



Innovasjon Norge

Evaluering av markedsføringen av det bygdebaserte reiselivet i Innovasjon Norge

Sluttrapport

Februar 2007

Innovasjon Norge

Evaluering av markedsføringen av
det bygdebaserte reiselivet i
Innovasjon Norge

Sluttrapport

Januar 2007

Innholdsfortegnelse

1.	Hovedkonklusjoner og anbefalinger	1
1.1	Hovedkonklusjoner	1
1.2	Anbefalinger	3
2.	Innledning	5
2.1	Innovasjon Norge	5
2.2	Markedsføring av det bygde- og landbruksbaserte reiselivet	5
2.3	Den nasjonale satsingen	6
2.4	Den internasjonale satsingen	7
2.5	Oversikt over markedsføringsprosjektene i 2006	9
2.6	Evalueringsens formål og fokus	9
2.7	Leserveiledning	11
3.	Metodisk tilnærming	12
3.1	Evalueringsens forløp	12
3.2	Metodiske utfordringer ved effektmåling	16
4.	Satsingenes måloppnåelse	18
4.1	Norgeskampanjen og Bygdeturismekampanjen	18
4.2	De internasjonale temasatsingene	33
4.3	Håndplukket	36
4.4	Måleutfordringer	39
5.	Resultater og effekter	41
5.1	Merverdi	42
5.2	Utvikling fra forrige evaluering	57
6.	Praktisering	59
6.1	Innovasjons Norges modeller for markedsføringen	59
6.2	Gjennomgang av kampanjenes ulike aktiviteter	61
6.3	Konklusjoner	72
7.	Innovasjon Norges betydning og rolle	74
7.1	Kompetanse- og samarbeidsdriver	74
7.2	Innovasjonsverdidriver	78
7.3	Markedsføringsverdidriver	82
7.4	Konklusjoner	84
8.	Resultater i henhold til landbruks- og næringspolitiske mål	86
8.1	Landbrukspolitiske mål	86
8.2	Næringspolitiske mål	88
	Figurindeks	90

1. Hovedkonklusjoner og anbefalinger

I dette kapittelet presenterer vi Rambøll Managements vurderinger etter å ha gjennomført evalueringen av markedsføringen av det bygdebaserte reiseliv i Innovasjon Norge. Avslutningsvis i kapittelet følger Rambøll Managements anbefalinger for fremtidige initiativer.

Alle våre vurderinger og anbefalinger er basert på resultatene fra datainnsamlingsaktivitetene i evalueringen.

Vi har strukturert våre hovedkonklusjoner i denne evalueringen rundt de definerte evalueringskriterier. Dette er måloppnåelse for de enkelte kampanjene og satsingene, resultater og effekter av markedsføringen av det bygdebaserte reiseliv, kampanjeinnretninger og Innovasjon Norges betydning og rolle.

1.1 Hovedkonklusjoner

1.1.1 *Måloppnåelse*

Vi har sett at ikke alle målsettingene er like enkle å måle, selv for presise og kvantitative målsetninger. Vi vil derfor konkludere med at man med slike konkrete mål også har en formening om hvordan man skal kunne måle de enkelte målsettinger. Når det for eksempel ikke eksisterer rapporteringsrutiner, er det ikke mulig å gjøre presise vurderinger av om målsettingen er nådd eller ikke. Evalueringen har derfor i stor grad basert seg på deltakernes egenvurdering for en rekke av målsettingene.

Graden av måloppnåelse varierer mellom de ulike kampanjene og satsingene. For *Norgeskampanjen* er det Rambøll Managements vurdering at prestasjonene i forhold til de definerte målsettingene med fordel kan styrkes for å få bedre samsvar mellom mål og resultater. Unntaket er forbrukernes kjennskap til portalen VisitNorway.no, der vi vurderer at målsettingen med fordel kan være noe mer ambisiøs.

Evalueringen viser at *Bygdeturismekampanjen* i stor grad har nådd de målsettinger som er satt for prosjektet, samtidig som bedriftene opplever at de i rimelig grad er synliggjort gjennom sin deltakelse. Man kan imidlertid stille spørsmål ved om det er markedsføringsarbeidet som har gitt økning i attraktiviteten ved bygdeferie ettersom det er relativt store endringer i spørsmålsformuleringen i forbrukerundersøkelsen. Prosjektet har også et forbedringspotensial i forhold til deltakernes bruk av IKT i sine tjenester.

For temasatsingene har det vært utfordrende å gjennomføre en måloppnåelsesanalyse, med unntak av temasatsingen *Laksefiske*, der en slik analyse ikke er gjennomført på bakgrunn av at satsingen er ny av høsten 2006. For temasatsingene *Elve- og Innlandsfiske* og *Sykkel og Vandring* har det vært vanskelig å konkludere med om antall lesere av de relevante magasiner, men resultatene viser både et høyt antall artikler og annonser i magasinene Innovasjon Norge har valgt å inngå samarbeid med. Dette indikerer at man er på rett vei. Vi vil derfor konkludere med at man for temasatsingene i stor grad har oppnådd de målbare målsettingene for prosjektene.

Evalueringen viser at deltakerne i *Håndplukket – Møter og Incentiver* langt på vei får bedre markedsinformasjon gjennom sin deltakelse. I tillegg har

deltakerne positive erfaringer med sin deltakelse, og da særlig med nettverksaktiviteter.

For alle de ulike kampanjene blir det understreket at det er viktig med et langsiktig perspektiv for innsatsen. Denne innsatsen må også vedvare over tid for at man skal kunne se resultater og effekter av markedsføringssatsingene. Slik får man også anledning til å maksimere et eventuelt utbytte.

1.1.2

Prosjektinnretning, resultater og effekter

I denne evalueringen har vi identifisert tre modeller for prosjektinnretning. Dette vil vi her relatere til de ulike kampanjene og satsingenes resultater og effekter, ettersom det er vår vurdering at dette har betydning for hvilke resultater og effekter deltakeren ser.

Den første modellen er den integrerte *Håndplukket*-modellen, som vi ser i *Håndplukket – Møter og Incentiver* og temasatsingen *Laksefiske*. Kampanjene inneholder et bredere tilbud av aktiviteter, samtidig som relasjonen mellom Innovasjon Norge og deltakerne er tettere enn i de andre kampanjene. Resultatene for disse to kampanjene er også langt mer positive enn for de andre kampanjene, både i form av økt markedskompetanse og bedre forutsetninger for å kunne tilpasse sine produkter. For *Håndplukket – Møter og Incentiver* har vi sett at kampanjedeltakelsen betyr noe for deltakernes økte omsetning, men at de samme deltakerne nok hadde større forventninger til økonomisk utbytte enn hva deltakelsen har innfridd.

Den andre modellen befinner seg i andre enden av skalaen og inkluderer de to store nasjonale satsingene *Norgeskampanjen* og *Bygdeturismekampanjen*. Her er det gjennomført mer ensartede aktiviteter, og relasjonen til Innovasjon Norge har vært løsere enn i ovennevnte modell. Dette mener vi at vi kan gjenkjenne i resultatene. Selv om *Bygdeturismekampanjen* i stor grad har oppnådd sine målsettinger, har evalueringen vist en polarisering blant deltakerne. Mange forventet bedre resultater enn det deltakelsen har gitt, både i form av økonomiske resultater og i form av økt markedskompetanse. Det viste seg imidlertid at det var stor variasjon blant deltakerne, og at en rekke deltakere var relativt passive i kampanjen. Samtidig uttrykker flere av deltakerne et ønske om økt markedskompetanse og støtte til å utvikle sine produkter. I *Norgeskampanjen* er resultatene relativt varierte. Det er stor variasjon blant deltakerne, både i størrelse og i bevissthet, og ikke minst hva slags behov deltakerne har. Dette reflekteres i kampanjens resultater.

Den siste modellen befinner seg mellom de to ovennevnte modeller, og inkluderer temasatsingene *Elve- og Innlandsfiske* og *Sykkel og Vandring*. Her er både aktivitetene mer varierte og Innovasjon Norges bidrag av kompetanse, nytenkning og innovasjon er sterkere enn i både *Bygdeturismekampanjen* og i *Norgeskampanjen*, men ikke i samme grad som i *Håndplukket*-modellen. Temasatsingenes deltakere markedsføres også i utlandet og skiller seg med dette fra de andre kampanjene. Resultatene viser en polarisering blant deltakerne mellom dem som har fått økt omsetning, økt markedskompetanse og bedre forutsetninger for å tilpasse sitt produkt, og dem som ikke har det. Det er vår vurdering at dette i stor grad skyldes at deltakerne er relativt forskjellige, både i størrelse og i forhold til hvor aktive de er i sin deltakelse.

Evalueringen har vist at jo tettere deltakerne er på Innovasjon Norge og jo bredere aktivitetene i kampanjene er, jo bedre resultater gir deltakelsen for virksomhetene.

1.1.3

Innovasjon Norges betydning og rolle

Innovasjon Norges betydning og rolle varierer i samsvar med de ulike modellene skissert ovenfor. Vi har imidlertid også vurdert deres betydning og rolle i forhold til den totale markedsføringsinnsatsingen av det bygdebaserte reiselivet, med utgangspunkt i den tredelte rollebeskrivelsen i Innovasjon Norges strategidokument.

Som kompetanse- og samarbeidsdriver er det vår vurdering at Innovasjon Norge er god til å etablere arenaer for læring og kompetanse, og de styrer også prosjektene relativt godt (med noen unntak). Samtidig har vi sett at Innovasjon Norge med fordel kan komme tettere på bedriftenes behov for kursing og kompetanseoverføring, samtidig som det kan være hensiktsmessig med noe mer detaljstyring av prosjektene med få deltakere.

Mange av deltakerne oppfatter at Innovasjon Norge har god kontakt med næringen, og rollen som innovasjonsveidriver ser ut til å ha betydning for mange av deltakerne. Samtidig er det vår vurdering at Innovasjon Norge med fordel kan profilere denne rollen sterkere overfor virksomhetene slik at flere av deltakerne opplever Innovasjon Norge som et sterkt kompetansemiljø.

Som markedsføringsverdidriver er det mye som tyder på at Innovasjon Norge prioriterer de riktige markedssegmentene, men at denne rollen med fordel kan styrkes i forhold til de brede kampanjene.

Resultatene samsvarer i stor grad med kundeeffektundersøkelsen som ble gjennomført i 2004/2005. Denne undersøkelsen viste blant annet at nettverk og læring er positivt for næringsutvikling og styrker med dette Innovasjon Norges betydning for virksomheter som er involvert i form av økonomisk støtte, nettverkstilrettelegging eller rådgivning.

1.2 Anbefalinger

- ✓ **Anbefaling 1: Utarbeide målbare målsettinger.** Innovasjon Norge bør i større grad etablere målsettinger som er mer målbare enn det enkelte av dagens målsettinger er. Dette vil gjøre Innovasjon Norge bedre i stand til å vurdere graden av måloppnåelse i de aktuelle prosjektene.
- ✓ **Anbefaling 2: Innovasjon Norge bør sikre langsiktighet i markedskampanjene.** Det er et stort spekter av aktiviteter i innsatsen. For å bidra til at innsatsen skal ha den ønskede virkningen, bør Innovasjon Norge sikre langsiktighet i markedsaktivitetene slik at kampanjene rekker å bli godt kjent hos målgruppene.
- ✓ **Anbefaling 3: En fullstendig sammenslåing av Norgeskampanjen og Bygdeturismekampanjen bør vurderes.** Dette vil kunne bidra til en mer enhetlig prosjektledelse av en stor nasjonal kampanje. I tillegg vil Innovasjon Norge være bedre i stand til å se helheten i den nasjonale satsingen, samt konkretisere særskilte behov blant de ulike deltakerne der det skulle være relevant.

- ✓ **Anbefaling 4: Det bør vurderes om de to temasatsingene, Elve- og innlandfiske og Sykkel- og vandring, skal ha en tettere oppfølging fra Innovasjon Norge på samme måte som Håndplukket Laksefiske.** Evalueringen viser at deltakerne i Håndplukket Laksefiske er svært tilfredse med sin deltakelse. En tilsvarende oppfølging for de to andre temasatsingene vil kunne bidra til å redusere polariseringen av deltakerne med tanke på tilfredshet.
- ✓ **Anbefaling 5: Innovasjon Norge bør utvikle et kvalitetssikringsregime for deltakende bedrifter.** For å sikre kvalitet blant deltakerne i prosjektene bør det utvikles prinsipper for kvalitetssikring av deltakerne. Det er naturlig at prinsippene for kvalitetssikring er mer omfattende for håndplukket-deltakere enn de er for de større kampanjene.
- ✓ **Anbefaling 6: Innovasjon Norge bør vurdere å etablere forpliktende rapporteringsrutiner for deltakerne.** For å få et bedre bilde av måloppnåelsen og et bedre grunnlag for justeringer underveis, bør Innovasjon Norge utarbeide gode rapporteringsrutiner for deltakerne. Deltakerne bør forplikte seg til disse rapporteringsrutinene når de etablerer et deltakerforhold. Det vil være naturlig at rapporteringsrutinenes detaljeringsgrad varierer i de ulike prosjektene.
- ✓ **Anbefaling 7: Innovasjon Norge bør vurdere å gjennomføre virksomhetsstudier.** For å få et grundigere inntrykk av hvordan innsatsen påvirker bedriftene økonomisk og kompetansemessig, bør Innovasjon Norge vurdere å iverksette enkelte virksomhetsstudier i et utvalg av bedrifter. Disse bedriftene bør følges over 2-3 år for å se hvordan deltakelsen påvirker bedriftenes økonomiske resultater.

2. Innledning

Rambøll Management presenterer herved sluttrapporten for evalueringen av markedsføringen av det bygdebaserte reiselivet i Innovasjon Norge. Evalueringen er gjennomført på oppdrag for Innovasjon Norge og har funnet sted i perioden august 2006 til januar 2007.

Rambøll Management står alene ansvarlig for alle analyser, vurderinger og anbefalinger som presenteres i denne rapporten.

Innledningsvis vil vi presentere vår oppdragsgiver, Innovasjon Norge, og deres markedsføring av det bygde- og landbruksbaserte reiselivet. Deretter vil vi i innledningen presentere evalueringens formål og fokus. Avslutningsvis presenteres en leserveiledning for rapporten.

2.1 Innovasjon Norge

Innovasjon Norge ble opprettet i slutten av 2003 og overtok da oppgavene som tidligere ble håndtert av Norges Eksportråd, Norges Turistråd, Statens nærings- og distriktsutviklingsfond (SND) og Statens veiledningskontor for oppfinnere (SVO). Organisasjonen har en rekke funksjoner, men skal i hovedsak gjøre Norge mer attraktivt for utenlandske turister og investorer og legge forholdene bedre til rette for utviklingen av det norske næringslivet, med særlig fokus på distriktene.

Innovasjon Norge eies av Nærings- og handelsdepartementet og har særlig fokus på innovasjon, internasjonalisering og markedsføring i forhold til å utnytte ressursene på den beste bedrifts- og samfunnsøkonomiske måten. Organisasjonen skal fungere som en helhetlig tilrettelegger ved å bedre tilgangen på finansiell støtte, nettverk og kunnskap til etablerere og små og mellomstore bedrifter (SMB).

2.2 Markedsføring av det bygde- og landbruksbaserte reiselivet

"Velfungerende, trygge og identitetsskapende lokalsamfunn er en avgjørende forutsetning for et godt velferdsamfunn. Regjeringen vil styrke innsatsen overfor lokalsamfunn og regioner. (...) En aktiv og målrettet distrikts- og regionalpolitikk skal bidra til å sikre arbeidsplasser og velferd der folk bor"

-Fra Stoltenberg-regjeringens politiske plattform 2005

Markedsføringen av det bygde- og landbruksbaserte reiselivet er et viktig ledd for å realisere den nåværende og de forhenværende regjeringers mål om et "velfungerende, trygt og identitetsskapende lokalsamfunn". Etter flere tiår med fraflytting og avtakende inntektsgrunnlag, har landbruket og bygde-Norge startet tilpasningen til en mer globalisert økonomi. Dette forutsetter at det tenkes alternativt for inntektsutvikling, og satsinger innen reiseliv er en av de viktigste tiltak for å sikre fremtidig næringsutvikling i bygde-Norge.

2.2.1 *Alternativ inntektsutvikling i distriktene*

Den tiltakende veksten i internasjonal turisme henger sammen med den generelle velstandsøkningen. Dette skaper stort potensial for alternativ inntektsutvikling, og norske aktører innen næringen må koordinere sine innsatser for å få sin del av markedet. Målet er å få flere internasjonale

turister til Norge, men også å få tiltakende flere nordmenn til å legge ferieplanene sine til hjemlige mål.

Norske turister får stadig øynene opp for det mangfoldige tilbudet som hjemlige destinasjoner tilbyr; der levesett, kulturarv, mattradisjoner og en gjestfri og sjarmerende lokalbefolkning er viktige momenter¹. Innovasjon Norge henvender seg til dette segmentet med sine kampanjer, og det er klart at satsingen innenfor reiseliv kan bli en av de viktigste bærebjelkene for næringsutvikling i bygde-Norge.

2.2.2 *Organisering av markedsføringen*

Markedsføringen av det bygde- og landbruksbaserte reiselivet har pågått siden starten av 1990-tallet. Arbeidet var opprinnelig et samarbeid mellom partene i Jordbruksforhandlingene; Norges Bondelag, Norsk Bonde- og Småbrukarlag, Landbruksdepartementet og Norges Turistråd. Sistnevnte hadde hovedansvaret for implementeringen av markedsføringen; både for aktiviteter rettet nasjonalt og internasjonalt.

Organiseringen og samarbeidet har i dag en litt annen form, der prosjektledelse, sekretariat og leverandør av markedsføringsaktiviteter er overtatt av Innovasjon Norge. I 2004 besluttet dessuten Landbruks- og matdepartementet å overføre markedsføringssamarbeidet Bygdeturisme til Innovasjon Norge. Innovasjon Norge har overtatt mange oppgaver og har dermed et større ansvar for å gjøre norsk bygdebasert reiseliv til et mer attraktivt produkt.

2.3 **Den nasjonale satsingen**

Innovasjon Norges markedsføring av bygdebasert reiseliv i Norge har hovedsaklig tre komponenter:

1. Bygdeturismekampanjen
2. Norgeskampanjen
3. Håndplukket

Kampanjene har som et overordnet mål om å øke kunnskapen om, samt aktiviteten og lønnsomheten til, småskala reiselivsbedrifter på bygdene.

2.3.1 *Bygdeturismekampanjen*

Bygdeturismekampanjen startet opprinnelig sammen med Norgeskampanjen som én kampanje i 2003 under Norges Turistråd. I 2004 og 2005 ble kampanjen driftet av konsulentselskapet Mimir AS. Fra 2006 er kampanjen integrert i Norgeskampanjen, med Innovasjon Norge som operatør.

Bygdeturismekampanjen har hovedfokus på markedsføring av småskala reiselivsbedrifter i bygde-Norge. Målet er å gjøre bygdeturismeproduktene kjente, attraktive, salgbare og lønnsomme. Kampanjen er en videreføring av Turtips-kampanjen fra året før som hadde 240 deltakere. I 2006 var det over 250 deltakere i kampanjen. Det er et krav at deltakerne er landbrukstilknyttet, og målet er å få til en kunnskapsoverføring med tanke på markedskunnskap.

Kampanjebudsjettet for 2006 var 5,4 millioner kroner og var basert både på næringsinntekter (400 000 kr) og landbruket (5 millioner kr). Det er også beregnet ett årsverk i Innovasjon Norge for satsingen i budsjettet, men dette koordineres med Norgeskampanjen.

¹ Kilde: MMI for Innovasjon Norge i Innovasjon Norges markedsrapport for 2006.

2.3.2 *Norgeskampanjen*

Norgeskampanjen er åpen for hele reiselivet i Norge. Kampanjen hadde som tidligere nevnt sin første sesong sommeren 2003. Kampanjen innebærer markedsføring av norsk reiseliv som helhet, og målene er å øke målgruppens kunnskap om norske reiselivsprodukter, øke omsetningen av deltakernes produkter og kjennskap til portalen VisitNorway.no. Ca 40 store og velkjente reiselivsbedrifter deltok i kampanjen i 2005. I 2006 var det 45 deltakere.

Kampanjebudsjettet for 2006 var 19 760 000 kr, der 11 millioner kr kom fra næringsinntekter, 7 millioner kr fra landbruket og de resterende 1 760 000 kr var midler overført fra 2005. Norgeskampanjen var i budsjettet oppført med 1,5 årsverk, men dette skulle fordeles etter behov med Bygdeturismekampanjen.

2.3.3 *Håndplukket*

Håndplukket startet opp som et pilotprosjekt i 2003 og har det norske bedriftsmarkedet som målgruppe. Deltakerne i kampanjen er femten utvalgte bedrifter med småskala reiselivstilbydere. Målsettingen for prosjektet var å øke bruken av bygdeturismetilbudet i det norske møte- og belønningssegmentet, samt koble og følge opp produkt-/markedskonstellasjoner som bidro til dette. I 2006 var det 14 deltakere i prosjektet, inkludert konstellasjoner der flere bedrifter har gått sammen om felles deltakelse.

Budsjettet for 2006 var satt til 2 654 000 kr, der inntektene baserte seg på landbruket (1 200 000 kr), egeninnsats (1 369 000 kr) og næringsinntekt (85 000 kr). Egeninnsatsen ble regnet ut fra det arbeid deltakerne nedlegger i prosjektet. For prosjektledelse ble det budsjettet lønn for et halvt årsverk.

2.4 **Den internasjonale satsingen**

Innovasjon Norge har temasatsinger innen sykkel og vandring, samt elve- og innlandsfiske rettet mot utvalgte europeiske markeder:

1. Temasatsing på elve- og innlandsfiske
2. Temasatsing på sykkel og vandring
3. Temasatsing på laksefiske

Satsingene har hatt felles prosjektleder i Innovasjon Norge.

2.4.1 *Elve- og innlandsfiske*

Temasatsingen *Elve- og Innlandsfiske* startet opp i 2003 og har som mål å posisjonere Norge som en av de beste fiskereisedestinasjoner i Europa og bygge opp en solid profil for Norge innefor elve- og innlandsfiske. Markedsføringen skal gi 700.000 sportsfiskere i Tyskland og Nederland informasjon om sportsfiske i Norge gjennom målrettede artikler, brosjyrer og online aktiviteter. I 2006 var det 19 deltakere i prosjektet.

Budsjettet for 2006 var 1 548 000 kr, der 600 000 kr stammet fra landbruket og 948 000 kr fra næringsinntekter. Det var satt av 205 000 kr til prosjektledelse og administrasjon i budsjettet.

2.4.2 *Sykkel og vandring*

Temasatsingen på sykkel og vandring har som mål at beslutningen om en norgesferie gjøres med utgangspunkt i interesse for vandring og sykling i Norge. Satsingen startet opp i 2001/2002. Kampanjen skal få norske sykkel- og vandreprodukter inn i produktporteføljen til turoperatører og gi lesere av

relevante tyske og nederlandske magasiner informasjon om tilbudet. I 2006 var det 28 deltakere i prosjektet.

Budsjettet for 2006 var 2 830 000 kr, der 1 800 000 kr stammet fra landbruket og 1 030 000 kr fra næringsinntekter. Av dette var 286 000 kr øremerket prosjektledelse/ administrasjon.

2.4.3

Laksefiske

Laksefisketemasatsingen har det britiske markedet som målgruppe. Satsingen er den nyeste kampanjen, med oppstart i 2006. Målet med kampanjen er å øke det britiske markedets kjennskap til det norske laksefiskeproduktet. Kampanjen skal også heve kompetansen og kvaliteten hos den enkelte deltaker i prosjektet. I 2006 var det 16 deltakere i prosjektet.

Budsjettet for 2006 var 1 500 000 kr. Landbruket sto for 1 million kr av dette, 300 000 kr kom fra næringsinntekter og 200 000 kr fra egeninnsats. Det var satt av 385 000 kr til prosjektledelse og administrasjon av denne satsingen.

2.5 Oversikt over markedsføringsprosjektene i 2006

Det følgende er en oversikt over de seks prosjektene med mål, deltakere og hvilket marked de henvender seg mot:

Prosjekt	Hovedmål	Deltakere	Marked
Bygdeturismekampanjen	Markedsføring av småskala reiselivsbedrifter i Bygde-Norge	250 småskala reiselivsbedrifter	Nasjonalt
Norgeskampanjen	Øke målgruppens kunnskap om norske reiselivsprodukter, øke omsetningen av deltakernes produkter og kjennskap til portalen VisitNorway.no.	40 bedrifter fra et bredt spekter av aktører fra reiselivs-Norge	Nasjonalt
Håndplukket	Øke bruken av bygdeturismetilbud i det norske møte- og belønningssegmentet, samt koble og følge opp produkt-/ markedskonstellasjoner som bidrar til dette	15 utvalgte bedrifter småskala reiselivstilbydere	Nasjonalt
Temasatsing på elve- og innenlandsfiske	Posisjonere Norge som en av de beste fiskereisedestinasjoner i Europa, og bygge opp en solid profil for Norge innefor elve- og innenlandsfiske.	Turoperatører innen elve- og innenlandsfiske	Tyskland og Nederland
Temasatsing på sykkel og vandring	Beslutningen om en norgesferie gjøres med utgangspunkt i interesse for vandring og sykling i Norge	Turoperatører innen sykkel og vandring	Tyskland og Nederland
Temasatsing på laksefiske	Øke det britiske markedets kjennskap til det norske laksefiskeproduktet	Turoperatører innen laksefiske	Storbritannia

2.6 Evalueringens formål og fokus

2.6.1 *Formålet med evalueringen*

Formålet med evalueringen av markedsføringen av det bygdebaserte reiselivet i Innovasjon Norge er tredelt:

- Å analysere hvorvidt markedsføringsaktivitetene har oppnådd definerte mål (jfr. Konkurransesgrunnlagets punkt 3.2).
- Å vurdere ulike sider med aktivitetene, prioriteringer og innretning som basis for en eventuell kursendring.
- Å vurdere hvorvidt markedsføringsaktivitetene gir resultater iht. landbrukspolitiske mål.

Evalueringen omfatter deltakende bedrifter, destinasjonsselskaper og turoperatører for å etablere hvilken grad av resultater og effekter prosjektene har hatt i henhold til både kvalitative og kvantitative mål. Ett unntak er måling av kvantitative resultater og effekter for temaprojektet Laksefiske, som er et nytt prosjekt der resultatene først er klare i 2007.

Med evaluering forstås her en vurdering av de ulike formålene skissert over, ved hjelp av blant annet utviklede indikatorer. Evalueringen vil kunne bidra til å vise forbedringspotensialet i markedsføringsaktivitetene. Det understrekes imidlertid at dette ikke er en strategiutvikling. Det er sentralt at anbefalingene leses med dette utgangspunktet.

2.6.2 *Evalueringstemaene*

Evalueringen er delt inn i tre evalueringstemaer. I valget av evalueringstemaer tar vi utgangspunkt i tjenestene som skal evalueres og hvordan Innovasjon Norge sammenfatter disse temaene. Temaene er sammenfattet på følgende måte:

Tema 1	Tema 2	Tema 3
Norgeskampanjen og Bygdeturismekampanjen	Temasatsingene: <ul style="list-style-type: none"> • Sykkel og vandring • Elve- og innlandsfiske • Laksefiske 	Håndplukket

I forhold til hvordan vi vil operasjonalisere evalueringen videre, vil prosjektene deles inn i disse tre temaene. Inndeling av temaene vil være førende både i forhold til datainnsamlingsaktivitetene og -analysene og spørsmålene som evalueringen skal besvare.

2.6.3 *Evalueringskriteriene*

Evalueringstemaene er evaluert i forhold til konkrete evalueringskriterier. Evalueringskriteriene tar utgangspunkt i de spørsmålene Innovasjon Norge ønsker at evalueringen skal besvare. Rambøll Management har definert fire evalueringskriterier for evalueringen som vist i tabellen under:

Evalueringskriterier	Beskrivelse
Måloppnåelse	<ul style="list-style-type: none"> • Er målene nådd? • Er deltakerne blitt tilført markedskompetanse?
Resultater og effekter	Utvikle indikatorer for hvordan man kan måle i henhold til målene: <ul style="list-style-type: none"> • Har deltakelsen gitt merverdi? • Har deltakerne økt sin markedskompetanse? • Utviklingen fra forrige evaluering?
INs betydning og rolle	<ul style="list-style-type: none"> • Har deltakelsen svart til forventningene? • Hvordan oppleves kontakten med IN?
Praktiseringen	<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan oppleves innretningen på prosjektene? • Bør prioriteringene av aktivitetene innenfor prosjektene endres?

