf)

———. Om Innovasjon Norge. Lesedato 04. mai 2012:

[http://innovasjon norge.no/Om Innovasjon-Norge/omoss2/](http://innovasjon norge.no/Om_Innovasjon-Norge/omoss2/)

Innovativ Fjellturisme. Sluttrapport. Lesedato: 10. mars 2012:

<http://www.fjellturisme.no/arkiv/arena-prosjektet-innovativ-fjellturisme/sluttrapport-2004-2009>

Jacobsen, Jens Kr. Steen. 2008. "Rømlige reisemønstre". I Jacobsen og Viken (red.) *Turisme, fenomen og næring*. 3. Utg 169-183. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Johannessen, Asbjørn, Line Kristoffersen og Per Arne Tufte. 2005. *Forskningsmetode for økonomisk- administrative fag*. 2. Utg. Oslo: Abstrakt Forlag AS

Kamfjord, Georg. 2011. *Det helhetlige reiselivsproduktet*. Oslo: Fagspesialisten AS

Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2010. *Det kvalitative forskningsintervju*. 2.utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Larsen, Ann Kristin. 2007. *En enklere metode*. Bergen: Fagbokforlaget.

Lunnan, Randi og Arne Nygaard. 2011. *Strategiske allianser*. Bergen: Fagbokforlaget.

Lyngnes, Sølvi. 2007. *Kultur og turistattraksjoner*. Oslo: Universitetsforlaget.

NHO Reiseliv. 2011. Reisemålsselskapene i Norge. Rapport fra NHO reiselivsstrukturvalg.

Lesedato: 06. mars 2012:

[http://www.nho.no/getfile.php/bilder/RootNY/filer\\_og\\_vedlegg1/NHO\\_Reiselivs\\_strukturvalg\\_rapport.pdf](http://www.nho.no/getfile.php/bilder/RootNY/filer_og_vedlegg1/NHO_Reiselivs_strukturvalg_rapport.pdf)

———. 2012. Verdien av norsk reiseliv. Lesedato 10. mai 2012:

[http://www.nhoreiseliv.no/getfile.php/Bilder/Artikkelbilder/Samfunnsregnskap\\_NHOR\\_eiseliv.pdf](http://www.nhoreiseliv.no/getfile.php/Bilder/Artikkelbilder/Samfunnsregnskap_NHOR_eiseliv.pdf)

Nygaard, Arne. 2007. *Alliansebygging*. Bergen: Fagbokforlaget.

Nærings- og Handelsdepartementet. 2007. Regjerings reiselivsstrategi: *Verdifulle*

*opplevelser*. Nasjonal strategi for reiselivsnæringen. Lesedato 02. april 2012:

[http://www.regjeringen.no/upload/NHD/Vedlegg/strategier2007/nhd\\_reiselivsstrategi%20-%20endelig%20utgave.pdf](http://www.regjeringen.no/upload/NHD/Vedlegg/strategier2007/nhd_reiselivsstrategi%20-%20endelig%20utgave.pdf)

———. 2012. Regjerings reiselivsstrategi: *Destinasjon Norge*. Nasjonal strategi for reiselivsnæringen. Lesedato 14. april 2012:

[http://www.regjeringen.no/upload/NHD/Vedlegg/Rapporter\\_2012/reiselivsstrategien\\_april2012.pdf](http://www.regjeringen.no/upload/NHD/Vedlegg/Rapporter_2012/reiselivsstrategien_april2012.pdf)

Ritchie Brent, J.R. og Crouch, Geoffrey I. 2003. *The Competitive Destination*. Wallingford: CABI Publishing.

Rønningen, Martin. 2009. "Innovasjon i reiselivsnæringen". I Teigen, Mehmetoglu og Haraldsen (red.) *Innovasjon, opplevelser og reiseliv*. 11-39. Bergen: Fagbokforlaget.

Simons, Helen. 2009. *Case Study Research in Practice*. London: SAGE Publication Ltd.

Spilling, Olav R. 2006a. "Entreprenørskap, etablerere og nye foretak". I Spilling (red.) *Entreprenørskap på norsk*. 2. utg. 97-121. Bergen: Fagbokforlaget.

———. 2006b. "Om entreprenørskap". I Spilling (red.) *Entreprenørskap på norsk*. 2. utg. 21-46. Bergen: Fagbokforlaget.

———. 2006c. "Entreprenørskap i et systemperspektiv". I Spilling (red.) *Entreprenørskap på norsk*. 2. utg. 48-70. Bergen: Fagbokforlaget.

———. 2006d. "Strategi for entreprenørskap". I Spilling (red.) *Entreprenørskap på norsk*. 2. utg. 239-259. Bergen: Fagbokforlaget.

Sundbo, Jon og Faiz Gallouj. 1999. "Innovation in services in seven European countries.

Roskilde Universitetscenter. Forskningsrapport 1/99. Lesedato 02. mai 2012:

[http://css.ruc.dk/Publikationer/CSS\\_Rapport\\_1.pdf](http://css.ruc.dk/Publikationer/CSS_Rapport_1.pdf)

The economist. Winter wonderlands. Lesedato 17. februar 2012:

<http://www.economist.com/node/111928>

Viken, Arvid. 2008. "Turismeproduktet". I Jacobsen og Viken (red.) *Turisme, fenomen og næring*. 3. Utg, 64-82. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Visit Sørlandet bransjeblogg. Om Visit Sørlandet. Lesedato 04. mai 2012:

<http://visitorsorlandetbransjeblogg.wordpress.com/om-visit-sorlandet/>

Vrådal. Velkommen til vakre Vrådal. Lesedato 03. mai 2012: <http://www.vraadal.com/>

Yin, Robert K. 2003. *Case study research design and methods*. 3 utg. California: Sage publications, Inc.



# VEDLEGG

## Intervjuguide - Målgruppe 1

- Presentasjon av oss og vår oppgave.
- Forespørsel om lydopptak

### Generelt

1. Kan du fortelle litt om din stilling, og om destinasjonen du representerer?

### Helårsturisme

2. Hva tenker du rundt helårsturisme på din destinasjon, og hva oppfatter du som de største utfordringene med å utvikle helårsturisme på vinterdestinasjoner?
3. Hvilke tiltak mener du vinterdestinasjoner bør fokusere på for å imøtekomme utfordringene med å få til helårsturisme?

### Samarbeid

4. Hva er dine tanker og refleksjoner rundt samarbeid på en vinterdestinasjon i forhold til helårsturisme?
  - *Innad på destinasjonen*
  - *Mellom destinasjoner*
  - *Triple Helix*
  - *Fellesgode finansiering*

### Struktur

5. Kan du fortelle om hva du tenker rundt strukturen på destinasjoner som er preget av et ett eierintegrert selskap og destinasjoner som består av en mer fragmentert struktur?
  - *Reiselivets struktur (ny nasjonal strategi)*
  - *Destinasjonsorganisering*

### Innovasjon

6. Kan du si noe om dine tanker rundt innovasjon og dens rolle for utviklingen av helårsturisme på vinterdestinasjoner?
7. Ut i fra din kjennskap til prosjektet ”Innovativ Fjellturisme”, kan du si noe om dets bidrag til innovasjon og samarbeid for vinterdestinasjonene som deltok?

### Oppsummerende

8. Kan du si noe om hvordan du tror utviklingen av helårsturisme vil skje fremover, og mener du at helårsturisme er et avgjørende satsningsområde for vinterdestinasjoner?

### Spørsmål relatert til bedriftsnettverket Telemark 2.0

(Her ga vi en kort presentasjon om caset Telemark 2.0 til de informantene som ikke hadde noe forkunnskap om bedriftsnettverket)

9. Hvilke tanker gjør du deg rundt et slikt bedriftsnettverk mellom ulike aktører fra flere destinasjoner?
10. Med tanke på utviklingen av helårsturisme, hva tror du om bedriftsnettverk og samarbeid som en mulighet?

## Intervjuguide - Målgruppe 2

- Presentasjon av oss og vår oppgave.
- Forespørsel om lydopptak

### Generelt

1. Kan du fortelle litt om din stilling og om destinasjonen du representerer?

### Helårsturisme

2. Hva tenker du rundt helårsturisme på din destinasjon, og hva oppfatter du som de største utfordringene med å utvikle helårsturisme på vinterdestinasjoner?
3. Hvilke tiltak mener du vinterdestinasjoner bør fokusere på for å imøtekomme utfordringene med å få til helårsturisme?

### Samarbeid

4. Hva er dine tanker og refleksjoner rundt samarbeid på en vinterdestinasjon i forhold til helårsturisme?
  - *Innad på destinasjonen*
  - *Mellom destinasjoner*
  - *Triple Helix*
  - *Fellesgode finansiering*

### Struktur

5. Kan du fortelle om hva du tenker rundt strukturen på destinasjoner som er preget av et eierintegrert selskap og destinasjoner som består av en mer fragmentert struktur?
  - *Reiselivets struktur (ny nasjonal strategi)*
  - *Destinasjonsorganisering*

### Innovasjon

6. Kan du si noe om dine tanker rundt innovasjon og dens rolle for utviklingen av helårsturisme på vinterdestinasjoner?
7. Ut i fra din kjennskap til prosjektet ”Innovativ Fjellturisme”, kan du si noe om dets bidrag til innovasjon og samarbeid for vinterdestinasjonene som deltok?

### Oppsummerende

8. Kan du si noe om hvordan du tror utviklingen av helårsturisme vil skje fremover, og mener du at helårsturisme er et avgjørende satsningsområde for vinterdestinasjoner?

### Spørsmål relatert til bedriftsnettverket Telemark 2.0

9. Kan du fortelle kort om Telemark 2.0 og hva som gjør prosjektet unikt og verdt å satse på?
10. Hva mener du dere kan oppnå i dette samarbeidet som ville vært vanskeligere å oppnå alene?
11. Hvordan stiller du/dere deg til å utvide prosjektet med andre aktører som f. eks kan tilby sommerprodukt?
12. Hva er din mening om at ”Telemark 2.0” er et fyrtårn i forhold til andre destinasjoner som kunne ha dratt nytte av et bedriftsnettverk?

## Intervjuguide - Målgruppe 3

- Presentasjon av oss og vår oppgave.
- Forespørsel om lydopptak

### Generelt

1. Kan du fortelle litt om din stilling og om destinasjonen du representerer?

### Helårsturisme

2. Hva tenker du rundt helårsturisme på din destinasjon, og hva oppfatter du som de største utfordringene med å utvikle helårsturisme på vinterdestinasjoner?
3. Hvilke tiltak mener du vinterdestinasjoner bør fokusere på for å imøtekomme utfordringene med å få til helårsturisme?

### Samarbeid

4. Hva er dine tanker og refleksjoner rundt samarbeid på en vinterdestinasjon i forhold til helårsturisme?
  - *Innad på destinasjonen*
  - *Mellom destinasjoner*
  - *Triple Helix*
  - *Fellesgode finansiering*

### Struktur

5. Kan du fortelle om hva du tenker rundt strukturen på destinasjoner som er preget av et ett eierintegrert selskap og destinasjoner som består av en mer fragmentert struktur?
  - *Reiselivets struktur (ny nasjonal strategi)*
  - *Destinasjonsorganisering*

### Innovasjon

6. Kan du si noe om dine tanker rundt innovasjon og dens rolle for utviklingen av helårsturisme på vinterdestinasjoner?
7. Ut i fra din kjennskap til prosjektet "Innovativ Fjellturisme", kan du si noe om dets bidrag til innovasjon og samarbeid for vinterdestinasjonene som deltok?

### Oppsummerende

8. Kan du si noe om hvordan du tror utviklingen av helårsturisme vil skje fremover, og mener du at helårsturisme er et avgjørende satsningsområde for vinterdestinasjoner?

