

Samarbeid om innovasjon mellom småbedrifter i norsk bygdeturisme- en forstudie

Martin Rønningen, Gunn-Turid Kvam
og Egil Petter Stræte

Notat nr 5/07, ISSN 1503-2027

martin.ronningen@hil.no
gunn.turid.kvam@bygdeforskning.no
egil.p.strate@bygdeforskning.no

Norsk senter for bygdeforskning
Universitetsenteret Dragvoll
N-7491 Trondheim



Innhold:

1	Innledning	3
2	Innovasjon som perspektiv på reiseliv	3
2.1	<i>Definisjoner.....</i>	3
2.2	<i>Innovasjon basert på attraktorer</i>	5
2.3	<i>Har geografi og lokalitet betydning for innovasjonsprosesser?</i>	8
2.4	<i>Problemstillinger, metode og forstudie.....</i>	10
3	Eksemplet Natur & Fritid A/S.....	11
3.1	<i>Innledning</i>	11
3.2	<i>Produkter/tilbud.....</i>	12
3.2.1	<i>Fiske</i>	12
3.2.2	<i>Jakt</i>	13
3.2.3	<i>Annet.....</i>	13
3.3	<i>Hva kan vi lære av eksemplet?.....</i>	13
3.3.1	<i>Produktmessig innovasjon?.....</i>	13
3.3.2	<i>Organisering og ledelse.....</i>	14
3.3.3	<i>Markedsorientering og distribusjon som innovative element?</i>	15
3.3.4	<i>Nettverk og samarbeid</i>	15
3.3.5	<i>Innovasjonssystem/triple helix.....</i>	16
3.3.6	<i>Er selskapet iscenesetter eller vedlikeholder av en opplevelsesscene?</i>	17
3.3.7	<i>Lokalisering.....</i>	17
3.3.8	<i>Lærdom - oppsummert.....</i>	17
4	Eksemplet Gardmillom i Gudbrandsdalen	19
4.1	<i>Innledning</i>	19
4.2	<i>Om etablering og utvikling av virksomheten.....</i>	20
4.2.1	<i>Initiativ og idé</i>	20
4.2.2	<i>Organisering, finansiering og koblinger til andre aktører</i>	22
4.2.3	<i>Problemer, barrierer og utfordringer</i>	22
4.3	<i>Hva kan vi lære av eksemplet?.....</i>	23

4.3.1	Produktinnovasjon?	23
4.3.2	Organisering, produksjonsprosess og markedsføring som innovasjonselementer?.....	24
4.3.3	Nettverk og samarbeid	24
4.3.4	Innovasjonssystem/triple helix	25
4.3.5	Om iscenesettelse og vedlikehold av en opplevelsesscene.....	25
4.3.6	Lokalisering.....	26
4.3.7	Lærdom - oppsummering	27
5	Eksemplet Den Gyldne Omvei i Inderøy i Nord-Trøndelag	29
5.1	<i>Innledning</i>	29
5.2	<i>Om etablering og utvikling av konseptet</i>	29
5.2.1	Initiativ, idé og oppstart	29
5.2.2	Organisering, finansiering og koblinger til andre aktører	30
5.2.3	Effekter av satsingen og suksessfaktorer.....	31
5.2.4	Utfordringer.....	32
5.3	<i>Hva kan vi lære av eksemplet?</i>	32
5.3.1	DGO og innovasjon.....	32
5.3.3	Innovasjonssystem	34
5.3.4	Om iscenesettelse, vedlikehold og utvikling av opplevelsesscene	34
5.3.5	Lokalisering.....	34
5.3.6	Lærdom - oppsummert	35
6	Noen avsluttende refleksjoner	35
7	Referanser	37

1 Innledning

Formålet med dette notatet er å vise hvordan innovasjon som perspektiv kan anvendes på en bransje som vanligvis ikke er fremst i rekken for innovasjonsforskningen, nemlig reiselivsbransjen. Innovasjonsforskningen har vært mest opptatt av teknologi og prosessindustri samt organisering for å oppnå slik innovasjon, og videre markedsinnovasjon for selge produktene. Tjenestebaserte og arbeidsintensive bransjer som reiseliv har i mindre grad fått oppmerksomhet fra innovasjonsforskere i norsk sammenheng.

Vi har valgt å studere nærmere den distriktsbaserte delen av reiselivsbransjen, og da spesielt den som er knyttet til de små bedriftene vi kan finne i mange mer spredtbefolkte områder. Selv små reiselivsbedrifter er viktige i mange mindre lokalsamfunn, og enda viktigere blir det å fornye seg for å ta del i den antatte veksten som vil komme innenfor reiselivet i årene som kommer. Det er en stor utfordring for små bedrifter å nå ut til sine potensielle tilreisende. Derfor er samarbeid mellom små bedrifter og utvikling av distribusjonskanaler viktig. Dette er knyttet til organisering. Ved Bygdeforskning er det satt i gang et forskningsprosjekt hvor dette skal studeres nærmere: *Innovasjon i små reiselivsbedrifter i distriktene - hvordan organisere og samarbeide for forbedringer og vekst?* Formålet med prosjektet er å utvikle mer kunnskap om reiselivsbedriftenes forhold til innovasjon og organisering. Dels betyr dette at vi skal utforske hva innovasjon innebærer i små reiselivsbedrifter, identifisere og analysere kritiske faktorer for samarbeid omkring innovasjon mellom små reiselivsbedrifter og videre foreslå tiltak som kan forbedre innovasjon og utvikling, spesielt tiltak som kan forbedre organisering og samarbeid. Dette skal bidra til å forbedre grunnlaget for vekst i bransjen.

Forskningsprosjektet er finansiert av Norges forskningsråd, Forskningsmidler over jordbruksavtalen og Sparebank1 Midt-Norge. Dette notatet bygger imidlertid på forarbeidet til prosjektet (finansiert av Norges forskningsråd og ved egeninnsats). Vi reiser her spørsmål og problemstillinger vi mener er nødvendig å få mer kunnskap om, samtidig som vi viser hvordan vi forstår innovasjon innen en slik tjenesteytende bransje som reiseliv, både teoretisk og i praksis gjennom eksempler. Spørsmålsstillingene skal vi arbeide videre med og utvikle framover, og vi oppfordrer leseren til gjerne å ta kontakt med oss for gi en kommentar eller å diskutere.

2 Innovasjon som perspektiv på reiseliv

2.1 Definisjoner

Forståelsen av *innovasjon* knytter vi til Schumpeters poeng om at dette handler om å finne nye kombinasjoner av ressurser (Schumpeter, 1934). Disse nye kombinasjonene er innen reiseliv definert til å være (Sundbo & Gallouj, 1999):

- Produktinnovasjon: nye produkter eller tjenestetilbud for turister.
- Prosessinnovasjon: fornying av prosedyrer for å produsere og distribuere tilbudene til turistene.
- Organisatorisk innovasjon: nye måter å organisere virksomheten på eller nye former for bedriftsledelse.
- Markedsinnovasjon: nye salgs- og markedsføringstiltak, utvikling av nye markeder eller nye introduksjoner i eksisterende markeder.

Innovasjon kan dermed være omfattende og variert, blant annet inkludere nye kompetansetiltak som påvirker organisering, ledelse eller produksjon (produkter, produksjonsprosesser, markedsføring, distribusjon). Videre peker faglitteratur på betydningen av samarbeid og nettverk for innovasjonsevne. Samarbeid og nettverk dreier seg om at produsenter samhandler mer eller mindre stabilt. I forlengelsen av dette momentet har vi systemperspektiver som har fått betydelig oppmerksomhet i innovasjonsforskningen, og inkluderer myndigheter, offentlig virkemiddelapparat og FoU-miljøer.

Med reiseliv forstår vi her primært næringsaktiviteter knyttet til hotell- og annen overnattingsvirksomhet, restaurant og annen matservering, næringsmessig tilbud om opplevelse, attraksjoner eller aktiviteter samt de deler av transportnæringene som omfatter turisme. I en studie av Holmengen og Akselsen (2005) er begrepene reiseliv og bygdeturisme drøftet og definert. De har tatt utgangspunkt i OECDs definisjon og offentlige næringskoder og tilpasset dette til norske forhold. Ut fra dette legger de følgende virksomheter til grunn for bygdeturisme: hotellvirksomhet, camping, hyttegrender, annen overnatting, servering av mat og drikke, transport med tog, transport med rutebil, turbilkjøring, drosjebiltransport, turoperatørtjenester, reisebyråvirksomhet, utleie av personbiler, fornøylesparker, sirkus og annen underholdning, bibliotek- og museumstjenester, botaniske og zoologiske hager, sport og annen fritidsvirksomhet, videre er deler av varehandelen inkludert samt utmarksvirksomhet knyttet til jakt, fiske, tomtefeste og lignende (Holmengen & Akselsen, 2005, s 8). Reiseliv er ut fra dette omfattende og vi mener det er et godt utgangspunkt for å beskrive denne næringen. Vi vil i tillegg inkludere kystrelatert virksomhet slik som turistbasert sjøfiske og båttransport hvor turisme er et vesentlig element samt noe luftbasert transport basert på reiseliv (f. eks. helikopter og småfly).

Disse reiselivsvirksomhetene må begrenses geografisk for at de skal kunne avgrenses til bygdeturisme. Det vil si de må knyttes til bygder. Det er flere ulike definisjoner som kan anvendes her. Holmengen og Akselsen har gjort dette ved å utelukke 44 bykommuner, slik at reiselivsvirksomheter utenfor disse kommunene blir inkludert i bygdeturismebegrepet. Dette kan være en forenklet og pragmatisk operasjonalisering av den geografiske dimensjonen av bygdeturisme, selv om det vil ekskludere bygder i bykommuner og inkludere bypreget aktivitet i andre kommuner. Vi er opptatt av *aktivitetene* innen bygdeturisme og da særlig naturbasert turisme, som gjerne er etablert i tilknytning til gårdsbruk med ressurser innen

jordbruk, skogbruk, utmark og fjell. Vi er også opptatt av en annen viktig aktivitetsdimensjon i bygdeturisme, nemlig kulturbasert turisme, eller turisme som i det minste har kulturbaserte aspekter inkludert. Vi tenker her spesielt på kulturarv knyttet til gårdshistorie, bygder og kulturlandskap. Aktiviteter og ressurser som tradisjonsmat, gamle bygninger, folkemusikk, lokale festivaler og markeder mv. er viktige ressurser for bygdeturismen.

En tredje avgrensning som gjerne blir gjort i en definisjon av bygdeturisme, er å avgrense til små bedrifter, det vil si småskala reiseliv, for eksempel til færre enn 20 ansatte eller til mikrobedrifter med færre enn fem ansatte. Også i vårt arbeid har vi småbedrifter og mikrobedrifter i fokus. Vi ser imidlertid ingen grunn til å avgrense bygdeturisme per definisjon til småskala virksomhet. Som annen næringsvirksomhet kan også bygdeturisme vokse i omfang, enten organisk i enkeltbedrifter eller som samarbeid mellom bedrifter.

I denne forstudien er en slik definisjon av reiseliv og bygdeturisme tilstrekkelig. I en operasjonalisering av definisjonene for å anvende for eksempel offentlig statistikk vil man være nødt til å inngå kompromisser som bidrar til at grensene for hva som er bygdeturisme eller ikke kan være noe uklare.

Som nevnt trekkes samarbeid gjerne fram som et karakteristisk trekk ved innovative bedrifter eller miljøer i innovasjonslitteraturen. Her siktes det til samarbeid mellom produsenter, både innenfor og på tvers av ulike nivåer i verdikjeden. Dette kan dreie seg om at attraksjonsbedrifter som er på samme nivå i verdikjeden samarbeider, eller at attraksjonsbedrifter samarbeider med for eksempel overnattingsbedrifter, transportselskaper og distribusjonsselskaper (turoperatører, reisebyråer), det vil si at samarbeidet omfatter bedrifter på ulike nivåer i verdikjeden. Videre kan samarbeidet foregå på lokalt nivå (destinasjonsnivå) eller kan ha et mer funksjonelt preg, det vil si at bedrifter lokalisert ulike steder samarbeider.

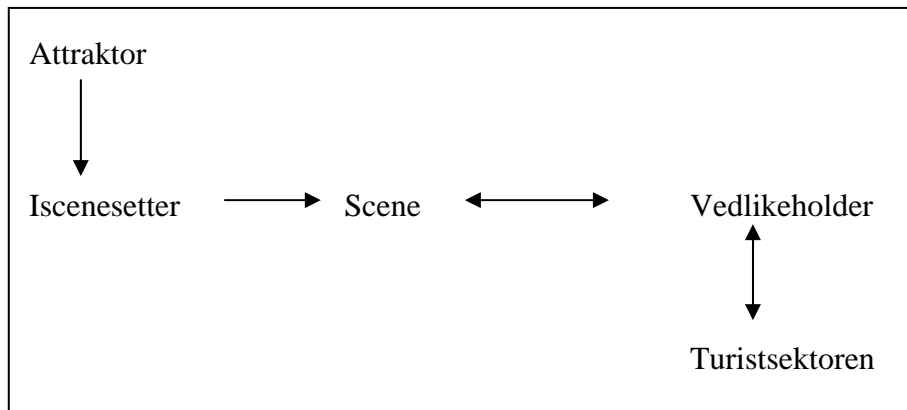
I tillegg til bedriftssamarbeid og nettverk, framhever innovasjonslitteraturen koblinger mellom bedrifter, myndigheter (forvaltningsapparat og virkemiddelapparat) og FoU-miljøer. Regelmessig samarbeid og stabile nettverk mellom disse knyttet til innovasjon, danner et grunnlag for utvikling av innovasjonssystemer. Triple helix er en spesiell variant av dette som inkluderer de tre nevnte kategoriene og hvor særlig universitetene står for det vitenskapelig bidraget.

Fra noen danske undersøkelser har vi funnet en innovasjonsforståelse som vi ser som relevant og fruktbar i forhold til norsk bygdeturisme (Jensen *et al.*, 2001; Jensen *et al.*, 2002). Dette presenterer vi nærmere i neste kapittel.