2.7 Leserveiledning

De påfølgende kapitlene er bygget opp på følgende måte:

I kapittel 3 vil vi fremstille den metodiske tilnæringsen vi har benyttet oss av i evalueringen.

I kapittel 4 vil vi vurdere de ulike satsingenes måloppnåelse, der vi vil vurdere de enkelte målsetningene i lys av evalueringens datamateriale.

I kapittel 5 vil vi vurdere resultater og effekter av deltakelsen, samt sammenligne disse med resultatene fra forrige evaluering.

I kapittel 6 vil vi se nærmere på hvordan kampanjene praktiseres, og de aktiviteter som inngår i de ulike kampanjene.

I kapittel 7 vil vi se nærmere på Innovasjon Norges betydning og rolle for deltakerne. Her vil vi vurdere Innovasjon Norge som kompetanse- og samarbeidsdriver, som innovasjonsverdidriver og som markedsføringsverdidriver.

Avslutningsvis vil i kapittel 8 se resultatene fra evalueringene i sammenheng med landbruks- og næringspolitiske mål.

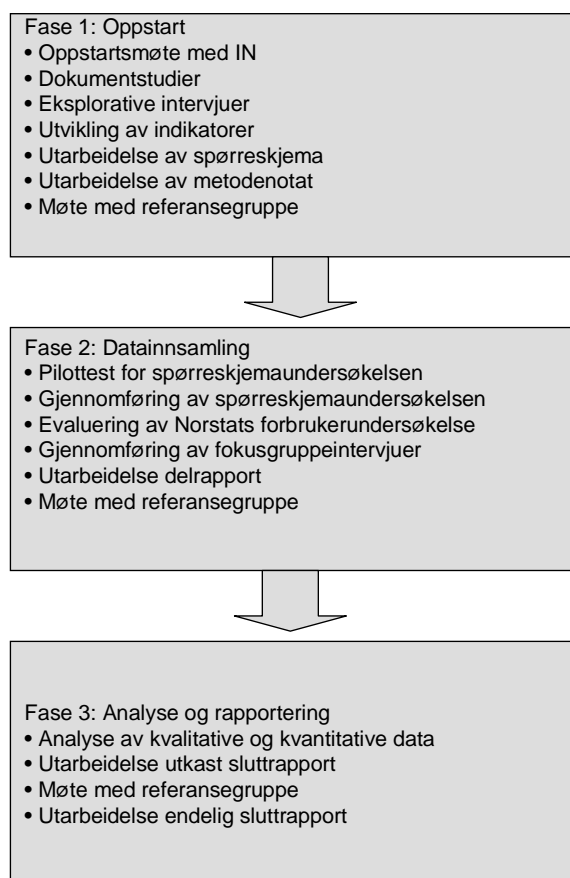
3. Metodisk tilnærming

I dette kapitlet gis en beskrivelse av hvordan evalueringen er gjennomført, og hvilke metodiske avveielser Rambøll Management har gjort underveis.

3.1 Evalueringens forløp

Gjennomføringen av evaluering av markedsføringen av det bygdebaserte reiselivet i Innovasjon Norge har fordelt seg på tre faser. Fasene er skissert i figur 3.1:

Figur 3.1: Evalueringens fasebeskrivelse



Det er et grunnleggende prinsipp i vår evalueringsdesign å generere kunnskap slik at den kunnskapen som er innhentet i hver enkelt fase kan bidra til å stille mer nyanserte og presise spørsmål i videre faser. Slik kan man skape bedre forståelse for data som allerede er innhentet. Det er altså snakk om en spiralbevegelse hvor den totale kunnskapen løpende forbedres i lys av nye data.

De vesentligste aktivitetene i evalueringen gjennomgås nedenfor.

3.1.1

Fase 1: Foranalyse

For å kvalifisere vår bakgrunnsforståelse av markedsføringen av det bygdebaserte reiselivet i Innovasjon Norge har vi i forbindelse med foranalysen gjennomført eksplorative intervju med følgende personer:

- Svein Knutsen, rådgiver i Landbruks- og matdepartementet
- Anne Mari Glosli, avdelingsdirektør i Landbruks- og matdepartementet
- Kirsti Sogn, rådgiver i Landbruks- og matdepartementet
- Nina Glamsrud, Bondelaget
- Turid Aabye Hagen, prosjektleder for Bygdeturismekampanjen i Innovasjon Norge
- Silje Thoresen, prosjektleder for Norgeskampanjen i Innovasjon Norge
- Finn Erlend Ødegård, – Håndplukket Laksefiske
- Idar Andenæs, Prosjektleder temasatsingene

Utover dette har konsulentteamet gjort seg kjent med følgende tilleggsmateriale:

- OMD: 'Innovasjon Norge Market Survey september 2006'
- Kaizen AS: 'Resultatmåling 2004 – Bygdeturisme, Temasatsingene og Møte og Incentive satsing'
- Oxford Research & SNF AS: 'Kundeeffektundersøkelse 2003 – bedriftenes vurdering av Innovasjon Norges virkemidler'
- Oxford Research: "Kundeeffektundersøkelse – Bedrifters vurdering av Innovasjon Norges tjenester", Oktober 2005
- Innovasjon Norges 'Handlingsplan – markedsaktiviteter Landbruk/ reiseliv 2006'
- Reiselivsstrategi for Innovasjon Norge 2006-2010: 'En markeds- og innovasjonsdrevet strategi for økt verdiskaping i de norske reiselivsnæringene'
- Innovasjon Norge: 'Strategisk retning for Innovasjon Norge – "Vi gir lokale idéer globale muligheter"
- Nærings- og Handelsdepartementet: 'Handlingsplan for reiselivsnæringene' 2005
- Landbruks- og matdepartementets strategi for næringsutvikling: 'Landbruk - mer enn landbruk' 2005
- Konsulentselskapet Aniara: "Annonsetest Bygdeturismekampanjen 2006", September 2006

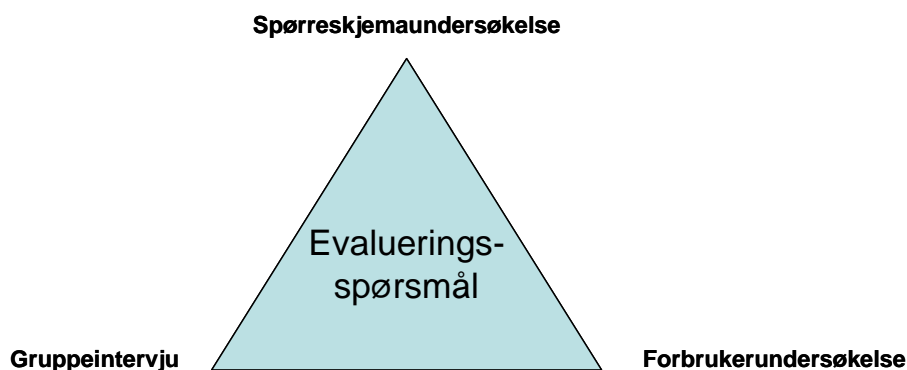
I denne fasen er det også utviklet indikatorer og spørreskjema for påfølgende datainnsamlingsfase. Utviklingen av indikatorer er sentralt for å kunne måle resultater og effekter av både kvalitative og kvantitative mål. Indikatorene er utviklet med utgangspunkt i evalueringskriteriene beskrevet i innledningen.

3.1.2

Fase 2: Datainnsamling

I denne fasen har vi gjennomført både kvantitativ og kvalitativ datainnsamling. For å besvare spørsmålene fra Innovasjon Norge har vi konsentrert datainnsamlingen om tre datainnsamlingsmetoder. Tre forskjellige metoder har derfor bidratt til å besvare nevnte spørsmål, slik figur 3.2 viser:

Figur 3.2: Evalueringens datainnsamlingsaktiviteter



Med disse tre datainnsamlingsmetodene har Rambøll Management kunnet få et kvalifisert grunnlag til å gi svar på de spørsmålene Innovasjon Norge har stilt opp for evalueringen. Hvis vi bruker måloppnåelse som eksempel, har vi gjennom spørreskjemaundersøkelsen fått et inntrykk av de deltagende bedriftene, destinasjonsselskaper og turoperatørenes vurderinger av måloppnåelsen. Dette er så sett i sammenheng med forbrukerundersøkelsen. Til slutt har gruppeintervjuene bidratt til å forklare hvorfor måloppnåelsen er god, eller for eksempel hva som kan være grunnen til manglende måloppnåelse.

Styrken med denne metoden er at vi i tillegg til å vurdere om måloppnåelsen har vært tilfredsstillende, også har kunnet gi forklaringer på *hvorfor* resultatene er som de er. I figur 3.3 under gir vi en fremstilling av hvordan de kvantitative og kvalitative undersøkelsene fordeler seg på de ulike prosjektene:

Figur 3.3 Fremstilling av kvantitativ og kvalitativ datainnsamling

Prosjekt	Kvantitativ	Kvalitativ
Norgeskampanjen	40	1 gruppeintervju
Bygdeturismekampanjen	250	1 gruppeintervju
Håndplukket	15	1 gruppeintervju
Temaprojektene	ca. 170	1 gruppeintervju

Gjennomføring av spørreskjemaundersøkelse

Gjennomføringen av spørreskjemaundersøkelsen er gjort med deltakerne av de ulike satsingene slik det er skissert i figuren over. Spørreskjemaet er sendt til alle deltakere i prosjektene på bakgrunn av adresseliste Rambøll Management har mottatt fra Innovasjon Norge.

Spørreskjemaundersøkelsen har gått over en periode på tre uker i desember 2006 og er sendt ut til respondentene både i brevform og på e-post. Førstnevnte ble utformet på Innovasjon Norges eget brevpapir og konvolutter og med kampanjenes ansvarliges underskrift. Respondentene er

normalt mer skeptiske til å svare på en uavhengig undersøkelse, og ved bruk av oppdragsgivers kjennemerker fikk vi sannsynligvis en høyere svarprosent.

I løpet av første uken ble det sendt ut en ny e-post påminnelse til dem som ennå ikke hadde gjennomført undersøkelsen. Videre ble det gjennomført to runder med telefonpåminnelser om å delta. I forbindelse med denne purrerunden, har vi også tilbudt respondentene å besvare spørreskjemaet enten via telefon, eller å få tilsendt en papirutgave av spørreskjemaet.

Svarprosenten på undersøkelsen fordelte seg som vist i figur 3.4:

Figur 3.4: Spørreskjemaundersøkelsens svarprosent og frafallsstatus

Kampanje	Deltakere	Svarprosent	Delvis gjennomført
Norgeskampanjen	45	64,4 %	8,9 %
Bygdeturismekampanjen	134	67,4 %	6,1 %
Håndplukket	14	86,7 %	13,3 %
Laksefiske	16	58,8 %	17,6 %
Elve- og innenlandsfiske	19	63,2 %	10,5 %
Sykkel og vandring	28	59,3 %	14,8 %
Sum / i alt	256	66,6 %	11,9 %

Som det fremgår ovenfor har spørreskjemaundersøkelsen oppnådd en samlet svarprosent på 66,6 %. For de enkelte kampanjene fordeler svarprosenten seg fra 58,8 % som laveste svarprosent (*Laksefiske*) og 86,7 % som høyeste svarprosent (*Håndplukket – møter og incentiver*). Her er det viktig å påpeke at populasjonen for flere av kampanjene er så liten at det skal lite til for å endre prosentfordelingen. Man kan derfor ikke konkludere med statistisk sikkerhet, og resultatene vil i så måte bare vise tendenser.

I forhold til Bygdeturismekampanjen er det kun 134 deltakere som har vært inkludert i kontaktdata som har vært tilgjengelig. Det totale antallet deltakere er dog omkring 250. Grunnen til det lavere antallet kontaktdata som er inkludert i undersøkelsen, er at Din tur kun har telt som en deltaker. Gitt det høye antallet virksomheter i Din tur, har derfor det totale antallet på kontaktdata blitt redusert.

Når det gjelder prosjektet Håndplukket, har 14 deltakere besvart spørreskjemaet. Det er imidlertid verdt å kommentere hvem som inngår i denne gruppen på 14 virksomheter. I prosjektet har enkelte av deltakerne gått sammen om sin deltakelse. Dette gjelder to grupper av virksomheter. Den ene gruppen, omtales som LOM Jotunheimen, og består av tre virksomheter; Lom Jotunheimen Naturopplevingar, Fossheim Turisthotell og Røysheim Hotell og Skysstasjon. I spørreskjemaundersøkelsen har to av disse virksomhetene besvart skjemaet. Dette kan betraktes som en svakhet ved undersøkelsen, siden det ideelt sett kun var en av disse tre bedriftene som skulle besvart, siden de har felles deltakelse. Den andre gruppen,

omtales som Hardingseter, og består av to virksomheter; Hardingseter og Hardangerfjord Adventure. I undersøkelsen har vi én besvarelse fra denne gruppen.

Det vil si at blant de 14 som har besvart spørreskjemaet, er to av besvarelsene fra deltakere i en og samme gruppe. Vi har i undersøkelsen likevel valgt å ta begge disse med i fremstillingen av resultatene. Det vil si at det er to deltakere i Håndplukket som ikke har besvart spørreskjemaet.

Da deltakelsen for flere av kampanjene, slik som *Håndplukket – Møter og Incentiver* og *Laksefiske*, er kontraktbundet og deltakerne i prinsippet er pliktig til å delta i en slik evaluering, er det imidlertid overraskende at svarprosenten for disse kampanjene ikke er bedre enn den er. Vi vurderte imidlertid etter flere purrerunder at vi var nødt til å lukke undersøkelsen, hvilket resulterte i at det ikke er alle deltakerne som har besvart spørreskjemaundersøkelsen.

Frafallsårsakene fordeler seg på følgende:

- Ønsker ikke delta (ikke interessert)
- Kan ikke treffes innenfor tidsrammen
- Faller utenfor målgruppen

Evaluering av Norstats forbrukerundersøkelse

Rambøll Management har evaluert relevante resultater av Norstats markedsurvey for *Norgeskampanjen* og *Bygdeturismekampanjen* fra september 2006. Analyse av forbrukerundersøkelsene har foregått parallelt med spørreskjemaundersøkelsen.

Gjennomføring gruppeintervju

Våre kvalitative undersøkelser er gjennomført som fire ulike gruppeintervju. I samarbeid med evalueringens referansegruppe og Innovasjon Norge har Rambøll Management foretatt en strategisk rekruttering av fem til åtte representanter fra deltakende bedrifter i henholdsvis *Norgeskampanjen*, *Bygdeturismekampanjen*, *Håndplukket – møter og incentiver* og temasatsingene. I sistnevnte samlet vi de tre ulike temasatsingene til ett gruppeintervju. Innovasjon Norge var også til stede ved samtlige gruppeintervjuer.

Formålet med gruppeintervjuene har vært å skaffe til veie kvalitativ data på bakgrunn av resultatene fra henholdsvis de kvantitative surveys og Norstats markedsurvey. Rambøll Management presenterte og utdypet funnene fra våre kvantitative analyser og inviterte deltakerne til å komme med innspill.

Datainnsamling fra internasjonale samarbeidspartnere

Rambøll Management har også vært i dialog med sentrale samarbeidspartnere for de ulike internasjonale temasatsingene. Vi har hovedsakelig vært i kontakt med magasiner Innovasjon Norge samarbeider med i forbindelse med markedsføring innen temasatsingene *Elve- og Innlandsfiske*, *Laksefiske* og *Sykkel og Vandring*. I tillegg har vi vært i kontakt med utvalgte turoperatører med hovedvekt i Tyskland.

3.2 Metodiske utfordringer ved effektmåling

I evalueringen er det vurdert hvorvidt deltakerne har nådd målsetningene for kampanjene, og om satsingene har hatt de ønskede resultater og effekter. Dette er i utgangspunktet en utfordrende evalueringsmessig oppgave siden det i dag ikke eksisterer rapporteringssystemer som kan gi et

solid datagrunnlag for en slik vurdering. Unntaket er Forbrukerundersøkelsen, som gir et representativt grunnlag for å vurdere enkelte av indikatorene i Norgeskampanjen og i Bygdeturismekampanjen.

Vurderingen av effekt- og resultatmål har derfor i stor grad basert seg på hvordan deltakerne selv opplever om satsingen har gitt de ønskede resultater og effekter. Dette er primært gjort gjennom spørreskjemaundersøkelsen, der vi har spurt deltakerne om deres vurderinger i forhold til resultat- og effektmålene.

Svakhetene ved denne metodiske tilnærmingen er selvfølgelig at man ikke kan få eksakt mål på resultater og effekter. For å gjøre en slik vurdering vil det være nødvendig å gjennomføre en konkret analyse av økonomiske resultater der man sammenligner flere bedrifter over tid. Gitt den økonomiske og tidsmessige rammen for evalueringsprosjektet, har dette ikke vært en mulighet for evalueringen.

Evalueringen baseres dermed på deltakernes opplevde effekt. En slik evaluering av økonomiske resultater kan gi en negativ subjektiv vurdering. Ved selvevaluering vil respondentene kunne ha tilbøyelighet til å gi dårligere vurderinger enn det faktiske økonomiske resultatet. Det kan også være vanskelig å isolere deltakelsen som årsak til for eksempel økt omsetning, da det er en mengde andre faktorer som kan påvirke resultatet, slik som værforhold, lokale arrangementer eller begrenset infrastruktur.

Styrken ved den metodiske tilnærmingen er at vurderinger av om satsingene er vellykket forutsetter at deltakerne selv vurderer at deltakelsen har gitt deres virksomhet merverdi. Dette har vært mulig å fange opp med de valgte datainnsamlingsmetoder.

En annen utfordring ved å vurdere resultater og effekter for kampanjenes målsetninger har vært i hvilken grad man har kunnet isolere deltakelsen som en forklaring på bedre resultater for deltakerne. Her kan det være en rekke andre faktorer som spiller inn i forhold til endringer i for eksempel antall bookinger eller økt omsetning. I vurderingen av resultater og effekter av satsingene tas det hensyn til dette aspektet.

Målbarhet har også definert seg som et relevant tema for effektmålingen i evalueringen. Å kunne måle resultater og effekter i forhold til kampanjenes målsetninger forutsetter at målsetningene i seg selv er målbare. Graden av målbarhet varierer for de enkelte målsetningene og er også tatt hensyn til i vurderingen av satsingenes måloppnåelse.

4. Satsingenes måloppnåelse

Vi skal i dette kapitlet vurdere i hvilken grad prosjektene har nådd de kvantitative og kvalitative målene som er satt opp for prosjektene. Som grunnlag for vurderingen av måloppnåelsen, tar vi utgangspunkt i de tre datatinningskildene, som er spørreskjemaundersøkelsen, forbrukerundersøkelsen og gruppeintervjuene. Kapitlet følger følgende struktur:

- Sette opp de målene Innovasjon Norge har satt opp for prosjektet
- Vurdere i hvilken grad prosjektene har innfridd målsettingene
- Gi til slutt en samlet vurdering av målenes relevans og anvendelighet i forhold til å måle måloppnåelsen til slutt i kapitlet

Dette kapitlet gir en rendyrket måloppnåelsesvurdering av prosjektene til Innovasjon Norge. I det neste kapitlet vil vi heve diskusjonen ved å gi en vurdering av prosjektenes samlede resultater og effekter.

4.1 Norgeskampanjen og Bygdeturismekampanjen

Norgeskampanjen og Bygdeturismekampanjen er de to nasjonale prosjektene som retter seg mot et bredt spekter av norske forbrukere. Norgeskampanjen på den ene siden har ca 40 deltakere av store virksomheter, mens Bygdeturismekampanjen kjennetegnes av bred deltakelse ved at ca 250 virksomheter deltar i kampanjen.

I tabellen under har vi fremstilt målene for *Norgeskampanjen* og *Bygdeturismekampanjen*.

Figur 4.1 Målene for Norgeskampanjen og Bygdeturismekampanjen

Prosjekt	Kvalitative mål	Kvantitative mål
Norgeskampanjen		<ul style="list-style-type: none"> • Øke målgruppens kunnskap om norske reiselivs-produkter med 5%. • Øke norske reiselivs-produkters attraktivitet i målgruppen med 4%. • Øke omsetningen av deltakernes produkter i gjennomsnitt med 5%. • 1% av gruppen skal ha uhjulpen kjennskap til portalen VisitNorway.no, 15% skal ha hjulpen kjennskap
Bygdeturismekampanjen	<ul style="list-style-type: none"> • Bred deltagelse fra bygdeturismetilbyderne. • Deltagende bedrifter skal få stadig økt kompetanse om e-kunden. Dette ble det fokusert på også i 2005. Et krav til deltagerne i kampanjen er at de skal være bookbare på nett og følge opp kundene via e-post • Synliggjøring av prosjektdeltagerne i kampanjen på linje med øvrig reiseliv (ref. Norgeskampanjen for øvrig) gjennom media og på nettstedet www.VisitNorway.no/turtips • Gjennomføre en kampanje som øker oppmerksomheten og bruken av gårdstilknyttede tilbud, og dermed økte salgsinntekter for prosjektdeltakere. 	<ul style="list-style-type: none"> • Øke attraktiviteten med 5% i perioden 2004-2006 – i år med 3%. • Minimum 250 deltagere • Minst 50% av deltagerne i 2005 deltar også i 2006. • 1% av gruppen skal ha uhjulpen kjennskap til portalen VisitNorway.no, 15% skal ha hjulpen kjennskap

For *Norgeskampanjen* er det kun definert kvantitative mål for prosjektet, mens for *Bygdeturismekampanjen* er det definert både kvantitative og kvalitative. I forhold til *Norgeskampanjen* har prosjektet ambisjoner både i forhold til at norske innbyggere skal få bedre kjennskap til norske reiselivsprodukter og i forhold til bedre økonomiske resultater for deltakerne.

For *Bygdeturismekampanjen* er det i tillegg til de kvantitative målene, også definert et sett av kvalitative mål. De kvantitative målene har som *Norgeskampanjen* en ambisjon om at bedriftene skal få bedre økonomiske resultater og at norske innbyggere skal få bedre kjennskap til hva bedriftene tilbyr. I tillegg har *Bygdeturismekampanjen* en ambisjon i forhold til antall deltakere og å sikre bredde i deltakelsen. De kvalitative målene i *Bygdeturismekampanjen* vektlegger i tillegg at deltakerne skal øke sin kompetanse og at deltakende bedrifter skal bli synliggjort gjennom kampanjen.

4.1.1 Grad av måloppnåelse for Norgeskampanjen og Bygdeturismekampanjen

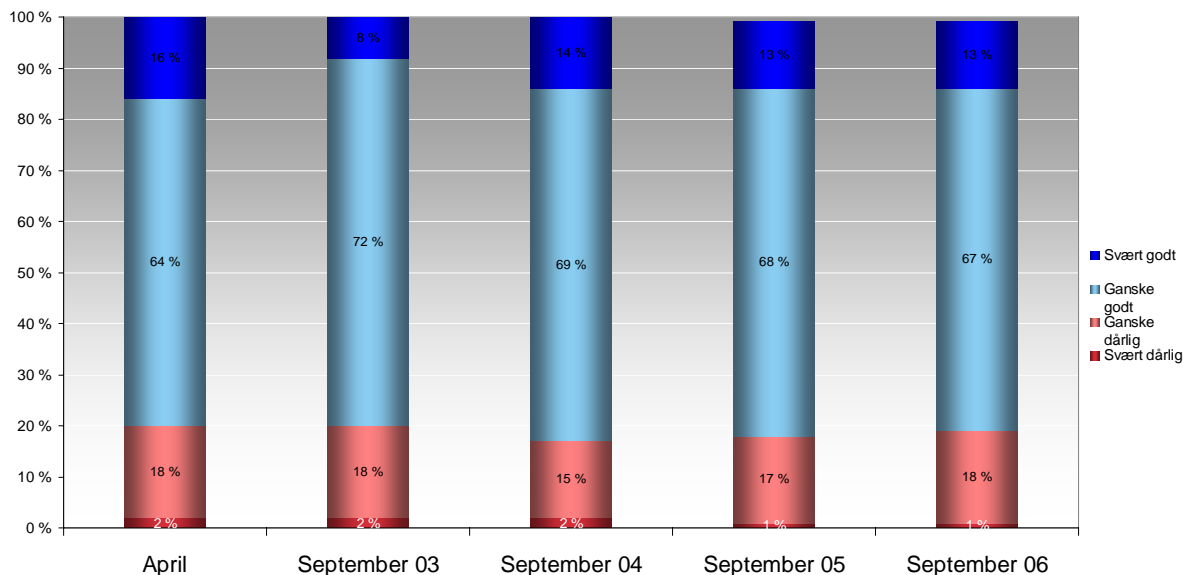
I hvilken grad har så de to kampanjene nådd de oppsatte målene? Vi skal i dette avsnittet ta for oss måloppnåelsen i forhold til hver av de to kampanjene.

Den første målsettingen for *Norgeskampanjen* er følgende:

- Øke målgruppens kunnskap om norske reiselivsprodukter med 5 %

For å vurdere denne målsettingen har vi basert oss på forbrukerundersøkelsen. I denne undersøkelsen har vi tatt utgangspunkt i spørsmålet: " *Hvor godt vil du si at du kjenner til hvilke feriemuligheter som finnes i Norge?* Resultatet er vist i tabellen under:

Figur 4.2 Kjennskap til feriemuligheter i Norge



Som vi ser av figuren over holder utviklingen seg relativt stabilt fra 2004 og frem til siste måling i 2006. Oppfatningen til målgruppen endret seg noe fra 2003 til 2004 da vi fikk en økning i forhold til hvor mange respondenter som besvarte at de kjente *svært godt* til hvilke feriemuligheter som finnes i Norge. De som svarer *ganske godt* har også holdt seg stabilt de siste årene.

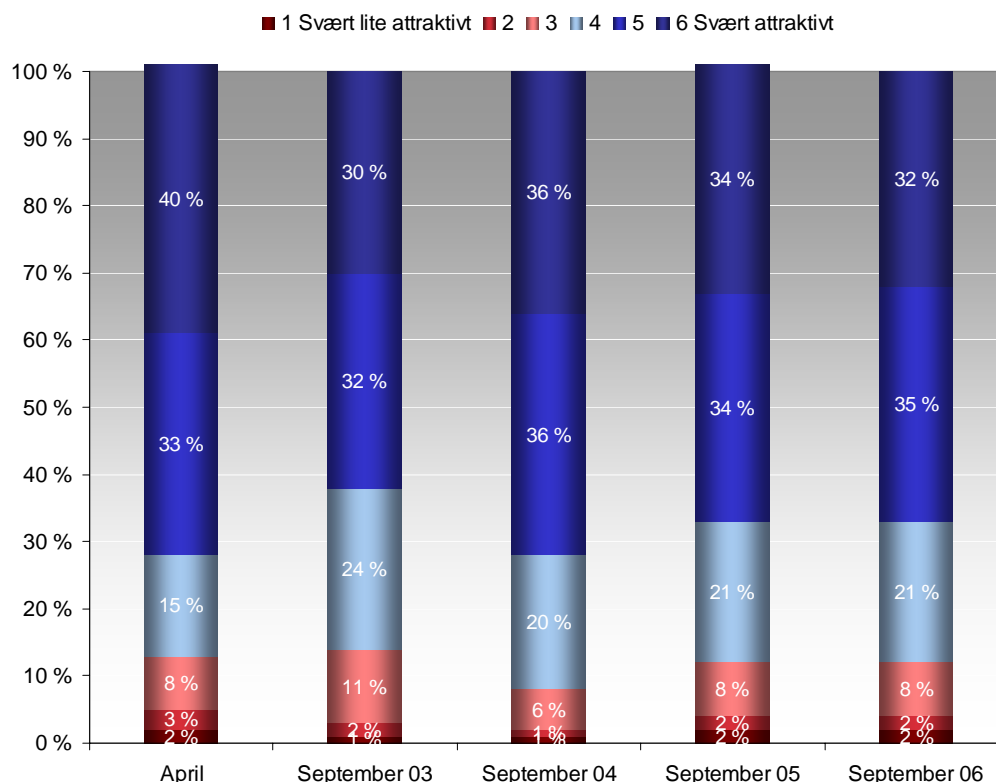
Dette indikerer at målet om å øke målgruppens kunnskap om norske reiselivsprodukter med 5 % ikke kan anses å være nådd. Grunnen til dette er at utviklingen i forbrukerundersøkelsen er såpass stabil, og man ser ingen markant utvikling i forhold til den økningen som innovasjon Norge har satt for kampanjen.

Den andre målsettingen i *Norgeskampanjen* er følgende:

- Øke norske reiselivsprodukters attraktivitet i målgruppen med 4 %

Vi har også i forhold til denne målsettingen basert oss på resultatene fra forbrukerundersøkelsen. Nå har vi tatt utgangspunkt i spørsmålet: *Hvor attraktivt er Norge som ferieland?* Resultatet er vist i figuren under:

Figur 4.3 Norge som attraktivt reisemål



Også i forhold til dette spørsmålet er utviklingen stabil, og dette gjelder særlig fra 2005 til 2006. Andelen som svarte *svært godt* på dette spørsmålet hadde en liten økning i 2004, men gikk så tilbake i 2005 og stabiliserte seg på i overkant av 30 %.