### Spørsmål relatert til bedriftsnettverket Telemark 2.0

(Her ga vi en kort presentasjon om caset Telemark 2.0 til de informantene som ikke hadde noe forkunnskap om bedriftsnettverket)

9. Hvilke tanker gjør du deg rundt et slikt bedriftsnettverk mellom ulike aktører fra flere destinasjoner?
10. Med tanke på utviklingen av helårsturisme, hva tror du om bedriftsnettverk og samarbeid som en mulighet?

### Kodeskjema

På bakgrunn av transkripsjonen ble det utarbeidet denne kodematriksen. Noen av kategorien kan overlappe hverandre, da informantene berørte enkelte temaer under forskjellige kategorier. Sitatene brukt i analysen er hentet fra denne kodematriksen. Noe av kodingen er ikke blitt benyttet i analysen, kun de viktigste funnene er trukket ut.

#### TEMA: Helårsturisme

Informant	Kategori: utfordringer	Kategori: Tiltak	Kategori: Utvikling
Virke	<p>Vi har noen underliggende strukturendringer som har skapt store utfordringer. Kurs og konferansemarkedet sentraliseres. Man må ha en beliggenhet, eller drive noe spesielt, og ligge sammen med en destinasjon. Finanskrisen. Kommer veldig mye ny kapasitet spesielt i Oslo og rundt Gardermoen. Beinhard konkurranse på pris, og vi er mer sensitive til reisetid. Mye hytteutbygging og selvhushold har ført til nedgang hos hotellene og utleie markedet. Stagnerte markedsandeler og tilbakegang hos viktige markeder og hovedforklaringen er at Norge er verdens dyreste land. Det er en stor konkurranseulempe. Noen vinterdestinasjoner har jo faktisk større omsetning om sommeren enn på vinteren. Geilo er et eksempel og grunnen til det er 3 ting: beliggenhet, beliggenhet og beliggenhet. Aktiviteter og arrangement er en sentral del av strategien. Det må være noe som tiltrekker kunden og noe som gjør det verdt å reise på fjellet om sommeren. Jokeren er jo den norske etterspørselen. En stor utfordring er jo at det norske markedet bruker en større andel av feriepengene sine ute.</p> <p>Booking mønstrene har også endret seg. Og man må være tilstede på andre kanaler en man var før.</p>	<p>Men uten tvil har den private hytteutbyggingen vært med på å løfte helårsturismen på destinasjoner. Og der ligger nok noe av nøkkelen. Tematisering, unikhet og høy kvalitet. Nisjer. Jobbe med events, samarbeid om f. eks kultur og idretts arrangement. For å fylle skuldresesonger f. eks. Det er snakk om å sette seg ned å se på ulike segment og områder om hva man kan få til. Langsiktig arbeid.</p> <p>Revenue management blir også viktigere. Du må drive med dynamisk prising og være tilstede.</p>	<p>Jeg tror det er liv laga for helårsturisme, men det jo noen ting som virker mot oss. Prisenivået, og at det norske markedet er så betalingsdyktige ute. Det som virker for, er at det er en sterk politisk vilje og et ønske om å få det til. Du må ha noen gründere som har en ambisjon utover det helt kortsiktige. Produktutvikling og denne tjenesteinnovasjonsdelen av det vil være viktig for helårsturisme. Det er ikke bare overnatting, mat og arrangement, Men like mye hvordan du klarer å selge og markedsføre det, og hvilke allianser du har.</p> <p>Med en gang events og aktivitets bedriftene bli definert innenfor reiselivet øker kompetansen, og kanskje forutsetningen for å lykkes.</p>
Innovasjon Norge	<p>Utfordringen er jo å få til helårs, enkelt og greit. Vi har gode vinterprodukter, men flesteparten satser jo ikke på sommer i det hele tatt. Store aktører som fokuserer på vinter, men ingen store aktører som fokuserer på sommer. Det er ingen store aktører som ønsker å utvikle sommeren, fordi du trenger såpass mye kapital. Og du har ingen krefter som er interessert i å ta den risikoen. Sommerturismen i Norge har vært mye basert på et rundreiseprodukt.</p>	<p>For å få fram helårsdestinasjoner i Norge er du nødt til å tenke mer langsiktig. Få fram litt flere og lengre pakker, litt flere aktiviteter på destinasjonen slik at det er en "reason to go". Jeg tror at de må kanskje bygge videre på den infrastrukturen de har, utnytte den bedre. Og da tenker jeg spesielt de som har nedoverbakker. At de bør finne aktiviteter som de også kan bruke om sommeren. Lage arrangementer, events. Litt sånn Birken. De må skape noen arenaer. Hemsedal har nå begynt på vandringssida, og utviklet seg til å bli en vandredestinasjon som har blitt ganske bra. Og jeg tror</p>	<p>Hvis man ser langsiktig på klima osv., så vil det tilsi at hvis man ikke finner på nye ting så vil man ikke overleve. Fordi vi har sett at marginene har blitt såpass presset. Det er ikke mye å gå på, og da må man finne nye grupper, nye segmenter og nye sesonger. Så de destinasjonene som ikke begynner å tenke helår, de vil kanskje ikke være en destinasjon fremover. Strukturen som finnes i dag er nok</p>

## Vedlegg II

	<p>At du hovedsakelig er innom en destinasjon, kanskje 1-2, maks 3 døgn, så drar du videre. Så er det jo sånn at jo lenger unna markedet du ligger, jo verre har du det. Det er mange år siden Østerrikske banker sa nei til finansiering av alpinanlegg som ligger under 1500m. Så dette er ventet.</p>	<p>hver destinasjon må gå inn i seg selv og finne ut av hva kan vi faktisk bli best på? Jeg tror hver destinasjon må velge seg hvilken posisjon de faktisk ønsker å ha, ikke kopiere hverandre. Lån gjerne fra hverandre, og ikke minst stjel fra utlandet. Beitostølen er et eksempel, det er kanskje et av de mest komplette to-sesong destinasjonen i Norge. Det er drevet som ren ”corporate”-destinasjon. Med min bakgrunn så ser jeg at de som lykkes er de som tilbyr en meny- en pakke. De må tilpasse seg endringene. Og da må man igjen tenke nytt.</p>	<p>passè. Vi ser at det blir mer og mer nisjepreget. Må se litt utifra demografien også, for du får jo nå en befolkning som blir ganske mye eldre, og mange av de eldre kommer fra land som ikke normalt har dratt til Norge. Og det ser vi allerede på statistikken over noen få år. Type asiatiske land er jo de landene vi har størst vekst, i prosent, volummessig er det lite ennå.</p>
Alpinanleggenes Landsforening	<p>Sommerturisme på vinterdestinasjoner avhenger av at du har ferdselsårer igjennom. Den store feilen er at ting hele tiden skal være så reiselivsbasert. Men det er shopping pengene kommer fra. Hele det helårsfenomenet er et politisk drevet fundament. Og innse at sommerturisme kommer bare til å bli 10 % av vinterturismen. Sier ikke at det er umulig, men veldig vanskelig. For i bunn og grunn ligger lønnsomhet og kritisk masse.</p>	<p>Man må finne det som du kan satse på, og tjene penger på. En meget smart turisme er havfiske. Det er tematisert, og en interesse hos svært mange. Det eneste jeg mener som en mulig løsning, er å få hytteeierne til å bruke mer tid på hytta si om høsten. Det vil generere betydelige inntekter. All helårsturisme forutsetter et stort hjemmemarked.</p>	<p>Det blir ikke noe volumturisme, heller et supplement. Men vi er enda ikke ferdige med å utvikle vinteren. Så det er utenkelig å flytte markedskronene fra vinteren over på sommeren. Man har et lite hjemmemarked, og man er veldig lite villig til å betale. Jeg tror at når man tenker helårsturisme så tenker man for mye turisme, shopping er svaret.</p>
Visit Sørlandet	<p>Den største utfordringen er at du ikke får nordmenn i stor grad til å dra til fjelldestinasjoner på sommeren. Fjellproduktet i seg selv er ikke så attraktivt, det har for mye mørke og vinter over seg. Da må det være veldig aktivitetsutviklet til folk som vil utøve aktivitet, eller så er det veldig prissensitivt. Også har vi et begrenset aktivitetstilbud. For det tredje er vi et dyrt land. Så kan du dele opp sesongene i 3. det er vinter, men du har ikke noe vår for den våren er veldig kort. Også har du en sommerperiode som er fin. Så kommer en høstperiode hvor nordmenn tradisjonelt liker å dra til fjells i helgene. Og utfordringen ligger jo i hvordan du skal betjene de ulike markedene til ulik tid for å klare å få mest mulig gjester dit. Rundreiseturisten kan være et problem, hva skal få dem til å stoppe noen dager på en destinasjon? Det vanskeligste er at du har et ulikt bemanningsbehov. Fjelldestinasjoner i Norge er blitt veldig like, de tilbyr det samme. Noe av det viktigste å huske med helårs, er HVEM betaler regningen med å holde åpent på sommeren, dersom det ikke går bra?</p>	<p>Du må skape en aktivitet som trekker folk. Jeg har tro på arrangement. Jeg tror hele den arrangementsutviklingen på attraktive arrangementer, det er noe som bidrar til å trekke folk til fjells. Pga opplevelsen. Så jeg tror at selvfølgelig må boproduktet stemme, og det må være en viss kvalitet på det. Jeg tror ikke hotell er det nødvendigste for sommerturisme. Men for å ta imot rundreiseturisten så må du ha hotell. Å utvikle hytte-pooler – privathytter kan leies ut når de ikke brukes privat. Å skape opplevelsen. For en unik opplevelse kan man høyne prisen. Hytteutbyggingen har vært kritisk for destinasjonene.</p>	<p>Helt avhengig av at du driver en aktiv produktutvikling og en tilpasning til det markedet du skal ha. Jeg tror at allianser med flere er essensielt. Og allianser med de store aktørene inn til markedet er også viktig. Så å se mulighetene og kommersialisere det på riktig måte.</p>
Rauland	<p>Jeg tror at det har med volum å gjøre. Dessverre på</p>	<p>For det er ikke de uorganiserte aktivitetene som skaper turisme,</p>	<p>Jeg tror det beste er å samarbeide seg til</p>