2.2 Innovasjon basert på attraktorer

De danske forskerne har utviklet en modell som er spesielt egnet for å analysere innovasjon i reiselivssammenheng. Noe av bakgrunnen er at de finner lav innovasjonsgrad blant to av reiselivets kjernenæringer, henholdsvis overnattings- og serveringsbransjen. De fant imidlertid geografiske områder der det skjedde en merkbar utvikling, basert på det de

karakteriserer som attraktorer. Etter å ha studert karakteristiske trekk ved utviklingsprosessene skisserte forskerne en modell som de visualiserer som vist i figur 1.



Figur 1: Modell for utvikling og vekst i tursime gjennom utnyttelse av attraktorer (Jensen *et al.*, 2002)

Med *attraktorer* menes faktorer som skaper oppmerksomhet, og trenger i utgangspunktet ikke være knyttet til reiseliv. De danske forskerne nevner noen eksempler. En stor virksomhet eller institusjon (f.eks. universitet) som mange besøker i forretnings- eller yrkesmessig sammenheng, og som er godt kjent, kan være en attraktor. Et annen kategori er naturfenomener som for eksempel solformørkelse, midnattssol eller en foss. Større begivenheter som sportsarrangement og konserter er en tredje kategori av attraktorer, og kan umiddelbart assosieres med reiseliv. Lokale kulturbegivenheter er en fjerde kategori. Og en siste kategori med eksempler er bygningsmiljøer med arkitektoniske kvaliteter. Denne lista er ikke på noen måte uttømmende. Poenget er at attraktorer altså kan være både naturelementer, kulturtrekk i et lokalt eller regionalt samfunn, arrangementer, bygninger og konstruksjoner samt virksomheter som skaper oppmerksomhet, eller har et potensial for å skape oppmerksomhet.

Isenesettere har evnen til å utnytte dette potensialet og skape en *scene* eller i det minste strukturen til en scene. Med det menes at attraksjonselementer, fasiliteter og nødvendige tjenester må kobles og organiseres. I danskernes modell er iscenesetteren først og fremst forstått som idémakeren som i det minste ser muligheten for å utvikle et sammensatt produkt med attraksjonskraft. Dette trenger ikke være en enkeltperson. Jensen et al (op cit) skriver at iscenesetteren i denne sammenhengen skaper en virtuell, imaginær verden ved å utforme og formidle ideen til et produkt basert på en attraktor.

Isenesetteren har entreprenørens trekk, men er ikke nødvendigvis iverksetter fordi vedkommende først og fremst kjemper for å få scenen akseptert, men deltar ikke nødvendigvis i utnyttelsen og videreutviklingen av scenen. På dette stadiet kommer *vedlikeholderen* inn i prosessen. Vedlikeholderen kan være enkeltperson, gruppe, destinasjonsselskap eller en annen organisasjon som overtar iscenesetterens idé, iverksetter og videreutvikler scenen. Turismesektoren kan bidra til vedlikeholdet av scenen, i det minste ved

at det tilbys nødvendige servicetjenester som overnattings- og serveringstilbud, men kan i prinsippet høste av scenen uten å investere arbeid eller finansielle ressurser i utviklingen og vedlikeholdet.

Modellen til de danske forskerne kan problematiseres. For det første avgrenser de turistsektoren snevert, primært som overnattings- og serveringsbransjen. I den vanlige forståelsen av reiselivsbegrepet inkluderes attraksjoner som faktisk framheves som et svært sentralt element i det fritidsbaserte reiselivssystemet (jf f.eks. Flognfeldt, 1995; Rønningen & Sæter, 1995; Kamfjord, 2001; McIntosh *et al.*, 2001; Mill & Morrison, 2006). Attraksjoner omfatter litt forenklet alle aktivitetsmuligheter og opplevelsestilbud for tilreisende. Dette favner frie og kollektive goder, organiserte og ikke-organiserte og kommersielle og ikke-kommersielle tilbud.¹

I attraksjonslitteraturen skiller man gjerne mellom attraksjonsressurser og attraksjoner. Attraksjonsressursen er en innsatsfaktor som kan utvikles til en attraksjon som er et opplevelsestilbud eller en aktivitetsmulighet som tilreisende kan ta i bruk. En attraksjonsressurs kan bli en attraksjon gjennom tilrettelegging eller foredling. Eksempelvis er et utsiktspunkt en attraksjon når tilreisende oppsøker utsiktspunktet. Det krever i det minste at utsiktspunktet har blitt bekjentgjort for de tilreisende på en eller annen måte, enten det skjer gjennom rykte, reisehåndbøker, avisomtale, promosjonstiltak eller andre kilder. I det andre ytterpunktet kan attraksjonsressurser inngå i langt mer omfattende foredlingsprosesser før det framstår som et tilbud eller et produkt. Eksempelvis kan et utsiktspunkt foredles til en attraksjon gjennom skilting og informasjonstavler, gjennom opparbeidelse av parkeringsplasser og stier fra vei til utsiktspunktet, gjennom utleie av kikkerter/teleskop og guiding.

Begrepet attraktor i den danske modellen synes å inkludere alt fra en attraksjonsressurs nærmest forstått som råvare (f. eks. vakker natur, et potensielt utsiktspunkt eller en lokal tradisjon) til en faktisk attraksjon slik begrepet brukes i reiselivslitteraturen, f. eks. en lokal festival. Modellens sentrale poeng er interessant å ta med videre, det vil si at et potensielt attraksjonselement eller en enkeltstående attraksjon kan utvikles til en scene som vil være et mer helhetlig produkt med større attraksjonskraft enn det enkeltstående attraksjonselementet.²

¹ I faglitteraturen skilles det gjerne mellom primær-, sekundær og tertiærattraksjoner (Leiper, 1990). Primærattraksjoner er så godt kjent og er så attraktive at de trekker tilreisende til stedet eller området der attraksjonen er lokalisert. Sekundærattraksjoner kjenner tilreisende til før de kommer til lokaliseringsstedet, men attraksjonen er ikke sterk nok alene til å trekke publikum til stedet. Når tilreisende først oppsøker stedet, benyttes gjerne sekundærattraksjonene. Tertiærattraksjonen er lite kjent og oppdages først etter at tilreisende har kommet til reisemålet, men blir gjerne benyttet.

² Hvis vi bruker begrepene primær-, sekundær- og tertiærattraksjon, kan utviklingen av en scene dels dreie seg om å kombinere ulike attraksjoner til et samlet attraksjonstilbud med større gjennomslagskraft enn hva hver

I tillegg er det et viktig poeng at scenen må vedlikeholdes eller helst videreutvikles, samt at den må markedsføres.

I modellen skilles det relativt skarpt mellom iscenesetter og vedlikeholder. Skillet er basert på de empiriske studiene til de danske forskerne der iscenesetter og vedlikeholder viser seg å være ulike aktører. På den andre siden kan det prinsipielt sett ikke utelukkes at iscenesettere også kan være mer fullverdige entreprenører som både har en forretningsidé, bidrar aktivt til iverksetting og deltar i selve produksjonen. I det minste bør det åpnes for at iscenesetteren kan bidra til iverksetting og eventuelt produksjon i tillegg til idé- eller konseptutvikling. Det kan derimot være fruktbart å skille mellom henholdsvis iscenesetter- og vedlikeholderrollen selv om rollene kan fylles av de samme aktørene. I tillegg kan det være hensiktsmessig å skille mellom iscenesettelse og vedlikehold som to forskjellige faser i produktutvikling og produksjon.

2.3 Har geografi og lokalitet betydning for innovasjonsprosesser?

Av flere grunner kan geografi og lokalitet ha betydning for innovasjonsprosesser. For det første kan geografiske avstander og kvaliteten på fysisk infrastruktur påvirke innovasjonsmulighetene. Lange avstander mellom tilbyder og marked målt i kilometer eller transporttid kan være en begrensning fordi kunder får relativt store kostnader knyttet til å bruke produktet eller tilbudet. Kvaliteten på fysisk infrastruktur som veinett/-standard, flyplasser, båt- eller togforbindelse kan slå ut på samme måte.³

De nye konsentrasjonene av fritidshus og hytter representerer også et potensielt marked for etablerere og produsenter av en del typer reiselivstjenester. Fritidsboligene er befolket i mange av årets helger i tillegg til ferieperioder. Større fleksibilitet i arbeidslivet gjør også at fritidsboligene kan få karakter av å være andrehjem. Disse konsentrasjonene er i stor grad lokalisert i Bygde-Norge. Produsenter eller etablere som har tilhold i slike områder, kan ha et potensielt marked som bokstavelig talt oppholder seg nær produsentene i deler av året.

Så langt har vi knyttet lokaliseringsfaktoren til geografisk avstand mellom tilbydere og kunder. Om produksjon i en eller annen grad er etterspørselsdrevet, er det rimelig å anta at etablerere eller produsenter som er lokalisert nær markeder, også har bedre muligheter til å fange opp markedssignaler og inkorporere disse i innovasjonsprosesser. Videre vil produsentene ha en enklere oppgave med distribusjonen enn produsenter som er lokalisert langt fra markeder. I tillegg er det sannsynlig at det etableres flere produkter og lokaliseres flere produsenter nær slike markedskonsentrasjoner som er omtalt ovenfor, enn på steder uten

attraksjon har på egen hånd. I tillegg vil utviklingen av slike scener gjerne inkludere andre tjenester som overnatting, servering, dagligvarehandel, spesialbutikker, transporttjenester etc.

³ Jule- og nissesenteret i Rovaniemi er et eksempel på at infrastruktur kan ha stor betydning, også for å overvinne geografiske avstander. En stor del av kundene kommer med fly. Uten flyplass ville senteret i den størrelsen det har fått, vært utenkelig.

samme markedsmessige nærhet. Når antallet produsenter øker, er det også grunnlag for utvikling av et næringsmiljø som kan gi enkeltprodusenter eller etablerere fortrinn knyttet til denne lokaliseringen.

Når det utvikles et næringsmiljø knyttet til bestemte bransjer eller beslektede eller interrelaterte produksjoner, snakker vi gjerne om næringsklynger. Slike klynger gir vanligvis visse agglomerasjonsfordeler. Klyngen vil for eksempel gi gode muligheter for å finne samarbeidspartnere og utvikle kompetanse som er relevant for flere eller mange produsenter, og videre gir slike klynger gjerne visse rekrutteringsmessige fortrinn fordi potensielle arbeidstakere tiltrekkes av sysselsettingsmuligheter, fagmiljø og karrieremuligheter. Videre er det enklere å utveksle informasjon i en slik klynge enn når produsenter er spredt. I reiselivssammenheng vil en slik klynge vanligvis også innebære en konsentrasjon av kunder fordi kundene nødvendigvis må oppsøke produktene. Som allerede antydning, kan det argumenteres for at innovasjonsprosesser har bedre grobunn der det befinner seg kundekonsentrasjoner enn på steder der det er langt færre kunder.

Fra et teoretisk ståsted kan vi her hente inspirasjon fra det nevnte innovasjonssystemperspektivet. Teori og forskning på innovasjonssystemer legger vekt på elementer som produksjonsstruktur, klynger, forskning og utvikling, utdanning, indre bedriftsorganisering, nettverk mellom bedrifter, det finansielle systemet og nettverk mer generelt (Lundvall, 1992; Lundvall & Maskell, 2000; Asheim & Isaksen, 1997; Asheim & Isaksen, 2000; Cooke & Morgan, 1998). I forhold til reiseliv kan vi stille spørsmål om hvilke av disse elementene som er viktige, og hvordan bedriftene forholder seg til de relevante elementene. Det er lagt stor vekt på tillit innenfor innovasjonssystemforskningen, det vil si tillit i relasjonene mellom bedriftene. Hvis det er stor grad av tillit i et bedriftsmiljø, vil det stimulere til tette og langsiktige relasjoner med aktører utenfor bedriftene, og dette er framholdt som viktig for innovasjon (Lundvall & Maskell, 2000).

Innovasjon er en interaktiv prosess, det vil si at bedrifter, andre aktører i støttestrukturen rundt og kundene påvirker hverandre gjensidig i utviklingene av de ulike formene for innovasjon. Dette er ingen mekanisk og lineær prosess. Systemtilnærmingen til innovasjon kan imidlertid bidra til å strukturere innovasjonen bedre og avdekke hva som er de kritiske faktorene for at innovasjonen skal styrkes.

Et interessant spørsmål er om små reiselivstilbydere i Bygde-Norge tilhører slike systemer og næringsklynger. Svaret er sannsynligvis ja hvis man ser på de store vintersportsstedene som er etablert i distrikts-Norge. I tillegg kan det finnes små klynger av reiselivstilbydere, men disse klyngene har naturligvis ikke de samme karaktertrekkene som de store industrielle klyngene. I tillegg til klyngefenomenet, er det andre lokaliseringmessige forhold som er av interesse. Det gjelder ikke minst små reiselivstilbyderes beliggenhet i forhold til dominerende reiseruter, i forhold til konsentrasjoner av fritidsboliger og generelt hvilken standard det er på samferdselsforbindelsene til stedet eller området der tilbyderne er lokalisert.

2.4 Problemstillinger, metode og forstudie

På bakgrunn av blant annet gjennomgangen foran har vi reist noen spørsmål vi skal undersøke nærmere:

1. Hva innebærer innovasjon i små reiselivsbedrifter i distriktene?
 - Identifisere hvordan innovasjon blir forstått/oppfattet i små reiselivsbedrifter.
 - Hvilke typer innovasjon skjer (produkt, prosess, marked eller innovasjoner i tilknytning til organisering), og hva er kilder til innovasjon?
2. Hvilke kritiske faktorer kan identifiseres for samarbeid omkring innovasjoner og på hvilken måte er de kritiske?
 - På hvilken måte kan samarbeid mellom bedrifter forbedre evne til innovasjon og bidra til vekst i bedriftene? For eksempel: hvordan kan samarbeid mellom bedrifter påvirke innovasjon i produkt, prosess, marked og salg?
 - Hvilken betydning har etablerte nettverk og innovasjonssystem for samarbeid om innovasjon mellom bedrifter? Vi tenker både på horisontalt og vertikalt samarbeid.
 - Hvilken rolle spiller kunnskap og kompetanse for samarbeid omkring innovasjon og implementering av innovasjoner, og hvordan får bedriftene tilgang på relevant kunnskap og kompetanse?
 - Hvordan samhandler de som er ide-eiere og de som ”vedlikeholder” en turistattraksjon (scene) for å utvikle og vedlikeholde attraksjonen, og hvilke barrierer hindrer utvikling av attraksjoner eller ”scener”?
 - Hvilken effekt har innovasjon på bedriftenes økonomi?
3. Hvilke tiltak kan forbedre innovasjon og utvikling i små reiselivsbedrifter, spesielt tiltak som kan forbedre organisering og samarbeid?