Det vil si at målsettingen om å øke norske reiselivsprodukters attraktivitet i målgruppen med 4 %, ikke kan anses som oppnådd ut fra disse rene kvantitative dataene.

Hva kan så grunnen være til at vi ikke ser noen endring i tallene i forhold til disse to første målsettingene? Det kan være flere grunner til dette. For det første kan det tenkes at målene er for ambisiøse. Gitt satsingens ressurser kan det være vanskelig å endre utviklingen i befolkningen over kort tid, men at en utvikling i retning av de målsettingene som er satt opp må oppnås over et lengre tidsrom. Det ville allikevel vært en styrke hvis utviklingen hadde vært noe mer i retning av økt attraktivitet, enn det forbrukerundersøkelsen viser. I gruppeintervjuene ble økt konkurranse fremhevet som den viktigste årsaken til manglende måloppnåelse. Dette var særlig begrunnet antall nye tilbud til de reisende i form av billige reiser til utlandet.

Den tredje målsettingen i *Norgeskampanjen* er følgende:

- Øke omsetningen av deltakernes produkter i gjennomsnitt med 5 %

Vi har spurt de deltakende bedriftene i *Norgeskampanjen* om i hvilken grad de har opplevd økt omsetning i perioden etter deltakelse i kampanjen. Dette spørsmålet er sett i sammenheng med hvor lenge bedriftene har deltatt i

kampanjen, for å se om utviklingen i omsetningen endrer seg i forhold til hvor lenge bedriftene har deltatt. Resultatene er vist i figuren under:

Figur 4.4 Økt omsetning i forhold til hvor lenge deltakerne har vært med i kampanjen

	0 - 6 måneder	7 - 11 måneder	1 - 2 år	3 - 4 år	Mer enn 5 år	Total
I svært stor grad	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
I stor grad	0,0%	0,0%	0,0%	10,0%	0,0%	3,3%
I noen grad	0,0%	33,3%	25,0%	30,0%	28,6%	26,7%
I mindre grad	0,0%	33,3%	12,5%	20,0%	0,0%	13,3%
Ikke i det hele tatt	50,0%	33,3%	25,0%	20,0%	57,1%	33,3%
Vet ikke	50,0%	0,0%	37,5%	20,0%	14,3%	23,3%
Total	2	3	8	10	7	30

Tabellen indikerer at bedriftene ikke i stor grad opplever å ha hatt økt omsetning i tiden etter deltakelse i Norgeskampanjen. Kun en av respondentene (3 %) oppga at dette var tilfellet *i stor grad*. De fleste bedriften oppgir at dette er tilfellet *i noen grad* eller *i mindre grad*. Det er relativt mange bedrifter, sett i forhold til antall respondenter på spørsmålet, som oppgir at de *ikke i det hele tatt* har opplevd en økning omsetningen. Dette gjelder for 33% av bedriftene.

Ser vi så noen forbedrede resultater etter hvert som bedriftene har vært deltakere av kampanjen? Tabellen gir ikke noe entydig bilde av dette. Ser vi på de bedriftene som oppgir at deltakelsen har gitt økt omsetning, er dette bedrifter som har deltatt ett år eller mer. Det er imidlertid noe urovekkende at hele 57 % av de bedriftene som har deltatt i mer enn 5 år, oppgir at deltakelsen *ikke i det hele tatt* har gitt økt omsetning.

Norgeskampanjen har et klart definert mål om at deltakelsen skal øke omsetningen av deltakernes produkter i gjennomsnitt med 5 %. Vi har videre spurt de bedriftene som opplever en grad av økning i omsetningen, om hvor stor økning i omsetningen de mener skyldes deltakelse i kampanjen. Resultatene er vist i figuren under:

Figur 4.5 Økt omsetning hos deltakere i Norgeskampanjen, sett i forhold til hvor lenge bedriften har deltatt i kampanjen

	0 - 6 måneder	7 - 11 måneder	1 - 2 år	3 - 4 år	Mer enn 5 år	Total
0 - 4,9 %	0,0%	50,0%	66,7%	83,3%	50,0%	69,2%
5 - 10 %	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	7,7%
Over 10 %	0,0%	0,0%	0,0%	16,7%	0,0%	7,7%
Vet ikke	0,0%	50,0%	33,3%	0,0%	0,0%	15,4%
Total	0	2	3	6	2	13

Vi ser av tabellen at det store flertallet av de bedriftene som opplever en økning i omsetningen, oppgir at denne omsetningsøkningen utgjør fra 0-4,9 %. Dette gir oss en indikasjon på at målsetningen om at deltakerne i Norgeskampanjen ikke opplever en gjennomsnittlig omsetningsøkning på 5 %.

I forhold til målsetningen om å øke omsetningen, indikerer resultatene fra spørreskjemaundersøkelsen at bedriftene ikke opplever å få økt omsetning som en konsekvens av deltakelse i *Norgeskampanjen*. Det er vanskelig å se en positiv utvikling for bedriftene i forhold til deltakelse i kampanjen over

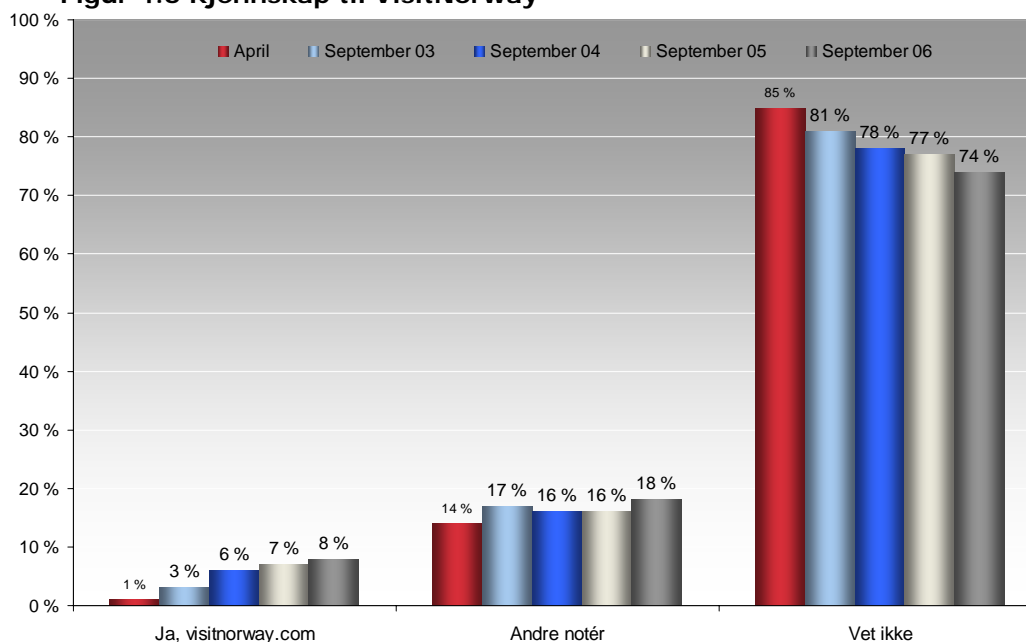
tid. Dette bildet bør allikevel nyanseres noe. Det kan for det første være en naturlig tendens til negativ selvevaluering. Dette innebærer at bedriftene vil ha en mer negativ oppfatning av sine resultater enn det som faktisk kan være tilfellet. I en slik spørreskjemaundersøkelse bør det derfor tas hensyn til en slik naturlig reaksjon blant respondentene. For det andre er deltakerne i *Norgeskampanjen* store virksomheter der det kan være vanskelig for virksomhetene å isolere en omsetningsøkning som kan tilskrives sin deltakelse i Norgeskampanjen. Det vil derfor være naturlig at respondentene er moderate i sin tolkning av hvor mye av omsetningsøkningen som kan tilskrives deltakelsen.

Den fjerde målsettingen i *Norgeskampanjen* er følgende:

- 1 % av gruppen skal ha uhjulpen kjennskap til portalen VisitNorway.no 15 % skal ha hjulpen kjennskap

For å kunne gi en indikasjon på om denne målsettingen er nådd, har vi valgt å ta utgangspunkt i resultatene fra forbrukerundersøkelsen. Vi har lagt følgende spørsmål til grunn for vurderingen: "*Kjenner du til navnet på en internettportal der du kan hente informasjon om Norge som reisemål og i så fall hva heter den?*". Resultatene er fremstilt i figuren under:

Figur 4.6 Kjennskap til VisitNorway



Av figuren ser vi at denne målsettingen i høyeste grad er nådd. Vi ser en jevn økning i den u hjulpne kjennskapen til portalen, og i 2006 var denne på hele 8 %. Dette er langt over målsetningen for kampanjen som er 1 %. I den forbindelse kan man spørre om ikke ambisjonsnivået i kampanjen bør justeres opp, slik at der er mer samsvar mellom målsettingen og den utviklingen forbrukerundersøkelsen viser fra 2003 og frem til i dag.

I denne målsettingen er det også et krav om at 15 % skal ha hjulpen kjennskap portalen. Dette har Innovasjon Norge valgt å ikke måle i forbrukerundersøkelsen, og i evalueringen har vi derfor ikke hatt mulighet til å måle denne målsettingen.

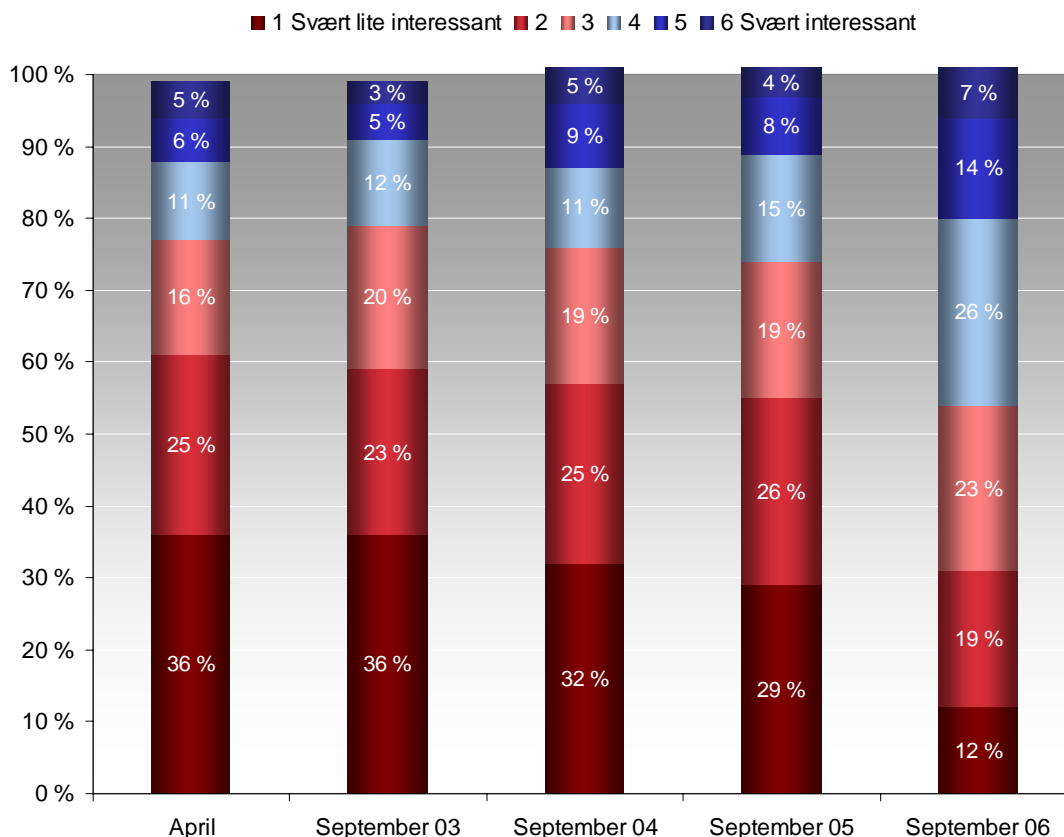
Evalueringen viser derfor at i forhold til *Norgeskampanjen*, kan prestasjonene i forhold til de definerte målsettingene med fordel styrkes for å få bedre samsvar mellom mål og resultater. Dette gjelder dog ikke i forhold til kjennskapen til portalen VisitNorway.no.

Den første kvantitative målsettingen i *Bygdeturismekampanjen* er som følger:

- å øke attraktiviteten med 5 % i perioden 2004-2006, og inneværende år med 3 %.

I forbrukerundersøkelsen har vi tatt utgangspunkt i spørsmålet: "*Bygdeferie: ferie på en aktivt drevet gård, der man bor sammen med vertskapet og deltar på aktiviteter i lokalmiljøet, på gården eller i naturen rundt*". Dette spørsmålet ble imidlertid endret i 2006, der det fikk en noe annen ordlyd, og var som følger: "*Bygdeferie: ferieopplevelser i kulturlandskapet der man deltar i aktiviteter i lokalmiljøet eller i naturen rundt med matopplevelser basert på lokale råvarer*". Resultatene fra forbrukerundersøkelsen er vist i figuren under:

Figur 4.7 Forbrukernes interesse for bygdeferie



Som vi ser av figuren har utviklingen holdt seg relativt stabil fra 2003 til 2005. Vi ser imidlertid en mer markant økning i interessen fra 2005 til 2006. Dette må imidlertid ses i lys av endringen i spørsmålsstillingen i 2006, der spørsmålet har et bredere nedslagsfelt enn det som var tilfelle i de tidligere årene. Det er særlig endringen fra at bygdeferie frem til 2006 betydde på en aktiv drevet gård, mens det i 2006 ble endret til ferieopplevelser i kulturlandskapet der man deltar i aktiviteter i lokalmiljøet eller i naturen. Det vil si at definisjonen i 2006 ikke bare omhandler ferie på en aktivt drevet gård, men i kulturlandskapet. Dette involverer derfor også folk som besøker hytter, hoteller og andre anstalter enn en aktivt drevet går. Det er vår vurdering at dette er en sentral begrunnelse for hvorfor vi ser en såpass markant økning i interessen i 2006 sammenlignet med de tidligere årene.

I forhold til den konkrete målsettingen vil man derfor måtte si at økningen nok i større grad skyldes endring i spørsmålsstillingen, enn at målet for *Bygdeturismekampanjen* er nådd. Det som også underbygger en slik moderat fortolkning av resultatoppnåelsen, er den relativt stabile utviklingen som var tilfellet fra 2003 til 2005. Det vil ikke være å forvente at man skulle oppleve en rask endring fra 2005 til 2006, på den måten vi ser av figuren over.

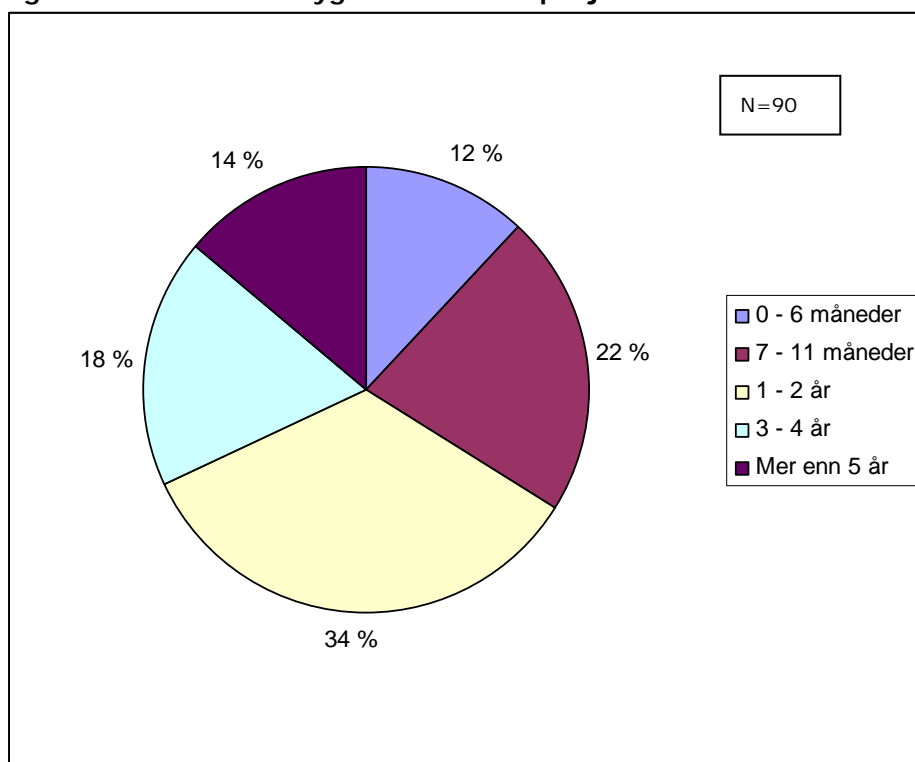
Den andre og tredje målsettingen i *Bygdeturismekampanjen* er følgende:

- Minimum 250 deltakere
- Minst 50 % av deltakerne i 2005 deltar også i 2006

Per i dag skal målsetningen om 250 deltakere i *Bygdeturismekampanjen* være nådd. Men i hvilken grad er det kontinuitet i deltakelsen slik den tredje målsettingen er satt opp?

For å få et inntrykk av dette har vi spurt deltakerne følgende spørsmål: *Hvor lenge har du vært deltaker på prosjektet?* Resultatene er vist i figuren under:

Figur 4.8 Deltakelse i Bygdeturismekampanjen over tid



Figuren viser at hele 61 % av deltakerne har deltatt i *Bygdeturismekampanjen* fra 1 til over 5 år. Dette indikerer at kontinuitet i deltakelsen helt klart er en styrke ved bygdeturismekampanjen. Målsettingen om at 50 % av deltakerne i 2005 deltar også i 2006 er derfor nådd.

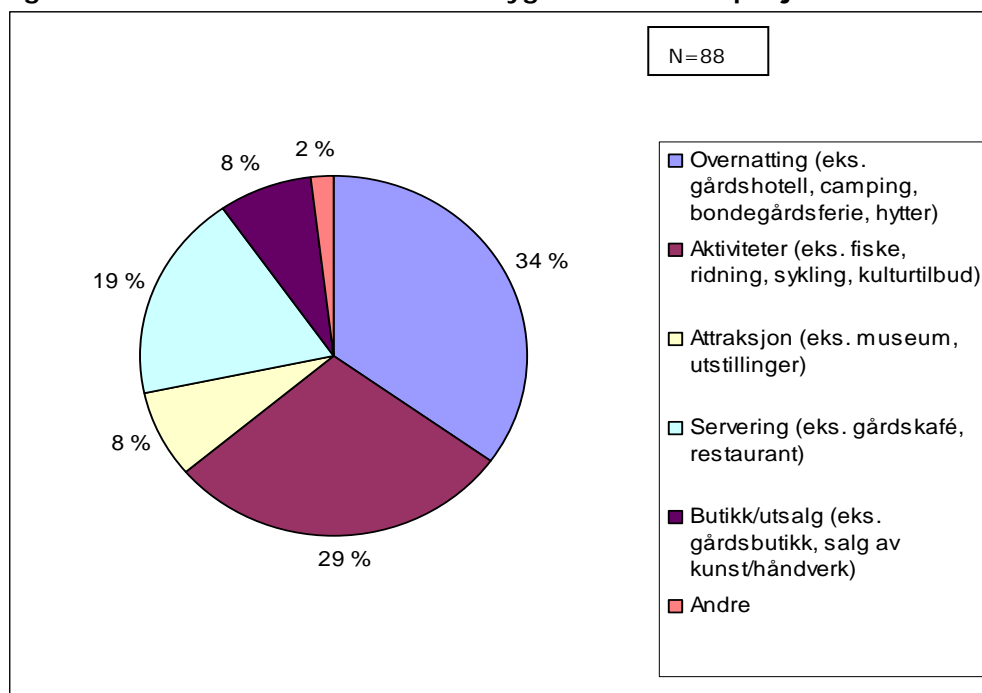
Også i *Bygdeturismekampanjen* er det en målsetting om at 1 % av gruppen skal ha uhjulpen kjennskap til portalen VisitNorway.no og 15 % skal ha uhjulpen kjennskap. Her vil vi referere til resultatene fra forbrukerundersøkelsen som ble fremstilt i forbindelse med *Norgeskampanjen*.

Den femte målsettingen i *Bygdeturismekampanjen* er som følger:

- Bred deltakelse fra bygdeturismetilbyderne.

For å gi en indikasjon på dette har vi spurt deltakerne om hvilke type virksomhet de driver. Resultatene er vist i tabellen under:

Figur 4.9 Virksomheter som deltar i Bygdeturismekampanjen



Det har vært lov å sette flere kryss

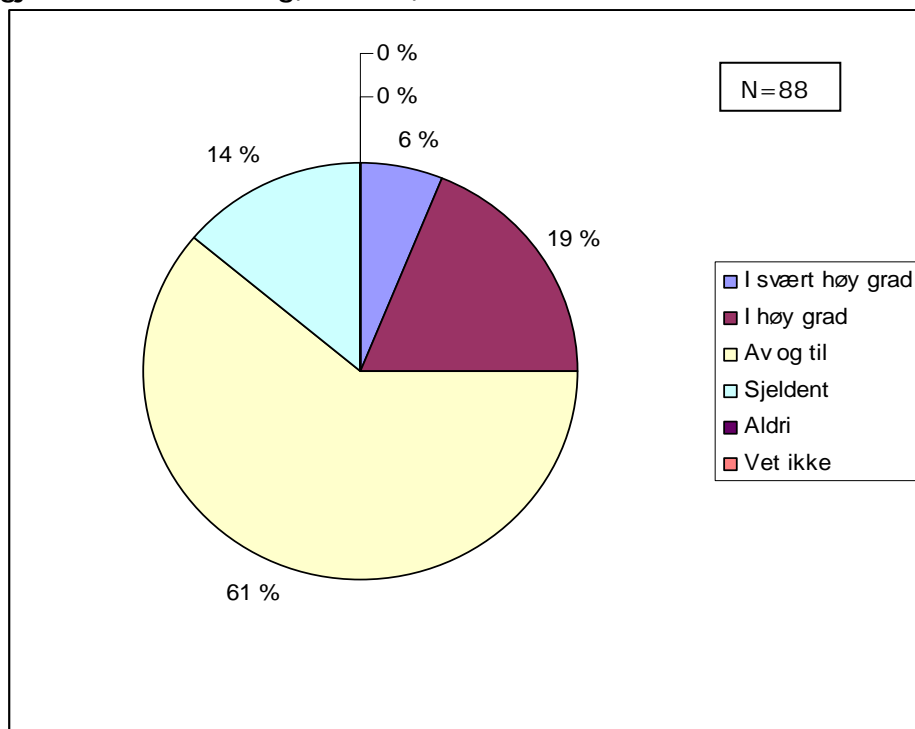
Av figuren fremkommer det at det er et bredt spekter av virksomheter som deltar i *Bygdeturismekampanjen*. De fleste virksomhetene driver med overnatting og aktiviteter, men det er relativt få som driver butikk. Målsettingen om bred deltakelse må derfor vurderes som nådd basert på den brede deltakelsen som fremgår av figuren ovenfor.

Den sjettede målsettingen i *Bygdeturismekampanjen* er som følger:

- Synliggjøring av prosjektdeltakerne i kampanjen på lik linje med øvrig reiseliv.

For å få en indikasjon i forhold til denne målsettingen, har vi spurt deltakerne i prosjektet i hvilken grad virksomheten har blitt synliggjort i media. Resultatene er vist i figuren på neste side.

Figur 4.10 I hvilken grad har din virksomhet blitt synliggjort i media gjennom annonsering, artikler, etc?

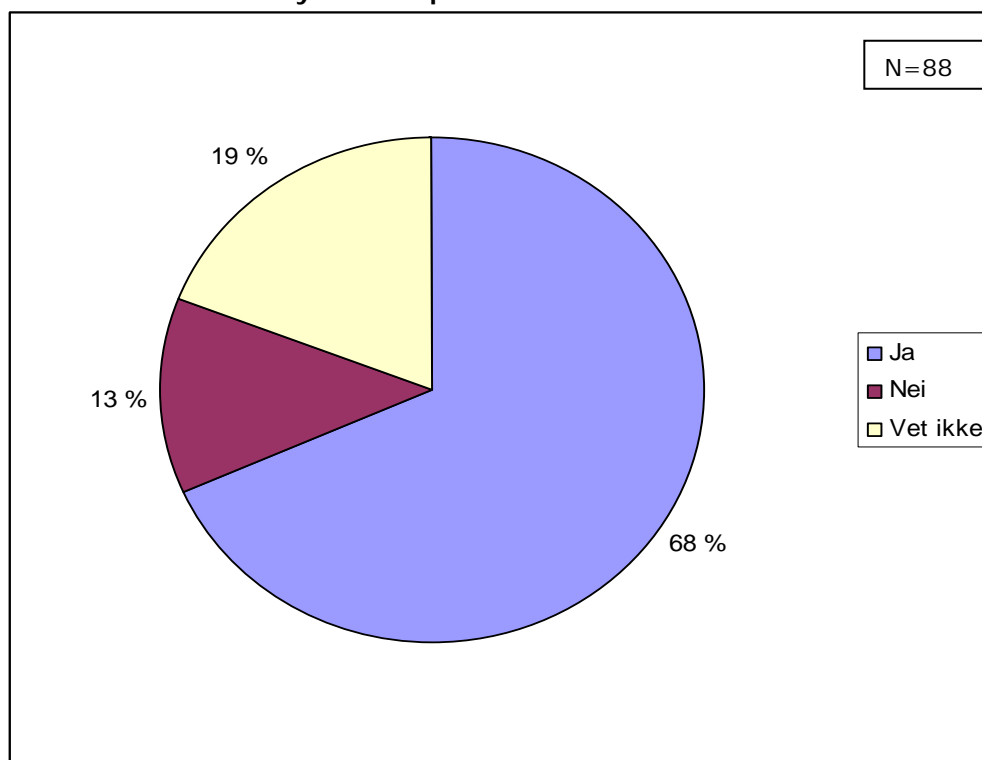


Som vi ser av figuren svarer majoriteten av deltakerne at deres virksomhet av og til har blitt synliggjort i media, men 25 % av deltakerne oppgir at dette har skjedd i høy eller svært høy grad. Dette er en kvalitativ målsetting, og den sier derfor lite om i hvilken grad virksomhetene skal synliggjøres. Sammenligningsgrunnlaget er imidlertid det øvrige reiselivet. Men dette gir ikke et umiddelbart godt sammenligningsgrunnlag.

Tatt i betraktning det høye antallet deltakere i prosjektet, er det vår vurdering at dette resultatet er akseptabelt. Det kan ikke forventes at majoriteten av deltakere blir synliggjort i høy grad, eller i svært høy grad gitt det høye antallet deltakere og de midlene som er til disposisjon.

Fra det kvalitative gruppeintervjuet om denne kampanjen, ble det imidlertid fremhevet at synliggjøring beror i stor grad på deltakernes egne initiativer. Passivitet ga liten synliggjøring, men hvis man hadde et aktivt forhold til sin deltakelse, var mulighetene for synliggjøring gode. En annen indikasjon på synliggjøring er om de deltakende virksomhetene er tilgjengelig på nettstedet VisitNorway.no/turtips. Dette spørsmålet ble stilt de deltakende bedrifter, og resultatet er fremstilt i figuren under:

Figur 4.11 Er informasjon om din virksomhet tilgjengelig på nettstedet VisitNorway.no/turtips?



Som vi ser av figuren, er majoriteten av deltakernes virksomheter tilgjengelig på dette nettstedet. Hele 68 % bekrefter dette.