## Vedlegg II

	sommerstid klarer vi ikke å oppnå samme kvalitet. Helårsturisme er det som krever mest innovasjon. Jeg ser for meg å finne noen spydspisser. Også handler det veldig mye om kompetanse, som jo er reiselivets store problem. Også Norges-kampanjen, som er betalt av mange småaktører, men de store putter på litt ekstra penger, også blir de store promotert.	det er de organiserte. Det handler bare om kvalitet og volum. Etter mitt syn er det lureste vi gjør er å henge oss på med resten av Telemark og nabokommunen Tinn. Det lureste en vinterdestinasjon gjør er å forlenge sesongen og få mer ut av vinteren.	helårsturisme. Og innovasjon. Det må være så spesielt, en så kritisk investering. Men viktigste og første er å samarbeide med Tinn.
Morgedal	Her er det vinteren som er en utfordring å fylle. Å få til aktiviteter på vinteren.	Vi tror på dette med litt mer faste tilbud, som arrangeres oppe i skibakken. Også har vi planer om en terrengpark. Familiekonsept blir satsningsområdet. Det første vi satset på var mat. Vi tilbyr god, hjemmelaget ordentlig mat. Så har vi vært gjennom en prosess med å fornye hele museet, byttet ut 15 år gammelt teknisk utstyr og fått to nye utstillinger. Også har vi en gavebutikk. Så prøver vi å ha litt arrangementer, på vinterstid holder vi litt foredrag og quiz og slike ting.	Hvis jeg tenker på disse store skianleggene med flere heiser og slikt, så tror jeg ikke alle klarer å få til helårs. Du må finne ett eller annet som er litt spesielt, og som ingen andre har.
Gaustabanen	Jeg tror ikke vi kommer til å ha en sjanse til å overleve vi du kun tenker vinterturisme, investeringene er alt for store, slik at du vil aldri få igjen investeringen med en drift på 2,5 til 3 måneder. I dag er ca. 30.000 som går til Gaustatoppen hvert år, det er turisme vi ikke har tatt nok tak i. Du selger ikke en seng i dag, du selger opplevelser. For Rjukan sin del må de fremheve det som ikke andre har.	Du må ta i bruk anlegget mye mer, utvide sesongen med andre typer tilbud. For Rjukan må det fremheves det som er spesielt. Det som ingen andre har. Veldig mange turister kommer på dagsbesøk, og som det ligger en mulighet i å gi et større tilbud til, med pakker. Så pakketering er helt avgjørende. Også med samarbeidspartnere, sy pakker sammen med overnattingsbedrifter og andre aktiviteter i regionen. Lage gode pakker som legger til rette slik at de blir værende på et område. Hytteutbyggingen har hatt stor betydning.	Man blir nødt til å tenke helårsturisme fremover. Du er helt avhengig av sterke aktører. Kompetanse. Også det at ikke alle må bli like. Dra frem de fortrinnene den enkelte destinasjon har. Klarer man å ha fokus på de styrkene hver destinasjon har, tror jeg det er større sjanse for å lykkes.
Hemsedal	Utfordringen er jo å ha en større attraksjon, eller en reiseanledning som må være unik. Det er vanskelig, eller krevende å finne noe som er helt unik som folk er villig til å betale for, og reise spesifikt til et sted Sommerturisme er jo mer rundreiseturisme, og det gjelder jo å få stoppet de for noen døgn. Så den ene utfordringen er jo det å være veldig unik, og spesiell attraktiv. Og det andre er at kapasiteten er veldig stor slik at det er lave priser. Den tredje utfordringen for fjelldestinasjoner er at vi ligger langt fra de store markedene, så det er lang reise vei, og den fjerde utfordringen vil jeg si at det er jo ikke noe sol eller badeturisme vi snakker om. En utfordring til er kostnadsnivået i Norge. og de siste årene er jo alle billig flyturene ut av Norge. Norwegian og Ryanair er jo kanskje den største utfordringen. Så har vi	Når det gjelder sommeren så er det kanskje fjellvandring som er den største aktiviteten. Fiske, ulike safarier, utflukter, rafting, Via Farata, utvikling av lokalmat og hele den buketten av aktiviteter som er vanlig på fjell destinasjoner har vi jo. Hytte utbyggingen har vært en viktig utvikling, men den viktigste utviklingen for Hemsedal er de kommersielle gjestene. Sommerturismen er jo mer en rundreiseturisme, og en viktig strategi som Hemsedal har kjørt på er å få folk til å stoppe noen døgn. Snø produksjonene har vært helt avgjørende slik at en kan sikre vintersesongen. Fjellvandring med toppturer, fiske og Hemsedal som en base for utflukter er de tunge tiltakene på sommeren. En stolheis kjøres om sommeren, og tar gjeste til toppen. Down Hill sykling er også er tilbud. (Ikke satset så veldig på det) Arrangement og Event er viktig. De største er om vinteren. Noe gjennom sommer og høst.	Ja, hva skal man si. Hvis man klarer å få til flere måneder i året så er jo det positivt. Men det man skal være klar over er at etterspørselen om sommeren enn så lenge er relativ lav, prisene er lave, slik at lønnsomheten på sommeren er en utfordring. Men det som er utfordringen nå er jo at man snakker så mye om helårsturisme at man glemmer hvorfor vi er bra på vinteren. Vi må passe på at vi må fortsette å være i 1 divisjon når det gjelder vinterproduktene, så vi er konkurransedyktige på det som bærer hele destinasjonene, og så kan man spinne opp sommeren. Vi er veldig bevisste på at vinteren er og blir hovedmotoren. Så det er antagelig noe rundt naturbasert og aktivitetsturisme. Siden det er et smalere segment om sommeren, så må vi finne de og finne ut av hva som vil trekke de

	<p>både utfordringer i det norske og i det europeiske markedet.</p> <p>Skuldresesonger: Ja, mai vil jeg si at vi bør holde stengt, snøen smelter, det er vått og skittent, og det er rydding og vedlikeholde etter vintersesongen.</p> <p>Det er rett og slett, vi har ikke noe å tilby. Oktober bruker man til forberedelser til å kjøre i gang.</p>		<p>hit. Helårsturisme er viktig, ideen er god, men vi må ha realistiske forventninger. Vi må gå i helikopter perspektiv og tenkte, hva og hvorfor skal turistene reise til fjellet om sommeren. Det er det gode spørsmålet, og der tror jeg ikke vi har funnet alle svarene enda. Så tror jeg både fylkene og kommunene må begynne å tenke lokomotiver. De må tenke hvilke store lokomotiver har vi i Sør- Norge som drar turister. De må være med og sørge for at de får en utvikling.</p>
Beitostølen	<p>Vi har hatt en omsetningssvikt 3 år på rad så det har vært skikkelig utfordrende. Vi ser at den generelle markedsføringen ut i markedet biter ingen på. Utfordringene er vel slik som mai og oktober hvor ingen egentlig har noe som helst motivasjon for å dra til fjellet. Det er der utfordringen ligger. Det å tilby helårsarbeidsplasser, er nok den største akilleshælen for reiselivet i distriktene.</p>	<p>Ansatt to nye selgere for å få opp omsetningen. Prøver å bli Norges ledene helårsdestinasjon. Vi ser potensiale i skuldresesongene. Det er der vi må legge inn trykket for å få inn trafikken. Investert kraftig de 10 siste årene på sommeren. Temabaserte arrangement slik at en treffer en målgruppe. Arrangement og events er nøkkelen for å få folk oppover. Lage noe folk er interessert i.</p> <p>Jobber direkte ut mot organisasjoner og forbund. Hovedproduktet er Besseggen. Down- Hill sykling og bil og bob bane. Rulleskibane. Vandringsruiter. Legge til rette i naturen, slik har folk kan bruke og oppleve den. Hytteutbyggingen har vært veldig viktig. Gjестene våre er på hyttene, ikke i India. Forlenger vintersesongen ved å produsere snø.</p>	<p>Jeg tror det er avgjørende å tenke helårsturisme hvis man skal drive en destinasjonen ”Når du skal kjøre, vil du ikke kjøre bomtur, du kjører der det er åpent. Den som har åpent vinner”. Tre ting er viktig for norsk reiseliv. Det ene er at vi klarer å løfte helårstrafikken i distriktene, vi må høyne servicegraden i Norge og den siste er produktutvikling. Det tror jeg er det essensielle. Konkrete aktiviteter om sommeren, og det er viktig at det er et konsept rundt det.</p>
Geilo	<p>Geilo har faktisk sommermånedene som er bedre besøkt en enkelte vintermånedene, som det er nå. Men utfordringen til Geilo er selvfølgelig å få disse menneskene som kommer på sommeren til å bli lengre enn å overnatte bare en natt, og så er det en utfordring å få andre type turister på sommeren, altså mer tilsvarende skituristene som er aktive og ikke bare de som kommer som skal reise igjennom. Så det er jo en utfordring. De største utfordringene er jo dårlig kundegrunnlag da. Det har vært tøffe tak i norske fjell. Forretningstrafikken forsvant jo nesten fra fjellene nå når det var finanskrisen. Det var et stort forretningsmarked på Geilo med mye konferanser, men plutselig så var det jo ingen konferanser igjen, og de kommer kanskje aldri igjen på fjellet. Og så ser man jo internasjonalt nå, hvor man sliter i Danmark og England. Det handler om å komme seg gjennom tøffe tider og være der når markedet er tilbake. Også har vi vært. Vi</p>	<p>Vår forretningside er jo at vi skal levere glede og opplevelser på helårsbasis. Har utviklet et helårsarena, med sykkel og vandringsprodukt. Sommeråpen heis, høydepark, Down- Hill sykling og en grotte. Vi hadde naturen, men vi måtte konseptuere den. Lagde turforslag og kart. Produktene må konseptueres, være tilrettelagt og tilgjengelig for turistene.</p> <p>Mye på grunn av helårsarena har vi kunnet tilby en del helårsarbeidsplasser til de ansatte. Det er vi faktisk ganske stolte av. Snø produksjonen har vært viktig for å til en tidlig vintersesong.</p> <p>Vi er fornøyde med å ha fått til helårsdrift, samtidig som vi får den til å gå akkurat rundt. Den private hytteutbyggingen har vært veldig viktig. Det er en utrolig viktig kundegruppe. Det å hele tiden sende ut informasjon til hytteeiere og foreningene er veldig viktig.</p>	<p>Jeg håper utviklingen av helårsturisme fremover blir viktig. Jeg tror det er utrolig viktig for Geilo at vi har helårsturisme. Både for å sikre arbeidsplasser, men også for å være attraktive. Jeg tror det er vanskeligere å være attraktiv og få god kompetanse om man ikke klarer å utvikle helårsdrift. Jeg håper og tror at Geilo skal klarer å utvikle sommeren, og vi tror sommeren har et større potensiale enn det har nå og i forhold til vinteren. Jeg ser også at vi har mange muligheter med sommeren siden Norge er et attraktivt land å komme til om sommeren. Og med den beliggenheten Geilo har tror jeg vi har en utrolig stor mulighet å ta en vekst internasjonalt. Men vi må også ta den på vinteren. Jeg tror markedet vil komme tilbake på vinteren, men da må veksten komme internasjonalt.</p>