Disse spørsmålene skal besvares i et større forskningsprosjekt som vi nå er i oppstartsfasen på. Hovedprosjektet har både en kvalitativ og en kvantitativ tilnærming. Den kvalitative, som utgjør den mest omfattende delen, innebærer en eksempelstudie av 4-5 ulike samarbeidsløsninger/nettverk av reiselivsbedrifter som studeres mer i detalj. Den kvantitative delen består av en spørreundersøkelse blant ca 500 små reiselivsbedrifter i Norge for å få statistisk generaliserbare data.

I denne forstudien har vi valgt å bruke tre eksempler for å illustrere hvordan innovasjonsperspektivet kan anvendes empirisk på småbedrifter i reiselivssammenheng. Dette er samtidig en innledende fase i vår analyse.

I beskrivelsen av eksemplene har vi lagt vekt på innovasjonsaspekter som:

- Hva er de innovative elementene? Produktutvikling eller produktforbedring, forbedring av produksjonsprosesser, organisering av virksomheten, nye salgs- og markedsførings tiltak, etablering av nye markeder, endringer i markedsatferd, eller nye kompetansetiltak som påvirker organisering, ledelse eller produksjon.
- Betydningen av samarbeid og nettverk.
- Om innovasjonssystem i en eller annen variant er identifiserbart og i virksomhet.
- Belysing av innovative elementer med attraktor- og scenemodellen.
- Betrachninger om lokaliseringsfordeler og -ulempet.

De tre eksempelstudiene er valgt ut fordi de på ulike måter er former for samarbeid mellom små reiselivsbedrifter. De er alle bygderelaterte, men vektlegger ulike aspekter og ressurser i bygdene: mat, kultur og natur.

De tre eksemplene er Natur & Fritid fra Hedmark, Gardmillom i Oppland og Den Gyldne Omvei i Nord-Trøndelag. Vi må understreke at vi ikke har gjennomført en grundig analyse av hvert enkelt eksempel. Vi har stort sett benyttet oss av åpne tilgjengelige kilder som nettsider, brosjyrer og egne besøk som gjester, i tillegg til informantsamtaler med noen få personer.

3 Eksemplet Natur & Fritid A/S

3.1 Innledning

Natur & Fritid ble startet som selskap under et annet navn i 1993, og leverte da tjenester knyttet til utmarksforvaltning. Selskapet sprang ut av et miljø knyttet til en skogeierforening i innlandet, og var lokalisert på Elverum. I 2003 ble selskapet lagt om til å drive med utmarksopplevelser. Selskapets eiere var da en privatperson (50 %) og Mjøsen Skog BA og Glommen Skog BA (hver med 25 %).

I perioden fra 2003 fram til etterjulsvinteren 2006 arbeidet selskapet med å utvikle og selge opplevelsesprodukter innrettet på ulike målgrupper. Jakt- og fiskeprodukter har vært kjernen i produktpakken, men gjerne kombinert med overnattingstilbud og i noen tilfeller med guiding. Natur & Fritid har altså utviklet produktpakker med underleveranser fra grunneiere

(fiske-/jaktrett), fra eiere av boliger som jegere og fiskere kan benytte og eventuelt guider som selger tjenester til selskapet.⁴

I tillegg til sportsfiske og jakt reklamerer Natur & Fritid med overnatting og ”andre opplevelser”. Overnattingstilbudet dreier seg om formidling av fritidshus. ”Andre opplevelser” har så langt vært lite utviklet, og har vært begrenset til ”kajakk-turer og juv-vandring i urørt Norsk natur ...”.⁵

Fram til 2006 har selskapet solgt produktene selv. Ved inngangen til sommersesongen 2006 ble det inngått samarbeid med selskapet Din Tur som har base i Verdal, Nord-Trøndelag.

Etter at vår begrensede datainnsamling ble avsluttet, har det skjedd ytterligere endringer. Natur & Fritid har i dag knapt egen virksomhet. Samarbeidspartneren Din Tur har fått tillatelse til å kontakte de underleverandørene som Natur & Fritid har avtaler med, slik at Natur & Fritids produkter og pakker kan selges av Din Tur. Det sannsynlige utfallet er at Din Tur overtar Natur og Fritids virksomhet, og at Natur og Fritid enten innfusjoneres i Din Tur eller avvikles. Bakgrunnen for dette, kommer vi tilbake til.

Av to grunner velger vi å ta med eksemplet Natur & Fritid selv om selskapet har en noe uklar status i 2007. For det første er ikke selskapet avviklet. For det andre har selskapets utviklingsbane potensial for læring.

3.2 Produkter/tilbud⁶

3.2.1 Fiske

I følge hjemmesiden tilbød Natur & Fritid i 2006 kvalitetssikrede og godt tilrettelagte sportsfiskeopplevelser i Norge, og hevdet å være Norges største portal av innlandsfiske. Tilbudene omfattet laksefiske i Suldalslågen, Surna og Orkla og ørretfiske mange steder på Østlandet, med eller uten overnatting, og i enkelte tilfeller med tilbud om fiskeguide. Natur & Fritid la i følge egenreklamen vekt på å gi kunder gode beskrivelser av vassdrag og vann, og tilbød veibeskrivelser og kart på hjemmesida. Alle produktene kunne fram til våren 2006 bestilles gjennom Natur & Fritid.

⁴ Boligene som inngår i sportsfiskeprodukter eies i mange tilfeller av de som også har fiskerett. Likevel er det eksempler på at Natur & Fritid har satt sammen produkt med fiskerett fra en underleverandør og overnatting fra en annen. I mange av jaktproduktene inngår også overnatting i form av hytter og seterhus.

⁵ <http://www.natur-fritid.no/>

⁶ Dette var produkttilbudet pr mars 2006.

3.2.2 Jakt

Natur & Fritid har tilbudt jakt i samarbeid med rettighetshavere i flere områder. Produktene har omfattet jakt på elg, rein, bukk, bever, rype, hjort, småvilt og storfugl. Elgjaktproduktet omfatter både guidet jakt (med flere erfarne jegere som guider og veiledere) og ”gjestejakt” hvor kunden inngår i et jaktlag med andre jegere eller grunneiere, og med overnatting/losji. Fuglejakt, villreinjakt med mer er gjerne produkter med færre og enklere produktelementer, altså uten guide, men med overnattingsmuligheter i seterhus eller enkle hytter.

3.2.3 Annet

Tilbudet av ”andre opplevelser” har som nevnt vært begrenset og er konkretisert til kajakkture og juvvandring. Det rene overnattingstilbudet som selskapet har tilbudt dreier seg om formidling av fritidshus.

Oppsummert har Natur & Fritid en produktportefølje som i hovedsak er knyttet til jakt og fiske med varierende grader av tilrettelegging og eksklusivitet. Fisketilbudet utgjør tyngste delen av tilbudet. Som allerede nevnt arbeider Natur & Fritid verken med produktpakking, markedsføring eller salg i 2007. Denne oppgaven er overlatt til Din Tur som står fritt til å prioritere eller videreutvikle produktspekteret med tilhørende markedsarbeid.

3.3 Hva kan vi lære av eksemplet?

Selskapets forretningsidé og sentrale produkter er på sett og vis imitasjoner av andre og godt kjente tilbud. Kjernen er jakt, fiske og feriehus, hvilket andre selskaper også har. Utenfra sett har Natur & Fritid vært et selskap som i en eller annen grad forsøker å etterlikne f.eks. selskapet Din Tur med base i Nord-Trøndelag (Verdal), og som også eies av en skogeierforening (Allskog). Natur & Fritid har imidlertid forsøkt å bygge opp et produktspekter knyttet først og fremst til innlandsfiske. Din Tur har ikke hatt en sterk posisjon på markedet for innlandsfiske, og har heller ikke hatt noen omfattende produktportefølje på dette produktområdet. Natur & Fritid vurderte det slik at selskapet ville bli et supplement til Din Tur, og i begrenset grad en konkurrent.

Nedenfor følger noen betraktninger om innovasjonsaspekter ved Natur & Fritids virksomhet.

3.3.1 Produktmessig innovasjon?

Som antydnet er, eller var, ikke Natur & Fritids produkter nye i absolutt forstand. Sportfisketilbudet har likhetstrekk med det historiske lakselord-produktet (personer fra britisk overklasse som kjøpte fiskerett i norske lakseelver samt overnatting, servering og gjerne en person til å ro båten i elva). Mer generelt har mer eller mindre eksklusive og dyre sportsfiskeprodukter eksistert i lang tid, og tilbys i mange varianter av individuelle tilbydere.

På den andre siden er pakking av produktelementer ansett som en utfordring i reiselivet, og pakking er en form for produktutvikling ved at flere enkeltstående produkter kobles sammen til et mer helhetlig produkt. Dette dreier seg om iscenesettelse for å bruke et begrep fra modellen i figur 1. Når det skjer, har det på sett og vis et innovativt preg. I det minste kan dette karakteriseres som en form for produktutvikling. Det samme gjelder pakkingen av jaktprodukter (jaktrett, overnatting, guiding). Natur & Fritids satsing på opplæring av fiskeguider har også et visst nyhetselement i seg, og er et bidrag til produktutvikling og kvalitetskontroll av produkter, og er i det minste et innovativt trekk i småskala reiselivsproduksjon.

3.3.2 Organisering og ledelse

Selskapet Natur & Fritid har alltid hatt få ansatte, og som tidligere nevnt ingen ansatte det siste året. I et lite selskap kan ikke lederfunksjonen rendyrkes slik som i større virksomheter. Daglig leder må gjerne utføre mye operativt arbeid. I selskapets korte historie har det vært flere utskiftninger av ledere av ulike grunner. Dette har naturligvis medført manglende kontinuitet på ledelsesnivå. Minst én av de som har fungert som daglig leder, har hatt for lite kompetanse på reiselivsfeltet i følge en informant som sier: ”En ting er å arbeide med tømmeromsetning, noe ganske annet er det å lede en bedrift som skal lykkes på et reiselivsmarked med krevende kunder og mange konkurrenter”. Underforstått mener informanten at ikke alle lederne har hatt tilstrekkelig kompetanse om marked og særlig ikke om markedsføring og distribusjon innen denne reiselivsnisja. Det gir sårbarhet i en liten organisasjon med få ansatte, og der daglig leder som nevnt må utføre mye operativt arbeid.

Samme informant mener også at utvikling og oppbygging av selskapet har vært en krevende oppgave. I 2003 var Natur & Fritid et selskap uten identitet eller merkenavn (*brand name*) blant potensielle underleverandører og i potensielle markeder. Ved inngangen til 2004 hadde selskapet verken produkt- eller kundeportefølje når det gjaldt sportsfiske. Begrepet innlandsfiske var heller ikke innarbeidet i potensielle markeder, og slett ikke i det internasjonale markedet. Lakse- og sjøfiske var – og er – enklere produkter å arbeide med fordi disse tilbuda har identitet (*brand name*), og blant mange utenlandske sportsfiskere blir Norge assosiert med nettopp lakse- og havfiske.

Utfordringen for Natur & Fritid dreide seg dermed ikke kun om å utvikle gode produktpakker, men også om å etablere merkevaren *innlandsfiske*. Informanten mener at dette var en stor utfordring som krevde møysommelig arbeid og eiere med tålmodighet til å utvikle selskapet. Samme informant mener at selskapet heller ikke hadde særlig drahjelp fra Innovasjon Norge som ikke prioriterte merkevarebygging av innlandsfiske.

En grunn til at Natur & Fritid søkte samarbeid med Din Tur, var problemene med å rekruttere kvalifisert arbeidskraft til å ivareta markedsførings- og salgfunksjonene. I tillegg er det vanskelig for et selskap med såpass begrenset produktutvalg og omsetning å finansiere slike markedsfunksjoner på egen hånd.

Oppsummert har selskapet ikke lyktes med utvikling av nødvendige lederfunksjoner, særlig ikke på salgssida. Dette har vært en viktig begrensning for selskapet.

3.3.3 Markedsorientering og distribusjon som innovative element?

I forbindelse med satsingen på sportsfiskeprodukter ble det foretatt en markedsundersøkelse som har resultert i identifisering av ulike sportsfiskersegmenter. Det ene segmentet, de såkalte sportsfiskespesialistene med mye erfaring, og som gjerne stiller høye krav til fiskeopplevelsen, ble definert som Natur & Fritids primære målgruppe. At et lite reiselivsselskap bruker en markedsundersøkelse så systematisk, er ikke vanlig. Selskapet har systematisk arbeidet med å koble det definerte markedssegmentet med produkter som antas å passe preferansene til segmentet. En såpass sterk systematikk i koblingen av markedssegment og produkt er også noe uvanlig blant små reiselivsbedrifter. Dette uttrykker vilje til markedsorientering. Dessuten har denne prosessen omfattet kompetanseutvikling som definitivt er et element i innovasjonsprosesser.

I tillegg til produktpakking har Natur & Fritid arbeidet særlig med distribusjon. Det ble gjort gjennom en hjemmeside (e-markedsføring) med bookingmuligheter (e-booking). Selskapet har i tillegg arbeidet målrettet med å få omtale i magasiner og tidsskrifter innrettet på segmentet bestående av avanserte og erfarne sportsfiskere.

Bruken av markedsundersøkelser, systematikken i kobling av markedssegment og produkt, og grepet i distribusjonsarbeidet kan knapt karakteriseres som nyskapende i generell forstand, men er til en viss grad nyskapende praksis blant mindre reiselivsbedrifter.

3.3.4 Nettverk og samarbeid

Dette avsnittet avgrenses til produsentsamarbeid. Natur & Fritid har hatt to typer kontaktflater som følger naturlig av virksomheten. For det første har selskapet hatt en viss kontakt med Glommen Skog BA og Mjøsen Skog BA fordi disse skogeierforeningene er eiere av selskapet, og fordi Natur & Fritid har hatt kontorfellesskap med den ene skogeierforeningen. Selskapet har ifølge eierne hatt god kontakt med Norges Bondelag og Skogeiersamvirket nasjonalt, hvilket er naturlig fordi selskapet arbeider mye med grunneiere.