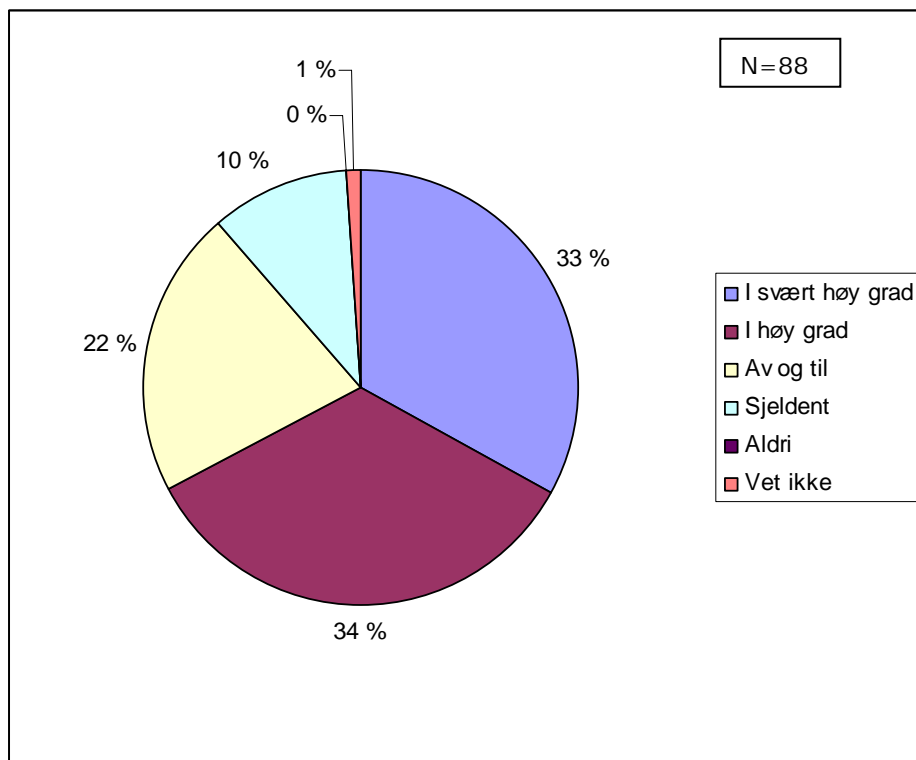
Målsettingen om synliggjøring vurderes derfor som nådd i den forstand at deltakerne selv i rimelig grad oppfatter dette. Gitt det høye antallet deltakere i kampanjen, vil en trolig ikke kunne forvente at bedriftene i større grad opplever at de har blitt synliggjorte gjennom deltakelse i prosjektet.

Den syvende målsettingen i *Bygdeturismekampanjen* er som følger:

- At deltakende bedrifter skal få stadig økt kompetanse om e-kunden. Det er videre et krav til deltakerne i kampanjen at de skal være bookbare på nett og følge opp kunden på e-post.

Vi har spurt de deltakende bedriftene enkelte spørsmål om deres bruk av IKT i relasjon til kundebehandlingen. For det første har vi spurt deltakerne i hvilken grad de bruker e-post i oppfølging av kundene. Resultatene er vist i tabellen under:

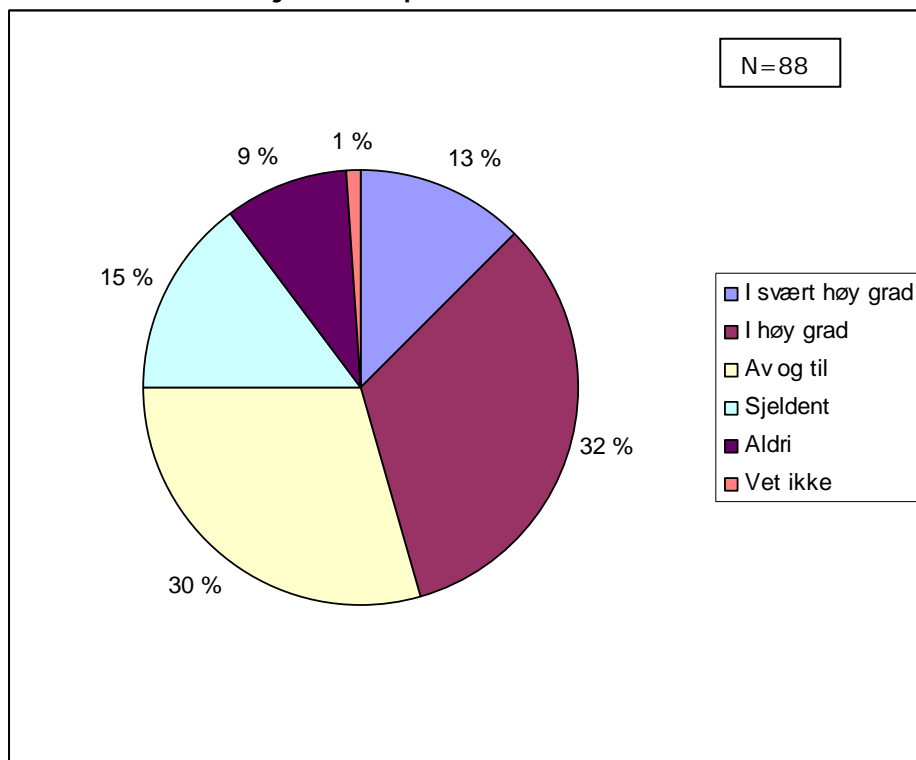
Figur 4.12 I hvor stor grad bruker din virksomhet e-post i oppfølging av kundene?



Figuren indikerer at de deltakende bedriftene bruker e-post aktivt overfor sine kunder. Hele 67 % av respondentene svarer *i svært høy grad* eller *i høy grad* på dette spørsmålet. Det er videre svært få av respondentene som oppgir at de *sjeldent* eller *aldri* bruker e-post i oppfølgingen av kundene, kun 10 %.

Men bruker så deltakerne internett ved booking og betaling av tjenester og produkter? Figuren under gir en indikasjon på dette:

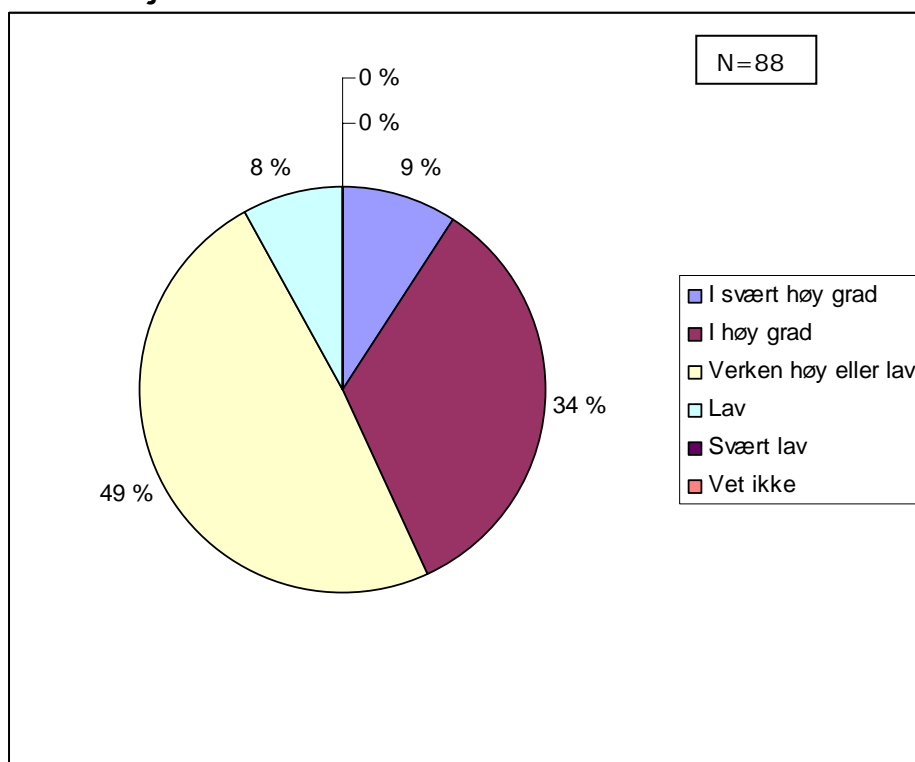
Figur 4.13 I hvor stor grad brukes internett ved booking og betaling av din virksomhets tjenester/produkter?



Her ser vi at det er en noe mindre andel av respondentene har tatt i bruk internettet i forhold til dette, ved at kun 42 % av deltakerne oppgir at virksomheten benytter seg av internett ved booking og betaling av virksomhetens tjenester.

Hvordan vurderer så virksomhetene sin mer generelle IKT kunnskap? Vi har spurt de deltakende bedriftene om hvordan de vurderer sin egen IKT kompetanse. Resultatene er vist i figuren under:

Figur 4.14 Hvordan vurderer du din virksomhets kompetanse i bruken av informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT) i kunderelasjoner?



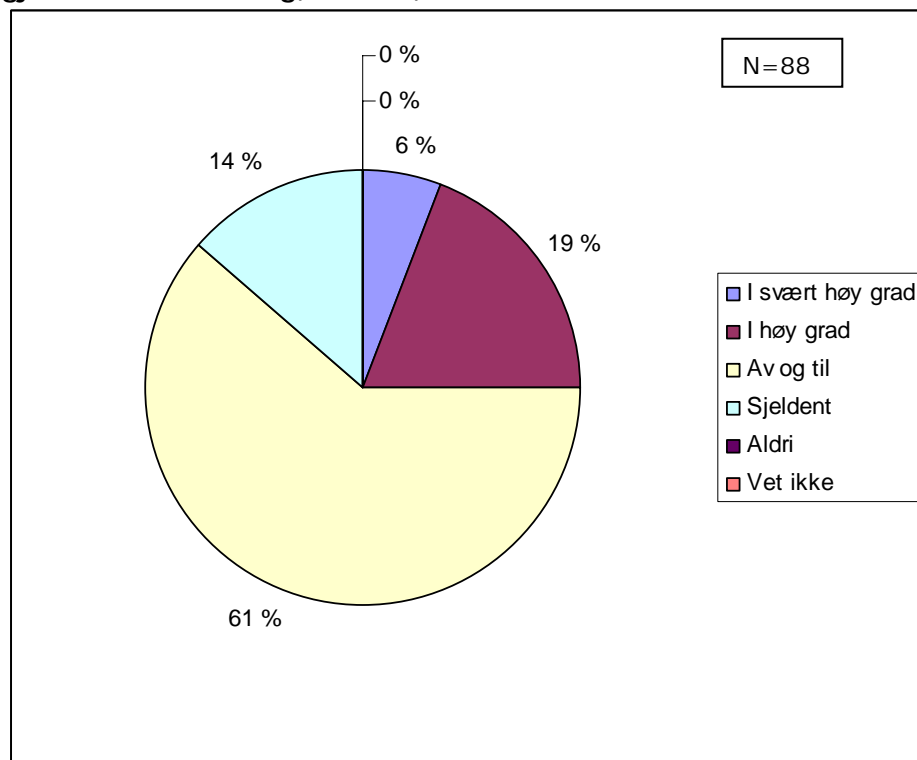
Figuren viser at de deltagende bedriftene er moderate i sin vurdering av egen kompetanse på dette området. Kun 38 % av deltakerne vurderer at de *i høy grad* eller *i svært høy grad* har kompetanse på dette området.

Evalueringen viser derfor at de deltagende virksomhetene med fordel kan styrke bruken av IKT i forhold til kundebehandling. Vi ser at et stort antall av virksomhetene i *Bygdeturismekampanjen* bruker e-post i relasjon til kundene, men det er færre virksomheter som bruker internett i forbindelse med booking og betaling av virksomhetens tjenester/produkter. Dette kan henge sammen med virksomhetenes forholdsvis moderate vurdering av sin egen kompetanse på dette området.

Den åttende målsettingen i *Bygdeturismekampanjen* er som følger:

- At deltakerne skal ha blitt synliggjort i media, også på portalen VisitNorway.no.

Figur 4.15 I hvilken grad har din virksomhet blitt synliggjort i media gjennom annonsering, artikler, etc?



Flertallet av deltakerne oppgir at de har blitt synliggjorte *av og til*, men 25 % av deltakerne oppgir at de har blitt synliggjort *i høy* eller *i svært høy grad*. Det er ingen av deltakerne som oppgir at de *aldri* har blitt synliggjort. Tatt i betraktning det høye antallet deltakere, vurderes dette resultatet som svært tilfredsstillende. Målsettingen om synliggjøring av bedriftene må derfor anses langt på vei å være nådd.

Evalueringen viser derfor at *Bygdeturismekampanjen* i stor grad har nådd de målsettingene som er satt opp for prosjektet. Man kan allikevel stille spørsmål om økningen i attraktiviteten kun er påvirket av markedsføringsarbeidet, siden endringen i spørsmålet er endret såpass som det er gjort. Videre ser vi at de målene som er satt for deltakelse i prosjektet i stor grad er innfridd, samtidig som bedriftene opplever at de i rimelig grad har blitt synliggjorte gjennom sin deltakelse. Prosjektet har likevel en del å gå på i forhold til at deltakerne bruker IKT i forbindelse med sine tjenester.

4.2 De internasjonale temasatsingene

Vi skal i dette avsnittet på tilsvarende måte gi en fremstilling av måloppnåelsen i forhold til de tre temasatsingene. I figuren under er de kvantitative og kvalitative målene for hver av de tre prosjektene beskrevet:

Figur 4.16 Målsettinger for de internasjonale temasatsingene

Prosjekt	Kvalitative mål	Kvantitative mål
Tema Sykkel og vandring	Vandring <ul style="list-style-type: none"> Påvirke at beslutningen om en norgesferie gjøres med utgangspunkt i interesse for vandring i Norge. Forbedre beslutningsgrunnlaget for at vandring blir en del av hovedaktivitetene under oppholdet. Sykkel <ul style="list-style-type: none"> Påvirke at beslutningen om en norgesferie gjøres med utgangspunkt i interesse for sykling i Norge. Forbedre beslutningsgrunnlaget for at sykling blir en av hovedaktivitetene under oppholdet. 	Vandring <ul style="list-style-type: none"> Få vandrepodukter/ destinasjoner inn i produktporteføljen til 3 turoperatører på de utvalgte markedene for 2006/2007. Gi 100.000 lesere av vandremagasiner informasjon om vandretilbudet i Norge gjennom brosjyren og artikler i tyske og nederlandske vandremagasiner. Sykkel <ul style="list-style-type: none"> Få norske sykkelprodukter/ destinasjoner inn i produktporteføljen til 2 turoperatører på de utvalgte markedene for 2006/2007. Gi 100 000 lesere av sykkelmagasiner informasjon om sykkeltilbudet i Norge gjennom brosjyren og artikler i tyske og nederlandske sykkelmagasiner.
Tema Elve- og innlandsfiske	<ul style="list-style-type: none"> Bekreft Norges posisjon som en av de beste fiskerisedestinasjoner i Europa og bygge opp en solid profil for Norge innenfor elve- og innlandsfiske 	<ul style="list-style-type: none"> Gi 700 000 sportsfiskere i Tyskland og Nederland informasjon om sportsfiske i Norge gjennom målrettede brosjyrer, artikler i sportsfiskemagasiner og online aktiviteter. Få ett innlandsfiskeprodukt inn i salgsporføljen til 2 turoperatører
Tema Laksefiske	<ul style="list-style-type: none"> Gi det britiske markedet god informasjon og kjennskap til det norske laksefiskeproduktet. Øke markeds- og produktkunnskapen om det britiske markedet hos deltakerne. Heve kompetansen og kvaliteten hos den enkelte deltager i prosjektet 	<ul style="list-style-type: none"> Øke antall britiske laksefiskere til Norge med 1000 innen 2009. Øke omsetningen hos deltakerne med NOK 200 000 i snitt per deltaker.

Det er satt opp en rekke kvantitative og kvalitative mål for temasatsingene. Unntaket er temasatsingen *Laksefiske* der evalueringen ikke skal vurdere måloppnåelsen. Grunnen til dette er at prosjektet nettopp har startet opp, og det vil derfor ikke være hensiktsmessig å måle i forhold til de definerte målene på det nåværende tidspunkt.

4.2.1

Vurdering av måloppnåelse

Det er flere av temasatsingenes målsettinger det har vært utfordrende å måle. Vurderingene har i stor grad basert seg på kvalitative innspill fra turoperatører, og opplag og estimerte antall lesere av relevante magasiner som markedsfører norske produkter. Vi vil i vurderingen av måloppnåelsen dele denne i to deler. Den første delen omhandler mål om Norges posisjon i de aktuelle markedene og hva som påvirker beslutningen til utenlandske turister. Den andre delen omhandler profileringen av norske produkter i utenlandske magasiner.

Den første delen av målet omhandler følgende to målsettinger:

- Bekreft Norges posisjon som en av de beste fiskeridestinasjoner i Europa og bygge opp en solid profil for Norge innenfor elve- og innlandsfiske

- Påvirke beslutningen om at norgesferie gjøres med utgangspunkt i interesse for vandring i Norge

Når det gjelder hva som er Norges profil i utlandet, er tilbakemeldingene fra turoperatørene noe blandet. Norge fremheves på den ene siden som et vakkert land med mange flotte steder. På den andre siden fremheves det at disse stedene er lite kjente og ofte lite tilrettelagt for blant annet sportsfiske. I forhold til sportsfiske fremheves Sverige og Irland i flere tilfeller som bedre tilrettelagt, og de er bedre kjent for den aktuelle kundegruppen.

Turoperatørene er stort sett positive til samarbeidet med Innovasjon Norge. Det fremheves ofte at Innovasjon Norge gjør en god jobb ved aktivt å få markedsført de norske produktene. På den andre siden er det også erfaringer med barrierer i samarbeidsrelasjonene, der Innovasjon Norge beskrives som noe egenrådig.

Målsettingene er allikevel vanskelige å måle. Målene er omfattende og krever et helt annet datamateriale enn hva denne evalueringen har hatt tilgang på. Tilbakemeldingene fra turoperatørene gir kun noen indikasjoner på retningen i de to målsettingene.

Hovedinntrykket er derfor at norske produkter med fordel kunne gjøres mer kjent, og at tilretteleggelsen kunne vært styrket. I tillegg oppleves samarbeidet med Innovasjon Norge som positivt.

Den andre delen av målsettingene er vist under:

- Få produkter inn i produktporteføljen til turoperatører
- Gi utenlandske kunder informasjon om tilbudet i temasatsingene gjennom annonsering i online og offline aktiviteter

I forhold til den første av de to målsettingene, er målene for denne nådd. Innovasjon Norge oppgir at de har fått vandreprodukter/destinasjoner inn i produktporteføljen til tre turoperatører på de utvalgte markedene for 2006/2007. I tillegg har Innovasjon Norge fått norske sykkelprodukter/destinasjoner inn i produktporteføljen til to turoperatører på de utvalgte markedene for 2006/2007. For Elve- og innlandsfiske er tilsvarende målsetting nådd ved at Innovasjon Norge har fått ett innlandsfiskeprodukt inn i salgsporføljen til to turoperatører.

I forhold til den andre målsettingen, er denne mer komplisert å måle. Grunnen til dette er at det er vanskelig å få et korrekt bilde av hvor mange kunder innenfor en gitt målgruppe som har lest de prioriterte online og offline aktivitetene. For å kunne få et inntrykk om disse målsettingene er nådd for de to temasatsingene, har vi kontaktet relevante sportsfiskemagasiner. Vi har fokusert på tre forhold knyttet til disse magasinene. Dette er opplag, estimert antall lesere og antallet annonser som promoterer norske virksomheter.

Målsettingen for *Elve- og innlandsfiske* er følgende:

- Gi 700.000 sportsfiskere i Tyskland og Nederland informasjon om sportsfiske i Norge gjennom målrettede brosjyrer, artikler i sportsfiskemagasiner og online aktiviteter.

Figur 4.17 Informasjon til tyske og nederlandske sportsfiskere gjennom ulike media

Medium	Opplag	Antall lesere	Annonser	Artikler
Rute & Rolle	62.000 (mnd)	300.000	Over 400s årlig	Totalt i nevnte magasiner: 12-14 artikler i året
Fisch & Fliege	9.500 (halvårlig)	25.000	30-40 s årlig	
Kutter & Küste	20.000 (halvårlig)	50.000	40-45 s årlig	

Det er vanskelig å konkludere i hvilken grad 700.000 sportsfiskere i Tyskland og Nederland har fått informasjon om sportsfiske i Norge gjennom ulike medium. Tabellen indikerer allikevel at det er et høyt antall lesere av de aktuelle magasinene der det har vært annonser og artikler om Norge og norske tilbydere. Opplagstallene og det estimerte antallet lesere, gir oss allikevel bare en indikasjon i forhold til denne målsettingen. Vi har liten informasjon om hvem disse leserne er, og videre om de er sportsfiskere som kan være potensielle kunder på det norske markedet. På denne bakgrunnen er det vanskelig å konkludere om man har nådd målet. Tabellen viser allikevel at det er et høyt antall artikler i flere sentrale magasiner for den aktuelle målgruppen, noe som kan indikere at man er i riktig retning i forhold til denne målsettingen.

Målsettingen for *sykkel og vandring* er som følger:

- Gi 100.000 lesere av vandremagasiner informasjon om vandretilbudet i Norge gjennom brosjyren og artikler i tyske og nederlandske vandremagasiner
- Gi 100 000 lesere av sykkelmagasiner informasjon om sykkeltilbudet i Norge gjennom brosjyren og artikler i tyske og nederlandske sykkelmagasiner.

I 2006 har Innovasjon Norge samarbeidet med Trekker's World. De har et opplag på 46.000 og publiseres annenhver måned. I tillegg har de hatt et spesialvedlegg på 40 sider som har omhandlet sykkel og vandring i Norge.

I forhold til vurderingen av måloppnåelsen, er det de samme utfordringene som er beskrevet i avsnittet over som gjør seg gjeldende.

4.3 Håndplukket

Vi skal i dette avsnittet vurdere måloppnåelsen i forhold til *Håndplukket*. Dette prosjektet skiller seg noe ut i forhold til de andre prosjektene ved at det er få deltakere, 15 stykker. I tillegg er dette høyt profilerte virksomheter, og prosjektet inneholder en rekke aktiviteter som går ut over ren annonsering.

I tabellen under har vi beskrevet de målsettingene som er satt opp for håndplukket.

Figur 4.18 Målsetninger for kampanjen

Prosjekt	Kvalitative mål	Kvantitative mål
Håndplukket	<ul style="list-style-type: none"> • Prosjektdeltakerne skal selv oppleve å ha blitt tilført markedsinformasjon og positiv erfaring gjennom prosjektdeltakelsen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hver ny deltaker skal minimum oppnå en omsetning på kr 250 000 som følge av tiltakene i Håndplukket. • Deltakere som har vært med før skal oppnå en omsetning på min. kr 500 000.

Ser vi på de kvantitative målene, er de ambisiøse i forhold til deltakernes økonomiske resultater. Det stiller høye krav både til nye deltakere i prosjektet, og i forhold til de deltakerne som har deltatt over tid. I tillegg har

prosjektet et kvalitativt mål som fokuserer på at deltakerne skal få økt markedsinformasjon, og positive erfaringer gjennom deltakelse.

Den kvantitative målsettingen er at nye deltakere minimum skal oppnå en omsetning på 250.000 kr. Deltakere som har vært med fra før, skal oppnå en omsetning på minimum 500.000 kr. I spørreskjemaundersøkelsen har vi spurt deltakerne hvor stor omsetningen for virksomheten er. Besvarelsene for Håndplukket er vist i tabellen under:

Figur 4.19 Hvor stor omsetning har din virksomhet?

	Respondent er	Prosent
0 - 249.999 kroner	0	0,0%
250.000 - 499.999 kroner	0	0,0%
500.000 - 999.999 kroner	0	0,0%
1.000.000 - 1.999.999 kroner	4	28,6%
2.000.000 - 3.999.999 kroner	5	35,7%
Over 4.000.000 kroner	5	35,7%
Vet ikke	0	0,0%
Total	14	100,0%

Av tabellen ser vi at alle bedriftene som har besvart spørreskjemaundersøkelsen, har en omsetning på over en million kroner. Det indikerer at prosjektet har nådd den kvantitative målsettingen som er satt for Håndplukket. Men i hvilken grad kan omsetningen knyttes til virksomhetenes deltakelse i prosjektet *Håndplukket*? Vi har spurt deltakerne i hvilken grad økning i omsetning skyldes deres deltakelse i prosjektet. Resultatene er vist i tabellen under:

Figur 4.20 I hvilken grad vurderer du at økt omsetning skyldes deltakelse i prosjektet Håndplukket?

	Respondent er	Prosent
I svært stor grad	0	0,0%
I stor grad	3	21,4%
I noen grad	6	42,9%
I mindre grad	4	28,6%
Ikke i det hele tatt	0	0,0%
Vet ikke	1	7,1%
Total	14	100,0%

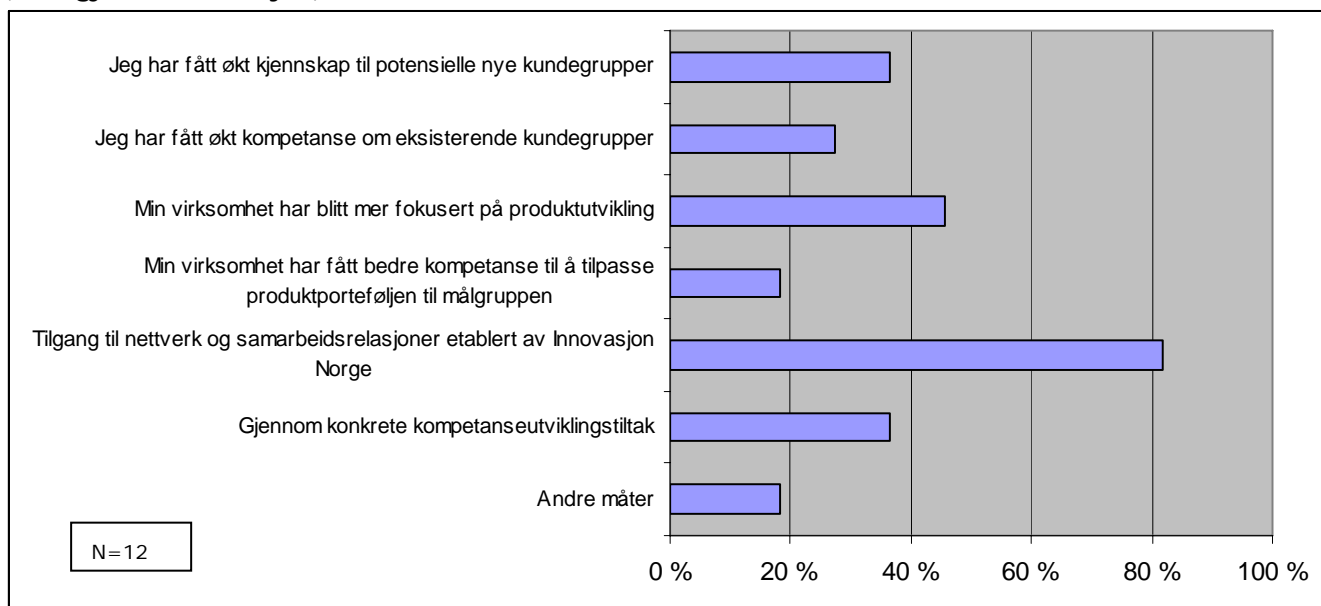
Vi ser av tabellen at flertallet (9) av deltakerne i Håndplukket oppgir at økningen i omsetningen *i noen grad* og *i høy grad* skyldes deltakelse i prosjektet. Det er ingen av deltakerne som oppgir at dette er tilfelle i svært stor grad. Derimot oppgir fire av deltakerne at deltakelsen i mindre grad skyldes den omsetningsøkningen de har opplevd.

Dette indikerer for det første at deltakerne i prosjektet Håndplukket tilfredsstillt kravet i prosjektet om størrelsen på omsetningen. Videre at mange av bedriftene er av den oppfatningen at deltakelsen i prosjektet har hatt betydning for deres omsetningsøkning. Det er likevel fire av bedriftene som ikke opplever at deltakelsen har hatt noen vesentlig betydning for omsetningsøkningen. Gitt det lave antallet deltakere, og den tunge satsingen Innovasjon Norge legger i prosjektet, kunne denne gruppen med fordel reduseres.