	<p>driver med utendørsaktiviteter, og når været ikke er bra er det klart at det er krevende. Det er klart at det er investeringsbehov som er ønskelig, men vi har ikke penger til det. Så vi er avhengige av å få mer omsetning på det vi har for å drive med videreutvikling. Mai er en måned vi har innsett på Geilo at er en umulig måned. Det er en ryddemåned.</p> <p>Det er en krevende tid. Ingen tjener penger vinterstid så det er fryktelig krevende.</p> <p>Det er også en utfordring at vi sliter med god infrastruktur, tilgjengelighet i forhold til flyplasser og gode veier.</p>		
Vrådal	<p>Har vært vanskelig det siste året siden vi ikke har greid å øke omsetningen. Slitt på vinteren, slitt med Danmark. Finanskrisen, kronkurs og den generelle prisstigningen. Og monopol situasjonen til Color Line. Norges profilering har også vært litt feil. Været spiller også inn. En del usikkerhet på det norske markedet. Og utfordringer med at det norske markedet reiser ut. Du tar jo Ryanair billigere til hele Europa enn du gjør å ta bussen til nabobygda. En nedgang på kur og konferanse biten. Store bedrifter har slitt og det gir ringvirkninger. Den forretningsrelaterte trafikken har vært vanskelig.</p> <p>Konkurrerer med de store byene i Europa. Det er så lett tilgjengelig, en bare for noen år siden.</p> <p>Men å ha en medisin på hvordan du skal få opp trafikken i disse mellomsesongene er veldig vanskelig. Men det er klart at vi må gjøre noe om sommeren, det tror jeg.</p>	<p>Både sommer og vintertilbud. Fordel at de ligger nærme og tilgjengelig. Sommeren har alltid vært bra, så det er litt motsatt fortegn. Vannaktiviteter som ligger rundt som er gull verdt. Får sommer tidlig, noe som er veldig bra. Tilrettelegge de naturgitte aktivitetene er viktig. Kurs og konferanser. Vi er nødt til å drive året rundt, men hva en skal finne på i skuldresesonger slik som november, det vet jeg ikke. Man kunne ha finne på alt slags mulig, men når man ligger i en utkant er det ikke lett. Markedet er ikke nærme nok. Hytteutbyggingen har jo vært viktig, men det er to delt. For mitt hotell er det jo ikke spesielt bra, men for destinasjonen måtte det jo til. Det har vært en klar fordel.</p>	<p>Det blir en stor utfordring. Vi skal ikke gi oss. Vrådal som destinasjon vil nok bli. Mye pga den enorme hytteutbyggingen. Men det er klart at det er to måter å gjøre det på. Enten så må du henge i et større nettverk, eller så må du bare ligge her som et lite lokalt skisenter og vippe. Men jeg tror, sett utifra de forhindringene som er rundt oss, at vi kan få til noe med å spesialisere oss litt mer.</p>
Vierli	<p>Ja, det er jo klart at en vintersesong som nesten alle vinterdestinasjoner definerer som sin hovedsesong, har forskjellige typer sesonger som rett og slett er lav sesong. Tenker da på uke 1,2 og kanskje 3. Før jul, mellom vinterferien, påske og midtuke. Og ikke minst etter påske. Det er vanskelig å lykkes med disse periodene. Ukedagene er vanskelige, og vi har ikke kommet frem til noe smart for å lykkes med de. Weekender er bra, men det er klart at vi er mange i kampen om helgetrafikken når det gjelder vintersesong. Vi er relativt like og satser ofte på de</p>	<p>På sommerstid er det for så vidt lite vi satser på i forhold til tilrettelagt aktiviteter. Det blir jo mye det generelle og tradisjonelle med turløyper, fiske, kulturinnslag fra bygda. Om vi skulle satsa enda mer så er det jo disse kjente tiltakene som er ønskelig å utvikle. Men tiltakene er ikke så spenstige i seg selv, så det er ikke et reisemål i seg selv. Utflukter til nærliggende attraksjoner er også viktig om sommeren. Vi har en svært god standard på hyttene våre som vi tror er viktig for å tiltrekke gjester. Vår og høst er vanskelige perioder, men når det er sagt så har vi jo kjøpt opp et hotell som vi har gjort om til verdens første skatehotell. Der satser vi på sommeraktiviteter og helårsdrift, men</p>	<p>Det er fryktelig vanskelig å spå eller å si noe om. Jeg kan jo mene noe om det for min egen bedrift. Jeg sitter og rir to forskjellige kjepphester slik sett. Den ene som tomteselger. Der er vi jo veldig avhengige av at om vi skal selge bra med fritidstomter så må vi fremstå som en helårsdestinasjon. For den tradisjonelle bedriftssatsningen min, så kan det kanskje være slik at en burde ha stengt i mye større del av sesongen for å kunne tatt seg mye bedre av toppene i sesongen og fått et bedre resultat.</p>

	<p>samme produktene. Prismekanismen er selvfølgelig en kjempe stor utfordring i forhold til at vi konkurrerer med Sverige og mellom Europa når det gjelder Alpin. Billige sydenturer, byturer, stor Tv-overføring av f. eks store sports begivenheter og store arrangement er fryktelig vanskelig å konkurrere med. Så det er mange marked å sloss med. Prissetningen er sensitiv på sommeren. Det er jo slik at alle destinasjoner konkurrerer enda mer på pris på den tiden av året for å fylle opp sin kapasitet. Det er klart at i forhold til kostnader, så kan det vel være at enkelte perioder vi har åpent som rett og slett kanskje skulle ha vært stengt, Men da får vi det problemet at vi på en måte ikke er velsmurt og ikke er i gang. Så det er deler av sesongen vi vet at vi går i minus i forhold til det vi driver med. Så det er en kontinuerlig utfordring.</p> <p>Vi har valgt å ikke satse på våren. Har ikke klart å funnet et marked som er formålstjenlig å satse på. Det er jo noen destinasjoner som ligger gunstigere til, naturmessig og med tanke på tilgjengelighet for å satse mer på helårsturisme. Men jeg er jo absolutt av den formening av at det er viktig å tilrettelegge for mest mulig helårsvirksomhet. Og da å ha en økonomi i bunnen som gjør det forsvarlig slik at du ikke tærer på overskuddet fra vinteren.</p> <p>Oppsummert er jo utfordringene sesongvariasjoner, det økonomiske med inntjening og helårsarbeidsplasser når det kommer til helårsturisme.</p>	<p>parkkjøring om vinteren og skate på sommeren i skateparken.. Parksegmentet er et marked vi satser stort på, og som vi vet er voksende. Vi har også sett på andre type segmentsom vi kan henvende oss til når det gjelder Camp Vierli. Prøver å finne markeder som kan nyttes i en sesong som er stille for oss. Kunstsno og snø produksjon har vi satset på for å forlenge sesongene.</p> <p>Det er stor konkurranse mellom destinasjonene så det gjelder å være best. Den private hytteutbyggingen må en jo slå fast at har vært viktig for destinasjonen. Spesielt for handelsstanden. Det er også viktig for hytteeieren at vi har et helårstilbud. Arrangement og events, er noe vi har prøvd i lite omfang. Det begynner å bli vanskelig å skulle ta opp den kampen, der føler vi oss sjakk matt. Men det nye satsningsområdet vårt, Camp Vierli er jo et supert spesielt satsningsområde, som kan bli et fyrtårn for destinasjonen. Det har bi gjort en konkret satsning på et sommerprodukt.</p>	<p>Men det er et tveegga sverd. Jeg tror noen destinasjoner og noen aktører kommer til å velge bort sommer og høst. Skistar er jo et eksempel. De velger det jo bort fordi det ikke er penger i det.</p>
--	---	--	--

TEMA: Samarbeid				
Informant	Kategori: Innad på destinasjoner	Kategori: Mellom destinasjoner	Kategori: Triple Helix	Kategori: Bedriftsnettverk
Virke	Dette er helt utvilsomt viktig. Også ligger det strukturelle og kulturelle ting som	Det er et helhetlig samarbeid i en hel verdikjede som skal til. Vi trenger flere tematisk samarbeid og ikke la oss stoppe av kommune og	Vi trenger en tettere dialog med lokale og regionale politikere slik at de ikke legger politiske føringer som går på tvers av det som er kommersielt lurt.	De har da funnet et tematisk samarbeidstema og den henvender seg til klart definerte grupper. Samarbeid må stikke dypere en markedskommunikasjonen. Det samarbeidet må ligge på

	<p>gjør det at andre samarbeider bedre en andre.</p>	<p>fylkesgrenser. Samarbeide i nettverk som er tematisk. Jeg tror det vil være sammensatte løsninger i fremtiden. For en volumstrategi vil være viktig. Men det er ikke alle steder som kan få et stort volum. Så det å se på nisjer og muligheter og hva som til sammen trengs for å komme opp på en kritisk masse er jo et poeng.</p> <p>Den nye reiselivsstrategien kommer sikkert til å ta for seg at næringen må samarbeide mye bedre, men jeg tror ikke den kommer med løsninger og oppskrifter, for det er en krevende prosess. Men NHD kan ikke instruere norske kommuner og destinasjoner i forhold til hvordan de er organisert.</p> <p>Det er klart at det er en nøtt at fellesoppgavene ikke er finansiert og at mange fellesoppgaver er oppgaver som bedrifter ikke ser nytte av på bunntinjen med en gang. Destinasjonsutvikling og forvaltning er da en u finansiert oppgave. Vis du ikke får en integrasjon opp mot vertskap eller at kommunen spytter inn. Vis kommunene eller andre offentlige aktører spytter inn penger så kommer de pengene med ganske mange føringer. Ofte føringer som er basert på politiske ambisjoner og kanskje ikke markedsfaglige vurderinger. Jeg tror at NHD har møtt kvist mange ganger når de har prøvd å gjøre noe med det. Vi har ikke et reiseliv som er strekt nok og det er ikke en tradisjon for det.</p> <p>Det er klart at tilgjengelighet er en klar fordel når det gjelder helårsturisme. Beliggenhet er avgjørende.</p>		<p>tilrettelegging og strategiske beslutninger.</p> <p>Man må ha et arrangement program og jobbe med attraktiviteten. Man må ha en strategi, og vis den utformes i dialog med andre som står i en lignende situasjon så vil den strategien være unik.</p>
--	--	---	--	---

## Vedlegg II

<p>Innovasjon Norge</p>	<p>Samarbeid må skje på produktutvikling. Kompetanseutvikling. Og på utveksling av personale. Jeg tror på konseptutvikling, få produktene salgbare, ut i et marked. Infrastruktur er kanskje det aller, aller viktigste. Utfordringen med samarbeid er at det er lite ressurser. Stor utskiftning av folk. Og kommuneøkonomien.</p>	<p>Dette med komme- og fylkesgrenser og samferdsel hemmer turismen. Hver fylkeskommune har anbud ang. når og hvor bussen skal gå, og på andre side av kommunegrensa er det ingen korresponderende buss. Så jeg mener man må tenke litt større. Det er en Kurtax modell som må til.</p> <p>Det går litt på lokalisering da. Geilo har naturlig nok en to-sesong strategi. De er sterke på sommeren, fordi de ligger der de ligger.</p>	<p>Et T.H. samarbeid er viktig for næringen. Jeg har tro på at det må gjøres noe med utdanningen innenfor reiselivet. Det må bli færre høyskoler, også må det være mye tettere koblet opp mot forskningsmiljøer.</p>	<p>Innovasjon Norge har brukt mye tid og krefter på bedriftsnettverk. Hvor ulike aktører settes sammen i et utviklingsløp som er kommersielt rettet fra begynnelsen av. Det ser vi er veldig, veldig bra. Og vi vet at dette er et system som er veldig godt tilpasset reiselivsnæringen.</p>
<p>Alpinanleggenes Landsforening</p>	<p>Det er helt avgjørende å stå samlet, men innenfor et tydelig produkt. Jeg tror det er helt avgjørende at du får et sterkt destinasjonsselskap.</p>	<p>Norske Fjell er et lysende eksempel på samarbeid mellom destinasjoner. Norske Fjell var de første i reiselivsnæringen som organiserte seg på tvers av fylkesgrenser. Det er en genial konstruksjon. Du er nødt til å jobbe tematisk, ikke geografisk. På tvers av kommune- og fylkesgrenser.</p> <p>En sånn løsning betyr jo at kunden betaler mer. Problemet er at det er fort gjort at kommunen unndrar seg sine eventuelle forpliktelser de har i dag, og overlater det til bransjen. Jeg ser problemer, og er skeptisk.</p> <p>På Voss og Geilo er det flere sommerturister enn vinterturister, og det skyldes en eneste ting; at alle er på vei til fjordene. De som har en hovedferdselsåre gjennom seg, de har jo alle muligheter. Så sommerturisme på vinterdestinasjoner avhenger at du har ferdsselsårer igjennom.</p>		<p>Bedriftsnettverk kan være en løsning, men pengestøtten må brukes rasjonelt og operativt.</p>
<p>Visit Sørlandet</p>	<p>Jeg er veldig for samarbeid. Man må finne samarbeidspartnere som er villig til å drive</p>	<p>Man må samarbeide innenfor region eller landsdel. <i>Jeg ønsker Fjell-Norge som et landsdelselskap.</i> Og bakgrunnen for det er at det er så like produkter. Vi burde si at vi har ett antall fjelldestinasjoner i Sør-</p>	<p>Det viktigste å føre med seg er kunnskapen om at du må ha kunnskap.</p>	<p>En annen ting med å lykkes med helårs er samhandling. Den som tror at man klarer å gjøre alt alene har jeg ikke tro på. Jeg mener det er bedriftene som er kjernen for å utvikle. Næringen vet hva de vil ha. Dette mer bedriftsnettverk er utrolig utviklende. <i>Jeg tror litt av</i></p>