Videre har selskapet hatt god kontakt med underleverandørene, og har arbeidet med andre grunneiere for å utvikle flere tilbud. Inngåelsen av samarbeid med Din Tur som er en liknende, men langt større bedrift, var etter eiernes vurdering nødvendig. Som nevnt, er det sannsynlig at Natur & Fritid enten fusjoneres inn i Din Tur, eller at Din Tur overtar virksomheten mens Natur & Fritid avvikles. Uansett utfall, vil resultatet sannsynligvis bli at produktene relatert til innlandsfiske får tilgang til bedre og mer utviklede salgskanaler i form av kontorer i Tyskland og agenter i flere land. I tillegg vil koblingen med Din Tur medføre at et større fagmiljø med sterkere kompetanse tar ansvaret for videre produkt- og markedsutvikling.

Natur & Fritid Selskapet har hatt svak kontaktflate mot næringsorganisasjoner som i utgangspunktet kunne vært relevante, f.eks. NHO Reiseliv og Norsk Bygdeturisme og Gardsmat.

På den ene siden har Natur & Fritid hatt et robust nettverk bestående av underleverandører, grunneiere/rettighetshavere, Norges Bondelag og skogeiersamvirket. På den andre siden har ikke selskapet hatt mye samarbeid med andre reiselivsbedrifter. Inngåelsen av samarbeidet med Din Tur bøter i noen grad på dette.

3.3.5 Innovasjonssystem/triple helix

Natur & Fritid har knapt hatt direkte kontakt med FoU-institusjoner, med ett unntak. Selskapet fikk en såkalt bedriftsstipendiat i 2004. Dette er en ordning som er opprettet i samarbeid mellom noen fylkeskommuner og Høgskolen i Lillehammer. Ordningen minner om en trainee-ordning som innebærer at en uteksaminert student (bachelorgrad i reiseliv) ansettes i bedrift for en periode på ca ett år. Stipendiaten skal ha veiledning fra både bedrift og høgskole. Fylkeskommunen finansierer deler av lønnskostnadene.

Gjennom denne stipendiaten har selskapet indirekte hatt kontakt med en FoU-institusjon. Andre forskningsinstitusjoner enn nevnte høgskole er ikke forsøkt trukket inn eller kontaktet av Natur & Fritid. Markedsundersøkelsen som Natur & Fritid har benyttet for å identifisere markedssegment, var bedriftsstipendiatens bacheloroppgave. Det foreligger i tillegg noe forskning om sportsfiske og sportsfiskere som kunne vært benyttet, men denne kunnskapen er ikke benyttet. Ikke minst har NINA (Norsk institutt for naturforskning) utført relevant forskning om f.eks. sportsfiske. Det foreligger også en del forskning om ferie- og fritidsatferd for øvrig som kunne vært relevant, men som ikke er benyttet. Forskningsinstitusjonene som har utgitt de nevnte publikasjonene, inngår altså ikke i Natur & Fritids nettverk.

Natur & Fritid har heller ikke hatt mye kontakt med offentlige myndigheter og virkemiddelapparat. Natur & Fritid søkte fylkeskommunene om støtte til en bedriftsstipendiat. Selskapet kjenner til virkemiddelapparatet som Innovasjon Norge har, men mener at det ikke er støtteordninger som selskapet har kunnet gjøre seg nytte av. Det er en sannhet med modifikasjoner fordi Innovasjon Norge kan gi støtte til bedriftsutvikling, kompetanseutvikling etc. som selskapet i prinsippet kunne søkt om. Innovasjon Norge har også støtteordninger som grunneiere kan søke om når de skal utvikle nye utmarksprodukter. Noen av grunneierne som Natur & Fritid samarbeider med, har fått slik støtte.

Det kan slås fast at Natur & Fritid har hatt en viss kontakt med en høgskole, men ikke kontakt med andre FoU-miljøer og lite kontakt med forvaltning/virkemiddelapparat. Selskapet har heller ikke mye kontakt med relevante interesse- eller næringsorganisasjoner. Natur & Fritid har god kontakt med underleverandører, men lite kontakt med andre distribusjonsselskaper. Samlet sett må dette forstås slik at Natur & Fritid ikke har inngått i et triple helix-system, i hvert fall ikke i et velutviklet system.

3.3.6 Er selskapet iscenesetter eller vedlikeholder av en opplevelsesscene?

Hva er Natur & Fritid sin rolle og posisjon i modellen om attraktorer og iscenesettelse (jf figur 1)? Dels har selskapet fungert som en iscenesetter ved at produktidéen ble utviklet, og selskapet har koblet jakt- eller fiskerettighetshavere med overnattingstilbud og i noen tilfeller guidetilbud. Natur & Fritid har dermed utviklet en scene, eller et mer komplett produkt om man bruker en annen terminologi. I selskapets produktsortiment inngår også enklere produkter som kun fiske eller kun overnattingstilbud. I begge tilfellene kan selskapet betraktes som en vedlikeholder ved at det har markedsført ”scenene” og sørget for at produktene har vært tilgjengelige over tid. Eksempelvis har selskapet regelmessig måttet reforhandle kontrakter eller avtaler med underleverandører enten det er rettighetshavere (jakt- og fiskerett), guider eller eiere av hytter og seterhus. Dette er ikke avanserte scener eller produkter, men tross alt er det flere produktelementer som må kobles til produktpakker, avtaler må fornyes og markedsarbeidet må foregå kontinuerlig.

I dette tilfellet har en og samme aktør rollene som både iscenesetter og vedlikeholder.

Når det gjelder produktkategoriene ”Overnatting” (formidling av fritidshus) og ”Andre aktiviteter” (juvvandring og kajakkture) er scenene lite utviklet. Kanskje blir dette relativt enkle scener, men særlig den sistnevnte kategorien (”andre aktiviteter”) kan utvikles til interessante scener gjennom en del tilleggsprodukter. Etersom Natur & Fritid neppe vil fungere som eget selskap i framtida, er det Din Tur som eventuelt må forsøke å utvikle denne iscenesettingen.

3.3.7 Lokalisering

Selskapet har kontoradresse i Elverum. Kontoradresse er i og for seg ikke særlig avgjørende fordi produktene i hovedsak består av produktelementer levert av underleverandører som er lokalisert over et stort geografisk område i Sør-Norge. Dessuten vil kundene alltid dra dit fiske- og jaktoplevelsene er, nemlig i fiskeelver eller jaktterreng.

Natur & Fritids hovedproduksjon som har vært pakking og distribusjon av utmarksprodukter, gir altså ingen sterke føringer på lokalisering. Med tanke på produktutvikling er det kanskje en viss fordel å være plassert i Elverum med nærhet til grunneiere i innlandet, men selskapet har som nevnt også mange underleverandører helt andre steder i Sør-Norge.

Oppsummert er det liten grunn til å vektlegge lokaliseringsspørsmålet i dette tilfellet.

3.3.8 Lærdom - oppsummert

Selskapets virksomhet har hatt et visst innovativt preg med hensyn til produktutvikling. Selskapets forretningsidé ble utviklet over tid, og er preget av selskapets fortid som leverandør av utmarkstjenester for grunneiere (utmarksplanlegging, næringsvirksomhet basert på utmarksressurser). At selskapet i sin tid hadde utspring fra tidligere Glommen

Skogeierforening hører med til bakgrunnsbildet. Selskapets framvekst har med andre ord en organisk karakter, og indikerer at *næringsmiljøet* knyttet til skog og utmark som fantes i og omkring Glommen Skog BA og Mjøsen Skog BA var *vektstjord for nye forretningsidéer*. At etablererne/eierne tilhørte skog- og utmarksegmentet var nok også en fordel med hensyn til å få i stand avtaler med grunneiere/underleverandører som tilhører samme segmentet.

Etablererne kunne dermed trekke veksler på generell kjennskap til grunneiere/potensielle underleverandører samt den *tillit* som generelt opparbeides blant aktører i slike segment, og i tillegg behersker de kulturelle koder og særtrekk som preger segmentet. De tilhørte alle det samme sosiale felt for å bruke Bourdieus begrep (Broady & Palme, 1989).

Natur & Fritid har drevet med relativt krevende produktutvikling fordi den forutsetter at andre autonome aktører vil være underleverandører. Ikke minst i denne sammenhengen var det nok en klar fordel at selskapets eiere tilhørte samme segment som underleverandørene/grunneierne. Selskapet må sies å ha lykket ganske godt i denne sammenhengen. I tillegg har Natur & Fritid vært helt avhengig av å lykkes med distribusjon og omsetning for å være liv laga. Av grunner som allerede er omtalt, klarte ikke selskapet å håndtere denne utfordringen. Framtida må vise om Din Turs overtakelse av virksomheten vil gi bedre resultater.

Selskapet forsøkte å utvikle eller tilegne seg kompetanse, særlig gjennom en bedrifts-stipendiatorordning. Kompetansehevingen har primært dreid seg om økt markedskunnskap, mer målrettet markedstenkning og bevissthet om produkt/markedskobling. På den andre siden burde selskapet isolert sett tilegnet seg mer kompetanse ikke minst om ledelse av et lite selskap. Kompetanse på salg har også vært svak.

Selskapet har vært involvert i samarbeid, men først og fremst gjennom underleverandørene, Norges Bondelag og skogeiersamvirket. En vesentlig endring er gjennomført ved inngåelsen av samarbeid med Din Tur. Hvis Natur & Fritid skulle fortsette som selskap, vil koblingen til Din Tur bøte på kompetanse- og kapasitetsmessige svakheter knyttet til salg, og representere dessuten en formalisert forbindelse til et beslektet selskap. Kontakter med andre reiselivsbedrifter er svakt utviklet.

Selskapet har i liten grad vært koblet til innovasjonsstøttende aktører som offentlig forvaltning/virkemiddelapparat og FoU-institusjoner. Selskapet har heller ikke forsøkt å knytte til seg avanserte reiselivskonsulenter.

Som en foreløpig *oppsummering* kan følgende momenter trekkes fram:

- Selskapet har i rimelig grad lykket med *produktutvikling*, og har evnet å *utvikle scener på grunnlag av attraktoren utmarksressurser* i form av vilt/jaktrett og fiske/fiskerett. Dette må forstås som et tydelig innovativt trekk.
- Eiernes tilknytning til skog- og utmarkssegmentet og dermed kjennskap til, og kunnskap om, grunneiere og rettighetshavere har trolig spilt en betydelig rolle for at produktutviklingsarbeidet har gitt relativt gode resultater. I et slikt sosialt felt kan det

trekkes veksler på fellestrekk i virkelighets- og problemforståelser og i en viss forstand (sub)kulturell nærhet som reduserer friksjonen i kommunikasjon og samhandling.

- Selskapet har opparbeidet en viss *kompetanse* om markeder og produkt/markeds-koblinger. Dette er også et innovativt trekk. At dette er oppnådd gjennom en bedriftsstipendiatorordning koblet til en høgskole og støttet økonomisk av en fylkeskommune, kan tolkes som at selskapet har trukket veksler på noder i et mulig innovasjonssystem. I klartekst er alle de nevnte aktørene bestanddeler i et mulig innovasjonssystem. Om kontakten og samarbeidet har vært tilstrekkelig tett og varig til at samhandlingsmønsteret fortjener å karakteriseres som et innovasjonssystem, er imidlertid tvilsomt. Undersøkelsen har vært for begrenset til å fastslå om det finnes et innovasjonssystem som kan inkludere små bygdebaserte reiselivsbedrifter.
- Som en oppfølging av forrige punkt, kan det påpekes at selskapet har hatt lite kontakt med FoU-miljøer, det offentlige virkemiddelapparatet og andre relevante bedrifter. Dette tolkes slik at selskapet *ikke har vært del av et stabilt innovasjonssystem*. Sannsynligvis er denne svakheten noe redusert etter inngåelsen av *samarbeid* med Din Tur.
- Natur & Fritid vil sannsynligvis bli avviklet som selskap. Selskapet har likevel oppnådd visse resultater i form av produktutvikling og iscenesetting, og har dessuten opparbeidet en viss markedskompetanse. Disse kompetansemessige kvalitetene er ikke tapt selv om selskapet skulle avvikles. Din Tur vil sannsynligvis bli tilført disse kvalitetene gjennom samarbeidet som er inngått.

4 Eksemplet Gardmillom i Gudbrandsdalen

4.1 Innledning

Gardmillom i Gudbrandsdalen er et prosjekt der relativt mange gårdsbruk deltar med formål å markedsføre og tilby en serie arrangementer på de ulike brukene over en ti-dagers periode i slutten av juli hvert år. Gardmillom er et prosjekt eller aktivitet i regi av selskapet Kulturgardar i Gudbrandsdalen BA. Gardmillom omfatter arrangementer der mat og matkultur, konserter, musikkteater, dans, kunst-/håndverksutstillinger, kulturstivandringer, seterliv, urtekurs, gårdsbutikk, auksjon og ”historiske overnattinger” er de viktigste tilbudene. I reklamen brukes ”kultur, mat & opplevingar” som fellesbetegnelse på innholdet.⁷ I tillegg til sommerarrangementet Gardmillom har relativt mange av gårdsbrukene som deltar i prosjektet, åpent for kunder i større deler av året, eller åpner ved bestilling gjennom hele året. Dette inkluderer også skreddersydde opplevelsespakker.

⁷ www.gardmillom.no/

En del av brukene som deltar i prosjektet har egen landbruksproduksjon, mens landbruksproduksjonen er avviklet på andre bruk. Det stilles med andre ord ikke krav til at bruk har landbruksproduksjon for å delta i Gardmillom.

Gårdsbrukene i prosjektet har relativt forskjellige kvaliteter. Relativt mange har bygningsmasse bestående av flere hundre år gamle, fornemme eller herskavelige tømmerbygninger som i seg selv kan være en attraksjon. På flere av brukene er enkelte bygninger eller hele gårdsanlegget fredet. Relativt mange bruk er også tildelt kvalitetsstemplet Olavsrosa av Norsk Kulturarv (omtales senere).