Den kvalitative målsettingen fokuserer på at deltakerne skal få tilført markedsinformasjon og positive erfaringer gjennom deltakelsen. For å kunne

vurdere dette har vi spurt bedriftene i *Håndplukket* et noe bredere spørsmål som er knyttet til om bedriftene opplever å ha fått bedre markedskompetanse. Resultatene er vist i tabellen under:

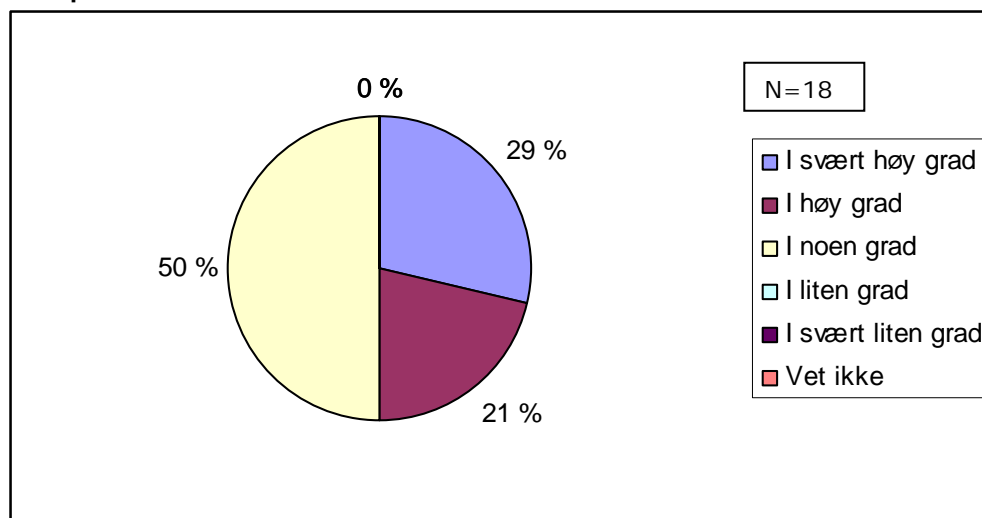
Figur 4.21: På hvilken måte opplever du eventuelt å ha fått bedre markedskompetanse gjennom deltakelse i Innovasjon Norges satsning? (Sett gjerne flere kryss)



Som vi ser av figuren, opplever de aller fleste bedriftene tilgang til nettverk og samarbeidsrelasjoner etablert av Innovasjon Norge som en sentral måte de har økt sin markedskompetanse på. På den annen side ser vi at det er relativt få av deltakerne i *Håndplukket* som har fått økt kompetanse om eksisterende og potensielle nye kundegrupper. Resultatene fra spørreskjemaundersøkelsen indikerer derfor at det er synergien av å være en del av et nettverk som gir økt markedskompetanse, og gjennom dette relevant informasjon.

For å undersøke om deltakerne har hatt positive erfaringer gjennom sin deltakelse i prosjektet, har vi spurt om deltakelsen i *Håndplukket* har hatt verdi for virksomheten. Resultatene er vist i tabellen under:

Figur 4.22: I hvilken grad mener du at deltakelse i prosjektet Håndplukket har verdi for din virksomhet?



Som vi ser av figuren er besvarelsen til deltakerne positive, ved at ingen har svart at deltakelsen i liten eller svært liten grad er verdifull for deres virksomhet. Halvparten av deltakerne oppgir imidlertid at deltakelse kun i *noen grad* har verdi for virksomheten.

For å vurdere om deltakerne har hatt positive erfaringer gjennom sin deltakelse, er det også nødvendig også å se på andre forhold enn verdi for virksomheten. Deltakelsen i et prosjekt av denne karakter kan også skape en rekke positive erfaringer gjennom den tette kontakten til de andre deltakerne og de ulike nettverksaktivitetene. Dette kan særlig bekreftes gjennom deltakernes besvarelser i figuren ovenfor, der et stort flertall av deltakerne fremhevet verdien av tilgang til nettverk og samarbeidsrelasjoner etablert av Innovasjon Norge. Dette er også et inntrykk vi har fra gruppeintervjuet, der dette aspektet særlig ble fremhevet som svært verdifullt for deltakerne. Dette gjelder både i forhold til de formelle aktivitetene og mulighetene til uformell informasjonsutveksling.

Evalueringen viser derfor at deltakerne i Håndplukket langt på vei har fått bedre markedsinformasjon gjennom sin deltakelse. I tillegg har deltakerne positive erfaringer gjennom deltakelse i prosjektet. Det er særlig nettverksaktivitetene som fremheves i forhold til å etablere formelle og uformelle samarbeidsrelasjoner.

4.4 Måleutfordringer

Vi skal i dette avsnittet kommentere de enkelte utfordringer knyttet til å måle i forhold til målene som er satt for innsatsen. Konkret vil vi kommentere følgende forhold:

- Målenes begrensede målbarhet
- Størrelsen på populasjonene er små og resultatene kan raskt endres

4.4.1 *Målenes begrensede målbarhet*

Ser vi på de kvantitative målene i satsingen, så har de en styrke ved at de er presise og konkrete i sin form. Det vil si at det er satt konkrete tall på de kvantitative målene som er definert. På den andre siden er det en utfordring å evaluere/måle om prosjektene faktisk har nådd de kvantitative målene

som er satt opp. Grunnen til dette er at det er vanskelig å få et tilstrekkelig informasjonsgrunnlag til å vurdere om målene er nådd eller ikke. Dette gjelder for eksempel i forhold til målet om å øke omsetningen av deltakernes produkter i gjennomsnitt med 5 % som gjelder for *Norgeskampanjen*. Når det ikke eksisterer detaljerte rapporteringsrutiner i forhold til en slik målsetting, er det ikke mulig i en evaluering å utarbeide presise vurderinger som kan gi et svar på om målsettingen er nådd eller ikke.

Et annet eksempel er målene for enkelte av temasatsingene, der et gitt antall utenlandske kunder, gjennom annonsering og artikler, skal få informasjon om tilbudene i Norge. Det er vanskelig å kunne gi en presis vurdering av måloppnåelse i forhold til dette, siden det i praksis vil være umulig å få informasjon som kan være et godt nok grunnlag for å vurdere om målet er nådd eller ikke.

Evalueringen må derfor på disse områdene basere seg på deltakernes egenvurdering i forhold til økning i omsetningen. Her har man liten garanti for at deltakernes vurderinger er korrekte. Vurderingen kan derfor kun indikere om prosjektene går i riktig retning eller ikke, men i mindre grad konstantere om målerne er nådd. I forhold til temasatsingene gjelder i og for seg det samme, ved at evalueringen kun kan angi om aktiviteten er gjennomført, og om informasjonen angir en retning i forhold til om målsettingen er nådd.

4.4.2 *Størrelsen på populasjonene*

I flere av prosjektene er populasjonene små, dette gjelder særlig i forhold til Håndplukket og de tre temasatsingene. utfordringen i forhold til å måle måloppnåelsen for slike små populasjoner, er at resultatene kan endre seg raskt. Det vil si at oppfatningen til enkeltaktører kan slå vesentlig ut for det samlede resultatet for prosjektet. Grunnlaget for å konkludere i forhold til målene blir derfor mindre, siden populasjonen ikke er av en såpass størrelse at man kan se en solid trend i besvarelsene.

5. Resultater og effekter

Som nevnt i metodekapittelet er det en utfordring å vurdere resultater og effekter av deltakelsen ved de ulike satsingene siden det i dag ikke eksisterer særlige rapporteringssystemer som kan gi et solid datagrunnlag for en slik vurdering.

Vurderingen av effekt- og resultatmål har derfor basert seg på hvordan deltakerne selv opplever om satsingen har gitt ønskede resultater og effekter. Dette er primært gjort gjennom spørreskjemaundersøkelsen, der vi har spurt deltakerne om deres vurderinger i forhold til resultat- og effektmålene. Gruppeintervjuene har gitt utfyllende materiale for å gjøre en slik vurdering.

Vi har basert våre analyser på deltakernes opplevelse av merverdi for virksomheten. I dette kapittelet vil vi gå gjennom ulike former for merverdi og deltakernes opplevelse av disse. Dette innebærer:

- Deltakernes opplevelse av om virksomheten har hatt økte bookinger og økt omsetning som følge av deltakelsen
- I hvilken grad deltakelsen har gitt utslag på ulike markedssegmenter
- I hvilken grad deltakerne opplever økt markedskompetanse som følge av deltakelsen
- På hvilken måte deltakerne har tilpasset sin produktportefølje som følge av deltakelsen.

Med dette vil vi kunne gjøre en vurdering av hvorvidt deltakerne opplever en merverdi som følge av deltakelsen i de ulike satsingene. For å oppsummere disse resultatene vil vi konkludere resultatene for de enkelte satsingene eller kampanjene og se dette i forhold til deres omfang (antall deltakere/ budsjett).

Ved vurdering av resultater og effekter ved deltakelsen er det sentralt å ta hensyn til de ulike deltakernes forutsetninger for utbytte og samtidig forventninger til deltakelse. Både spørreskjemaundersøkelsen og gruppeintervjuene viser at deltakerne er meget forskjellige, både i størrelse, kompetansenivå og forventninger til deltakelse. I noen kampanjer, slik som i *Bygdeturismekampanjen*, varierer det stort hvor aktive deltakerne er. Dette har klart påvirket resultatene, og må tas med i betraktningen ved en slik vurdering.

Her er det viktig å ta hensyn til hvor lenge de ulike kampanjene har pågått, og hvor lenge deltakerne har vært med i kampanjene. De som har deltatt over lengre tid vil nødvendigvis kunne se en større effekt av sin deltakelse, i dette tilfellet, i form av økte bookinger. Resultatene viser en sammenheng mellom mer positive svar og de deltakerne som har vært med over tid. Det er imidlertid ingen klare stigende tendenser til at deltakerne har økende booking i takt med deres deltakelse.

I forlengelse av dette må man i analysen også ta hensyn til at man ikke nødvendigvis vil kunne se en klar effekt umiddelbart etter at aktiviteter er gjennomført. For annonsering i form av merkevarebygging kan man ikke utelukke at man vil kunne se større effekt over tid der det regelmessig gjennomføres slike aktiviteter.

Avslutningsvis i kapittelet vil vi se på hvorvidt disse resultater og effekter skiller seg fra forrige måling.

5.1 Merverdi

Merverdi handler i tradisjonell forstand om økonomisk vinning. Vi har her valgt å bruke begrepet i en vid forstand, der veien fra handling til resultat ikke nødvendigvis er entydig. Dette sammenfaller med flere av satsingenes målsettinger, der for eksempel kompetanseheving står sentralt.

Med merverdi forstår vi her et tredelt konsept. For det første handler det om i hvilken grad deltakerne opplever at deltakelsen har ført til bedre økonomiske resultater for deres virksomhet. For det andre handler det om i hvilken grad deltakerne opplever at deres kompetanse til å utvikle produkter som i større grad tilfredsstillende målgruppens behov. For det siste handler det om i hvilken grad deltakerne opplever å ha fått økt sin markedskompetanse som følge av deltakelsen.

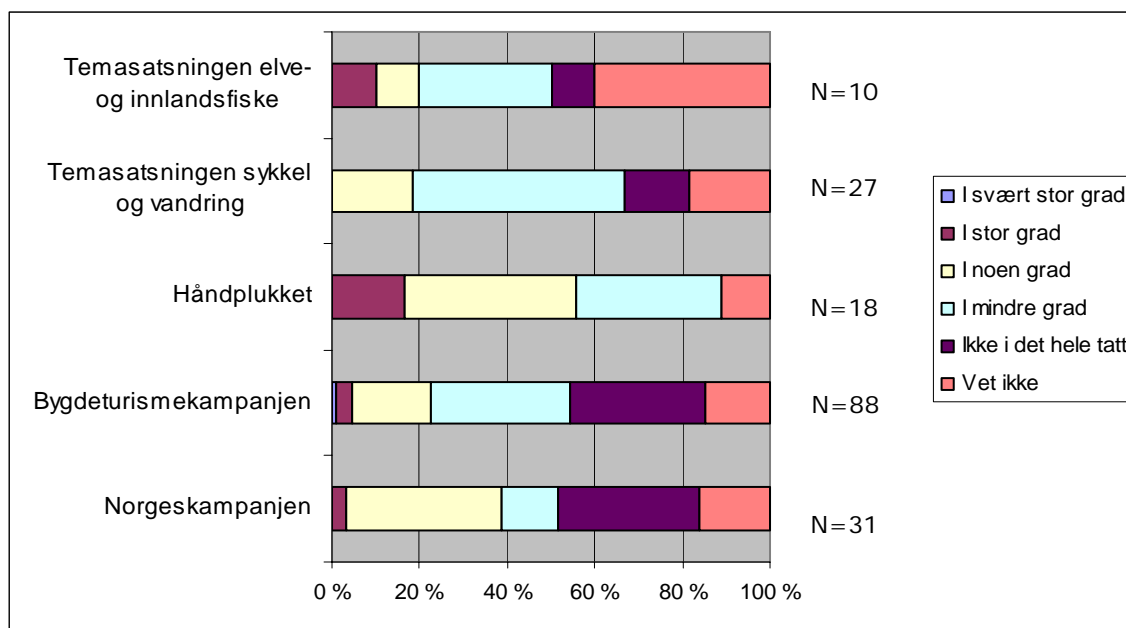
5.1.1 Økte bookinger og økt omsetning

For å kunne avdekke hvorvidt deltakerne opplever bedre økonomiske resultater for sin virksomhet, har vi stilt spørsmål til samtlige av respondentene i spørreskjemaundersøkelsen hvorvidt deres virksomhet i det hele tatt har hatt økte bookinger og økt omsetning i tiden etter deltakelse i de enkelte satsingene. Vi gjør oppmerksom på at respondentgruppen som tilhører temasatsingen *Laksefiske* her ikke er inkludert i det kvantitative materialet, da satsingen er for ny til å kunne måle økonomiske resultater.

Vi vil her kort skissere hovedfunn for figurene som tar for seg økte bookinger og økt omsetning, og i hvilken grad deltakerne identifiserer sin deltakelse som årsak til dette. Deretter vil vi se på i hvilken grad deltakernes forventninger om bedre økonomiske resultater for deres virksomhet er innfridd. Avslutningsvis vil vi diskutere merverdi i form av økonomiske resultater for satsingene som helhet.

Figur 5.1 viser i hvilken grad deltakerne har hatt økte bookinger i tiden etter deltakelse, fordelt på de enkelte satsingene.

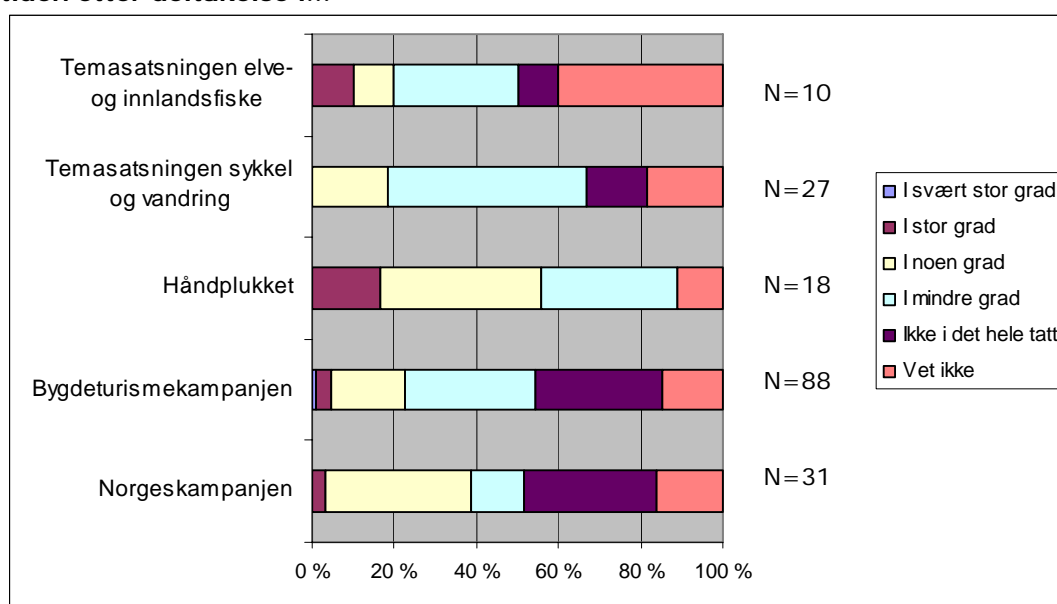
Figur 5.1 I hvilken grad har din virksomhet hatt økte bookinger i tiden etter deltakelse i ...



Figur 5.1 viser at det er deltakere i satsingen *Håndplukket – Møter og Incentiver* som har hatt størst økning i antall bookinger i tiden etter deltakelse, der over 20 % svarer at virksomheten *i stor grad* har hatt økte bookinger. Ser man på samtlige kampanjer og temasatsinger er det imidlertid verdt å merke seg at det fleste respondentene svarer at virksomheten kun *i noen grad* eller *i mindre grad* har hatt økte bookinger i tiden etter deltakelse. Deltakerne i *Bygdeturismekampanjen* har hatt minst økning i antall bookinger, der rundt 40 % svarer at de *i mindre grad* eller *ikke i det hele tatt* har hatt økte bookinger i tiden etter deltakelse.

Figur 5.2 viser i hvilken grad deltakerne har hatt økt omsetning i tiden etter deltakelsen.

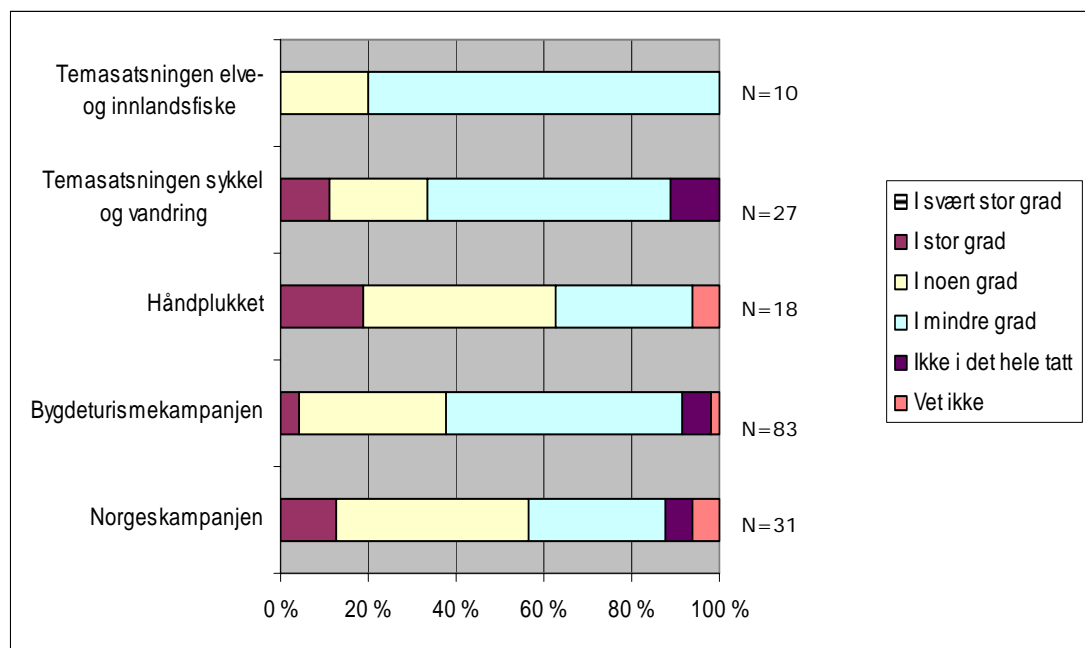
Figur 5.2 I hvilken grad har din virksomhet hatt økt omsetning i tiden etter deltakelse i...



Figur 5.2 viser at respondentene gir stort sett samme vurdering når vi spør dem om virksomheten har hatt økt omsetning i tiden etter deltakelse. Den største forskjellen mellom figur 5.1 og 5.2 er for kampanjen *Håndplukket – møter og incentiver*, der det er mer positive resultater for økt omsetning enn for antall bookinger. Det er fremdeles deltakerne i *Bygdeturismekampanjen* som har hatt minst omsetningsøkning, der over 40 % av deltakerne svarer at de *i mindre grad* eller *ikke i det hele tatt* har hatt økt omsetning i tiden etter deltakelse.

Av større interesse for denne evalueringen er hvorvidt deltakerne vurderer at økte bookinger eller økt omsetning skyldes deltakelsen i de ulike satsingene. Her har vi forsøkt å isolere deltakelseeffekten ved hjelp av deltakernes egne vurderinger. Det er imidlertid verdt å understreke at dette er en subjektiv vurdering, og at andre faktorer som værforhold, økonomisk konjunktur etc. vil kunne påvirke slike resultater uten at respondenten er i full stand til å skille disse faktorene. Figur 5.3 viser i hvilken grad deltakerne vurderer at økte bookinger skyldes deres deltakelse i de ulike kampanjene.

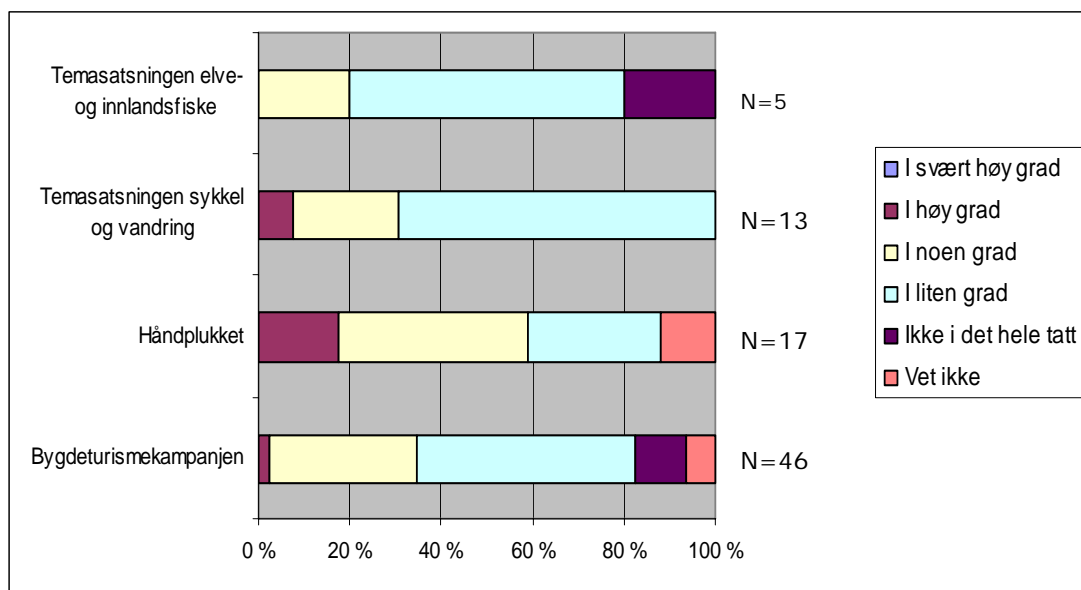
Figur 5.3 I hvilken grad vurderer du at økte bookinger skyldes deltakelsen i...



Figur 5.3 viser at det er *Håndplukket – møter og incentiver* som opplever den mest positive effekten av deltakelsen, der over 20 % vurderer at det *i stor grad* skyldes deltakelsen, og over 40 % vurderer at det *i noen grad* skyldes deltakelsen. Deretter gir deltakerne i *Norgeskampanjen* også en positiv vurdering, der i overkant av 15 % vurderer at deres bookingøkninger *i stor grad* skyldes deltakelsen i kampanjen. *Temasatsningen Elve- og Innlandsfiske* skiller seg ut i figuren, der deltakerne i mindre grad vurderer at økte bookinger skyldes deltakelsen i satsingen. For denne temasatsningen er det ingen av respondentene som har svart at økte bookinger *i stor grad* skyldes deres deltakelse.

Videre er det interessant å se i hvilken grad deltakerne vurderer at økt omsetning skyldes deres deltakelse. Her er spørsmålet stilt på to forskjellige måter, av hensyn til måloppnåelsesanalysen. I figur 5.4 inkluderes de to temasatsningene, *Håndplukket – Møter og Incentiver* og *Bygdeturismekampanjen*. Her har vi spurt i hvilken grad de vurderer at økt omsetning skyldes deres deltakelse. For deltakerne i *Norgeskampanjen* har vi spurt om hvor stor økning (i prosent) deltakerne vurderer at skyldes deres deltakelse. Dette vil vi komme tilbake til i figur 5.5

Figur 5.4 I hvilken grad vurderer du at økt omsetning skyldes deltakelsen i...

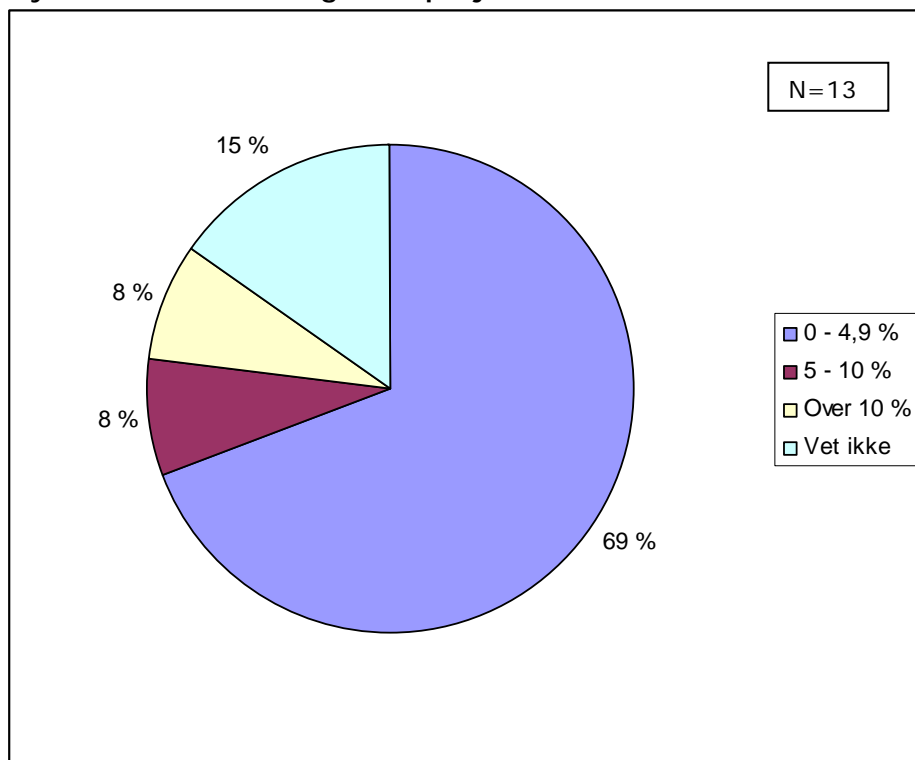


Figur 5.4 viser at det fortsatt er deltakerne i *Håndplukket – møter og incentiver* som er mest positive i sine vurderinger. Resultatene sammenfaller her med resultatene i figur 5.3. Deltakere i *Bygdeturismekampanjen* og *Temasatsningen Elve- og Innlandsfiske* vurderer alle at deltakelsen har i mindre grad ført til økt omsetning enn det har ført til økte bookinger.

Det er verdt å legge merke til at det er færre som identifiserer deltakelsen som årsaken til økte bookinger/ økt omsetning enn det er respondenter som vurderer at de har hatt økte bookinger/ økt omsetning i tiden etter deltakelsen. Dette betyr at deltakerne kan ha vanskelig for å identifisere kampanjens bidrag til bedre økonomiske resultater for deres virksomhet.

Som nevnt over ble deltakerne i *Norgeskampanjen* stilt et annet spørsmål enn de ovennevnte respondentene. Figur 5.5 viser hvor stor omsetning deltakerne vurderer skyldes deres deltakelse.

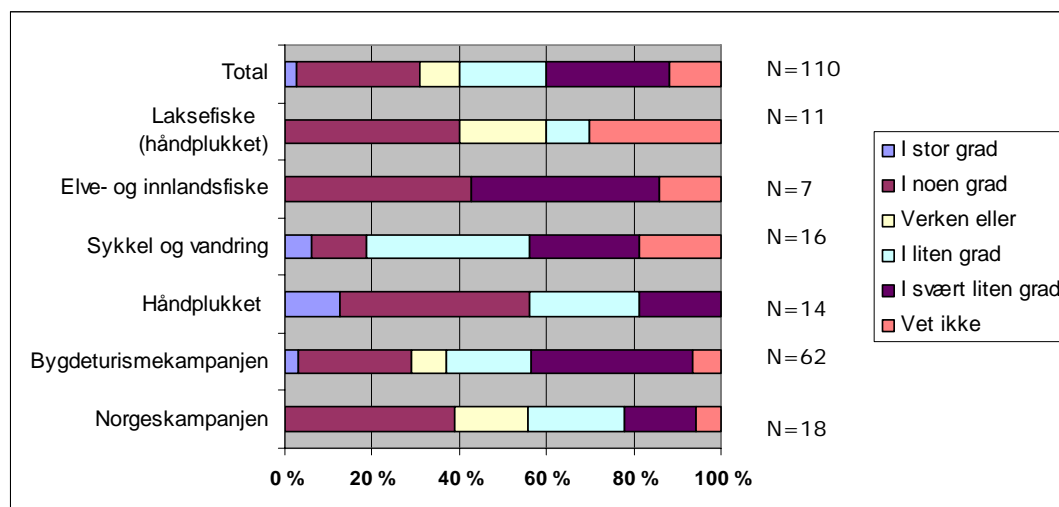
Figur 5.5 Hvor stor økning i omsetning (i prosent) vurderer du skyldes deltakelse i Norgeskampanjen?



Figur 5.5 viser at en signifikant majoritet vurderer at det er under 5 % av deres omsetningsøkning som skyldes deltakelse i *Norgeskampanjen*. Dette støtter opp om resultatene over, som viser at merverdi for deltakerne i form av bedre økonomiske resultater for deres virksomhet ikke nødvendigvis er tilfredsstillende for deltakerne.