## Vedlegg II

	<p>med samme turisme. Det er en stor utfordring med samarbeid innad på destinasjoner. Det å få næringen til å gå i samme takt. Jeg mener at enhver destinasjon skal være drevet på næringens premisser.</p>	<p>Norge, med samme utfordring, samme type produkt, samme type marked, og hvis man hadde samordnet de, og heller markedsført og utviklet temaene og arrangementene, så tror jeg man hadde kommet veldig langt.</p> <p>Jeg synes det er helt utrolig at man ikke har kommet lenger med en slik løsning. Jeg mener dette med Kurtax er helt riktig. Jeg har tro på at det vil skje en gang</p>		<p><i>nøkkelen til samarbeid ligger i å være mer åpne og i å konkurrere.</i></p>
Rauland	<p>Det er så viktig fordi ingen av oss er flinke nok alene. Vi er for små og har ikke ressurser. Og du må tro på at suksess avler suksess. Det er ikke sånn at går det bra i Vrådal så er det dumt for meg, tvert imot! Den koden er viktig å knekke. Min påstand er at ingen aktører her i Rauland eller Vinje har en snøballs sjanse i helvete, sommer eller vinter, uten å samarbeide på vitale områder. Vi var de første som hadde et velfungerende samlede skikort. Så det er kun samarbeid som gjelder.</p>	<p>Man er nødt til å samarbeide på tvers av kommune- og fylkesgrenser. Hele Vinje må si at VI har Norges beste park. Alle må stå sammen. Eneste sjanse er å samarbeide om både produkt og markedsføring. For vi konkurrerer mot Whistler og St. Anton, og da nytter det ikke å konkurrere mot Vrådal!</p>		<p>Konseptet bedriftsnettverk er fremtidens løsning. T 2.0 er et konsept skapt for å få oppmerksomhet. De har fokuset på å skape verdiskapning, og er interessant for alle. Det har i seg de kvalitetene som en må ha for å lykkes med sånne type prosjekter. <i>Bedriftsnettverk fungerer hvis de organiseres skikkelig, uten så mange forskjellige aktører.</i> Det må være en rød tråd.</p>
Morgedal	<p>Fra tidligere erfaring så har jeg merket at samarbeid hjelper for å få ting gjort. Det har vært bevisst, og vi har opparbeidet oss et nettverk. Ikke bare gjennom T2.0, men</p>	<p>Det er ikke sikkert alt skal være gratis heller... Om folk betaler 20-30 kroner for en skibuss, så tror jeg ikke de hadde nektet på det.</p>		<p>Å bruke Telemark som navn er strategisk viktig. Jeg har tro på telemarknavnet som et merkenavn. Det er et navn som når folk hører det så tenker de ofte ski. Det gjelder mer utenlands enn i Norge. Samarbeidet går på produktutvikling og markedsføring. Det er et ganske formelt bedriftsnettverk, med skriftlige avtaler, og i forhold til Innovasjon Norge. Morgedal ble med for å kunne samarbeide med to veldig store</p>

	Telemarksreiser, fylkeskommunen. Det vanlige er markedsføring, men jeg har prøvd å få til gruppetilbud og pakketilbud. Ellers er det en del med Vrådal. De sender mange grupper hit.			vinterdestinasjoner. Å få være med i markedsføringen blir kjempebra for oss. Og for å utvikle pakker. Å få inn sommerprodukter blir en viktig oppgave videre, men det må settes noen kriterier for hvem som kan bli med.
Gaustabanen	Og når vi første har fått de til området, så må vi få de til Telemark, og deretter må kanskje Tinn og Vinje samarbeide. Pakketering med samarbeidspartnere på ulike nivå er helt avgjørende. Sy pakker sammen med overnatningsbedrifter, andre aktiviteter i regionen vil være veldig viktig. Et samarbeid er ikke et mål i seg selv. Et samarbeid er et virkemiddel for å nå de målene vi vil. Og med dette å tenke felles profilering (Rjukan/Tinn) mye sterkere er helt klart et viktig virkemiddel.	Jeg tror det vil bli helt avgjørende at større regioner samarbeider tettere. Sånn at når vi markedsfører oss så er det kanskje "Fjell-Norge"... Et mye større område.  En slik FGF vil aldri bli så stor at du kan bruke den til utvikling og investering. Det vil være mer på profilerings og markedssida. Og der tror jeg det absolutt hadde vært på sin plass. Så en FGF tror jeg det absolutt bør jobbes mot. Ja, jeg tror det vil komme. Per i dag så er det jo trøbbel å gjøre det lovlig. Så skal det skje så må det komme en endring av loven.	Og det har vi hatt hele tiden. Vi har en kommune som er kjempepositiv, og er med på å legge forholdene til rette. Kommuneplanen har reiseliv som satsningsområde nummer 1. Det er helt avgjørendes.	Jeg tror på vekst i samarbeid med andre. Går det godt for den ene, så går det godt for den andre. <i>Det er potensiale i et slikt type nettverk.</i> Vi er helt avhengig av at det må materialiseres i form av noe konkret som skaper resultater. Og det har jeg tro på! Konseptet bedriftsnettverk mener jeg er veien å gå for også andre destinasjoner. Det å bruke navnet Telemark tror jeg er viktig. I forhold til felles tankegang, og en felles fremtidig profilering av fylket. Telemark er et sterkt merkenavn.
Hemsedal	Hemsedal turistlag som destinasjonsselskap. 200 medlemmer. Samarbeider om felles gode finansiering så det er bra.	På sommeren så er vi med i fellesskap, Hallingdal reiseliv sammen med de seks kommunene i Hallingdal. Sommerkampanjer. Norske Fjell er vi også med i for vinter satsningen. De to formelle samarbeidsprosjekter som jeg ser på som viktig, særlig for utenlandsmarkedet. Felles markedsføring.	Politisk vilje og tilgjengelighet til destinasjonene er helt avgjørende for oss. Men de bør ikke sitte å mene hva vi skal drive med i turistnæringen, de burde lytte på oss. Reiselivsutvikling og reiselivsnæringen i Norge er alt for politisert. Det går jo på destinasjonsselskap hvor kommunen sitter	Vi har jo det gjennom Skistar. Det er et slags nettverk. For pakketurismen er det jo aktuelt, få inn alt på et sted. Det kommer det mer og mer av. Om man skal gå inn i bedriftsnettverk er det jo en del forutsetninger som må ligge til grunn. Og det må føles naturlig. Men innenfor andre bransjer så er vel erfaringen at slike type cluster og samarbeidsformer, hvis de finner rette kombinasjoner, så er det bra. Det går på

		<p>Samarbeid gjennom Skistar med de andre destinasjonene. Felles markedsføringsopplegg. Tett samarbeid. Nettside.</p> <p>Gjennom destinasjonsselskapet betaler alle en avgift av sin omsetning som går til fellesgoder. Så vi har det, men det er jo frivillig. Fungerer bra, men om det blir dårlige tider og lite penger i kassa er det jo lett å melde seg ut. Vi håper jo at det vi lovfestes, og støtter det og tror det er helt avgjørende i fremtiden. Ordningene som er på destinasjonene i dag viser seg å være veldig skjør. I de minste diskusjoner og i dårlige tider, så sprekker samarbeidet og da mister du fundamentet. Vi ser jo i Europa hvor du har en Kurtax ordning. Eller en slik tydelig form. Jeg tror det er helt avgjørende. Har kjørt en del test kommunene, men ikke noe bestemt. Kan være noe med skatte eller avgifts politiske årsaker.</p>	<p>med så mye eierskap og ordførerne bestemmer fargen på brosjyrene. Dette er et eksempel. Så lenge politikerne har så mye meninger om norsk reiseliv så er det faktisk et problem for oss. De burde si til næringen at dere får klare dere selv, men hvilke rammebetingelser trenger dere for å være konkurransedyktige. Tror også at en stopper for samarbeid innen reiselivet kan være kommune grenser og fylkesgrenser. Mange type tiltak innen reiselivet er dumpa med offentlige midler fra enten kommunen, fylke eller innovasjon Norge. Og de har jo sine definisjoner på hva slags kanaler de vil bruke.</p>	<p>utveksling, du får større slagkraft utad og du kan drive større utviklingstakt internt.</p>
Beitostølen	<p>Det er viktig. Vi har jo på en måte bygd opp et konsern og leier ut lokaler. Det er et samarbeid med prostleie. Om det går bra hos en, går det sannsynlig vis bra hos en annen. Det kaller jeg godt samarbeid. Vis samarbeid skal lykkes må begge ha økonomisk gevinst. Vi hadde et destinasjonsselskap, men jeg føler at destinasjonsselskapene har levd ut sin rolle. Beitostølen ressort har vel tatt den posisjonen</p>	<p>Jeg tenker det at hvorfor skal absolutt reiselivet jobbe slik sammen. Hvorfor skal vi drive å kannibalisere oss? Skal vi bli bedre som næring, må vi lære av andre næringer.</p> <p>Men vi har konkrete prosjekt med Hemsedal og Geilo om Chartertursimen. Så det jobber vi med, med backing fra fylkeskommunene oppland og Buskerud. Det er veldig bra. Jeg er litt lei det ordet samarbeid. Det er så flossete, eller utvanna. Skal du samarbeide så må 1+1+1 bli 5. Du må oppnå noe. Et bra samarbeid er konkret, og det er samarbeidet med Geilo og Hemsedal. Vi kan måle resultat. Men det liksom, hva skal vi samarbeid med f. eks Vrådal om da? Jeg har jo null interesse om det kommer folk til Vrådal, og han i Vrådal har jo null interesse om det kommer folk hit. En må også</p>	<p>Politikeren sier: Næringen må samarbeide mer. Da spør jeg: hav skal vi samarbeid om? Jeg vet ikke.</p>	<p>Et bedriftsnettverk som Telemark 2.0 virker som en god ide det, det er jo en unik posisjon og en god ide.</p>

		<p>samarbeide i verdikjeden.</p> <p>Destinasjonen har et spleiselag mellom hytteeier, kommunen og butikkene. Det fungerer bra.</p> <p>En fellesgodefinansieringsmodell har jeg troen på. Det ville ha styrket reiselivet på mange ting som man ikke tjener penger på. Siden det vi har nå er frivillig er det lett å hoppe av.</p> <p>Det er viktig!</p>		
Geilo	<p>Geilo er en destinasjon med veldig mange aktører. 120 medlemmer i destinasjonsselskapet, som alle har mer eller mindre forskjellige meninger heletiden, det er på godt og vondt. Mange fordeler: nyanserte tilbud, allsidighet. Men problem når så mange skal bestemme. Betaler en medlemskontingent til fellesgode finansiering. Samarbeider på markedsføring, noe vertskap. 4 forskjellige eier og heisselskap som sammen står bak Geilo skiheiser. Kunden oppfatter det kanskje som et, men internt så er det krevende å ha 4 eiere. Vi prøver å samarbeide, vi får til noe, men jeg tror ikke vi får det til optimalt</p>	<p>Samarbeid er nok ikke et must, men jeg tror det er en veldig fordel for det første når du får med store brand. Det er verdifullt. Men også økonomisk drahjelp. Samarbeid med store attraksjoner og aktører rundt Geilo. Det gjør jo bare Geilolias produkt enda mer komplett og mye bedre. Men noe formidler vi jo da, og det tjener vi ikke penger på. Så det handler jo om å by på det beste, og det kunden vil ha. Uansett hvem som er avsender. For Geilo sin del må vi få til samarbeid innad, men jeg ser jo også for meg at Geilo bør i fremtiden være del av et større samarbeid. Men uansett hva vi gjør må marked være i fremst i panna. Jeg tror ikke vi får flere gjester til Norge om vi setter opp flere heiser, men vi må bli mye flinkere å fortelle hva vi driver med å få partnere ute på de ulike markedene. Samarbeidet med Beitostølen og Hemsedal om Chartertrafikk. Det har vært veldig kreativt, og vi sitter med eierskapet og da får vi jo ting gjort. Jeg tror det er viktig å finne noen du stoler på, de som har kvalitet og som er ”to the point”. Da funker det!</p> <p>Vanskelig, men viktig å få det til for flere bør være med å finansiere disse godene. Men jeg tror at det blir ikke noe av før vi får en lovhjemmel på det. Vi har jo vært</p>	<p>Vi har en ganske offensiv kommune som tar et ganske stort ansvar for å holde alle under samme paraply, for det er ikke lett. Det har vært mye konflikter og mange som mener at de får ingenting igjen for å være med å ett felleskap og vil ut å gjøre ting på egenhånd.</p> <p>Politisk vilje er helt klart viktig for destinasjonen. Vi har en kommune som tar et veldig stort ansvar, så vi er kanskje heldigere stilt en andre. De er veldig offensive med å bidra økonomisk.</p>	<p>Bedriftsnettverk er veldig positivt, men vi har ikke prioritert noe nå siden vi ikke har hatt tid internt. Om en skal gå inn i noe så må vi ha en drivende kraft i det. Vi har att en diskusjon på å gå inn i et nettverk med andre høydeparker. Jeg tror det er veldig positivt og har troen på slike ting. Men en må være kreativ og ha troen. Men tid er ofte et problem. Det er også veldig positivt å glemme disse kommune- og fylkesgrensene. Det er veldig bra å glemme de litt.</p> <p>Jeg tror også det er mer riktig å være temabasert en geografiskbasert. Jeg tror tema og nettverk er veldig viktig. Finne partnere man har samme målsetning med, tema og opplevelser.</p>