Andre gårder er av langt nyere dato, og har ikke bygningsmassen eller gårdshistoria som aktivum. De kan derimot ha brukere/eiere som er drevne musikere eller kunstnere eller har andre fortrinn. På flere av brukene er mat/matopplevelser/kokkekunst en sentral ingrediens i opplevelsestilbudet, og spiller dels på mattradisjoner basert på lokale råvarer. En husmannsplass er også deltaker i prosjektet. Her tilbys omvisninger og historieformidling knyttet til plassen. I tillegg har eierne et galleri.

Det arbeides målrettet med produktutvikling i miljøet i og rundt Gardmillom. Et eksempel er samarbeidet mellom Den norske turistforening, Norges Bondelag, Gardmillom/Kulturgardar i Gudbrandsdalen, med hjelp fra Innovasjon Norge. Fra 2006 inngår noen av Gardmillom-gårdene i Turistforeningens overnattingstilbud. Her kan fotturister vandre fra dal til fjell og overnatte på noen av gårdene og ellers på DNTs hytter i fjellheimen. Idéen i dette er å kople fjellvandring med gårdsturisme, lokal kultur og tradisjoner. Det arbeides med å spre et slikt samarbeid til andre deler av landet også (www.turistforeningen.no).

Gardmillom ble etablert som prosjekt i år 2000. I den første fasen var ni gårdsbruk med i samarbeidet. På det meste var 17 bruk med, mens tallet har sunket til 15 gårdsbruk i 2006. Kun 13 av disse hadde program under Gardmillom i 2006, og for 2007 er 11 bruk med på programmet. Det daglige ansvaret for samarbeidet ivaretas av en ansatt daglig leder.

I det etterfølgende omtales ideen, initiativet/initiativtaker, organisering og en vurdering av driften. Dette er i hovedsak basert på intervju med daglig leder for Gardmillom.

4.2 Om etablering og utvikling av virksomheten

4.2.1 Initiativ og idé

Siden tidlig på 1990-tallet har det vært en betydelig interesse i Gudbrandsdalen for næringspotensialet knyttet til bygdekultur og bygdetradisjoner. I en periode var det spesielt stor interesse for hvordan man kunne skaffe inntekter basert på gamle bygninger og gårdsanlegg. Gudbrandsdalen har en rekke gamle gårdsanlegg som dels er fredet. Bygningsmassen som kan karakteriseres som relativt unik, påfører eierne betydelige vedlikeholdsutgifter, og særlig de fredede gårdsanlegga og bygningene innebærer en rekke begrensninger når det gjelder landbruksproduksjon. Dette er en del av bakgrunnen for

opprettelsen av interesseorganisasjonen Norsk Kulturarv som har til formål å bidra til vern av kulturarven gjennom bærekraftig bruk.⁸

Gardmillom er ikke direkte koblet til Norsk Kulturarvs virke, men initiativet til Gardmillom har dels rot i problematikken nevnt ovenfor, dvs hvordan gamle bygninger og mer generelt tradisjonelle bygdekulturelement kan utnyttes i næringsøyemed for å skaffe inntekter til å ta vare på kulturarven. Relativt mange av brukene som deltar i prosjektet Gardmillom er tildelt kvalitetsstempelet Olavsrosa av Norsk Kulturarv.⁹

Initiativet til å etablere prosjektet Gardmillom ble tatt av en dagens deltakere. Han har et stort engasjement i og for bygdekultur, og er i tillegg folkemusiker. Vedkommende har et stort nettverk knyttet både til bygdekulturfeltet og flere musikermiljø. En annen person ble også raskt med som initiativtaker. Han eier en gammel gård, og jobbet den gang i Norsk Kulturarv. Andre ble også trukket inn i arbeidet og i løpet av ett år var ni gårder med i Gardmillom. Tallet steg til sytten gårder, men er som nevnt blitt redusert de senere åra.

Et sentralt kriterium for å bli med i Gardmillom er at deltakerne skal ha arrangementer i tilknytning til sine gårdsbruk. Gårdene skal være ramme for arrangementene. Gårdene har ulike bygningsmessige forutsetninger, noen bruk har en unik, gammel bygningsmasse, mens andre bruk har mer ordinær bygningsmasse. Tanken er at alle brukene skal utvikle sitt spesielle konsept, og formidle dette tydelig. Dette innebærer at alle brukene skal ha sitt særmerke som brukes hvert år i forbindelse med Gardmillom, selv om de enkelte arrangementsinnslagene kan variere fra år til år. Enkelt sagt skal alle brukene ha et grunntema som ligger fast selv om det er variasjoner i arrangementene fra år til år.

⁸ Norsk Kulturarv ble etablert som en ideell stiftelse i 1993 av Oppland fylkeskommune. Fra høsten 1997 har stiftelsen åpnet for personlige støttemedlemskap og har ca 2 800 medlemmer. Det er i tillegg etablert en ordning med medstifting. Norsk Kulturarv har i dag 29 medstiftere. Blant medstifterne er Møre og Romsdal, Vestfold, Rogaland, Hordaland, Aust-Agder, Sør-Trøndelag og Telemark fylkeskommuner. Videre er 15 kommuner medstiftere (Kvam, Kvinnherad, Skjåk, Lom, Vågå, Dovre, Sel, Nord-Fron, Sør-Fron, Halså, Ullensvang, Røros, Odda, Fusa, Stordal). I tillegg er det 7 medstiftere fra privat sektor (if Skadeforsikring, Hakon Gruppen, Fokus Bank, ELOPAK, TINE Norske Meierier, Norges Bondelag, Sons of Norway) (kilde: www.kulturarv.no).

⁹ Olavsrosa omtales slik av Norsk Kulturarv: "Norsk Kulturarvs kvalitetsmerke Olavsrosa viser veg til einestående opplevingar rotfesta i den norske kulturarven. Olavsrosa er det leiande varemerket for opplevingstilbod med basis i den norske kulturarven. Kvalitetsmerket blir tildelt opplevingar av særleg høg standard, med omsyn både til kulturhistorie og formidling. Olavsroseinnehavarane er fyrtårna i Norsk Kulturarv, og vil i alle samanhengar stå sentralt både i profilering og markedsføring av kulturarvopplevingar for eit breitt publikum. Olavsrosa symboliserer stor respekt for fortida, men også glede, nytte og spennande opplevingar i dag. Innehavarane av Olavsrosa forpliktar seg til å vere gode ambassadørar for ein levende kulturarv og til å formidle historia til gjestene sine". (Kilde: <http://www.kulturarv.no/index.aspx?article=24855&mid=24855>).

4.2.2 Organisering, finansiering og koblinger til andre aktører

Gardmillom er et prosjekt under nevnte Kulturgardar i Gudbrandsdalen BA, og finansieres gjennom en fast deltakeravgift samt en variabel deltakeravgift bestemt av aktivitetsnivå. Dette innebærer at medlemstallet kan variere noe over tid, avhengig av hvor mange bruk som til en hver tid finner det formålstjenlig å betale medlemsavgiften. Dette er igjen avhengig av at medlemmene lykkes økonomisk med sine arrangementer slik at slik at Gardmillom blir lønnsomt for dem.

Annonse salg til programmet for arrangementet gir en viss inntekt, i tillegg til deltakeravgiften. Kostnadene til arrangementene under Gardmillom-perioden dekkes av de gårdsbrukene som har de respektive arrangementa. Daglig leder har en aktiv rolle i utvikling av programmet.

Gardmillom har et langsiktig samarbeid med Oppland fylkeskommune, Fylkesmannen i Oppland og Innovasjon Norge. Blant annet har Verdiskapingsprogrammet for mat i regi av Innovasjon Norge, støttet prosjektet. Gardmillom har naturligvis kontakt med Norsk Kulturarv, men dette er først og fremst personlige og uformelle kontakter. Det samme gjelder koblingen til forskningsinstitusjoner. Gardmillom har ikke formelle kontakter eller avtaler med slike institusjoner. Enkelte brukere har imidlertid god kontakt med enkeltpersoner ved FoU-institusjoner.

Daglig leder i Gardmillom-prosjektet påpeker at prosjektet er helt avhengig av å vedlikeholdes og særlig videreutvikles for å kunne bli en bærekraftig sammenslutning over tid. Dette dreier seg dels om å styrke legitimiteten og forankringen blant medlemmene. Dessuten er vekst og framgang, produktutvikling inkludert, nødvendig for at Gardmillom som opplevelsesprodukt skal være økonomisk bærekraftig.

Daglig leder påpeker at prosjektet trenger et kompetent og engasjert styre (som velges blant medlemmene). I tillegg understrekes at prosjektet er avhengig av et godt samarbeid med sentrale aktører i det regionale virkemiddelsystemet, dvs Oppland fylkeskommune, Fylkesmannen i Oppland og Innovasjon Norge. Det er særlig mulighetene for økonomisk støtte til utviklingsarbeidet som er viktig å sikre. Følgelig er dette et sentralt moment i prosjektets langtidspan.

4.2.3 Problemer, barrierer og utfordringer

En viktig begrensning for utvikling av prosjektet ligger i medlemmenes økonomiske evne. Det er vanskelig å finansiere prosjektet med medlems-/deltakeravgift, hvilket gir begrensninger i prosjektets økonomiske handlingsrom. I tillegg til at medlemsavgiften gir et visst finansielt grunnlag for prosjektet, brukes den som silingsmekanisme. Uten medlemsavgift ville det vært enkelt for mange å ta del i prosjektet, men uten å måtte forplikte seg til å bidra til den utviklingslinja som er valgt. Dette er en balansegang. Det må tas hensyn

til mangfoldet blant ”kulturgårdene” i regionen, og samtidig må det stilles krav både av økonomisk og innholdsmessig art til eventuelle deltakere.

En annen utfordring er at brukene har ganske forskjellige konsepter som de legger inn i Gardmillom. Det tematiske spriket i arrangementene kan være en fordel fordi det medfører lite intern konkurranse mellom brukene. På den andre siden kan et for stort mangfold gi Gardmillom en uklar profil. Også i denne sammenhengen må prosjektet balansere mellom flere hensyn.

Som i alt samarbeid kreves det fleksibilitet av samarbeidspartene. Det gjelder eksempelvis tidsmessige og innholdsmessige tilpasninger av programmet, og det gjelder valget av avgiftsmodell (kombinasjon av en komponent bestående av fast avgift og en aktivitetsavhengig komponent). Daglig leder må også være fleksibel overfor den varierende kompetansen blant medlemmene. Det er langt på vei en forutsetning at lederen kjenner personene, kulturen og kodene for at samarbeidet skal fungere.

En generell utfordring er at deltakerne må være tydelige på hva som er deres produkter/tilbud. De må tørre å foreta valg, og deretter utvikle og tilrettelegge tilbudene på en god måte. God formidling er et stikkord i denne sammenhengen, mener daglig leder. Det skal nå jobbes med at hvert bruk skal bli tydeligere på hvem de er, og hvilket innhold de kan by på.

4.3 Hva kan vi lære av eksemplet?

Prosjektet tilhører definitivt et kjerneområde av Bygde-Norge, både i geografisk forstand og kulturelt sett. I så måte har det sterk relevans for en studie av innovasjon blant småbedrifter i Bygde-Norge. Prosjektet har en original angrepsvinkel ved å samle såkalte kulturgårder under en paraply for utvikling og markedsføring av et arrangementsprodukt. At det her er snakk om gårdsbruk som gjennom forpliktende samarbeid forsøker å utvikle turistprodukter, er i seg selv et innovativt trekk.

Nedenfor gis noen vurderinger av viktige innovasjonsaspekter.

4.3.1 Produktinnovasjon?

Produktet fra Gardmillom er nytt på den måten at mange bruk har gått sammen om et større arrangement basert på bygdekultur. Det er eksempler på at gårdsbruk har gjennomført liknende arrangement, men da på egen hånd og uten kontinuitet i tilbudet. I tillegg fins det samarbeidstiltak som har noen av de samme elementene som Gardmillom, eksempelvis Den Gyldne Omvei i Nord-Trøndelag (se neste eksempel). Samlet sett må Gardmillom likevel karakteriseres som en produktmessig fornyelse. I prosjektet er det dessuten høy bevissthet om produktutvikling, eksempelvis ved å stille krav til at deltakerne rendyrker sine profiler.

4.3.2 Organisering, produksjonsprosess og markedsføring som innovasjonselementer?

Et innovativt element ved Gardmillom er at deltakerbrukene organiserer samarbeidet som et prosjekt med styre og daglig leder. Dette grepet sikrer stabilitet i samarbeidet, produktutviklingen og markedsføringen. Daglig leder i prosjektet er pådriver i produksjonsprosessen ved å arbeide med programmet. Prosjektet tar også ansvar for markedsføringen av Gardmillom, ikke minst gjennom hjemmesider på internett. Dette er relativt nyskapende i bygdeturisme- og gårdsturismesammenheng. I det minste var det slik i startfasen.

Fortsatt kan markedsorienteringen og -arbeidet forbedres. I prosjektet arbeides det ikke med markeds- eller brukerundersøkelser, og det er vanskelig å finne spor av klare tanker og systematiske grep med tanke på produkt-/markedskobling, altså vurderinger av hvilke markedssegmenter som de ulike arrangementene kan ha størst appell til.

Når det gjelder markedsorientering, er det imidlertid forskjeller mellom deltakerne. Eierne av de brukene som satser mest profesjonelt på turisme, har blikk for marked. De har også lyktes ganske godt markedsmessig. Eksempelvis har en av gårdene hatt suksess med sine konserter og arrangement. I 2005 hadde gården 8 500 besøkende. Andre bruk har ikke hatt samme evnen til å utvikle tilbud som treffer markedet. Følgelig er det en oppgave i prosjektet å øke markedsorienteringen blant noen av medlemmene.