I spørreskjemaundersøkelsen ble samtlige respondenter spurt om i hvilken grad deltakelsen i de ulike satsingene har oppfylt deres forventninger i forhold til å bedre økonomiske resultater for deres virksomhet. Figur 5.6 viser disse resultatene.

**Figur 5.6 I hvilken grad har deltakelsen svart til dine forventninger?
Bedre økonomiske resultater for min virksomhet**



Figur 5.6 viser at *Håndplukket – møter og incentiver* kommer best ut også her. Over 10 % av deltakerne svarer at deltakelsen *i stor grad* har svart til deres forventninger, og legger man til de av deltakerne som har svart at deltakelsen *i noen grad* har svart til forventningene er her nærmere 60 % av respondentene fornøyd med sin deltakelse i form av bedre økonomiske resultater for deres virksomhet. Resultatet sammenfaller med andelen respondenter i *Håndplukket – møter og incentiver* som har svart at deres økte omsetning skyldes deltakelsen i satsingen (jf. figur 5.4). Det er imidlertid verdt å understreke at over 40 % deltakerne svarer at deltakelsen *i liten grad* eller *i svært liten grad* har svart til forventninger om bedre økonomiske resultater for deres virksomhet. Det er ingen av deltakerne i denne gruppen som har svart at økt omsetning *ikke i det hele tatt* skyldes deltakelse i satsingen (jf. figur 5.4) og dette tyder på at sistnevnte gruppe har hatt høyere forventninger enn deltakelsen har innfridd. Dette kan forklare andelen respondenter som har svart negativt på spørsmålet om deltakelsen har innfridd forventninger om bedre økonomiske resultater for deres virksomhet. Her er det også verdt å understreke at antallet respondenter er lavt, og at de enkelte respondentenes svar gir store utslag.

Dette spørsmålet er også stilt til deltakerne i temasatsingen *Laksefiske* (jf. figur 5.6). Med tanke på at dette er en nystartet satsing er det ikke overraskende at det for eksempel er så mange av respondentene som svarer *vet ikke* på dette spørsmålet (rundt 30 %). Samtidig er det positivt at det kun er rundt 10 % som svarer at deltakelsen *i liten grad*, og ingen svarer at den *i svært liten grad*, har innfridd forventninger om bedre økonomiske resultater for deres virksomhet.

Når det gjelder temasatsingen *Elve- og Innlandsfiske* ser deltakerne ut til å dele seg i to hovedgrupper (jf. figur 5.6). På den ene siden er det over 40 % som har svart at deltakelsen *i noen grad* innfrir deres forventninger om bedre økonomiske resultater. På den andre siden har like mange svart at deltakelsen *i svært liten grad* har innfridd deres forventninger. Med tanke på at majoriteten av deltakerne i denne satsingen svarer at økte bookinger eller økt omsetning *i mindre grad* eller *ikke i det hele tatt* skyldes deltakelsen (jf. figur 5.3 og 5.4), kan dette tyde på at flere i den første gruppen ikke nødvendigvis hadde så høye forventninger til sin deltakelse i utgangspunktet.

For temasatsingen *Sykkel og Vandring* er resultatene noe annerledes (jf. figur 5.6). Her er vurderingene mer varierte enn i temasatsingen *Elve- og Innlandsfiske*. For det første er det i overkant av 10 % som svarer at forventninger om økonomiske resultater *i stor grad* er innfridd. Nærmere 20 % svarer at deltakelsen *i liten grad* har innfridd deres forventninger, og legger man her til deltakere som har svart *i svært liten grad* sitter man igjen med 60 % av mindre tilfredse deltakere. Det er også en større andel som her ikke vet om deres forventninger er innfridd.

Det ble gjennomført et samlet gruppeintervju for de ulike temasatsingene. Her kom særlig variasjonene mellom satsingenes organisatoriske profil frem. Forskjellene mellom temasatsingen *Laksefiske*, som er en "Håndplukket"-kampanje, og de andre to, kom frem som avgjørende for deltakernes økonomiske utbytte. Til tross for at *Laksefiske* er en nyere satsing var det klart at dialogen er tettere enn ved de andre satsingene, og at deltakerne også er mer aktive i forhold til sin egen deltakelse. Det ble fremhevet at det er en fordel å ha en kontrakt mellom deltakerne og Innovasjon Norge, da dette ville gi deltakerne mer eierskap til satsingen og mer engasjement. Manglende økonomiske resultater ble til dels forklart med at deltakerne selv ikke nødvendigvis er aktive nok i satsingen og ikke benytter seg i stor nok grad av de tilbudene som deres deltakelse tilgjengeliggjør.

Resultatene for *Bygdeturismekampanjen* har en lignende profil som temasatsingen *Sykkel og Vandring* (jf. figur 5.6). Det er imidlertid en større polarisering blant deltakerne i denne kampanjen, og det er også færre som svarer at de ikke vet om deltakelsen har svart til deres forventninger, selv der man legger til andelen deltakere som har svart *verken eller*. Sammenligner vi resultatene som er gjengitt i figur 5.4 ser vi at over 40 % svarer at deres økte omsetning *i liten grad* skyldes deltakelse i kampanjen, og at så å si samme antallet respondenter har svart at de *i svært liten grad* har fått innfridd sine forventninger om bedre økonomiske resultater for sin virksomhet. Dette indikerer at deltakerne ikke har fått de økonomiske resultater som de hadde forventet som følge av deltakelsen.

For *Bygdeturismekampanjen* ble det i gruppeintervjuet fremhevet at økonomiske resultater avhenger av deltakernes egeninnsats i kampanjen. Det kom frem at deltakerne er meget forskjellige, og at det gjerne er de som er bevisste og aktive i forhold til sin egen deltakelse som vil kunne få mer igjen i form av økonomiske resultater for sin virksomhet. Dette kan forklare den høye andelen mindre tilfredse deltakere, men gir også signaler om at deltakerne ikke anser kampanjen som tilfredsstillende for egne resultater.

I *Norgeskampanjen* ser vi også en polarisering blant deltakerne, men det er her færre av respondentene som gir negative vurderinger for spørsmålet enn for eksempel i *Bygdeturismekampanjen* (jf. figur 5.6). Det er også flere av deltakerne som har avgitt svaret *verken eller* eller *vet ikke*. Dette sammenfaller med resultatene i figur 5.4, der nærmere 60 % av deltakerne svarer at økte bookinger *i stor* eller *noen grad* skyldes deres deltakelse.

I gruppeintervjuet med representanter for *Norgeskampanjen* ble effektspørsmålet i form av omsetningsøkning problematisert. Manglende rapportering og tilbakemeldingsrutiner gjør det vanskelig å si noe om i hvilken grad økt omsetning er en konsekvens av deltakelsen, og det gjør gjerne at deltakerne har et mindre bevisst forhold til dette underveis i deltakelsen. Her ble det foreslått at rapportering kunne være et kriterium for å kunne delta i kampanjen. Omsetningsøkning ble også problematisert i forhold til at deltakerne er av forskjellige størrelse, og at det er enklere for større virksomheter å oppnå målsetningen om prosentvis omsetningsøkning.

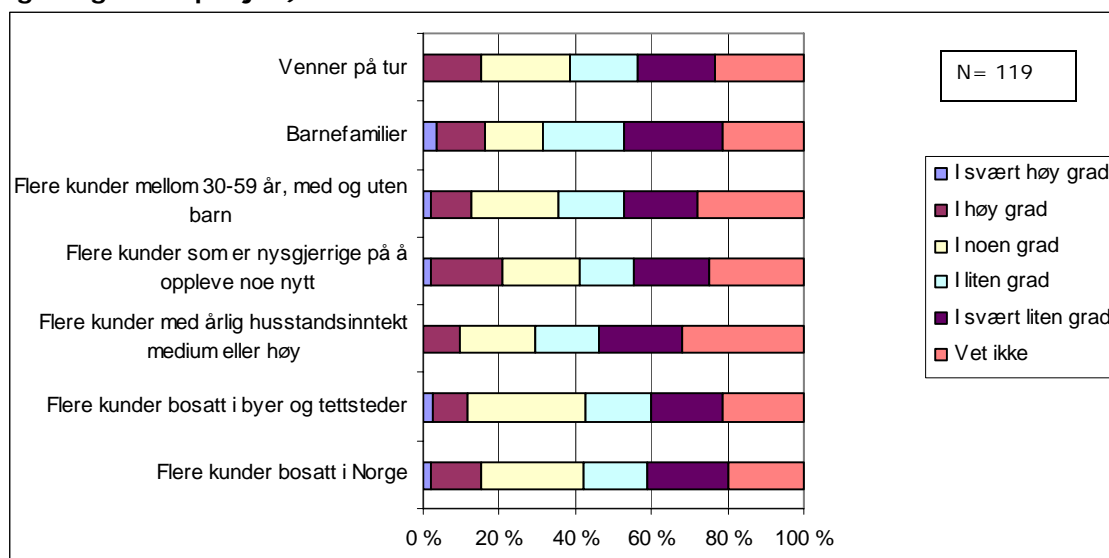
Her ble det poengtert at de som har gitt positive svar på om deres forventninger til økonomiske resultater er innfridd, muligvis ikke har så store forventninger til direkte økonomisk utbytte av deltakelsen.

Totalt sett må man kunne si at deltakerne grovt sett deler seg i tre grupper. I utgangspunktet er det en polarisering av deltakere med positive og deltakere med negative vurderinger. Samtidig er det også en signifikant gruppe som svarer *vet ikke* på en rekke av spørsmålene. Andelen deltakere som får innfridd sine økonomiske forventninger er noe mindre enn dem som mener de *i liten* eller *svært liten grad* har fått innfridd sine økonomiske forventninger. Det er også en del av deltakerne som ikke har noen formening om dette, hvilket tyder på at de ikke nødvendigvis har et bevisst forhold til sin egen deltakelse.

5.1.2 Utslag på ulike markedssegmenter

Målgruppen for de ulike satsingene varierer. For satsingen *Håndplukket – møter og incentiver* er målgruppen bedriftsmarkedet. For temasatsingene er aktivitetene rettet mot å rekruttere besøkende fra det internasjonale marked, og da primært England, Tyskland og Nederland. Vurderingen av i hvilken grad deltakelsen har gitt utslag i forhold til de ulike målgruppene er derfor mest relevant for *Bygdeturismekampanjen* og *Norgeskampanjen*. Figur 5.7 viser hvordan deltakerne i disse to kampanjene vurderer at deltakelsen har gitt utslag for dem selv.

Figur 5.7 I hvilken grad vurderer du at deltakelse i satsningen har gitt utslag i forhold til ulike målgrupper? (Bygdeturismekampanjen og Norgeskampanjen)



Figur 5.7 viser at det er lite variasjon mellom deltakernes vurdering av utslag i forhold til de ulike målgruppene. Målgruppene er heller ikke ekskluderende for hverandre, og det er ingen som skiller seg særlig ut.

Når det gjelder forskjeller mellom de to kampanjene, ser *Norgeskampanje*-deltakerne større utslag i forhold til målgrupper som 'Flere kunder bosatt i Norge', 'Flere kunder bosatt i byer og tettsteder', 'Flere kunder med årlig husstandsinntekt medium eller høy' og til en viss grad 'Barnefamilier'. For deltakerne i *Bygdeturismekampanjen* er det spesielt målgruppen 'Flere kunder som er nysgjerrige på å oppleve noe nytt' som har betydelig utslag.

Gjennomgående svarer nærmere 20 % av deltakerne i begge kampanjene at kampanjene *i svært høy* eller *høy grad* har gitt utslag for de ulike målgruppene. Legger man til dem som har svart at kampanjene *i noen grad* har gitt utslag for de ulike målgruppene, gir 30-40 % av deltakerne positive vurderinger av sin deltakelse i forhold til utslag på de ulike målgruppene. Rundt 40 % svarer at det *i liten* eller *svært liten grad* har gitt utslag. Det er også mellom 20-30 % som svarer de ikke vet om kampanjene har gitt utslag for målgruppene.

Dermed kan vi si at deltakernes vurdering av utslag i forhold til de ulike målgruppene står i samsvar til deres vurdering av økonomisk utbytte av deltakelsen, der respondentene ser ut til å dele seg i to relativt like grupper av positive og negative vurderinger.

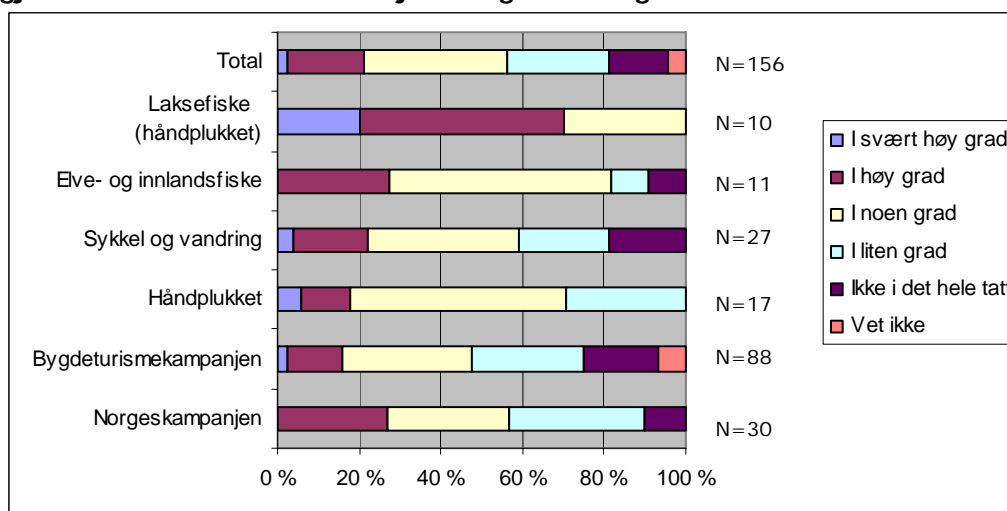
5.1.3

Markedskompetanse

Økt markedskompetanse er målsetning for flere av satsingene. For de to "Håndplukket"-kampanjene *Laksefiske* og *Møter og incentiver* er dette eksplisitte målsettinger med satsingene. Vi har spurt samtlige respondenter i hvilken grad de opplever å få bedre markedskompetanse som følge av deltakelsen. Ettersom markedskompetanse gjerne er en forutsetning for å utvikle egne produkter og definere egne behov ved annonsering, er dette også en implisitt målsetting for de andre kampanjene eller satsingene.

Vi har spurt samtlige respondenter om de opplever å få bedre markedskompetanse gjennom sin deltakelse. Det er imidlertid viktig å gjøre en slik vurdering med erkjennelsen av at respondentenes vurderinger vil variere etter hvilke aktiviteter som inngår i deres kampanje eller satsing. Resultatene er gjengitt i figur 5.8.

Figur 5.8 I hvilken grad opplever du å få bedre markedskompetanse gjennom deltakelse i Innovasjon Norges satsing?

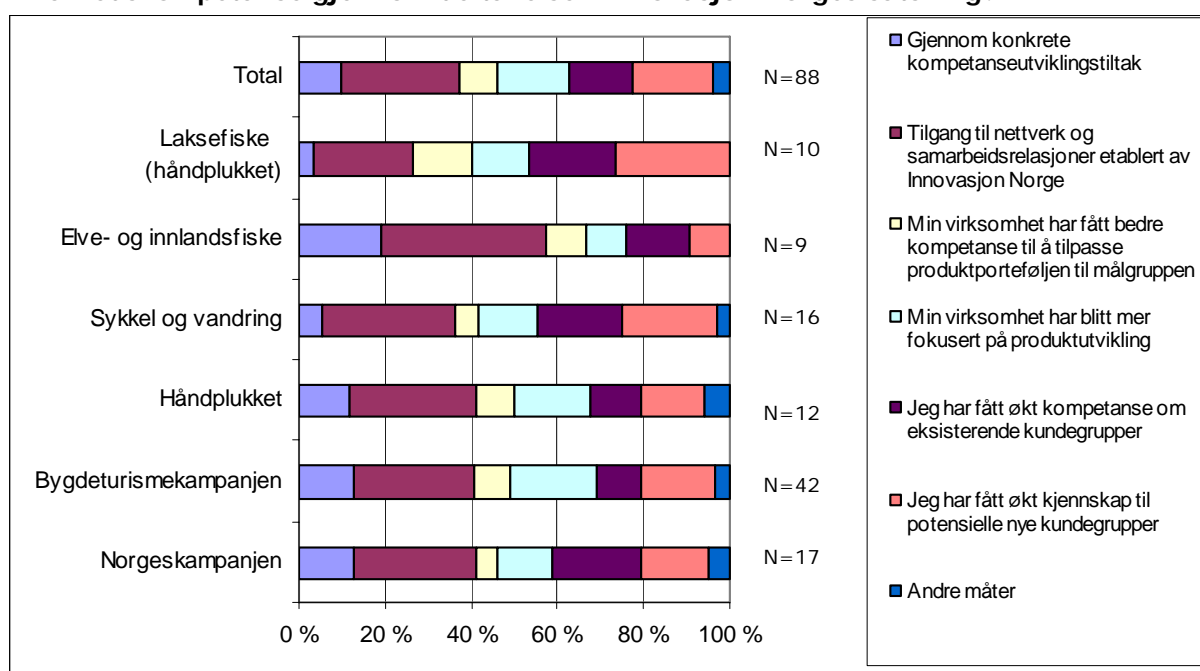


Figur 5.8 viser at det varierer hvorvidt deltakerne opplever å få bedre markedskompetanse som følge av deltakelsen. Det er særlig temasatsingen *Laksefiske* som skiller seg ut, der 20 % svarer at de *i svært høy grad* opplever dette, og 40 % svarer at de *i høy grad* opplever dette. Dette er positive resultater med tanke på at økt markedskompetanse er en eksplisitt målsetning for satsingen, og at denne også inneholder spesifikke aktiviteter som kan bidra til at deltakerne oppnår økt markedskompetanse. De dårligste resultatene finner vi blant deltakerne i *Norgeskampanjen*, der over 40 % av

deltakerne har svart at de *i liten grad* eller *ikke i det hele tatt* opplever økt markedskompetanse. Totalt sett er deltakerne mer positive enn negative i sine vurderinger, der over halvparten har gitt et positivt svar, mens det er under 40 % som har gitt et negativt svar. Her er det særlig deltakerne fra *Norgeskampanjen*, *Bygdeturismekampanjen* og *Sykkel og Vandring* som trekker resultatene mot de negative vurderinger.

Vi har så spurt de som gir positive svar i spørsmålet gjengitt i figur 5.8 på hvilken måte de opplever å ha fått bedre markedskompetanse gjennom deltakelse i Innovasjon Norges satsing. Resultatene er gjengitt i figur 5.9.

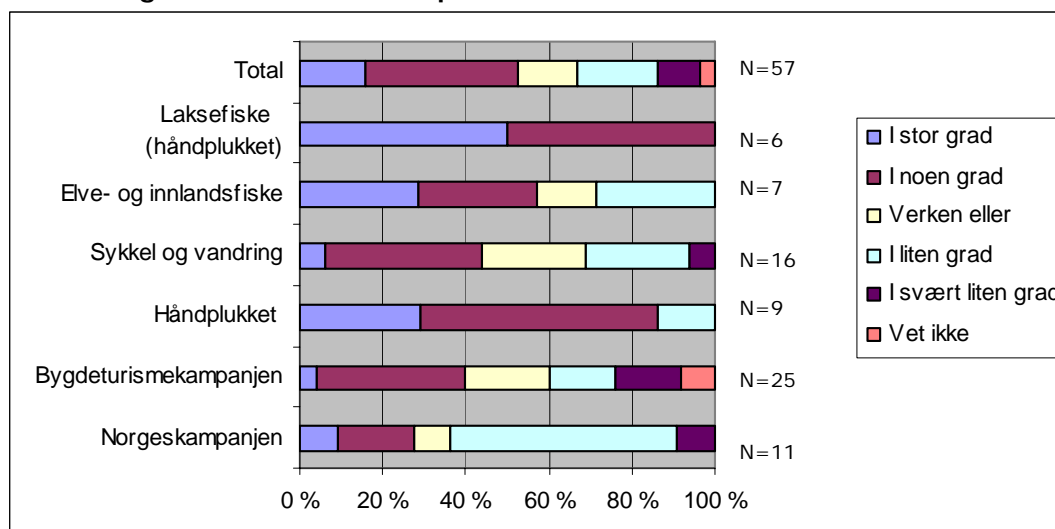
Figur 5.9 På hvilken måte opplever du eventuelt å ha fått bedre markedskompetanse gjennom deltakelse i Innovasjon Norges satsning?



Figur 5.9 viser at resultatene her er relativt like, og vi vil derfor kommentere satsingene under ett. Det er tilgang til nettverk og samarbeidsrelasjoner etablert av Innovasjon Norge, samt kjennskap til potensielle nye kundegrupper som har vært mest sentralt i deltakernes økte markedskompetanse. Deltakerne vurderer at de i mindre grad har fått økt kompetanse til å tilpasse produktporteføljen til målgruppen. Det vil si at de har blitt bedre kjent med markedet, men ikke nødvendigvis har blitt så mye bedre til å spisse sine produkter i henhold til kundegruppene aktuelle for deres produkter.

Vi har også spurt samtlige deltakere i hvilken grad de vurderer at deres deltakelse har svart til deres forventninger til at deltakelsen ville gi dem økt markedskompetanse. Resultatene er illustrert i figur 5.10.

Figur 5.10 I hvilken grad har deltakelsen svart til dine forventninger? Økt markedskompetanse



Figur 5.10 viser positive resultater. Totalt sett er det rundt halvparten av respondentene som mener at de *i stor* eller *noen grad* har fått innfridd sine forventninger om økt markedskompetanse, hvorav det er et nærmere 20 % som har svart at de *i stor grad* har fått innfridd disse forventningene. I overkant av 25 % gir en mer negativ vurdering, men det er også nærmere 10 % som har svart enten *verken eller* eller *vet ikke*.

Forskjellene mellom de ulike satsingene er imidlertid verdt å fokusere på. Det er ikke overraskende at de to "Håndplukket"-kampanjene gir de mest positive resultatene her. For temasatsingen *Laksefiske* svarer samtlige respondenter at de *i stor* eller *noen grad* har fått innfridd sine forventninger om økt markedskompetanse. For satsingen *Håndplukket – møter og incentiver* er det over 80 % som gir de samme to svarene. Resultatene sammenfaller med de to satsingenes eksplisitte målsetninger for økt markedskompetanse. Dårligst ut kommer *Norgeskampanjen*, der over 60 % av respondentene har svar at deltakelsen *i liten* eller *svært liten grad* har svart til deres forventninger om økt markedskompetanse. Til tross for at dette ikke er et eksplisitt mål for kampanjen er det altså en rekke av respondentene som tydelig hadde større forventninger til økt markedskompetanse enn deltakelsen har gitt.

I gruppeintervju med både deltakere fra *Bygdeturismekampanjen* og *Norgeskampanjen* ble det imidlertid fremhevet at selv om deltakerne gjerne skulle ha fått bedre markedskompetanse enn deltakelsen faktisk har gitt at det er utfordringer knyttet til å samordne og drive strategisk kompetansebygging for store og heterogene grupper.

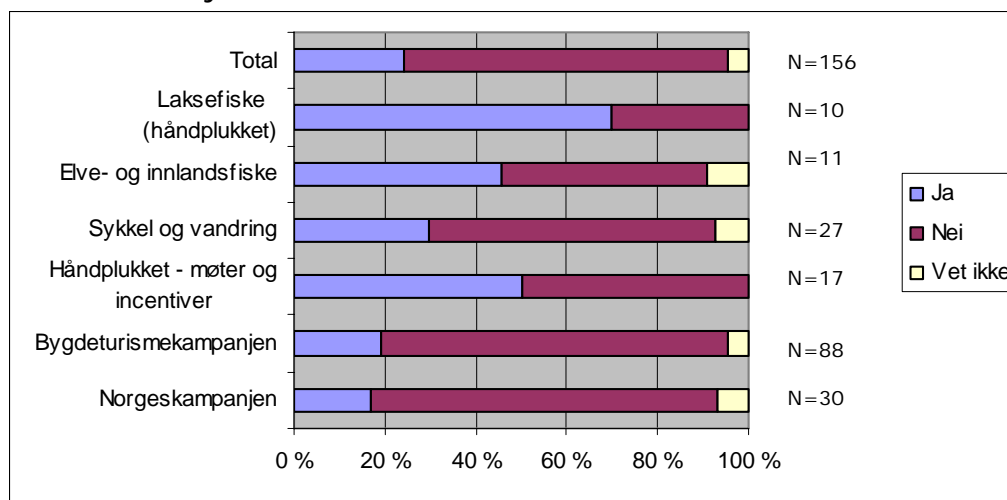
5.1.4

Tilpassing av produktportefølje til målgruppen

I forrige kapittelet diskuterte vi i hvilken grad deltakerne selv har fått tilført markedskompetanse. Det viste seg at økt kompetanse til å utvikle produktporteføljen ikke nødvendigvis ikke var like fremtredende om nettverksbygging og kjennskap til nye kundegrupper.

Vi har spurt samtlige respondenter om deres deltakelse har ført til endringer i det produktet virksomheten tilbyr. Resultatene er gjengitt i figur 5.11.

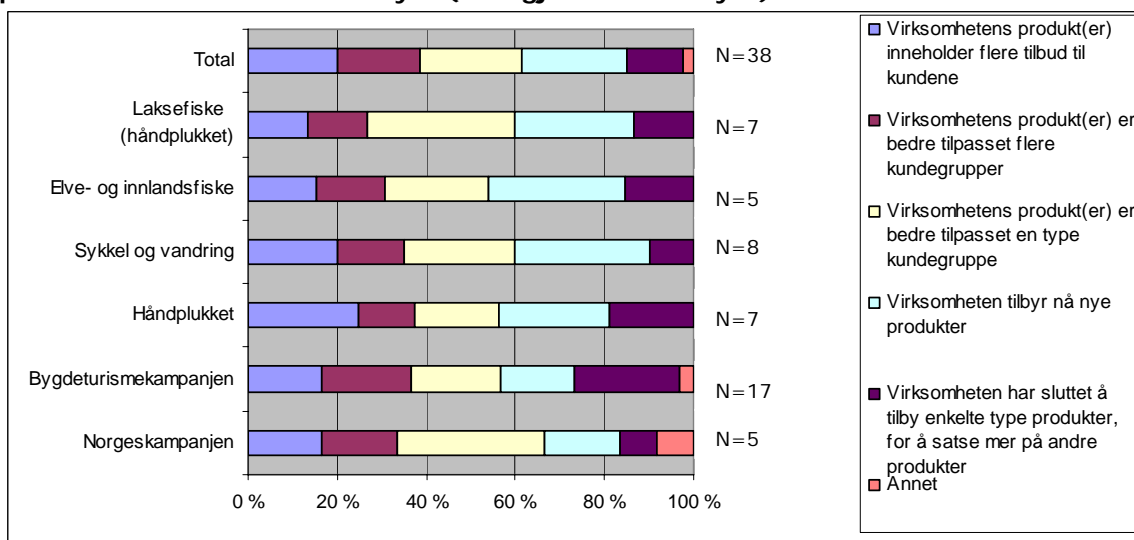
Figur 5.11 Har deltakelse ført til endringer i det produktet din virksomhet tilbyr?



Figur 5.11 viser at det totalt sett er rundt en fjerdedel som har endret sine produkter som følge av deltakelsen. Resultatene er best for temasatsingen *Laksefiske*, der rundt 70 % av respondentene har endret sine produkter som følge av deltakelsen. Deretter kommer temasatsingene *Håndplukket – møter og incentiver* med 50 %, og *Elve- og Innlandsfiske* med rundt 40 % deltakere med endrede produkter. De dårligste resultatene er det *Bygdeturismekampanjen* og *Norgeskampanjen* som gir, der i underkant av 20 % av deltakerne i begge kampanjene har endret sine produkter som følge av deltakelsen. Begge disse kampanjene har primært handlet om annonsering, og resultatene er derfor ikke overraskende.

For dem som har endret sine produkter har vi spurt om hva slags endringer deltakelsen har gitt. Resultatene vises i figur 5.12.