	<p>før det er en eier av de heisselskapene. Samarbeider på marked, skipatrolje og fellesheiskort. Alle skal gjøre det samme hel tiden, og det er dyrt. Vi skulle heller sakt at en skiheis var god på park, en på barneområde, her er det åpent tidlig og her seint. Jeg tror vi får det til, det er bare et spørsmål om tid. Det funker på et sett, men vi får ingen tyngde markedsmessig fordi alle egentlig gjør som de vill. Markedsføringen blir velig stykkevis og delt istedenfor at Geilo hadde stått sammen hele tiden og kjørt frem Geilo som helhet og sammen.</p>	<p>med som test pilot, men man har ikke fått det til. Det må være vilje hos det politiske. Kommunene bidrar mye, og vi prøver å få hytteeierne til å betale noe.</p> <p>Vi har vel kanskje den destinasjonen som har større forutsetninger for å drive helårsdrift. Vi har jo en naturlig gjennomfartsvei.</p>		
Vrådal	<p>Bygd opp et nytt destinasjonsselskap som hete Visit Vrådal. Rene retningslinjer.</p>	<p>Vinterdestinasjoner som ligge geografisk tilrettelagt må samarbeide samen. Gå tettere sammen og lage en plattform. Samarbeide både om vinter og sommer, produktutvikling, tilgjengelighet og markedsføring. (Mener de er litt underdog for Skistar destinasjonene uansett samarbeid). Destinasjonene her i fylket vil være tjent med å samles under et merkenavn som Telemark. Ville ha organisert destinasjonene mer på produktlikhet og gjort litt større områder. Destinasjonen som er like bør samarbeide, dette fordi strukturen og måten å arrangere seg på er ulikt. Glemme fylkes og kommune grensene og</p>		<p>Tror et bedriftsnettverk som Telemark 2.0 er veldig bra. Tanken og idealismen i det er veldig bra. Det er jo litt det sammen som jeg sa ang å knytte dissa skisentrene tettere opp mot hverandre. Tror absolutt at det er et sommerpotensiale, alt med aktiviteter er jo bra.</p> <p>På mange måter har vi jo bedriftsnettverk innenfor reiselivet, eksempel er jo kjedene. Men jeg mener jo at det er positivt med bedriftsnettverk, og jeg mener at det må sterkere samarbeid til, også tror jeg man må innse at "like barn leker best".</p> <p>Det som er utfordringen, er jo å få det til å gå. Med det kostnadsnivået, geografien, naturgitte forutsetninger og været. Det er jo problemet. Naturen er ganske lik andre steder i verden, så den er ikke så spesiell. Men vi må gjøre den tilgjengelig på en grei måte.</p>

		<p>samarbeide tematisk. Kyst og kyst, fjell og fjell.</p> <p>Tror en fellesgodefinansieringsmodell ville ha løst mye av problematikken rundt fellesgodene. Men en kommer ingen vei med dette før en får et lovpålagt opplegg, en type Kurtax system. Det er spill av ressurser å prøve å få til noe som skal gjelde for hele landet, på en rettferdig måte før du får det inn i lov form. Tror det er nødvendig, men tror ikke det vil komme med det første. Regjeringene og statsmakten må være villig til å ta denne fighten.</p>		
Vierli	<p>Ser alle fordeler av å kunne drive med samarbeid. På destinasjonsnivå ser jeg det som veldig viktig at vi driver med samarbeid. Også med konkurrentene.</p> <p>Formålstjenlig å skulle samarbeid med tanke på pakketering, markedsføring og de ulike tilbudene vi har. Rauland turist, som er destinasjonsselskapet er en paraplyorganisasjon for hele kommunene. Å bygge opp Rauland som merkenavn har vært viktig og et vesentlig satsningsområde.</p> <p>Vi samarbeider om felles heiskort også. Dette er en stor fordel for gjestene. Vi ønsker også nå å utvide et slik</p>	<p>Innovativ Fjellturisme var på en måte et slikt eksempel. Det gav for så vidt ikke etter min mening de store endringene på de typiske fjelldestinasjonene som ble peket ut som satsningsområde. Dette tror jeg henger mye sammen med at viljen ikke var stor nok i seg selv.</p> <p>Har en fellesgodefinansieringsmodell her i Rauland nå. Serviceavgift som er basert på frivillighet som i stor trekk går ut på omsetningsgrunnlag. Prosent avgift. Kommunen er også med å bidrar etter kronebeløp. Ja, jeg er jo egentlig litt forbanna for at det ikke er kommet opp på nytt hos regjeringen. Dette er fellesskapet nødt til å jobbe videre med for å lykkes med. Vi er så avhengige av det. Vi må blåse liv hos næringen å jobbe sammen mot å få til dette, slik at regjeringen kan lovfeste dette. Jeg tror det vil komme, men det vil gå noen år før det skjer.</p> <p>De destinasjonene som ligger mer tilgjengelig, som f. eks langs en gjennomfartsvei har selvfølgelig det. Og jeg hat tro på at konkrete satsninger for å lokalisere trafikken og reise mønstrene</p>	<p>Jeg og flere med meg, har blitt mye mer opptatt av at de midlene som kommer reiselivet til gode må bli mer effektivt utnyttet. Det er en og del destinasjonsselskap som ikke har god nok kontakt med næringen, og lager strategiske målsetninger og visjoner, mer en å ivareta sin egen økonomi. Men næringen må være mye mer offensive, og ikke sovne vekk. Mange av næringsaktørene har faktisk alt for lite ressurser til å delta, fordi de sliter med å ha hode over vannet for å holde sin egen bedrift i gang. Så det er en vanskelig ond sirkel. Det å samarbeide med kommunen er jo særdeles viktig. Samarbeider jo med de om de typiske fellesgodefinansieringer.</p> <p>Det å samarbeide med kommunen er særdeles viktig. Og det er selvsagt viktig på mange felt, men det er jo infrastruktur, tilrettelegging og andre type virkemiddel som kommunene og fylkeskommunene må gjøre i så fall. Men det er slutt på ren pengestøtte. Men at de har en positiv innstilling er veldig avgjørende.</p>	<p>Har gått i Telemark 2.0 pga. å nå frem i markedet med en spisset markedsføringsprofil. Vi har noe unikt, og vi kan profilere det ganske unikt. Tanken bak det er å samle kreftene å plukke på markedet direkte med det konseptet vi legger til grunn. Det å skape og tilrettelegg trafikk, nettopp for det segmentet. Det er vel for så vidt ingen som har gått direkte mot denne målgruppen. Det hadde vært mye vanskeligere å gått inn alene, og vi har jo også støtte fra det offentlige og innovasjon Norge. Det offentlige og Innovasjon Norge ser jo positivt på å tilrettelegge for bedriftsnettverk, så der har vi skutt en innertier. Vi er nå tre aktører, men å ta med flere inn i prosjektet med spesielt tanke på sommertilbud mener vi absolutt er et potensiale. Men det må være en spisset markedsføring hele tiden, og da må produktene stå i tråd med det. Jeg tror reiselivet generelt sett er for dårlige på bedriftsnettverk. Enkeltbedrifter har på en måte ikke sjanse å overleve alene, i hvert fall ikke de små og mellomstore. Man må samarbeide for å vise muskler, det tror jeg er fremtiden på det meste av reiselivet.</p>

	<p>heiskort system for hele Telemark. Dette kunne ha vært veldig fruktbart for f. eks hele Telemark, men det er ganske stor utfordringer med å få til det, både økonomisk og bli enige om fordelingsprinsippet. Så gode tiltak skaper også store utfordringer. Men en fordel er det absolutt å samarbeid godt på en destinasjon, det styrker destinasjonen og det styrker fylket. Samarbeidskonstellasjoner bør ikke være kommune eller fylkesvis. Men det er nå slik at den politiske viljen er større ved å tilrettelegge for samarbeid, en i f.eks. samarbeid med Øst-Agder. Det er nesten sjanseløst å komme gjennom med.</p>	<p>med samarbeid mellom flere kommuner og flere fylker kan være med på å skape økt trafikk. Rauland som sommerdestinasjon vil nok aldri bli utpekt som noe satsningsområde pga de store fyrtårnene som fjordene.</p>		
--	---	--	--	--

TEMA: Struktur		
Informant	Kategori: Destinasjonsstruktur	Kategori: Eierstruktur
Virke	<p>Det er jo frivillig å være med i et destinasjonssamarbeid.</p> <p>Det blir spennende om den nye strategien er klar og tydelig nok i hvordan</p>	<p>Styrken på de store destinasjonene som i hvert fall, om man ser helt på overflaten har lykket, er jo at de har eid på den måten at man kontrollere hele verdikjeden. Man sitter å kontrollere bookingen, formidlingen, heis og romdøgn.</p>