4.3.3 Nettverk og samarbeid

Det er i dette forprosjektet ikke foretatt noen systematisk kartlegging av deltakernes nettverk. Det derfor vanskelig å gi et klart bilde på hvor robuste nettverk Gardmillom samlet sett har. Brukene som deltar i samarbeidet, utgjør i en viss forstand et nettverk der ideer kan diskuteres og videreutvikles. Prosjektet har også kontakt med Norsk Kulturarv, ikke minst gjennom at en av initiativtakerne har arbeidet i Norsk Kulturarv. I tillegg har en del av brukerne egne nettverk som dels brukes til å utvikle sine arrangementer under Gardmillom, f.eks. kontakt med andre reiselivsvirksomheter på destinasjonsnivå (f.eks. i Sør-Fron, Heidal og Lom), musikkmiljøer, kunstnere og kulturpersonligheter lokalt eller nasjonalt, samt lokale lag og foreninger. Det synes imidlertid å være betydelige variasjoner i nettverkskapitalen til deltakerne. I tillegg har daglig leder i prosjektet en betydelig kontaktflate, og som stadig utvides i tråd med at prosjektet utvikles.

Noen av deltakerne i Gardmillom har egenskaper og trekk som minner om sosiale entreprenører. Begrepet *sosialt entreprenørskap* ble introdusert av Fredrik Barth. Med begrepet siktet Barth til en form for entreprenørskap som dreide seg om kobling mellom sosiale sfærer eller sosiale institusjoner (Barth, 1966; Barth, 1967; Barth, 2000). Av dette utleder vi at en sosial entreprenør kjennetegnes ved å ha aksept i flere sosioøkonomiske sfærer som f.eks. næring, kultur og offentlig. Den sosiale entreprenøren må ha en viss posisjon og ditto tillit i hver av disse sfærene, kjenne verdiene, de kulturelle kodene og

virkelighetsforståelsene. Dette gir den sosiale entreprenøren forutsetninger for å skape broer mellom sfærene, og koble aktører fra de ulike sfærene for å oppnå visse mål. Et karakteristisk eksempel er den sosiale entreprenøren som kan samle næringsliv og offentlige myndigheter om et felles prosjekt.

Noen av deltakerne i Gardmillom har åpenbart tillit både i landbruksmiljøet, i offentlig forvaltning og i deler av reiselivsnæringen. I tillegg synes det som om den mest utpregede sosiale entreprenøren i prosjektet – initiativtakeren – har en solid posisjon i musikkmiljøer og til dels i andre miljøer som er opptatt av kulturelle ytringsformer. Det er vanskelig og sannsynligvis umulig å peke på kausale sammenhenger mellom slike egenskaper og etableringen og utviklingen av Gardmillom. På den andre siden er det elementer av sosialt entreprenørskap i utviklingsprosessen.

4.3.4 Innovasjonssystem/triple helix

Gardmillom har god kontakt med offentlige myndigheter (fylkeskommune og Fylkesmann) og virkemiddelapparatet (Innovasjon Norge), og dette er prioriterte kontakter for prosjektet. Gardmillom har liten – eller i det minste svært begrenset – kontakt med FoU-institusjoner. Noen av brukerne som deltar i prosjektet, har kontakter med ansatte ved høyere utdanningsinstitusjoner. Kontaktene er ikke institusjonalisert, men det betyr ikke at de er uinteressante eller uten betydning.

Når det gjelder institusjonalisert samarbeid, er det ett unntak. Høgskolen i Lillehammer har et prosjekt finansiert av Norges forskningsråd (Næringsrettet høgskoleprogram), der et delmål er å utvikle bedre kontakt med bedrifter og næringsdrivende som arbeider med kulturbasert næringsutvikling. En av deltakerne i Gardmillom sitter i styringsgruppa for prosjektet. Gjennom FoU-prosjektet ser man kimer til samarbeid med næringsutøvere, men det gjenstår å se om Gardmillom blir en del av denne samarbeidsbroen mellom academia og praksisfelt.

4.3.5 Om iscenesettelse og vedlikehold av en opplevelsesscene

Utviklingen av Gardmillom kan beskrives med de danske innovasjonsforskernes begrepsapparat som er omtalt tidligere (jf figur 1 i kapittel 1). Attraktoren er såkalte kulturgårder i Gudbrandsdalen. Iscenesetterne var to av brukerne. Den ene er en profilert folkemusikkutøver med stort engasjement for bygdekultur. Han fikk raskt med seg en ansatt i Norsk Kulturarv som også eier en gammel gård. Scenen ble de gamle gårdene med matopplevelser, unik bygningsmasse, konserter, utstillinger etc. I tillegg kan de også trekke veksler på andre reiselivstilbud i regionen. Iscenesetterne så behovet for en vedlikeholder av denne scenen, og fikk raskt etablert et prosjekt med en daglig leder. Daglig leder har utvilsomt hatt en viktig funksjon som vedlikeholder. At prosjektet fikk et styre valgt blant deltakerne har også bidratt til vedlikeholdet. Daglig leder trekker fram viktigheten av et ”oppegående” styre som både kan bidra til produktutvikling og sikre stabilitet i prosjektet. Kravet om medlems- eller deltakeravgift er også et vedlikeholdstiltak. Dels bidrar avgiften til prosjektets

finansielle grunnlag, og dels sikrer det motiverte deltakere i prosjektet (betaling av avgiften er uttrykk for engasjement og motivasjon).

I tillegg til daglig leders vedlikeholdsfunksjon, bidrar brukene til vedlikeholdet av scenen ved å utvikle årlige arrangementsprogram. En del av deltakerne arbeider også aktivt med å utvikle turismeprodukter knyttet til sine respektive bruk, og markedsfører seg gjennom aktive hjemmesider.

Det er to store *utfordringer* i prosjektet. Den ene er *finansieringen*. Dels dreier dette seg om å finne nok midler til å finansiere daglig leder og utviklingsarbeidet, først og fremst programutvikling. Her er deltakeravgiftene en kilde. Den andre kilden er regionale myndigheter og virkemiddelapparatet. I sin langtidsplan har Gardmillom lagt vesentlig vekt på kontakten med fylkeskommune, Fylkesmann og Innovasjon Norge. Det er et svært bevisst valg fordi det trengs midler til videreutvikling. Det ligger også en viss utfordring å få med brukerne i finansieringsopplegget. Over tid må deltakerne erfare nytten av å delta i samarbeidet og betale deltakeravgift. Prosjektet må kort og godt gi økonomisk avkastning for deltakerne. Dette er dels opp til deltakerne selv ved at de må utvikle arrangement på sine gårder som trekker publikum, eventuelt ved hjelp fra daglig leder, styret eller gjennom idéutvikling sammen med de andre deltakerne. I tillegg vil profileringen og markedsarbeidet til prosjektet (styre og prosjektleder) naturligvis innvirke på besøkstall og dermed omsetning. Det er sannsynlig at svak omsetning vil svekke deltakernes motivasjon for å være med videre til tross for at de selv er ansvarlig for å utvikle gode profilarrangementer, og i begrenset grad kan laste prosjektet for manglende suksess.

Den andre utfordringen er *produktutvikling og markedsarbeid*. Gardmillom må hvert år ha et godt produkt hvis publikumsinntektene skal økes. Det er blant annet knyttet utfordringer til at en del av brukene må bli tydeligere på hva de skal formidle og profilere seg på.

Prosjektet er fortsatt i en labil fase. Med det menes at finansieringsgrunnlaget ikke er sikret, og prosjektet er avhengig av en viss suksess for at deltakerne skal være med videre. Foreløpig er ikke deltakernes motivasjon et problem. I 2007 ble Gardmillom arrangert for syvende gang, og hadde over 7 000 deltakere innom, i følge deres nettsted. Noen av arrangementene i Gardmillom-perioden har også vært publikumssuksesser. Det kan imidlertid være et problem at ikke alle brukene har like stor suksess i løpet av arrangementet. Bruk med lav publikumsopplutning kan lett falle fra. Kanskje er dette en nødvendig evolusjonsprosess der deltakerne siles ut over tid. De dyktigste, og/eller mest attraktive, vil dermed bli igjen i prosjektet, og det kan på sikt bidra til utviklingen av et robust Gardmillom.

4.3.6 Lokalisering

Gårdsbrukene som deltar i Gardmillom ligger i Gudbrandsdalen. Veiforbindelsene er i norsk målestokk gode. Minst like viktig er det at Gudbrandsdalen inngår i en sentral rundreiserute for sommerturister. Det er særlig turisttrafikken mellom øst og vest (Østlandet, fjell, fjorder,

Vestlandet) som utgjør en vesentlig del av denne trafikken. I tillegg er det flere konsentrasjoner av fritidsboliger og hytter i Gudbrandsdalen (Hafjell, Kvitfjell, Skei og Gålå som de største konsentrasjonene). Videre trekker Peer Gynt-stemnet med sine 50 arrangement i Midt-Gudbrandsdalen omkring 30 000 publikummere tidlig i august, altså i forlengelsen av Gardmillom-perioden. Flere av gårdsbrukene i Gardmillom fyller senger med besøkende til Peer Gynt-arrangementene. For Gardmillom-brukene i Midt-Gudbrandsdalen er avstanden til reiselivsmål som Lillehammer og Hunderfossen familiepark også relativt kort.

Samlet sett har Gardmillom-deltakerne en relativt gunstig beliggenhet fordi det er mange turister som ferdes i regionen i juli og tidlig august. Ikke minst har de et potensielt marked i konsentrasjonene av fritidsboliger. I en viss forstand har brukene derfor en geografisk nærhet til markedet.

Brukene som deltar i Gardmillom er spredt over Midt- og Nord-Gudbrandsdalen, og ingen av dem er lokalisert i en konsentrert klynge av reiselivsbedrifter. På den andre siden er det mange reiselivsbedrifter i regionen. Blant disse er det også et betydelig antall attraksjonsbedrifter. Selv om Gardmillom-brukene ikke er lokalisert i en konsentrert geografisk næringsklynge, har de en relativ geografisk nærhet til beslektede virksomheter. Noen av brukene synes å ha trukket veksler på dette.

4.3.7 Lærdom - oppsummering

Gardmillom er et interessant eksempel på produktutvikling og organisering innen småskala opplevelsesindustri. Initiativtakerne har betydelig kompetanse på bygdekultur og kulturarv. Den ene initiativtakeren har den ene foten i folkemusikkmiljøet og den andre foten i lokal og tradisjonell bygdekultur. I tillegg er han også del av et landbruksmiljø. Den andre initiativtakeren arbeidet i Norsk Kulturarv, og hadde erfaring med å utvikle kulturarven til næringsvirksomhet. Han har også et gammelt gårdsanlegg, og har dermed en fot i et landbruksmiljø. Dessuten kunne han trekke veksler på det nettverket som er utviklet av Norsk Kulturarv. Kort sagt har vi her å gjøre med etablerere med gode forutsetninger for å utvikle et kulturarvprodukt som Gardmillom.¹⁰

Deltakerne i prosjektet tilhører eller er i kontakt med det sosiale nettverket som er knyttet til landbruket. De har i så måte felles kulturell bakgrunn, og deler sosiale verdier knyttet til bevaring av kulturarven i Bygde-Norge. De fleste deltakerne deler også utfordringen knyttet til å utvikle flere inntektskilder enn tradisjonell landbruksproduksjon, og særlig til å utvikle næringsvirksomhet på grunnlag av gamle gårdsbygninger eller anlegg. Med andre ord har de

¹⁰ Vedkommende som arbeidet i Norsk Kulturarv, deltar fortsatt i Gardmillom, men er også involvert i et nytt samarbeidsinitiativ. Sju gårder i Vågå samarbeider for å utvikle en felles plattform for samarbeid og produktutvikling knyttet til gamle gårder som overnattingsbedrifter. 2007 har vært en prøvesesong for Vågå Gardshotell. Vi har ikke innhentet informasjon om hvilke erfaringer prosjektet har høstet.

grunnlag for en felles problemforståelse. Med dette utgangspunktet kan deltakerne unngå samarbeidsbarrierer knyttet til forskjeller i kulturell bakgrunn og virkelighetsforståelser.

Videre registrerer vi at vedlikeholderfunksjonen raskt ble institusjonalisert. Mer presist dreide det seg om å etablere et prosjekt med daglig leder og styre som kunne holde utviklingsarbeidet i fokus.

Gardmillom kan samlet sett trekke veksler på et betydelig nettverk. Det kan likevel ligge en svakhet i at ikke alle deltakerne har tilgang til, eller har evnet å utvikle, relevante nettverk av en viss størrelse. I bestrebelsene etter å utvikle tilbudet, ikke minst gjennom at brukene skal utvikle en god og tydelig profil, er tilgang på kompetanse, rådgivere og diskusjonspartnere viktig. Her ligger det et utviklingspotensial. Det generelle poenget er at samarbeidskonstellasjoner har en utfordring i å dele kontaktflater og nettverk som enkeltmedlemmer har opparbeidet.

Gardmillom har jobbet målrettet med kontakten mot regionale myndigheter og virkemiddelapparatet. Kontakten med FoU-institusjoner er svakere utviklet, selv om enkelte deltakere har et personlig nettverk som også inkluderer ansatte i slike institusjoner. Prosjektet er ikke studert og vurdert grundig nok til å dokumentere om svak kontakt med FoU-miljøer har vært en ulempe. Tidligere er det påpekt at prosjektarbeidet ikke framhever seg gjennom sterk systematikk i markedstenkingen. Produktutvikling er basert på de ressurser brukene har. Kanskje burde oppmerksomheten på ressurser vært kombinert med å sette markedet sterkere i fokus. Denne mangelen kan være et utslag av svak kontakt med kompetansemiljøer som arbeider med markedsforståelse og markedsorientering.

Gardmillom er utviklet i en region med nærhet til potensielle kunder. Dels er dette turister på rundreise, og dels er dette beboere i de mange fritidsboligene i regionen. I regionen er det også et relativt sterkt reiselivsmiljø som Gardmillom kan trekke veksler på.

Eksempelstudien kan *oppsummeres* slik:

- Produktet er utviklet av *kompetente initiativtakere*, dvs initiativtakere som har god kunnskap om attraktorene ("kulturgårder") som de tar utgangspunkt i.
- Deltakerne *tilhører samme sosiale felt* og har trolig relativt lik problem- og virkelighetsforståelse.
- Gardmillom representerer en *interessant iscenesettelse*, prosjektet har hatt produktutvikling klart i fokus, og representerer et nytt og spennende produkt.
- Prosjektet og deltakerne har *høy bevissthet om vedlikehold* og funksjonen som vedlikeholder. Funksjonen er institusjonalisert gjennom prosjektorganiseringen.