Figur 5.12 På hvilken måte har deltakelsen ført til endringer i det produktet din virksomhet tilbyr? (Sett gjerne flere kryss)



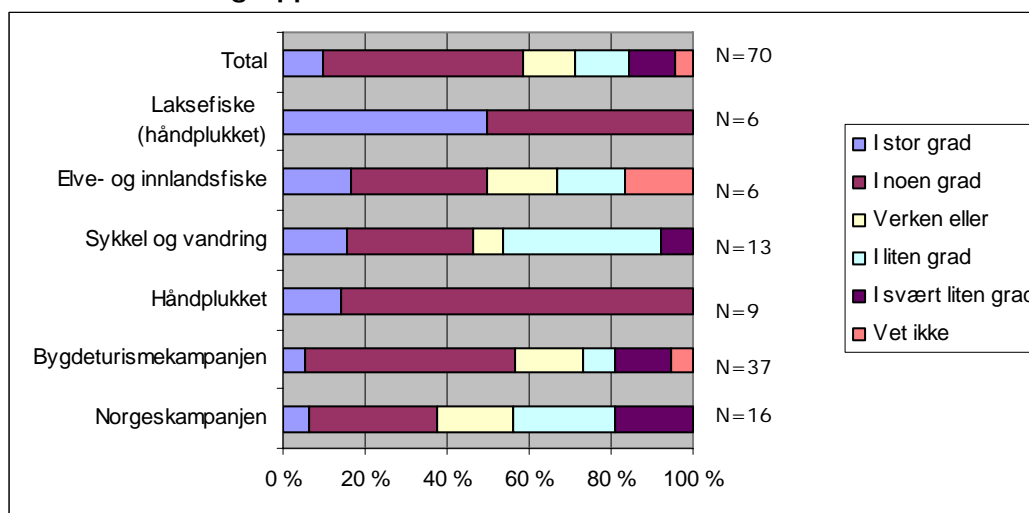
Figur 5.12 viser at forskjellene mellom de ulike satsingene ikke er store. Den viser også at alle alternativene listet opp i spørreskjemaundersøkelsen er mer eller mindre likt vurdert.

For temasatsingen *Laksefiske* er det flest som mener deltakelsen har bidratt til at virksomhetens produkter er bedre tilpasset en type kundegruppe, og mindre grad tilpasset flere kundegrupper. For *Elve- og Innlandsfiske* har virksomhetenes største utbytte vært å tilby nye produkter, men også å kunne tilpasse produkter til en type kundegruppe. At sistnevnte er relevant for disse to satsingene er ikke overraskende, da målgruppene for disse deltakerne er mer definert enn for de andre satsingene. *Norgeskampanjens* deltakere vurderer også dette som det deltakelsen i størst grad har medført.

For temasatsingen *Sykkel og Vandring* har deltakelsen i størst grad bidratt til at virksomheten nå tilbyr nye produkter, men de andre svaralternativene er også relevante her. For kampanjen *Håndplukket – møter og incentiver* har deltakelsen i størst grad bidratt til at virksomhetens produkter inneholder flere tilbud til kundene. For *Bygdeturismekampanjen* er det flest som har svart at virksomheten har sluttet å tilby enkelte produkter, for å satse mer på andre produkter.

Hvilke forventninger hadde så deltakerne til å kunne tilpasse sine produkter som følge av deltakelsen? Vi har spurt respondentene om i hvilken grad deltakelsen har svart til forventninger om bedre forutsetninger for å tilby et produkt som tilfredsstiller målgruppens behov. Resultatene er gjengitt i figur 5.13.

Figur 5.13 I hvilken grad har deltakelsen svart til dine forventninger? Bedre forutsetninger for å tilby et produkt som tilfredsstiller målgruppens behov



Figur 5.13 viser positive resultater. Nærmere 60 % av deltakerne totalt sett gir en positiv vurdering av dette spørsmålet, mens det kun er rundt 20 % som gir en negativ vurdering. Forskjellene mellom de ulike satsingene er imidlertid relativt store. Temasatsingen *Laksefiske* kampanjen *Håndplukket – møter og incentiver* skiller seg mest ut, der samtlige deltakere har gitt en positiv vurdering. Dette sammenfaller med resultatene fra i hvilken grad deltakerne har fått økt markedskompetanse som følge av deltakelsen. På andre siden er det *Bygdeturismekampanjen* og *Norgeskampanjen* som skiller

seg mest ut, og da helst sistnevnte. Her har over 40 % av deltakerne gitt en negativ vurdering.

5.1.5

Konklusjoner

Vi har diskutert tre overordnede temaer for samtlige satsinger og kampanjer. Dette har vært deltakernes økonomiske gevinst, merverdi i form av kompetanseheving og om deltakelsen har ført til endring i produkter virksomhetene tilbyr. Vi vil nå konkludere disse resultatene i henhold til de enkelte satsinger og kampanjer og se dette i forhold til deres omfang i form av antall deltakere og overordnet budsjett.

For kampanjen *Håndplukket – Møter og Incentiver* gir deltakerne signaler om positive resultater. En rekke av deltakerne opplever både økt booking og økt omsetning som følge av deltakelsen. Det ser imidlertid ut til at en gruppe deltakere tydelig hadde større økonomiske forventninger til deltakelsen enn de har fått innfridd. De fleste deltakerne mener allikevel at de har fått økt markedskompetanse, og da særlig som følge av nettverk og samarbeidsrelasjoner etablert av Innovasjon Norge. Forventninger til økt markedskompetanse er så å si alle enige om at er innfridd. Rundt halvparten av deltakerne har utviklet sine produkter som følge av deltakelsen, og da gjerne ved at de nå tilbyr flere tilbud og nye produkter. Forutsetningene for å tilby produkter som tilfredsstillende målgruppens behov er, i følge deltakerne, styrket.

I *Håndplukket – Møter og Incentiver* er det totalt 14 deltakere fra 2006. Budsjettet for kampanjen er på 2 654 000 kr. Tatt i betraktning de positive resultatene som har kommet frem i evalueringen fremstår dette som en fruktbar investering, som gir gode resultater.

For temasatsingen *Laksefiske* er ikke kvantitativ måling av resultater relevant i denne evalueringen, da satsingen er for ny til å kunne forventede store resultater. Deltakerne mener de får økt sin markedskompetanse gjennom deltakelsen og at de får bedre forutsetninger for å tilpasse sine produkter. Mange av deltakerne har allerede endret sine produkter, og da spesielt tilpasset dem til nye kundegrupper og tilbyr nå også nye produkter.

Satsingen har i 2006 bestått av 16 deltakere med et samlet budsjett på 1 500 000 kr. Resultatene fra evalueringens datainnsamling viser så langt at dette er en god investering, som stimulerer vekstpotensialet for deltakerne og som med tiden forhåpentligvis vil gi gode resultater.

For temasatsingen *Elve- og Innlandsfiske* har resultatene vist en polarisering blant deltakerne, med både tilfredse og mindre tilfredse deltakerne. Resultatene avslørte også at det er flere deltakere som ikke har så bevisst forhold til sin egen deltakelse, og antagelig ikke er så aktive i tilbudene som inngår i kampanjen. Dette kan forklare polariseringen i deltakernes vurdering av både økonomiske resultater, hvorvidt man har fått økt markedskompetanse og hvorvidt man har endret sine produkter som følge av deltakelsen. For dem som har endret sine produkter betyr dette gjerne at de både har utviklet nye produkter, samtidig som de har tilpasset produktene til nye kundegrupper.

Satsingen har i 2006 bestått av 19 deltakere med et samlet budsjett på 1 548 000 kr. I sammenligning med temasatsingen *Laksefiske* er det ikke markant flere deltakere i denne satsingen. Budsjettet er også mer eller mindre tilsvarende. Tatt i betraktning den sterke polariseringen blant deltakerne blir resultatene noe tilfeldige.

For temasatsingen *Sykkel og Vandring* har både de kvantitative og de kvalitative data vist at deltakerne her er relativt forskjellig, både i størrelse og i forhold til hvor bevisste deltakerne er om sin egen deltakelse. Dette forklarer også at resultatene varierer fra de meget positive vurderinger, til de langt mer negative vurderinger. Deltakerne i denne satsingen har til dels fått økt sin markedskompetanse, og flere har også endret sine produkter som følge av deltakelsen. For dem som har gjort dette har de primært utviklet nye produkter og flere tilbud, samt tilpasset produktene til nye kundegrupper.

Satsingen har i 2006 bestått av 28 deltakere med et samlet budsjett på 2 830 000 kr. Temasatsingen *Sykkel og Vandring* skiller seg dermed fra *Elve- og Innlandsfiske* selv om satsingene organisatorisk sett har relativt lik profil. Tendensene er imidlertid de samme, og den polariseringen blant deltakerne bidrar til en vurdering om at det hadde, om mulig, vært mer hensiktsmessig å konsentrere satsingen om de aktive deltakerne. Dette ville gitt bedre resultater i forhold til de midler som benyttes ved satsingen.

For *Bygdeturismekampanjen* har resultatene også vist en polarisering av deltakerne. Mange forventet også bedre resultater enn det deltakelsen har gitt. Polariseringsen gjenkjennes for hvorvidt deltakerne har fått økt markedskompetanse som følge av deltakelsen. Gruppeintervjuet avdekket her stor variasjon i type deltakere, og lik temasatsingen *Sykkel og Vandring* varierer det stort hvor aktive og bevisste de ulike deltakerne er i kampanjen. Dette kan til dels forklare variasjoner i økonomisk utbytte av deltakelsen. Det ble også fremhevet i gruppeintervjuet at det var viktig å beholde et langtidsperspektiv for å se resultater av deltakelsen. Da kampanjen primært har dreiet seg om annonsering er det heller ikke overraskende at deltakerne ikke i utpreget grad har endret sine produkter som følge av deltakelsen. Det er imidlertid verdt å sette fokus på at deltakerne selv uttrykker et ønske om økt markedskompetanse og støtte til å utvikle sine produkter. Dette kom frem i gruppeintervjuet.

I *Bygdeturismekampanjen* har det vært over 250 deltakere i 2006. Kampanjen har hatt et samlet budsjett på 5,4 millioner kr, primært til annonseringsaktiviteter. Med en slik stor satsing hadde deltakerne kanskje forventet bedre resultater. På den annen side er det verdt å understreke at andelen positive deltakere er signifikant, og at kampanjen dermed må kunne sies å gi gode resultater. Evalueringen har imidlertid avdekket at det her er rom for utvikling, og at deltakerne uttrykker mer komplekse behov enn kampanjen kan tilfredsstille i sin nåværende karakter. I den forbindelse kan nevnes eksempelvis langsiktig annonseringsstrategi.

For *Norgeskampanjen* er resultatene relativt varierte og minner om resultatene i temasatsingen *Sykkel og Vandring*. Det er stor variasjon blant

deltakerne, både i størrelse og bevissthet, og ikke minst hva slags behov deltakerne har. Dette forklarer også at resultatene er så varierte, både når det gjelder økonomiske resultater og når det gjelder økt markedskompetanse. Deltakerne har heller ikke i utpreget grad gjort endringer i sine produkter, men for dem som har gjort endringer har de gjerne satset på nye produkter.

I 2006 var det 45 deltakere i *Norgeskampanjen*. Kampanjen har hatt et samlet budsjett på 19 760 000 kr, med et primærfokus på annonseringsaktiviteter. *Norgeskampanjen* må dermed kunne regnes som den største blant Innovasjon Norges satsinger. Tatt i betraktning at det her er primært store virksomheter som deltar, er dette klart en særegen satsing.

Med en slik størrelse på satsingen ville man forventet gode resultater. Evalueringen har vist bedre resultater enn for *Bygdeturismekampanjen*, men det er fortsatt en rekke av deltakerne som er mindre tilfredse med utbyttet av deltakelsen. Tatt i størrelsen i betraktning er dette ikke tilfredsstillende og viser at kampanjen har forbedringspotensial. Større regionale satsinger er et eksempel som er foreslått av deltakerne selv. Hovedutfordringen ser ut til å være varierte behov blant deltakerne.

På et overordnet nivå er det også et par relevante aspekter ved resultatene som er verdt å diskutere. For det første ser det ut til at de største forskjellene i resultater og effekter skyldes satsingenes organisatoriske profil. "Håndplukket"-kampanjer gir bedre resultater enn de bredere kampanjene, der dialogen er tettere og deltakerne har mer eierskap for kampanjen eller satsingen de er en del av. Med en bred satsing favner man flere deltakere, men det går tydelig utover deltakernes utbytte av deltakelsen.

For det andre ble det fremhevet ved flere gruppeintervjuer at det bør være et kvalitetsstempel å være med i kampanjen eller satsingen. Dette anses allerede av deltakere i satsingen *Håndplukket – møter og incentiver*, men fremheves også som et ønsket mål for flere av de andre kampanjene, slik som *Bygdeturismekampanjen* og temasatsingene.

5.2 Utvikling fra forrige evaluering

I 2004 gjennomførte Kaizen AS en resultatmåling for *Bygdeturismekampanjen*, temasatsingene *Sykkel og Vandring* og *Elve- og innlandsfiske*, samt *Møte- og incentivsatsingen gjennom Håndplukket*. For de ulike kampanjene og satsingene var det utviklet en rekke kvalitative og kvantitative målsetninger, slik det også er gjort for kampanjene og satsingene i dag. Resultatmålingen ble gjort på bakgrunn av de definerte målsetningene.

De mest relevante funnene i evalueringen fra 2004 i forhold til denne evalueringen er sammenlignet med dagens evaluering.

For *Bygdeturismekampanjen* var det under en fjerdedel av deltakerne som mente de var tilført relevant ny kompetanse gjennom deltakelsen i 2004. Dagens evaluering gir langt mer positive resultater. Nærmere halvparten av respondentene i spørreskjemaundersøkelsen gir positive vurderinger av hvorvidt de er tilført markedskompetanse som følge av deltakelsen. Dette viser en klart positiv utvikling, til tross for at det fortsatt er rundt 40 % som ikke er like positive i sin vurdering. Evalueringen i 2004 konkluderte også med at det ikke var noen signifikant sammenheng mellom økning i antall

henvendelser og deltakelse i kampanjen. I dagens evaluering er spørsmålet stilt noe annerledes, der vi har bedt deltakerne om å identifisere deltakelsen i kampanjen som årsak til eventuelle økte bookinger. Her er også resultatene langt mer positive. 40 % av respondentene gir positive svar på dette spørsmålet. Dette viser at deltakerne i dag er langt mer fornøyde med sin deltakelse enn evalueringen fra 2004 viste.

For temasatsingene var resultatene heller ikke overveldende positive. Et fåtall av respondentene ved temasatsingen *Sykkel* mente nytteverdien av kompetansehevende tiltak var positiv i evalueringen fra 2004, mens langt flere ved temasatsingen *Vandring* mente nytteverdien av kompetansehevende tiltak var positiv. I dagens evaluering er det ikke skilt mellom de to gruppene i spørreskjemaundersøkelsen. Et fåtall av respondentene ved temasatsingen *Elve- og Innlandsfiske* mente nytteverdien av kompetansehevende tiltak var positiv i evalueringen fra 2004. Resultatene i denne evalueringen er langt mer positive. For den første temasatsingen er det rundt 60 % som gir positive svar på om de har fått økt sin markedskompetanse som følge av deltakelsen. For *Elve- og Innlandsfiske* er det hele 80 % som gir positive vurderinger på det samme spørsmålet. Dette viser at temasatsingene har gjennomgått en markant positiv utvikling siden forrige evaluering.

For *Håndplukket – møter og incentiver* konstaterte evalueringen fra 2004 at det var store variasjoner i omsetningsøkning blant deltakerne i kampanjen, men at deltakerne stort sett var fornøyde med den kompetanse de var tilført gjennom arrangementene. Der dagens evaluering ikke har skilt mellom andelen økt omsetning for deltakerne er det ikke mulig å sammenligne disse resultatene. Det er imidlertid verdt å merke seg at en klar majoritet har hatt omsetningsøkning i tiden etter deltakelse, og at også rundt 60 % av disse mener den økte omsetningen skyldes deltakelse i kampanjen. Det er også 70 % av respondentene i denne kampanjen som mener de har fått økt markedskompetanse som følge av deltakelsen. Dette viser at kampanjen fortsatt gir gode resultater.

Konklusjonene i evalueringen fra 2004 var ikke veldig oppløftende. En rekke av både kvalitative og kvantitative målsetninger, både overordnet og for de enkelte kampanjene og satsingene, ble vurdert som ikke realisert. Resultatene for denne evalueringen er mer oppløftende. Målsetningene er i større grad oppnådd, og deltakerne får også andre former for utbytte av sin deltakelse.

6. Praktisering

Innovasjon Norge har fått i oppdrag å markedsføre, videreutvikle og overføre kunnskap til det bygdebaserte reiselivet. En rekke målsetninger, som nevnt i kapittel 4, er formulert for å lettere kunne måle innsatsen til og effektiviteten av dette arbeidet. Det følgende kapittelet skal bidra til å kaste lys over hvorvidt tilnærmingen Innovasjon Norge har valgt vurderes som hensiktsmessig av de deltagende bedriftene. Med tilnærming forstår vi organiseringen av de ulike kampanjene og kampanjenes aktiviteter.

Delkapittelet har følgende struktur:

- Drøfting av Innovasjon Norges ulike modeller for markedsføringen av det bygdebaserte reiseliv
- Gjennomgang av modellens innretning med hensyn til aktiviteter

6.1 Innovasjons Norges modeller for markedsføringen

Innovasjon Norge har valgt å satse på hovedsaklig tre forskjellige tilnærminger i markedsføringen av det bygdebaserte reiselivet. Modellene skiller seg hovedsaklig fra hverandre rundt to variabler: type aktiviteter og Invasjon Norges rolle.

Figur 6.1 Innovasjon Norges organisering av kampanjene

Tilnærming	INs rolle	Type aktiviteter	Type bedrifter
<i>Håndplukket-modellen</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Tett oppfølging av deltagende bedrifter. • Organisering av nettverksmøter • Leder nettverket av håndplukkede reiselivstilbydere 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapportering • Møtebørs • Visningsturer • Trykking av nyhetsbrev • Annonsering 	<ul style="list-style-type: none"> • Småskala tilbydere med produkttilbud rettet mot bedriftsmarkedet • Høy produktkvalitet
<i>Bygdeturisme- og Norgeskampanjen</i>	<ul style="list-style-type: none"> • IN skal tilføre informasjon og markeds kunnskap (Bygdeturismekampanjen) • Skal gjøre deltakerne kjente, attraktive, salgbare og lønnsomme 	<ul style="list-style-type: none"> • TV-kampanjer • Annonsering i tidsskrifter, aviser og på nettet 	Bygdeturismekampanjen: <ul style="list-style-type: none"> • Småskala reiselivsbedrifter • Landbruksstilknyttet Norgeskampanjen • Større reiselivstilbydere
<i>Temasatsingene</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Øke kunnskapen om, samt attraktiviteten og lønnsomheten til småskala reiselivsbedrifter på bygdene 	<ul style="list-style-type: none"> • Annonsering i utenlandske medier, på nettet, i katalog og aviser • Messedeltakelse og workshop i Hamburg • Nyhetsbrev 	<ul style="list-style-type: none"> • Småskala reiselivstilbydere • Kombinerer ofte turisme med andre næringsveier

6.1.1 *Den integrerte Håndplukket-modellen*

I *Håndplukket - Møter og Incentiver*, samt i temasatsingen *Laksefiske*, har man valgt å satse på mindre grupper av bedrifter som i sterkere grad samkjøres sammenlignet med de øvrige kampanjene. Utover markedsføringselementet mottar bedriftene til en viss grad rådgivning om bedriftsstyring og produktutvikling. Bedriftene i kampanjen *Håndplukket – Møter og Incentiver* tilhører videre en mer eller mindre eksklusiv gruppe av bedrifter som har det til felles at de er småskalatilbydere med et produkttilbud rettet mot bedriftsmarkedet. Det forutsettes at bedriftene har et kvalitetsprodukt – dermed blir deltakelsen forbundet med et kvalitetsstempel og prestisje for deltakende bedrifter.

Innovasjon Norge gjennomfører dessuten en rekke nettverksmøter, visningsturer for pressefolk og møtebørs for deltakerne. Dette medfører en sterkere grad av sammensveising innad i kampanjen, og deltakerne i begge kampanjene bekrefter at uformell læring og erfaringsutveksling gjennom deltakelsen i disse aktivitetene er svært verdifulle.

I gruppeintervjuet ble det klart at deltakerne i *Håndplukket – Møter og Incentiver* i større grad kan vurdere om en eventuell booking- og omsetningsøkning skjer som et resultat av deltakelsen i kampanjen. Dette fordi det finnes et bredere spekter av aktiviteter innen kampanjen, og deltakerne klarer med dette lettere å relatere de totale aktivitetene til utbytte. Innovasjon Norge bidrar i sterkere grad med opplæring gjennom blant annet nettverksmøter og foredragsvirksomhet. For *Laksefiske* er det for tidlig å vurdere økonomisk utbytte av deltakelsen, men i gruppeintervjuet fremheves opplærings- og nettverksvirksomhet som meget positivt for deltakerne.

Det brede tilbudet av aktiviteter og Innovasjon Norges mer markante rolle reflekteres også i spørreskjemaundersøkelsen. Både *Håndplukkets* bedrifter og deltakerne i *Laksefiske* vurderer både deltakelsen i kampanjen og Innovasjon Norges rolle i mer positive ordelag sammenlignet med de øvrige kampanjene.

Håndplukket-modellen er den eneste av kampanjetyperne som har etablert konkrete rapporteringsrutiner. Dette bidrar til at relasjonen mellom Innovasjon Norge og deltakerne er tettere enn i de andre kampanjene.

6.1.2 *Bygdeturisme- og Norgeskampanjen*

Målingen av deltakelses verdi i form av økte bookinger og omsetning samt overføring av kompetanse er vanskeligere for bedriftene som deltar i *Bygdeturisme-* og *Norgeskampanjen*. Dette har sin bakgrunn i at kontakten med Innovasjon Norge stort sett er begrenset til annonsering i diverse medier. Videre har man i disse kampanjene ikke den samme samarbeidsånden fordi det ikke eksisterer samme muligheter for å møtes og utveksle erfaringer som i *Håndplukket* og *Laksefiske*. I *Bygdeturismekampanjen* kan man si at bedriftene er for mange, og i *Norgeskampanjen* er mange av dem for store til å oppnå de gode forutsetningene som eksisterer i *Håndplukket* og *Laksefiske*. Dermed blir innsatsen Innovasjon Norge legger ned i annonsering for disse kampanjene vanskeligere å måle for de deltakende bedriftene, hvilket bekreftes i gruppeintervjuene. De foregående resultatene fra spørreskjemaundersøkelsen fremstilt i kapittel 5 bekrefter også at deltakerne i *Bygdeturisme-* og *Norgeskampanjen* ikke er like positivt innstilt til Innovasjon Norges innsats i samme positive ordelag som i kampanjene i *Håndplukket*-modellen.

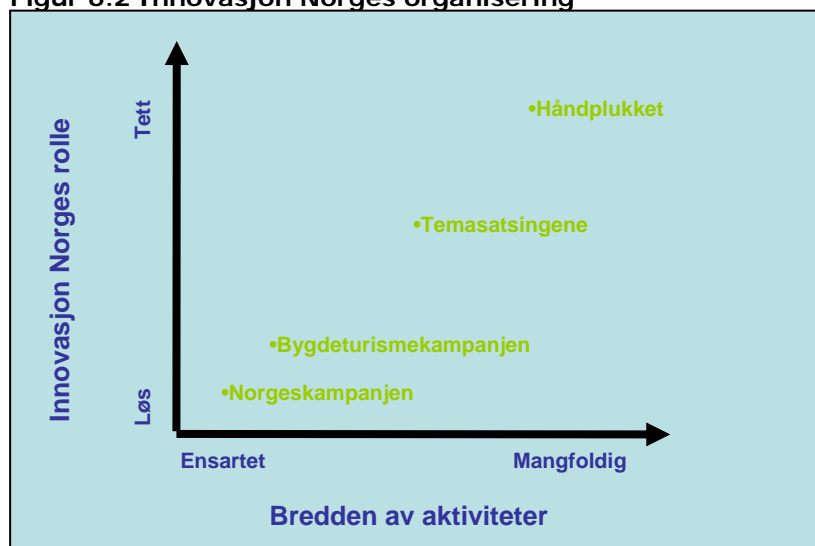
6.1.3

Temasatsingene

Temasatsingene faller litt mellom to stoler i forhold til de to ovennevnte modeller. Organiseringen av disse kampanjene har ikke den samme bredden av aktiviteter som i *Håndplukket*-modellen, men de har flere enn *Bygdeturisme*- og *Norgeskampanjen*. Innovasjon Norges rolle som overfører av kompetanse, nytenking og innovasjon er derimot sterkere enn i de to sistnevnte kampanjer, men ikke i samme grad som i *Håndplukket*-modellen. Temasatsingenes deltakere blir markedsført i utlandet og skiller seg fra de ovennevnte kampanjene, noe som for øvrig etterspørres i de øvrige kampanjene. Videre har man også et knippe aktiviteter som inviterer til innbyrdes erfaringsutveksling for eksempel i form av workshopen i Hamburg. Bedriftene i temasatsingene er, i likhet med flere av bedriftene i *Bygdeturisme*- og *Norgeskampanjen*, i varierende grad aktiv innad i sine respektive kampanjer. Passiv deltakelse er ofte omvendt proporsjonalt med positiv vurdering av Innovasjon Norges rolle og kampanjens betydning for bookinger og omsetning, slik det nevnes i kapittel 5.

Figur 6.1 gir en fremstilling av bredden i aktiviteter og Innovasjon Norges rolle i de ulike kampanjene og satsingene.

Figur 6.2 Innovasjon Norges organisering



Figuren oppsummerer diskusjonen om kampanjenes og satsingenes innretning, der ytterpunktene kan sies å være *Norgeskampanjen* på den ene siden, med løs organisering og ensartede aktiviteter, mens *Håndplukket* har en tett organisering og mer mangfoldige aktiviteter. I forhold til resultatene presentert i forrige kapittel ser vi at tettere organisering og mer mangfoldig aktiviteter gir både mer positive interessenter og mer positive resultater.

6.2 Gjennomgang av kampanjenes ulike aktiviteter

I dette kapittelet vil vi gå gjennom de ulike kampanjenes og satsingenes aktiviteter. Dette vil lede til en diskusjon om hvorvidt aktivitetene bidrar til at de definerte målsettingene oppnås.