	<p>organiseringen bør være. Vertskap bør kommunene ta seg av. Om man velger å samarbeide i destinasjonsselskapet eller om kommunen eller offentlig sektor tar det, det kan være så sin sak. Men markedsføring, salg, distribusjon og det å bli tilgjengelig det er en næringsoppgave og det må næringen bli flinkere å samarbeide om.</p> <p>Det er en slik underliggende organisasjonsutforming som viser at vi er et umodent turistland. Vi har stagnert litt i fortidens strukturer.</p> <p>Vi trenger mer kompetanse og mer kommersiell forståelse og et virkemiddelapparat, og en offentlig sektor som har mer kompetanse på tjenesteinnovasjon. Og så må vi lytte til de som kjenner markedet.</p>	<p>Det er klart at det er lettere å være King Kong å eie alt. Men spørsmålet er jo hva som gjør det mulig?</p>
Innovasjon Norge	<p>En endring vil komme med den nye strategien. For vi har sett at det er for mange små som ikke jobber i samme vei. Og det blir mye transaksjonskostnader. En modell foreslått er en nesten ren "corporate". Det er veldig skremmende for destinasjonene. At noen ovenfra skal komme og bestemme alt. Dette har fungert bra i land, så hvorfor ikke. Modellen som finnes i dag fungerer jo ikke.</p>	<p>Jeg ser fordeler og ulemper ved begge strukturene.</p>
Alpinanleggenes Landsforening		<p>Det er sannsynligvis bedre om du har ett dominerende selskap. Å strukturere seg i fellesskap er smart. Men jeg ser sterke og svake sider. I Alpene er det spredt eierskap. De samarbeider.</p>
Visit Sørlandet	<p>Det man sier i dag er at det er alt for mange selskaper og organisasjoner, og veldig mye av midlene går til administrasjon og markedsføring, i stedet for til operativ markedsføring. Det er ikke rasjonalt å holde på slik man gjør i dag. Eierskapet skal være næringsleid, og ikke politisk eid. Politikere skal være tilretteleggere for næringen. I dag er det ikke slik, det sitter for mange politikere i destinasjonsselskapene.</p>	<p>Skistar er børsnotert, og skal tjene mest mulig penger for sine aksjonærer. Det må man aldri glemme. De tenker kun på segs elv, setter seg selv først, hva som er best for Skistar. Skistar som maktfaktor kan være veldig skummelt. Hvis de blir premissgiver for en destinasjon, så er det en veldig farlig tendens. Jeg er livredd for den Skistar-konstruksjonen. Jeg har ikke tro på der. Jeg har ikke tro på det. Jeg har tro på at næringen i fellesskap må drifte hvordan destinasjonen skal utvikles.</p>
Rauland	<p>Jeg er for en organisering med slankere struktur. Telemarksreiser må opp i systemet, jobbe mot departement, regjering, fylkeskommune. De kan ikke overta destinasjonene, de er ikke flinke nok. Så må Rauland Turist være ett nivå under.</p>	<p>En struktur som Skistar er den eneste løsningen! Og det er det jeg jobber for 70 timer i uka.</p>
Morgedal	<p>Morgedal har ikke noe destinasjonsselskap. Man ser jo at destinasjonsselskap bruker 70-80 % av tida til å finne penger til drift. Uformelle samarbeid er bedre, hvor du slipper mellomledet. Men jo større destinasjonen er, jo vanskeligere er det kanskje med uformelle samarbeid.</p>	<p>Jeg kan tenke meg en utfordring med en del gratispassasjerer, ved et eierintegrert selskap. Og at de må ta en del av utgiftene for å drive destinasjonen. Her i Morgedal ville hotellet vært den store, og det ville ha vært en utfordring.</p>
Gaustabanen	<p>Vi har et destinasjonsselskap som ikke har kommet dit det burde. Det har resultert i at aktører i næringslivet i Rjukan har etablert et eget forum og jobber parallelt.</p>	<p>Jeg ser at de destinasjonene med sterkt eierskap har hatt størst utvikling de siste årene. Du får utvikling når det er en som vil, og har gjennomføringsevne. Når du ikke er nødt til å få godkjenning på alt, av alle.</p>
Hemsedal	<p>I forhold til den nye strukturendringen så er mitt inntrykk at slike prosesser går veldig sakte i Norge.</p>	<p>Vi har en langsiktig eier som har evnen til å investere tungt, og vi har tilgang, vi blir sterkere på innkjøpsiden og mer forhandlingskraftig når du er stor. Vi samarbeider på markedssiden, distribusjon og ikke minst på utvikling, web og lignende. Vi har personalutviklings programmer som gjør at vi får god opplæring, og så har vi dette med</p>

		<p>utvikling av kompetanse internt. Så det er mange områder som har ført til at vi føler at vi har fått et løft. Det er det ingen tvil om.</p> <p>Jeg tror det er viktigere med hvordan eiere er, enn om det er en eller flere. Du kan også ha flere eiere vis de er langsiktige og har kunnskap om det de driver med. Du kan gjerne ha flere eiere om de er profesjonelle, men ofte så blir det fragmentert og de er i ulike interesser.</p> <p>Det finnes mange ulike eier modeller. I Norge er det mer spredt og fragmentert. Så enten må du ha en genuin, eller homogen eierstruktur lokalt som har kraft og kompetanse og driver det, eller så må du ha en industriell eier, rett og slett.</p>
Beitostølen	<p>Det er to faktorer som teller. Det er merke, altså branding og så er det infrastruktur med et komplett produktspekter. Det er folk opptatt av.</p>	<p>Jeg tror at de destinasjonene som klarer å ha større enheter, større eierskap og sterke eiere er vinnerne. Gjestene bryr seg jo ikke om hvem som eier ting, bare det fungerer. Har du et sterkt eierskap så har du kontroll over gjeste strømmen og vertskapet. Du må ha kontroll over hele prosessen.</p> <p>Jeg tror absolutt vi har et konkurransefortrinn der med tanke på strukturen, men utfordringen er jo at vi er en familiebedrift da og ikke de ressursene som Ski Star f. eks har.</p> <p>Ski Star er et av verdens mest vellykkede selskap, det er veldig bra at de har kommet, de er med på å løfte alle andre. Men de har ikke fokusert på sommeren da, slik som vi. Vi tenker det komme til å bli enda mer viktigere på sommeren.</p>
Geilo	<p>Jeg tror det blir en endring i Norsk reiseliv med tanke på at det kommer til å bli større organisasjoner og større eierstruktur. Jeg tipper at om 5 år er ikke Geilo som det er i dag.</p>	<p>Vår struktur er jo ikke ideell, og jeg ser ofte at jeg skulle ønsket at vi hadde fått til en type ”Ski Star” på Geilo. Fått til et type selskap, som på en måte kunne tatt makta. Det kan være krevende til tider at vi er så mange som skal bestemme. Skistar kjører løpet sitt. De har en strategi, og de kjører den uansett om 10 grunneier er misfornøyde. Så jeg tror det er riktig at man organiserer seg i større enheter, men jeg tror det må være på eiernivå. Det er veldig vanskelig å få forpliktelser om man ikke har det på et eiernivå. Vi har snakket litt om at enten så Geilo få til en sammenslåing slik at vi bli en aktør, eller så må vi utvikle Geilolia så unik og så nisje at den på en måte befester seg som noe unikt. Nå føler vi at vi er slik midt i mellom.</p> <p>Jeg tror de andre egentlig også ønsker det, men det er forskjellige strategier og agendaer investorer og eiere har på en destinasjon. På en destinasjon må de strategiene gå sammen, det sliter vi med.</p> <p>Jeg tror de destinasjonene som har blitt kjøpt opp av Ski Star skal være ganske fornøyde. De har en eier med god økonomi. Men de satser ikke på sommer da. De stenger jo helst. Og det er jo ingen styrke for en destinasjon.</p>
Vrådal	<p>Jeg tror nok næringen er klar for en reorganisering, men det nytter ikke å kommer her å presentere det og si at slik skal det være. De må heller gå til næringen å spørre hvordan vil dere ha det</p> <p>Jeg tror det kommer, men det klart det tar tid. Det kommer nok til å forsvinne en del destinasjonsselskap og turistkontor, slik at vi får større og slagkraftige enheter. Nord Norge er et godt eksempel på hvordan de har klart å samhandle sammen, og organisere riktig. Nå må Sør- Norge begynne å gjøre noe.</p>	<p>Ski Star er jo litt spesiell fordi det er jo en eierkonstellasjon. Det er jo slik at om du ikke er med så boikotter de deg, og da er du ferdig. De er jo en veldig stor konkurrent, og for oss som er så små, så må vi strukturere litt på en annen måte.</p> <p>Og det er klart om man eier alt hadde det vært lettere enn når det er mange som beinet.</p> <p>Skisentrene må kanskje finne det de kan spesialisere seg på innenfor et type segment. Slik at man kan bli veldig gode på akkurat den biten. Så om vi kunne blitt enige om hva</p>

		hvert enkelt skulle bli gode på, også fått dette innunder en hatt.
Vierli	Det er klart at stordriftsfordeler og et overordnet syn på hvordan ting skal tilrettelegges og hvordan totalkonseptet skal drives er særdeles viktig. Utfordringen for en destinasjon som oss er jo å samarbeide med de ulike type bedriftene som har det vanskelig nok på vinteren.	Det er jo faktisk slik at makten råder der de største midlene finnes. Ski Start har jo hele styringen på de destinasjonene og har en helhetlig strategi. De har økonomiske resurser til å drive med f. eks tung markedsføring som viser seg å være effektivt. Filosofien til Innovasjon Norge er jo om lokomotivene drar, så drypper det på de andre. Så vi har nok en utfordring her i Telemark. Vi bør gå sammen om et felles samarbeid med flest mulig skisenter for å vise muskler. Utfordringen vil jo være at Telemark i seg selv ikke er noe destinasjon, utfordringen er jo å få profilert de forskjellige destinasjonene, men under den samme paraplyen.

TEMA: Innovasjon		
Informant	Kategori: Innovasjon	Kategori: Innovativ Fjellturisme
Virke	<p>Innovasjon og nyskaping er nok viktig. Og man må ha fokus på tjeneste innovasjon som virkemiddelapparat, som ofte mangler. Det er ikke han som har de beste produktene som vinner, det er den som klarer å pakke, markedsføre, distribuere og selge det. Det er slik at prosjekt som er for tegnebrettbasert og for mye basert på en romantisk oppfatning om egen fortreffelighet som havarerer. Foredlingsgraden tror jeg er avgjørende. Jeg tror det er den del gode tanker og ideer, og en del kompetanse der ute.</p> <p>Ja, tematisering og unikhet er viktig. Og man må klare å ta fatt i de forutsetningen man har slik at man kan lykkes med de.</p> <p>Det er neppe nok å levere fin natur og et hotell. Man må tilføre beliggenhet med et spennende sted, et sted med sentral beliggenhet, aktiviteter og events eller noe som er så unikt at du kunne tenke deg å komme.</p> <p>Noe kapasitet må nok bli tydeligere på sinn innhold og sitt konsept. Vi i Virke har pekt på det tematiske og det å komme seg inn i nisjer.</p>	<p>Slik som jeg kjenner prosjektet hadde det mye bra innhold. Jeg tror det som var en ulempe da de var ferdige var at vi ikke hadde nasjonale turist myndigheter som er tydelig nok på hvilken type turistsatsning vi har. Når det er laget en nasjonal skilt mal så er det veldig uklart om hvem som skal ta ansvaret for den videre.</p> <p>Det kan nok hende at man må jobbe enda mer langsiktig enn man har med den type aktør organisering, men jeg er ikke i tvil om at det har vært en del nyttig aktivitet og tema i prosjektet. Men det kan hende de burde ha sett på hvilke samarbeidsformer man har i de videre. Det synes jeg er en utfordring at er uklart.</p>
Innovasjon Norge	<p>For å få til innovasjon må folk i næringen ut og se og oppleve fra andre land. Få nye impulser. Konkurransen avler innovasjon.</p> <p>T.H. spiller en viktig rolle i utviklingen i reiselivsnæringen. Det må gjøres 100 %, du MÅ levere det du sier at du har. Jeg tror ikke det går på antall eller størrelse, det er mer at du må levere utifra det du sier at du skal levere.</p> <p>Det er lov å kopiere hverandre. Jeg tror på konkurranse. Du kan samarbeide, men man bør kanskje gå for det som er unikt for destinasjonen.</p> <p>Veldig mye av innovasjonen i reiselivet er ikke det vi kaller produktinnovasjon. Det er veldig mye markedsinnovasjon. Logistikk spesielt. IKT. Verdikjede. Det har skjedd mye på nett. Det har kommet nye</p>	<p>Sti- og merkesystemet blir en nasjonal standard. Det er kanskje det beste resultatet. Vi har hørt at ”mye var bra, men mye kunne vært bedre også”. Innovasjon Norge mener prosjektet var vellykket. Vi er godt fornøyd med ressurser som ble puttet inn der.</p>