- Prosjektet representerer et *samarbeid* mellom relativt mange gårdsbruk. Videre har en del av deltakerne opparbeidet *kontakter med underleverandører*, dvs underholdningskrefter i ulike varianter som benyttes på brukene under Gardmillom-perioden. Både prosjektleder og en del av deltakerne har *kontaktflater* mot reiselivsvirksomheter i regionen, og mot andre relevante virksomheter.
- Prosjektet har god kontakt med regionale myndigheter og Innovasjon Norge. Prosjektet og deltakerne har mer fragmentert og vilkårlig kontakt med andre kompetansemiljøer som er potensielle noder i et mulig innovasjonssystem. Det er vanskelig å gi en vurdering av hvor begrensende dette er uten en mer inngående studie av prosjektet.

5 Eksemplet Den Gyldne Omvei i Inderøy i Nord-Trøndelag

5.1 Innledning

Den Gyldne Omvei (DGO) er et andelslag som ble stiftet i 1998. Det består i dag av ca 20 ulike aktører langs en veistrekning som går parallelt med E6 fra Røra til Vist i henholdsvis Inderøy og Steinkjer kommune i Nord-Trøndelag. Det er en relativt kort veistrekning som tar minimum 12 minutter ekstra kjøretid sammenliknet med å følge E6. Aktørene er kunsthåndverkere, gårdsmatprodusenter, forvaltere av historiske minnesmerker, galleri og kunstmuseum, skulpturpark, slakteri, hotell, restaurant m.fl. I tillegg blir også et flott kulturlandskap markedsført som en del av konseptet. Formålet med andelslaget er å drive markedsføring og utviklingsarbeid knyttet til medlemmenes forretningsmessige interesser. Videre skal andelslaget også arbeide for et høyt faglig, kollegialt og sosialt miljø medlemmene imellom. Organisasjonen kan klassifiseres som en næringsutviklingsforening i andelslagsform, som er organisert med utgangspunkt i et samlende markedskommunikativt konsept.

5.2 Om etablering og utvikling av konseptet

5.2.1 Initiativ, idé og oppstart

Ideen til denne satsingen kom frem på en åpen idédugnad som ble organisert i regi av Inderøy kommune i 1997 der temaet var kulturbasert næringsutvikling. Dette med kultur i fokus har sin bakgrunn i at Inderøy har et rikt kulturliv med mange aktører, institusjoner og aktiviteter, noe som for øvrig ble belønnet av Norsk Kulturforum med pris som årets kulturkommune i 1996. I etterkant av idédugnaden tok kommunen, representert ved næringssjefen, initiativ til å samle aktuelle aktører for å etablere Den Gyldne Omvei. De bedriftene som ble invitert til å være med var godt etablert, samt at beliggenhet og kvalitet var sentrale kriterier. Fra starten av var 11 aktører eller stoppesteder med i Omveien. Kommunen var aktiv med i styringen fra

begynnelsen, men trakk seg gradvis ut etter hvert som laget stod på egne ben. Innledningsvis ble små beløp gitt i støtte fra kommunen til etablering av laget, til utforming av brosjyremateriell og til annen profilering. De siste årene har ikke kommunen vært med på møtene, men stiller opp ved behov.

5.2.2 Organisering, finansiering og koblinger til andre aktører

Samarbeidet er organisert som et andelslag med en andel per medlem. De første årene betalte medlemmene et årlig beløp på 1 000 kroner til laget. Senere er dette beløpet økt til 3 000 kroner og nå 5 000 kroner fra 2007. Det er de tradisjonelle næringsvirksomhetene som betaler dette beløpet. Andre som for eksempel båtforeninger betaler noe mindre. Ellers får DGO 50 000 kroner av kommunen hvert år for å utvikle konseptet, begrenset til en femårs periode om gangen.

Det blir valgt et styre og det avholdes i løpet av året minst seks medlemsmøter inkludert årsmøtet. I tillegg blir det avholdt styremøter og møter i arbeidsgrupper. Andelslaget er i stor grad basert på dugnadsinnsats fra medlemmene. Styret har arbeidet uten særlig vederlag. Årsmøtet i 2007 vedtok imidlertid at en av aktørene i DGO, som ikke er næringsaktør, får i oppdrag å utføre sekretær- og kassererjobben for en liten sum i motytelse årlig. Dette innebærer en start på en profesjonalisering av dette arbeidet som vil avlaste styret og spesielt leder. Det viser seg ikke å være enkelt å få deltagerne til å ta på seg rollen som leder av andelslaget, antagelig på grunn av stor arbeidsbelastning og krav til kompetanse.

For å bli tatt opp som medlem av laget er det et krav at bedriften har vært så lenge i markedet at den kan oppfattes som stabil og seriøs. Videre er det et krav at aktørene har en kvalitet og en profil som klart er knyttet til begrepet "Den Gyldne Omvei". Kvalitetsbegrepet er knyttet til tilgjengelighet, fysiske omgivelser og service, mens profilen er knyttet til tradisjoner, landskap og utvikling. Det skal være 2/3 flertall for å foreta opptak av nye medlemmer. Aktørene opererer med en "indre kontroll" av hverandre. Eventuelle negative kommentarer på andre aktører fanges opp og bringes videre til den det gjelder. På den måten hjelper de hverandre til å bli bedre.

I starten ble andelslagets midler brukt til utforming av en brosjyre som presenterte de ulike aktørene som er med i samarbeidet. I tillegg tok daværende leder for andelslaget aktivt kontakt med alle aktuelle turoperatører for å sikre at DGO ble lagt merke til, og personlige besøk på deres kontorer i Trondheim ble gjennomført. Denne satsingen resulterte i at besøkende strømmet til fra alle kanter. Etter hvert hadde "alle" bygdekvinnelag, sanitetslag, pensjonistlag osv. vært på Inderøy og besøkstallene var dalende. Det største potensialet var brukt opp, og det var behov for å markedsføre konseptet mer aktivt til et bredere publikum.

De fem gårdsmatprodusenter som var med i DGO søkte Verdiskapingsprogrammet for mat om støtte til markedsføring av hele Omveien. Utgangspunktet var kr 100 000 i egenkapital som ble gitt fra kommunen og 16 aktører som kunne yte egeninnsats. Gårdsmatprodusentene

var sentrale aktører i søknaden, men daværende SND (nå Innovasjon Norge) godtok at det ble søkt på vegne av alle aktørene i Omveien. Kostnadsoverslaget var på ca. 1 million kroner, og det ble tildelt 60 % støtte fra SND. Dette skapte en mulighet for ytterligere utvikling, og pengene ble brukt til bred markedsføring. Det ble utformet hjemmeside og felles annonseprofil. Profileringsutstyr ble kjøpt inn som f.eks. et banner. Det ble etablert en billedbank av alle bedriftene og det ble brukt noen midler på annonsering. I tillegg ble midlene brukt til å delta på reiselivsmessa i Lillestrøm.

Andelslaget har også arbeidet på andre felt for å kunne markedsføre konseptet. Etter åtte års arbeid overfor Vegvesenet fikk de i 2006 endelig tillatelse til å skilte Den Gyldne Omvei fra E6.

Per i dag er det et arbeid på gang for å utforme søknad til Innovasjon Norge om midler til å utvikle pakketilbud basert på ulike attraksjoner og aktiviteter som tilbys i Inderøy. Målet er at besøkende skal oppholde seg i 3-4 dager i kommunen og benytte flere av tilbudene som eksisterer. Denne satsingen er et samarbeid mellom DGO, Reisinderøy og Sund Folkehøgskole. Reisinderøy er en liten turoperatør som organiserer og guider turer i Inderøy. Sund Folkehøgskole kan tilby ulike kurs som del av pakken. Innovasjon Norge har anbefalt bruk av en ekstern konsulent for å hjelpe til med dette utviklingsarbeidet.

5.2.3 Effekter av satsingen og suksessfaktorer

Aktiviteten blant medlemmene i DGO omfattet i 2004 50 årsverk og en omsetning på ca. 54 mill kroner. Omsetningen har passert 60 mill kroner i 2006. DGO vant både den fylkesvise og nasjonale bygdeutviklingsprisen i 2005, og oppmerksomheten rundt konseptet økte. Samtidig ble DGO også kåret til Trøndelags triveligste reisemål i 2005, noe som også førte til økende forventninger fra de reisende.

Satsingen har medført ulike effekter hos bedriftene. I 2005 hadde en del bedrifter ikke registrert de store endringer i omsetning, mens flere har hatt store økninger. De som merket minst effekt var de som var ny i brosjyren, men de hadde også svært begrensede åpningstider. Best effekt hadde de godt etablerte aktørene som tidligere også var mye besøkt. Beliggenhet og gode, forutsigbare åpningstider ser ut til å være viktig for besøk.

For de etablerte gårdsforedlerne av mat har Den Gyldne Omvei gjort det mulig å profilere seg mot kundegrupper det ville være vanskeligere å nå enkeltvis. Satsingen har ført til mer besøk, mer direkte salg av produkter og større etterspørsel etter servering enn hva aktørene ville klart enkeltvis. For gårdsmatprodusentene har derfor samarbeidet vært viktig for å bygge opp lønnsomme og bærekraftige virksomheter. Der det er naturlig å presentere matprodusentene i DGO samlet gjør de det, som f.eks. på Trøndersk Matfestival i Trondheim. En helg i desember har DGO felles annonsering om "åpen helg". Da blir også de andre småskala matprodusentene i kommunen invitert med på opplegget.

Andelslaget vurderer selv som en viktig faktor for å lykkes at medlemmene har et sterkt eierskap til konseptet. Samtidig er suksess avhengig av noen ildsjeler i fellesskapet som opptrer strategisk og sikrer en god framdrift i nye satsinger. Det er også viktig at man kan gå god for kvaliteten hos hverandre. Dermed er siling av deltakere og kvalitetssikring viktig. En dårlig aktør kan ødelegge for alle. Et annet viktig forhold for å lykkes er at alle må være god i samarbeid og ha stor takhøyde. Det er nok med én ”vanskelig” bedrift for å skape dårlig samarbeidsklime.

5.2.4 utfordringer

Stor arbeidsbelastning på få aktører over lengre tid kan føre til slitasje på disse aktørene, og redusert satsing på fellesskapet. En utvikling i retning av profesjonalisering av ledelsen vil sannsynligvis være positiv i så måte og bidra til å sikre en bærekraftig organisering. Det faktum at det er vanskelig å få noen til å ta ledervervet i andelslaget kan tyde på at en ytterligere profesjonalisering av ledelsen er nødvendig etter hvert. Et annet viktig element for utvikling er finansiering ut over egne midler for å kunne utvikle konseptet ytterligere.

DGO består av bedrifter med svært sprikende ambisjoner, fra Fortidsminneforeningen uten midler til noe som helst, båtforeninger med ildsjeler i frivillig dugnadsinnsats og i andre enden store profesjonelle bedrifter med 20 millioner i omsetning. Det er en stor utfordring å finne rett nivå på satsingen når bedriftene har ulike ambisjoner. For å finne en vei videre som alle kan leve med, er det viktig å kunne løfte blikket mot langsiktige mål. Det er viktig at alle medlemmene ser dette og unngår for mange diskusjoner om små detaljer. Andelslaget har derfor vinteren 2007 jobbet med å utforme en langsiktig strategi for fellesskapet.

Økt konkurranse om målgruppene er en utfordring. Dette kan møtes med ytterligere kvalitetsheving av både enkeltdelegere og organisasjonen som sådan, samt gjennom etablering av nye opplevelser og tilbud til turister og reisende.

En annen type utfordring som nevnes er at det har kommet mange (kanskje for mange) organisasjoner som arbeider for å fremme reiselivet. Det kan føles som om det skjer en del overlapp i det arbeidet de ulike organisasjonene gjør og opplevelse av nytteverdien varierer. En av bedriftene i DGO betaler ca 35 000 kroner i årlig kontingent til ulike organisasjoner. Dette oppleves som høyt, kanskje spesielt sett i lys av at bedriften og DGO ser ut til å klare seg bra ved å stå alene.

5.3 Hva kan vi lære av eksemplet?

5.3.1 DGO og innovasjon

DGO representerer et nyskapende element i bygde- og gårdsturismesammenheng i Norge. Etableringen kan sies å være en organisasjonsmessig innovasjon da det er et nytt konsept der ulike typer aktører som satser på mat, kultur og reiseliv går inn i et formelt samarbeid om

markedsføring av en veistrekning med tilhørende attraksjoner. Ved å gå inn i dette samarbeidet blir det også etablert et nytt produkt/konsept som markedsføres, dvs. Den Gyldne Omvei. På den måten kan man også snakke om en produktinnovasjon. Ved å markedsføre aktørene samlet gjennom DGO har organiseringen også bidratt til en ny måte å markedsføre aktørene på, noe som også kan betraktes som en markedsmessig innovasjon. Ved å markedsføre aktørene samlet gjennom DGO kan nye kundegrupper nås på en måte som de som enkeltaktører vanskelig kunne nå med egen markedsføring. Ny organisering har med andre ord bidratt til ulike typer innovasjoner.

Det at aktørene er organisert sammen gir muligheter for nye innovasjoner. Den nye satsingen på utvikling av pakketilbud er enda et eksempel på dette. Hvis man klarer å utvikle dette tilbudet, vil det representere et nytt produkt og en innovasjon som etter hvert kan markedsføres mot spesielle målgrupper. Utvikling av DGO viser at et organisert samarbeid gir muligheter for andre typer innovasjoner enn enkeltaktører kan gjennomføre på egen hånd.

I dette arbeidet har vi ikke studert enkeltaktører og i hvilken grad det har skjedd innovasjoner blant disse som resultat av deltagelse i DGO. Man kan f.eks. tenke seg at stor tilstrømming av bussturister kan bidra til utvikling av nye produkter eller tjenester og nye måter å markedsføre seg på. Det er også rimelig at diskusjoner mellom deltagere i DGO vil bidra til nye måter å tenke på og til læring, og videre at aktørene blir koblet til hverandres nettverk. Dette kan igjen bidra til innovasjoner.

5.3.2 Nettverk og samarbeid

Det er som nevnt svært ulike aktører som deltar i DGO. Av de spesialiserte matbedriftene som deltar er flere landskjent for god kvalitet og har vunnet flere priser for sine produkter. Disse har bygd opp solide nettverk som har bidratt til å nå en slik status. Alle disse er medlemmer av Norsk Bygdeturisme og Gardsmat, der produsentene i Trøndelag arbeider med ulike fellesprosjekter. Fylkesmannens landbruksavdeling (FMLA) har vært aktive i Nord-Trøndelag og arbeidet målbevisst for å støtte utvikling av produsentene på ulike måter. I tillegg har hver enkelt produsent egne nettverk for utvikling på sitt område og driver med eget profileringsarbeid i tillegg til det som gjøres gjennom fellesskapet. Dette gjelder forøvrig alle næringsaktørene som deltar.

DGO har i hovedsak samarbeidet om felles markedsføring og andre tiltak for å gjøre omveien kjent. Som nevnt har både kommunen og Innovasjon Norge gitt midler til dette. Aktørene i DGO er medlemmer i Trøndelag Reiseliv AS, som arbeider for felles markedsføring av trønderske reiselivsbedrifter. De har også meldt seg inn i den nyetablerte organisasjonen Innherred Reiseliv, som har som mål å markedsføre Innherredsregionen i reiselivssammenheng. Innherred Reiseliv arbeider blant annet med å utvikle pakketilbud bestående av ulike attraksjoner på Innherred der f.eks. DGO kan inngå i en pakke sammen med Stiklestad Nasjonale Kultursenter. Disse nettverkene har fokus på felles markedsføring av reiselivsbedrifter i henholdsvis regionen og på innherred. Det ser ikke ut til at det har

skjedd kompetanseheving blant medlemmene i DGO som resultat av deltagelse i disse organisasjonene.

Reisinderøy er en lokal turoperatør som utformer turforslag og guider turister som kommer til Inderøy. Dette selskapet bidrar med guiding til attraksjoner i DGO og kommunen og er sammen med Sund Folkehøgskole med på å utforme søknad for utviklingsmidler til å utforme pakke tilbud. Dette er for DGO et nytt nettverk som kan bidra til et nytt produkt.

Aktørene i DGO har ellers gjort det meste av arbeidet med å bygge opp organisasjonen selv gjennom dugnadsinnsats. En viktig årsak til dette er at konsulenter er for kostbare slik at penger rekker ikke langt. Samtidig har erfaringer med kontakt og bruk av konsulenter variert.

5.3.3 Innovasjonssystem

Ut fra beskrivelsen over kan man ikke si at DGO er del av et regionalt innovasjonssystem innen reiseliv. Relativt nye etableringer av ulike reiselivsorganisasjoner og bedrifter de senere årene viser at reiseliv er i ferd med å få større oppmerksomhet og etter hvert økt kompetanse. DGO har i liten grad vært i kontakt med forskningsmiljøer og offentlige aktører for å få tilgang på kompetanse. Når det gjelder den svake kontakten med forskning, kan dette blant annet skyldes at det har vært forsket lite på det småskala, bygdebaserte reiselivet. Når det gjelder offentlige aktører oppfattes ikke kompetansen spesielt stor. Det vi kanskje kan se konturene av i eksemplet, er en start på etablering av et regionalt innovasjonssystem innen reiseliv i Trøndelag. Dette må imidlertid studeres nærmere.

5.3.4 Om iscenesettelse, vedlikehold og utvikling av opplevelsesscene

I DGO er attraktorene de ulike deltakernes aktiviteter. Iscenesettelse ble gjort av kommunen som så muligheter og initierte satsingen. Når det var gjort, tok noen driftige medlemmer i laget over ansvaret og bidro til å utvikle scenen, dvs. utvikle organisasjonen, produktet DGO og markedsføringen av dette. Videre har scenen, utvikling og vedlikehold blitt ivaretatt av ledelsen og ansatte i andelslaget. Det er først og fremst et fåtall medlemmer som har dratt det meste av lasset. Å vedlikeholde og å utvikle scenen er en stor utfordring fremover, da man er avhengig både av folk og økonomiske midler for å få dette til. Det at en person får betalt noe for å ta seg av basisfunksjoner som utgjør deler av vedlikeholdet virker som et fornuftig tiltak. Laget har også satt ned grupper for å ta seg av ulike typer oppgaver, noe som gjør at både vedlikeholds- og utviklingsoppgaver blir delt mellom flere aktører. Det virker av flere grunner rimelig å dele disse oppgavene på flere aktører, blant annet for å ivareta medlemmenes engasjement, bidra til kompetanseheving og å oppnå en arbeidsdeling

5.3.5 Lokalisering

Alle deltagerne i DGO ligger i Inderøy kommune. Aktørene ligger i nærheten av hverandre og har et forhold til hverandre. Inderøy ligger sentralt både i forhold til Steinkjer, Verdal og Levanger som er kommunesentre i hver sin nabokommune. I tillegg er avstanden til

Trondheim og andre sør-trønderske kommuner såpass kort at dette er et stort potensielt marked. Tur- og turistbusser spesielt, men også reisende langs E6 utgjør et viktig marked for DGO.

5.3.6 Lærdom - oppsummert

DGO er et eksempel på en så langt vellykket satsing på mat, kultur og reiseliv. Det er i seg selv en organisasjonsmessig innovasjon som igjen bidrar til nye innovasjoner. DGO har ut fra det vi kan erfare bidratt til økt verdiskaping i de fleste virksomhetene og til merkevarebygging og en ellers positiv utvikling i kommunen. Nettverket i ferd med å bygges ut til nye aktører slik at det etter hvert kan sies å bli et reiselivsnettverk.

Det å ha en felles organisasjon kommer ikke av seg selv. Det er krevende å bli enige, og det tar mye tid og ressurser. Det er derfor en utfordring å vedlikeholde og utvikle en slik organisasjon. Samarbeidet gir imidlertid nye muligheter hvis man klarer å utnytte disse. Det er store muligheter for innovasjoner av ulike typer.

6 Noen avsluttende refleksjoner

Det er noen fellestrekk ved disse eksempelstudiene, så vel som klare forskjeller.

Et fellestrekk er at initiativtakerne hadde *god kjennskap til de grunnleggende ressursene* for sine respektive konsepter. For Natur & Fritid gjaldt dette utmarksressurser, rettigheter (fiske og jakt) og rettighetshavere (grunneiere). For Gardmillom var den sentrale ressursen såkalte kulturgårder i Gudbrandsdalen. For Den Gyldne Omvei var ressursene knyttet til deltakernes egne aktiviteter som de hadde utviklet selv. Initiativtakerne eller iscenesetterne har videre utviklet produkter som betinger samarbeid på ulike måter. Samarbeidet er utviklet innenfor (sub)kulturelle felleskap, altså i miljøer preget av relativt små kulturelle avstander mellom aktørene som samarbeider. Både kjennskapen til de grunnleggende ressursene og kulturell nærhet har langt på vei vært premisser for utviklingen av disse tre virksomhetene. Den Gyldne Omvei skiller seg ut fra de andre to eksemplene ved at ressursene er heterogene og det som forener deltakerne er lokaliseringen. En nær lokalisering har muliggjort et samarbeid som er nyttig for alle i deres markedsføring.

I alle eksemplene ser vi interessante *iscenesettelser*. Det er utviklet produkter med innovativt preg. I alle tilfellene er det høy bevissthet om vedlikeholdsfunksjonen. Vi har lagt vekt på produktutviklingen knyttet til samarbeid mellom produsenter, og ikke gått inn på hvilke fornyelser som hver enkelt produsent eventuelt har iverksatt. Det samme gjelder markedsføring og distribusjon. Følgelig er det mulig at denne begrensede forstudien underrapporterer innovasjonsaktiviteten som foregår i småskala reiseliv.

I Gardmilloms tilfelle har *sosialt entreprenørskap* spilt en rolle. Det er særlig den sentrale initiativtakeren som har den sosiale entreprenørens trekk. Dette har gitt Gardmillom solid

oppmerksomhet og status i ulike miljøer, både i politikk-, forvaltnings-, landbruks og reiselivsmiljøer samt i deler av kultursektoren. Denne observasjonen gir i det minste grunnlag for en interessant hypotese om at sosialt entreprenørskap er viktig for utviklingen av visse typer tilbud innen bygdeturisme.

Når det gjelder *nettverk* til andre, beslektede virksomheter eller aktører, er det vesentlige forskjeller. Natur & Fritid har et langt mindre nettverk enn Gardmillom. Det skal tas forbehold om asymmetri i Gardmilloms nettverk fordi det er store forskjeller mellom deltakerne. Likevel har relativt mange av brukene eller eierne betydelige lokale og til dels over-lokale nettverk. Den Gyldne Omvei har også utviklet et omfattende nettverk, men her er deltakernes heterogene sammensetning med og bidrar til et svært sammensatt og variert nettverk med forgreininger inn i mange sektorer. Dette har trolig et stort potensial for en bedre utnyttelse og utvikling i retning av Den Gyldne Omveis strategier.

I eksempelstudiene finner vi *ikke stabile innovasjonssystemer* forstått som klart definerte aktører som inngår i en relativt stabil struktur og stabile samhandlingsmønstre og med en relativt klar målforståelse. I alle tre eksemplene har det likevel vært kontakt med aktører som kan være noder i et innovasjonssystem. Gardmillom skiller seg imidlertid ut ved å ha en større og bedre kontaktflate både mot offentlige myndigheter, forvaltning og virkemiddelapparat enn Natur & Fritid. I tillegg har Gardmillom som allerede nevnt et betydelig større nettverk mot andre reiselivsrelaterte virksomheter og mot relevante felt eller sektorer (musikk-, teater-, kunstmiljø og kultursektoren). Dette gjelder også i betydelig grad Den Gyldne Omvei, med forbehold om den begrensede analysen som ligger til grunn i dette forprosjektet.

Eksempelstudiene gir ikke grunnlag for å trekke entydige slutninger om betydningen av lokalisering. Natur & Fritid retter seg mot et markedssegment der lokalisering av selve selskapet spiller en underordnet rolle. For Gardmilloms del er det neppe tvil om at lokalisering i Gudbrandsdalen med relativ, geografisk nærhet til noen markedssegment og ikke minst til reiselivsrelaterte bedrifter, attraksjonsbedrifter inkludert, har gitt langt bedre betingelser enn om virksomheten hadde vært lokalisert i en region uten disse trekkene. For Den Gyldne Omvei er det derimot helt åpenbart at lokaliseringen er nettopp den ene faktoren som har både utløst og vært premissen for samarbeidet. Nærheten i lokalisering har gitt grunnlag for å utvikle en strategi å gjøre Inderøy attraktiv nok til å trekke til seg nye grupper av turister.

Denne forstudien viser at innovasjonsperspektiv er høyst relevant i forhold til reiseliv. Det er imidlertid et klart behov for å utforske dette nærmere både ved å konkretisere mer og samtidig teoretisere hva innovasjon innebærer for denne sektoren. Videre ser vi at det er et potensial i å analysere sektoren som et innovasjonssystem. Forstudien gir ikke godt nok grunnlag til å identifisere tydelig slike systemer. Det vil imidlertid bli fulgt opp i hovedprosjektet.

7 Referanser

- Asheim, B. T. & Isaksen, A. 1997. Localisation, agglomeration and innovation: Towards regional innovation systems in Norway? *European Planning Studies* 5, 299-330.
- Asheim, B. T. & Isaksen, A. 2000. Localised knowledge, interactive learning and innovation: Between regional networks and global corporations. In *The networked firm in global world*, 163-198 (Eds E. Vatne and M. Taylor). Aldershot: Ashgate.
- Barth, F. 1966. *Models of Social Organization*. London: Royal Anthropological Institute.
- Barth, F. (Ed) 1967. *The Role of the Entrepreneur in Social Change in Northern Norway*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Barth, F. 2000. Economic Spheres in Darfur. In *Entrepreneurship. The Social Science View*(Ed R. Swedberg). Oxford: Oxford University Press.
- Broady, D. & Palme, M. 1989. Pierre Bourdieus kultursociologi. In *Oppdragelse til det moderne: Emile Durkheim, George Herbert Mead, John Dewey, Pierre Bourdieu*(Eds H. Thuen and S. Vaage). Oslo: Universitetsforlaget.
- Cooke, P. & Morgan, K. 1998. *The associational economy: Firms, regions, and innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Flognfeldt, T. 1995. *Areal, sted, reiserute*. Fagbokforlaget.
- Holmengen, H. & Akselsen, R. 2005. *Bygdeturismens betydning i norske bygdeturismeforetak*. Lillehammer: Lillehammer University College.
- Jensen, C. F., Mattsson, J. & Sundbo, J. 2001. *Innovationstendenser i dansk turisme*. Roskilde: Centre of Service Studies.
- Jensen, C. F., Mattsson, J. & Sundbo, J. 2002. *Succesfuld turistudvikling: Nøglen til innovation i turisme*. Roskilde: Centre of Service Studies.
- Kamfjord, G. 2001. *Reiselivsproduktet*. Oslo: Reiselivskompetanse A/S.
- Leiper, N. 1990. Tourist Attractions System. *Annals of Tourism Research* 17, 367-384.
- Lundvall, B.-Å. (Ed) 1992. *National systems of innovation: Towards a theory of innovation and interactive learning*. London: Pinter Publishers.
- Lundvall, B.-Å. & Maskell, P. 2000. Nation states and economic development: From national systems of production to national systems of knowledge creation and learning. In *The Oxford handbook of economic geography*(Eds G. L. Clark, M. P. Feldman and M. S. Gertler). Oxford: Oxford University Press.
- McIntosh, R. W., Goeldner, C. R. & Ritchie, J. R. B. 2001. *Tourism. Principles, Practices, Philosophies*. New York: John Wiley & Sons.
- Mill, R. C. & Morrison, A. M. 2006. *The Tourism System*. Dubuque: Kendall/Hunt Publishing Company.
- Rønningen, M. & Sæter, J. A. 1995. *Steds- og destinasjonsutvikling i reiselivet - mange illusjoner og få realiteter?* Lillehammer: Østlandsforskning.
- Schumpeter, J. A. 1934. *The theory of economic development*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Sundbo, J. & Gallouj, F. 1999. *Innovation in services in seven European countries*. Roskilde: Center for servicestudier, Roskilde Universitetscenter.