	forretningsmodeller.	
Alpinanleggenes Landsforening	<p>Det der er litt morsomt. Det ordet gjør at alle nå jobber med ting man ønsker skal være lønnsomt, men som ikke er det. Ordet innovasjon er en forbannelse. Før het det produktutvikling, nå heter det innovasjon.</p> <p>Men det er klart at innovasjon er viktig. Men det må forankres i at regninger skal betales for det. Innovasjonen må være stor nok til å tjene penger på.</p>	<p>Det kom overhode ikke noe ut av prosjektet. De har jo ikke kommet i gang enda. Først må man jo bestemme seg for hva man skal selge, til hvem og hvor. Problemet er at det hele tiden blir teoretikere som står for prosjektet</p>
Visit Sørlandet	<p>Det er arrangementsutviklingen. Den er ekstremt viktig. Man må finne ut hva som trekker folk. Man kan se på driftsmodellen, hva som kan gjøres der. Alternere på personell. F. eks.</p> <p>Jeg tror destinasjonene må finne sin unike opplevelse å tilby. Men jeg tror ikke de er flinke nok. Kompetansen er ikke høy nok, man er for konservativ. Man skal være alt for alle.</p>	<p>Tankegangen er god, men ressursene brukt feil. Den årlige konferansen er et bra fora. Som en kilde for informasjon og inspirasjon.</p> <p>Oppfatningen av "IF" er at det ble brukt jævlig mye penger, men det kom veldig lite ut av det. Og det er riktig.</p>
Rauland	<p>Innovasjon kan være en løsning.</p> <p>Skal vi klare oss i kampen med de som har så flotte ting, så må vi ha en skikkelig innovasjon av betydelig størrelse.</p> <p>Innovasjon må til for å lykkes. Noe unikt. (Telemarkskatedralen)</p>	<p>Stisystemet. Råd i forhold til profilering og hjemmesider.</p> <p>"IF" er etter mitt syn et mislykket forsøk på å finne fellesnevnerne. Fokuset var etter min mening ikke verdiskapende. Ikke der skoen trykker, ikke næringens premisser. Og det det har kostet! Den eneste drivkraften til "IF" er at det er betalt av offentlige midler. Det er ingen måloppnåelseskrav.</p>
Morgedal	<p>Det er viktig for oss å fornye oss. Tenke innovativt. Vi ønsker å få til en hoppbakke for unger på utsida her, i plast og porselen.</p> <p>Det er viktig å levere. Et komplett tilbud. (markedsføringen til T2.0 sier: 0 % bullshit).</p> <p>(Flere prosjekter, guideprosjekt i Telemark, nye utstillinger, interaktive)</p>	<p>Kjenner veldig lite til prosjektet, nevner "samlingen" i Morgedal (konferansen). "Inntrykket er at de har gjort en god jobb, uten at jeg vet noe om det".</p>
Gaustabanen	<p>Nyskaping er helt avgjørende for destinasjonene. Sovner du, så sovner turistene også.</p> <p>Vi har innmari mye (innovative) prosjekter på Rjukan. Sette fokus på det som er unikt (GT, se 1/6 av Norge) Videreutvikle/fornye attraksjonene</p> <p>Løsningen er å sette inn ressurser der du har noe unikt.</p>	<p>Den type prosjekt har jeg tro på. Men vi er avhengig at det skjer noe i etterkant lokalt. Den største effekten jeg har erfart var møteplassen. Å utveksle informasjon med andre destinasjoner. Møteplass og nettverk synes jeg var bra. På seminarene fikk vi veldig fokus på sommerturisme. Vi fikk større fokus på sykkel (Krossobanen og Hardangervidda)</p>

Hemsedal	<p>Det er noe vi jobber med hele tiden. Men det som er viktig er å definere hvilke mulige markeder og målgruppe kan vi være aktuelle å være reisemål for. Man må finne ut hva de etterspør, hva skal den bestå av, så kan du utvikle. Jeg tror utfordringen ligger i å lytte til hva gjestene som kan tenke seg å komme til Norge vil ha og så utvikle. Ikke omvendt. Der har vi mye å lære. Det må bunne i markedet.</p> <p>Teoretisk er det riktig at destinasjonene må spesialisere seg på hva de er gode på eller unike på, men i og med at vi ligger ås langt vekk fra de store markedene så er spørsmålet: skal du ha lønnsomhet i turistnæringen så må du ha volum. Volum er her avgjørende. Siden vi ligger så langt fra markedene som vi gjør, så blir spørsmålet hvor mye kan du spesialisere deg? Kundegrupper er et dilemma.</p>	<p>Det har vel gitt et visst bidrag til produktutvikling på sommeren, men på samarbeid siden så tror jeg ikke det har bidratt så lå langt. En videreutvikling av fjellvandringsproduktet tror jeg vel kom ut av prosjektet for Hemsedal sin del.</p>
Beitostølen	<p>Produktutvikling er nøkkelen i norsk reiseliv. Det å komme opp med en ny modell, eller en nyhet. Vi har en visjon med at vi enten skal være først eller best med det vi gjør. Det er alltid den første du husker. Bilbanen er et eksempel. Men jeg mener at norsk reiseliv skriker for mye etter mer penger til markedsføring og alle er opptatt av å fylle senger. Tenk deg et forsknings- og innovasjonssenter hvor vi kunne utviklet aktiviteter som vi kan bruke i alpinanleggene om sommeren. Tenk deg hvor mye det kunne ha løfta norsk reiseliv da. Men staten må være med på å putte inn penger til forskningsutvikling og så må de som vil være med få muligheten.</p>	<p>Vi tok et bevisst valg med at vi ikke ønsket å være med. Det nytter ikke å sitte sammen med alle konkurrentene dine å prøve å innovere. Vi er med i et annet i USA. Men tanken bak prosjektet er bra.</p>
Geilo	<p>Innovasjon og nyskaping er viktig. Men det som er viktig er at det må være noe som er mulig å få til. Altså det skal ikke være slik at det skal være så viktig med innovasjon at man ikke tenker på hvilke områder som man skal gjøre innovasjon på. Gode aksepterte prosjekt må ha en markedsakseptforankring.</p> <p>Jeg tror at skidestinasjonene kunne ha spisset seg mer på hva de er gode på. Man må tørre å ta noen valg. Men det er innmari vanskelig å tørre å ta valg når det går dårlig, for man ha ikke mulighet å tape enda mer. Så man vil jo safe.</p> <p>Selv om det er krevende i fjell Norge nå så kan vi jo ikke bare sett oss ned.. Skal vi ha nye kunder så må vi jo tenke nytt. Det er det vi gjør med sommerparken, det er jo å være innovativ. Skape nye attraksjoner. Vi må fornye oss hele tiden. Produktutvikling er super viktig. Men som sakt så prøver vi hele tiden å tenke nytt, bli bedre på service og gi det lille ekstra som er verdiene våre. Vi har ambisjoner om at vi skal ha en nyhet i sommerparken hvert år, og hele tiden vi bedre på det vi driver med.</p>	<p>Bidro ikke nok til bærekraftig trafikk. Det er kjempe fin å være innovativ og man må tenke nytt, men det må være et kundegrunnlag og liv laga. Sommerturismen ble satt på kartet på en helt annen måte, så det var bra. Det ble også et bra nettverk. Og konferansen som gav både impulser og motivasjon til å se på utvikling på egen destinasjon. Jeg tror ikke at Geilos sommertrafikk har blitt bedre økonomisk ut av prosjektet, men det kan være andre fylkes kan dokumentere det. Men vi har jo hatt en bra sommertrafikk før Innovativ Fjellturisme pga gjennomgangstrafikken. Konseptet er veldig bra, og jeg tror mange fikk en helt annen forståelse om at det er muligheter om sommeren også. Man må bare brette opp armene, og stå på. det har sikkert kommet ut en del god enkelt prosjekt for andre destinasjoner, og disse studieturene og nok også vært bra. Motivasjonsmessig og fokuset har prosjektet vær bra. Men det brukes jo mye ressurser da.</p>
Vrådal	<p>Det er ikke lett å finne det man kan være nyskape på. Man konkurrerer jo med hele verden. Jeg vet ikke hva jeg skal finne på eller tilby som kan måle</p>	<p>Føler at dette prosjektet har skyti litt over mål sett fra mitt stå sted. Jeg føler det at destinasjonene hadde fått mye mer ut av dette om de hadde fått pengene direkte fra</p>



	<p>seg med en uke i Karibien her i oktober. Også er det kostnadsbilde da. Du får ikke utbytte av det du investerer i. Volumet er for lite.</p>	<p>Innovasjon Norge. De som har dratt med profitten her er jo konsulentfirmaer, spesielt ett. De har fått til noen skilt maler og slike ting, men i utgangspunktet så har det jo ikke gjort noen verdens ting. I forhold til kostnadene totalt i dette prosjektet og de offentlige midlene som ble spruta inn så er det lite konkret som har kommet ut. Tenk hvor mye destinasjonene kunne fått til om de hadde fått pengene konkret. Destinasjonene som var med hadde også store kulturforskjeller. Det var to vidt forskjellige planeter. Tankegangen bak det var bra, men det ble for stort. Det ble ikke noe særpreg. Jeg tror heller at destinasjonen her, må gå sammen og lage en plattform.</p>
Vierli	<p>Det er jo forskjellige type investeringer og tiltak som en sikkert kan lage seg en menyliste på. Veldig mange av de blir jo for omfattende og for kostbare i forhold til enkelt bedrifter å takle alene. Det er ikke så lett å finne på noe som er 100 % innovativt i seg selv. Men vi har jo nå bryte en milepæl med tanke på Camp Vierli i forhold til at så langt vi vet har vi verdens første skatehotell. Det er jo en innovativ sak, som vi har stor tro på å lykkes med. Men for å overleve blant konkurransen må man fornye seg og hele tiden etterstrebe seg å tilby det markedet etterspør.</p> <p>Jeg tror absolutt at om typiske vinterdestinasjoner skal lykkes på sommerstid så må de gjøre noe kreativt, der paybacken kommer igjen i bedre priser og økt volum på utleiemarkedet. Men jeg føler og tror at det er litt slik at alle destinasjoner vil litt, men ingen tør å bruke opp kruttet på sommeren fordi de ønsker å bruke sine ressurser på vinteren der de vet at de kan lykkes i større omfang. Så det er nok den generelle utfordringen.</p> <p>Å skulle spille seg god på de destinasjonene/ aktiviteten som er i nærheten skulle vi nok blitt enda mye bedre på og profilert det.</p>	<p>Min oppfatning av det prosjektet er delt. Jeg har ikke greid å kartlegge helt hvor mye økonomiske ressurser som er lagt ned i prosjektet, men det er utvilsomt et tungt og dyrt prosjekt som er dratt i gang. Den innovative delen av det var produktutvikling på en typisk vinterdestinasjon som skulle utvikle seg på sommerstid. Det skaper vesentlig stor utfordring for både destinasjoner og næringen å bruke egen innsats og midler på marginale produkt. Det kom en del konkrete produkt ut av prosjektet som ble støttet av offentlige midler. Men for vår del kan en vel slå fast at midlene var bortkasta. Har i hvert fall ikke sett noen som helst avkastning på det. Men intensjonen med prosjektet var god. Men gjennom så mange ulike ledd stopper det bestandig opp når en skal dra så store visjoner sammen. Det ble litt for omfattende og for lite ressurser på de ulike destinasjonene til å vise glød. Om pengene hadde gått direkte til destinasjonen kunne nok situasjonen vært annerledes. Så summa sumarum var prosjektet helt geit, men under tvil. Tanken var god, men utkomme av prosjektet er ikke så bra som det kunne ha vært.</p>