Kampanjene og satsingene har i hovedsak tre kategorier av aktiviteter:

1. Annonseringsaktiviteter
2. Konkrete markedsføringsaktiviteter

3. Nettverksaktiviteter

Samtlige kampanjer har et bredt tilbud av annonseringsaktiviteter. Dette innbefatter trykking av annonser i aviser, på nettsider, på tv og i magasiner. Det blir også lagt ned en innsats i form av Direct Marketing (DMer) i aviser og som husstandsutsendelser, trykksaker, visningsturer for pressefolk og kataloger i utlandet. Dette kategoriserer vi som konkrete markedsføringsaktiviteter. Aller sist har vi også hva vi kan kalle nettverksaktiviteter. Dette innbefatter workshops, studieturer samt kontakt og oppfølging fra Innovasjon Norge. Disse tre kategoriene sammenfattes i figuren under:

Figur 6.3 Kategorier av aktiviteter

Kampanje	Annonserings-aktiviteter	Konkrete markedsførings-aktiviteter	Nettverks-aktiviteter
<i>Håndplukket-modellen</i>	<ul style="list-style-type: none"> Bannerannonse på INs hjemmesider Bannerannonse på LMDs sider Annonsering i Daglig Leder Annonsering i Dagens Næringsliv Annonsering på dn.no Internettpresentasjon Møtebørsbilaget 	<ul style="list-style-type: none"> Visningsturer North Atlantiv Seafood på Lillestrøm Deltakelse på Møtebørsen i Oslo Nyhetsbrev Møteforum 	<ul style="list-style-type: none"> Kontakt og oppfølging fra IN Nettverksmøter Rapportering Studietur til Gryhyttan
<i>Bygdeturisme-Kampanjen</i>	<ul style="list-style-type: none"> TV-kampanje på TV2 og TV3 Annonsering på VisitNorway Nettannonsering generelt Annonsering i nasjonal og regional presse Annonsering i diverse magasiner 		<ul style="list-style-type: none"> Etablering av samarbeid mellom aktører
<i>Norgeskampanjen</i>	<ul style="list-style-type: none"> Kampanjesidene på VisitNorway TV-kampanje om Norge TV-kampanje for Rogaland TV-kampanje for Telemark Annonsering online i form av bannerannonser 	<ul style="list-style-type: none"> Pressearbeid "47 gode grunner" Barns Norge DM Sommergleder DM Presentasjon av produkt på VisitNorway 	
<i>Temasatsingene</i>	<ul style="list-style-type: none"> Produktprofilerende annonser Internettkampanjer E-børsjyre Annonsering i aktuelle magasiner Nyhetsbrev på nettsiden 	<ul style="list-style-type: none"> Produktmanual for turopreatører Pressereiser med tema vandring Katalog for Beneluxlandene Sykkel- og vandrekatalog Skrivebordsundersøkelse vedrørende turistfiske Roadshow i Nederland for Sykkel og vandring 	<ul style="list-style-type: none"> Messedeltakelse i Utrecht og Berlin Workshop i Hamburg Studietur til Skottland for Laksefiske Statusbeskrivelse av laksefiskeproduktet

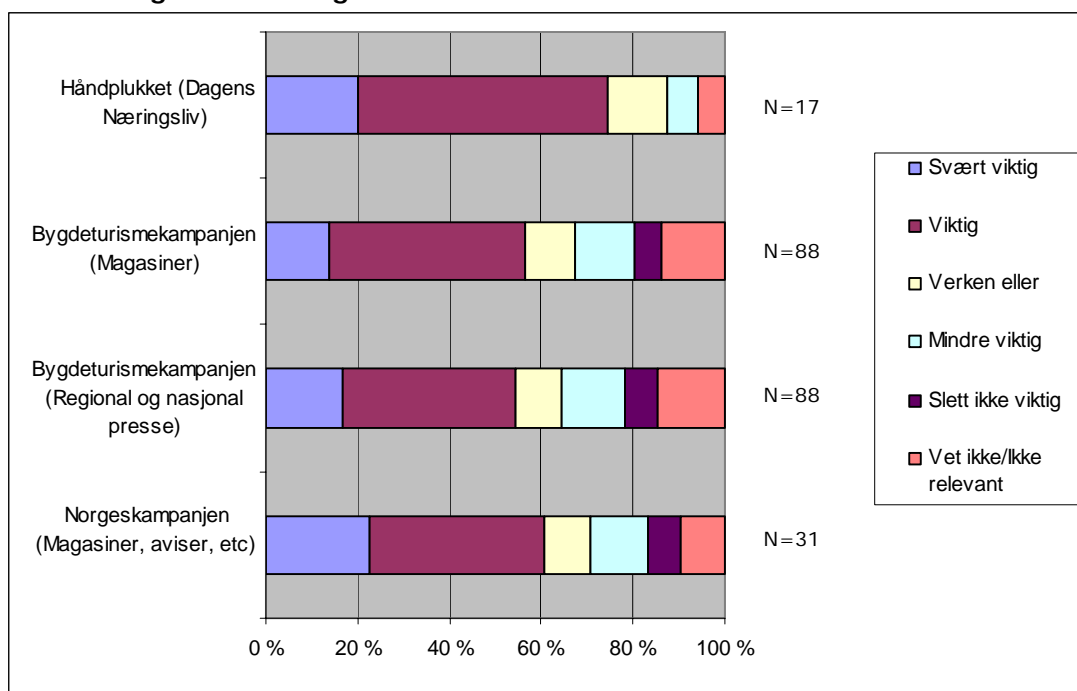
		<ul style="list-style-type: none"> • Fiskereisekatalog • Tur for aktuelle turoperatører • Pressetur for sportfiskejournalister 	
--	--	---	--

I spørreskjemaundersøkelsen spurte vi samtlige respondenter hvordan de vurderer de ulike aktivitetene i kampanjen eller satsingen de deltar i. Deretter diskuterte vi i disse vurderingene med deltakerne i gruppeintervjuene. I de følgende underkapitler vil vi ta for oss de tre kategoriene av aktiviteter og diskutere deltakernes utbytte og vurdering av disse.

6.2.1 Annonseringsaktiviteter

Annonsering er en aktivitet som er gjennomgående for alle prosjektene. Vi kan for enkelhetens skyld dele inn i annonsering offline, online og i tv og radio. Figur 6.4 gir en fremstilling av deltakernes vurdering av hvor viktig offline annonsering har vært for deres virksomhet i de kampanjene der dette er en aktivitet.

Figur 6.4 Deltakernes vurdering av viktigheten av kampanjenes annonsering offline for egen virksomhet



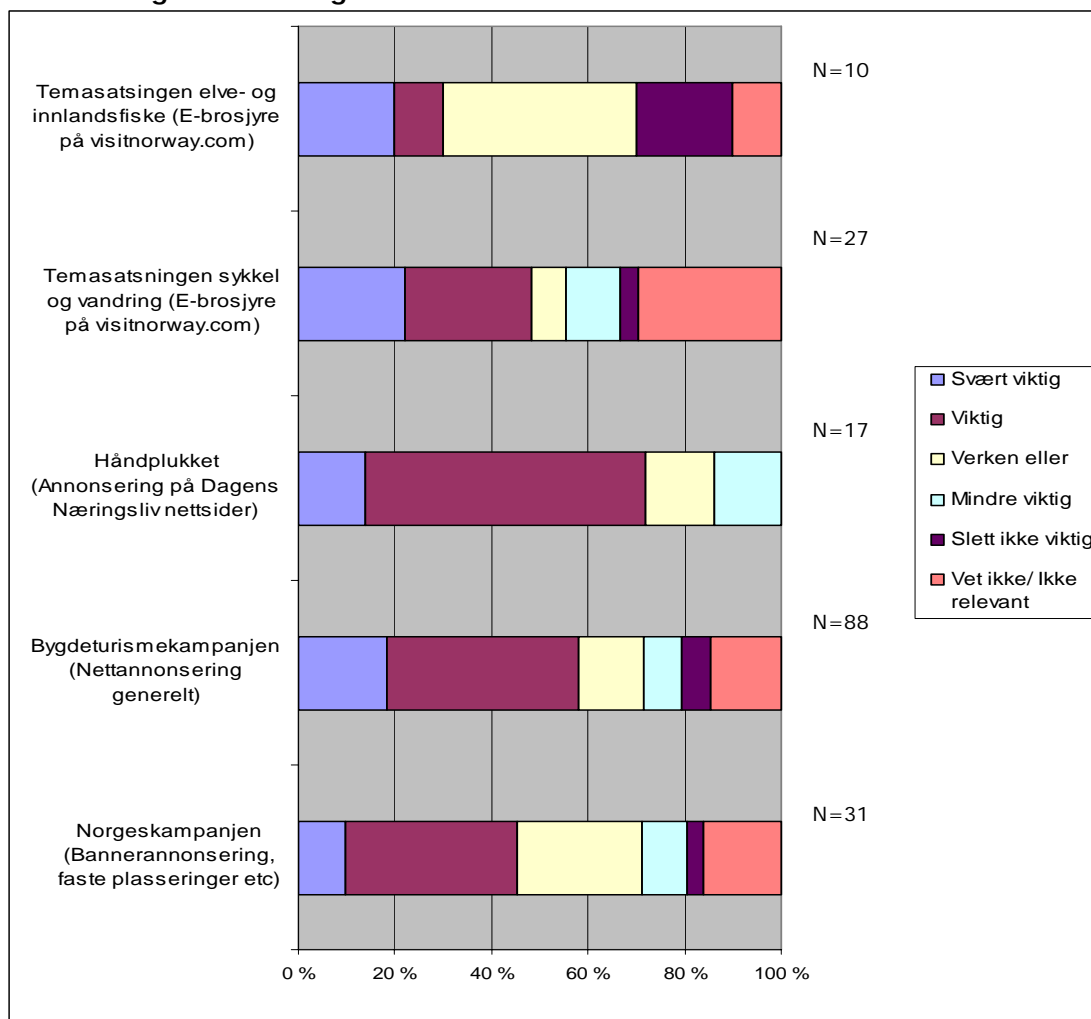
Vi gjør her oppmerksom på at det kun er *Norgeskampanjen*, *Bygdeturismekampanjen* og *Håndplukket – Møter og Incentiver* som har hatt denne type aktiviteter som en del av kampanjen. Det er høye verdier av vurderingene *viktig* og *svært viktig* for alle de tre eksemplene. Deltakerne i de relevante kampanjene vurderer altså generelt sett offline annonsering som en viktig aktivitet i kampanjen de deltar i. Det er kampanjen *Håndplukket – Møter og Incentiver* som gir de mest positive vurderinger av denne type aktivitet, der nærmere 80 % har gitt positiv vurdering. I *Bygdeturismekampanjen* er respondentene ikke så positive, men det er fortsatt over halvparten av respondentene som gir positiv vurdering. Det er

imidlertid verdt å fremheve at det for kampanjen *Håndplukket – Møter og Incentiver* dreier seg om annonsering i Dagens Næringsliv. Dette kan forstås som mer målgruppeorientert enn for eksempel de ulike annonseringsaktivitetene i *Bygdeturismekampanjen*, noe som også fremheves av deltakerne i gruppeintervjuet. Dette kan relateres til at deltakerne i denne kampanjen er mer ensrettet og har likere premisser for deltakelsen enn deltakerne i for eksempel *Bygdeturismekampanjen*.

For å kunne si noe om hvilken effekt annonsene har på målgruppen, har vi sett nærmere på en annonsetest gjennomført for Innovasjon Norge. Konsulentselskapet Aniara har gjennomført flere annonsetester for Innovasjon Norge, hvorav den siste i 2006. Formålet med slike undersøkelser er å kartlegge hvordan annonser for bygdebasert reiseliv oppleves av målgruppen. Undersøkelsen fra 2006 viste at mange liker annonsene, og at hele 24 % mener annonsene har inspirert dem til å feriere i Norge. Annonsenes oppmerksomhet og inspirasjonskraft har økt fra tidligere målinger, og da særlig i målgruppen for kampanjene. Dette viser at offline annonsering er hensiktsmessige aktiviteter innenfor kampanjene.

I figur 6.5 gir deltakerne sin vurdering av hvor viktig online annonsering er for kampanjen eller satsingen der dette har vært en aktivitet. Figuren gir et utdrag av online annonsering innefor de relevante kampanjene.

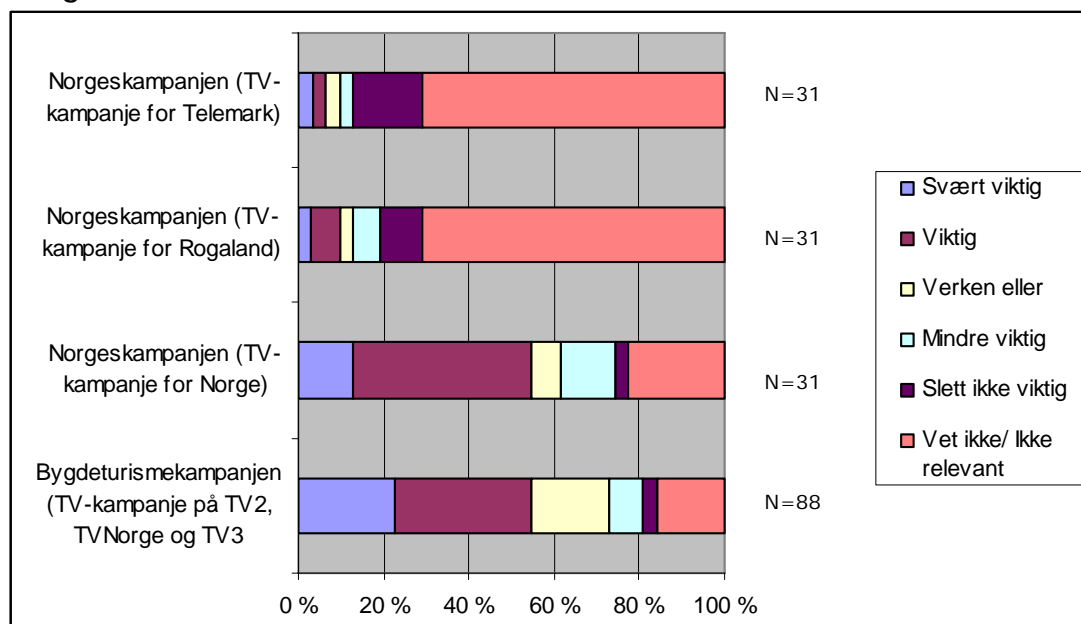
Figur 6.5 Deltakernes vurdering av viktigheten av kampanjenes annonsering online for egen virksomhet



Sammenlignet med annonsering offline i figur 6.5 ser vi at online annonsering også vurderes som relativt positivt. *Håndplukket – Møter og Incentiver* er mer positive til online annonsering enn de andre kampanjene og satsingene, der rundt 70 % av respondentene vurderer dette som *svært viktig* eller *viktig*. Respondentene i temasatsingen *Elve- og Innlandsfiske* er mindre positive, der kun 30 % av respondentene har gitt positiv vurdering av deres E-brosjyre på nettsiden VisitNorway.no. Respondentene i temasatsingen *Sykkel og Vandring* er langt mer positive til akkurat samme aktivitet, der i underkant av 50 % av respondentene har gitt positiv vurdering av dette.

Vi har så sett nærmere på om deltakernes vurdering av TV-annonsering skiller seg fra de to foregående type annonseringer. Figur 6.6 viser hvor viktig deltakerne vurderer TV-annonsering i kampanjen de deltar i, der dette er relevant.

Figur 6.6 Deltakernes vurdering av viktigheten av TV-annonsering for egen virksomhet



Figuren viser at landsdekkende TV-annonsering vurderes positivt, der det er brukt. I *Bygdeturismekampanjen* vurderer over halvparten av deltakerne denne type aktivitet som *svært viktig* eller *viktig*. Deltakerne i *Norgeskampanjen* er ikke like positive, men det er fortsatt 45 % som gir en positiv vurdering ved dette spørsmålet. Det er også rundt 20 % av respondentene for de to kampanjene som ikke har noen formening om tv-annonsering.

For de mer regionale tv-annonseringsaktivitetene er det påfallende, men selvsagt, hvor mange som svarer *vet ikke/ ikke relevant*, ettersom dette er regionale aktiviteter og spørsmålet er stilt til respondentene uavhengig av geografisk tilhørighet. Dette kan også forklare andelen respondenter som har svart *slett ikke viktig*.

I gruppeintervjuene fremheves TV-annonsering som meget positivt for deltakerne, og at de helt klart ser en effekt av slike aktiviteter. Dette kan henge sammen med at deltakerne gjerne identifiserer seg med slike aktiviteter. Samtidig må det bemerkes at deltakerne spesielt i *Norgeskampanjen* dermed skulle forventes å gi mer positive vurderinger av i hvilken grad deltakelsen har gitt økt omsetning. Den tidligere nevnte negative selvevalueringen kan forklare denne motsetningen. Når det kommer til TV-annonsering, regnes dette generelt sett som et effektivt virkemiddel. En slik form for aktivitet henger sammen med en kostnadsvurdering, da kostnadene ved slike aktiviteter er relativt høye og man må vurdere utbyttet i forhold til hva aktiviteten koster.

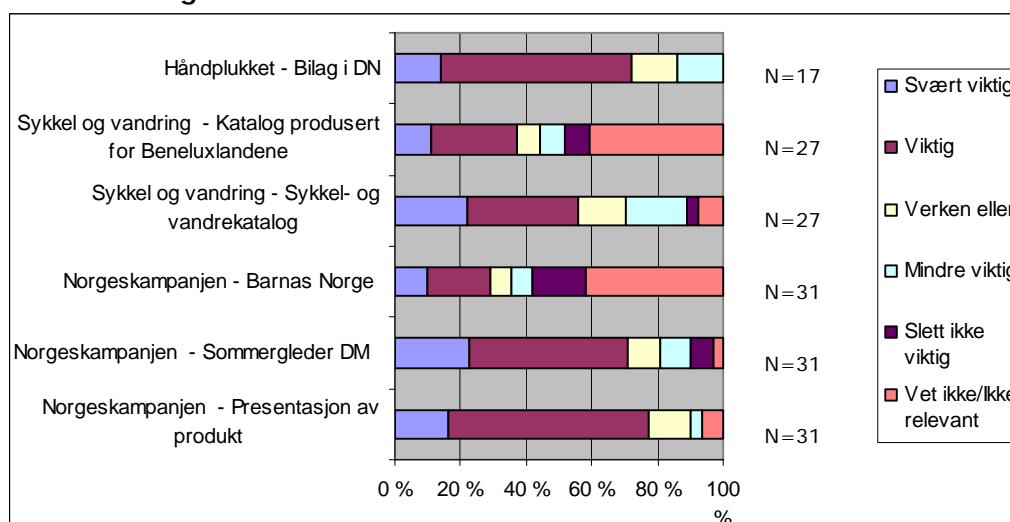
Ser man alle formene for annonsering under ett pekes det på at annonsering i trykt media fortsatt har større verdi for deltakende bedrifter. Respondentene i for eksempel *Norgeskampanjen* fremhever i gruppeintervjuet at treff på deres respektive hjemmesider økes betraktelig i etterkant av en offline annonsering, og da helst i en større avis. Det fremheves imidlertid i gruppeintervjuene at denne type annonsering krever en regelmessig innsats, slik at logoen har større anledning til å feste seg.

Småannonsering vurderes av noen som mindre hensiktsmessig. Respondentene etterlyser også større bruk av regionale aviser i annonseringen, men det er helt klart de store avisene som blir ansett som viktigst. Markedet er helt klart størst på Østlandet, og da vurderes det som hensiktsmessig med god annonsering i Oslo-avisene. I den forbindelse er det viktig å understreke at respondentenes vurderinger av de ulike aktivitetene vil avhenge av deres eget medieforbruk og –kjennskap. Hva respondentene selv leser og i hvilken grad de selv ser på de ulike tv-kanalene, vil ha innflytelse på deres vurdering av hvor viktig annonsering gjennom disse kanalene er.

6.2.2 Konkrete markedsføringsaktiviteter

Innovasjon Norge har også gjennomført en rekke konkrete markedsføringsaktiviteter innenfor de ulike kampanjene og satsingene. Her har vi delt aktiviteten inn i to ulike figurer, med utgangspunkt i et skille mellom aktiviteter som DM, kataloger og produktpresentasjon på den ene siden, og mer kvalitative aktiviteter slik som pressereiser, Roadshow og turer for turoperatører på den andre siden. I figur 6.7 presenteres deltakernes vurdering av den første gruppen aktiviteter. Figuren gir et utdrag av denne type aktiviteter for de relevante kampanjene.

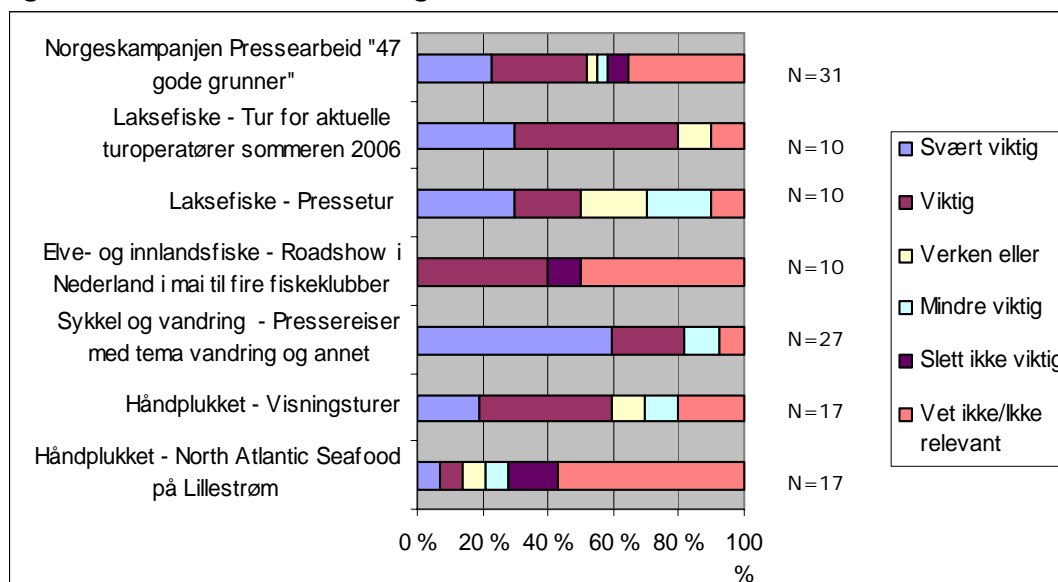
Figur 6.7 Deltakernes vurdering av konkrete markedsføringsaktiviteter



Figuren viser at aktivitetene vurderes relativt forskjellig innenfor de aktuelle kampanjene og satsingene. Her er aktivitetene av så ulik karakter at de ikke nødvendigvis er sammenlignbare. Går vi inn på de enkelte aktiviteten ser vi at i *Norgeskampanjen* er det presentasjon av produkt på kampanjesiden VisitNorway.no som vurderes som viktigst, der nærmere 80 % av respondentene vurderer at denne aktiviteten er *svært viktig* eller *viktig* for deres virksomhet. For *Håndplukket – Møter og Incentiver* vurderes bilaget i Dagens Næringsliv som *svært viktig* eller *viktig* av rundt 70 % av respondentene. DM-en Sommergleder i Dagbladet oppleves også som viktig for en stor andel av respondentene i *Norgeskampanjen*. Barnas Norge DM-en skiller seg ut, men her må vi ta hensyn til at ikke alle deltakerne i kampanjen retter seg mot barnefamilier som målgruppe. Dette gjenkjennes i andelen respondenter som har svart. For temasatsingen *Sykkel og Vandring* er katalogen for 2006 vurdert som viktigere enn katalogen produsert for Benelux-landene.

I figur 6.8 gir deltakerne sin vurdering av hvor viktig mer kvalitative aktiviteter er for deres virksomhet.

Figur 6.8 Deltakernes vurdering av mer kvalitative aktiviteter



Her ser vi at visningsturer, tur for aktuelle turoperatører og pressereiser generelt sett vurderes som viktig for de respondentene som deltar i kampanjer der dette er benyttet som en del av kampanjen eller satsingen. Resultatene er her bedre enn for andre konkrete markedsføringsaktiviteter, slik figur 6.7 viser. Dette viser at deltakerne setter pris på mer kvalitative aktiviteter der presse eller mulige mellomledd får mulighet til å oppleve produktet inkluderes som en del av kampanjen.

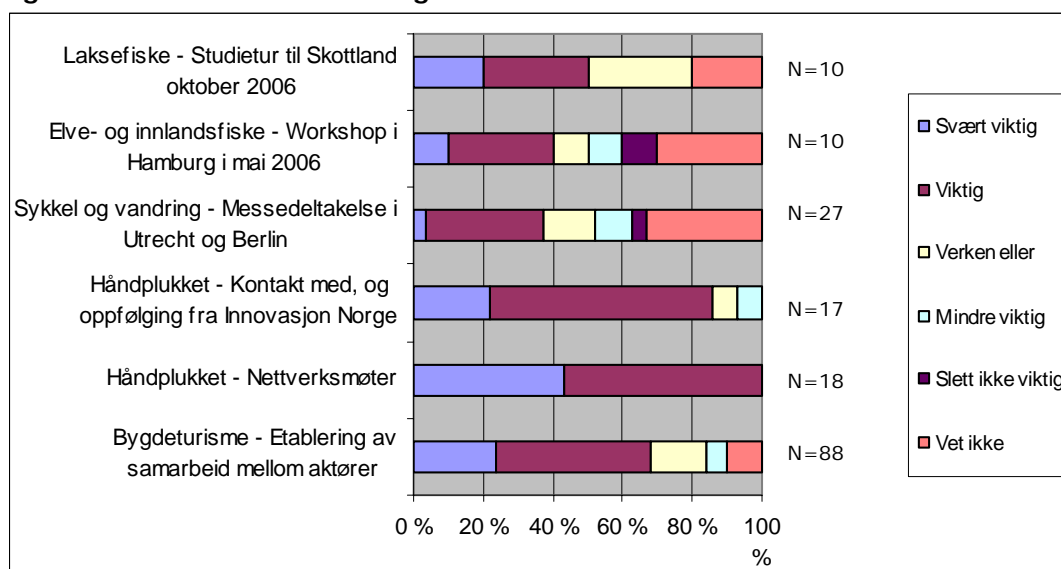
Generelt kan vi si at aktivitetene i denne kategorien anses som viktig for deltakerne og i mange tilfeller som viktigere enn rene annonseringsaktiviteter.

6.2.3

Nettverksaktiviteter

Nettverksaktiviteter blir trukket frem som særdeles viktige med hensyn til å skape arenaer for læring, kunnskapsoverføring og uformell erfaringsutveksling. Figur 6.9 viser hvordan respondentene vurderer nettverksaktiviteter for deres virksomhet.

Figur 6.9 Deltakernes vurdering av nettverksaktiviteter



Figuren viser at nettverksaktiviteter generelt sett vurderes som positivt. Vi ser at respondentene fordelt på fem kampanjer i klare tall viser at nettverksamarbeid utgjør en forskjell. Dette gjelder særlig for aktiviteter som nettverksmøter i kampanjen *Håndplukket – Møter og Incentiver*. I *Bygdeturismekampanjen* setter også deltakerne stor pris på etablering av samarbeid mellom relevante aktører, slik som Norsk Kulturarv, Norsk Bygdeturisme og Gardsmat. Dette handler ikke nødvendigvis om deltakernes nettverksbygging, men om at kampanjen koordineres blant aktører på overordnet plan.

I gruppeintervjuene ble det fremhevet at nettverksaktiviteter er meget viktig for deltakerne, og at optimalt utbytte forutsetter en strategisk tilnærming og god struktur for nettverksmøter. Dette innebærer at Innovasjon Norge bør legge strengere rammer for organiseringen av nettverksmøter, og at deltakelsen kanskje bør være mer forpliktende. Dette vil kunne skille seriøse aktører fra useriøse.

6.2.4 Andre type aktiviteter

Vi har spurt samtlige respondenter om de kunne tenke seg andre aktiviteter som det ville være hensiktsmessig å inkludere i de ulike kampanjene. En kort oppsummering av disse fremstilles i figur 6.10.

Figur 6.10 Oppsummering av andre relevante aktiviteter

Kampanje	Annonserings-aktiviteter	Konkrete markedsførings-aktiviteter	Nettverks-aktiviteter	Annet
<i>Håndplukket</i>	<ul style="list-style-type: none"> Mer lokal annonsering i henhold til geografisk kundegruppe Mindre annonsering 	<ul style="list-style-type: none"> Mer visningsturer Salg mot næringslivet i utlandet 	<ul style="list-style-type: none"> Flere regionale workshops med kunder for direkte salg Samarbeid om mer direkte kundekontakt 	<ul style="list-style-type: none"> Kursing i kontraktsskriving og praktisk salg/kundepleie Mer aktiv salgstrening Opplæring i internett/mail som salgsverktøy
<i>Bygdeturisme-Kampanjen</i>	<ul style="list-style-type: none"> Nettadresse for virksomheten ved annonsering Kart over severdige bygdeopplevelser Større "trøkk" i riksdekkende media 	<ul style="list-style-type: none"> Aktiviteter rettet mot bedriftsmarkedet Presse Mer synlig på internett Katalog Temasatsinger: jakt og fiske, golf, hest Kontraktfestet salg til næringsliv, turoperatører, reisebyråer etc Konkurranser Reiseruter som ink. Flere aktører Mer materiale til deltakerne 	<ul style="list-style-type: none"> Messe for bygdeopplevelser Messestands inn- og utland Samarbeid med DNT 	<ul style="list-style-type: none"> Langsiktig markedsføring Kvalitetssikring av tilbyderne Helårskampanjer
<i>Norgeskampanjen</i>		<ul style="list-style-type: none"> Presseturer DM med høyere kvalitet Rundreiseforslag / konkrete opplevelses- og overnattingspakker Direkte salg til bussoperatører Leirskoletilbud for utlendinger 	<ul style="list-style-type: none"> Workshop for småskala reiselivsbedrifter 	<ul style="list-style-type: none"> Regional satsing med tematisk innhold for produktutvikling og markedsføring
<i>Sykkel og Vandring</i>		<ul style="list-style-type: none"> Temasatsing: fjellturer, breturer og skitur med føret Mer presse og visningsturer fra større media og relevante foreninger Turmål utenfor mainstream Oppsøkende virksomhet mot aktuelle turoperatører 	<ul style="list-style-type: none"> Jobbe mot vandreforeninger Messer (Sykkel og Vandring/ Aktiv ferie) Presentasjon i relevante foreninger 	<ul style="list-style-type: none"> Flere bookbare produkter, kriterium for deltakelse Kvalitetssikring av deltakende produkter Mer informasjon om eget utbytte Fokus på overordnet bransjebearbeidelse
<i>Elve- og Innlandsfiske</i>		<ul style="list-style-type: none"> Helseturisme Turoperatørkontakt 	<ul style="list-style-type: none"> Roadshow og messer med leverandører og gudier 	<ul style="list-style-type: none"> Bistand til å jobbe mot salgsleddet Flere bookbare produkter
<i>Laksefiske</i>				<ul style="list-style-type: none"> Mot spesifikt kartlagte grupper

				<ul style="list-style-type: none"> • Økt fokus på markedssegmenters krav, preferanser og betalingsvillighet • Kontraktsopplæring
--	--	--	--	--

Figuren viser at respondentene vurderer at en del av aktivitetene har potensial for videre utvikling. For eksempel fremheves det i gruppeintervjuene at tidspunktet for markedsføringsaktivitetene er viktig. I hvilken grad markedsføringsaktivitetene oppnår den ønskede effekt, handler mye om hvor mottakelig målgruppen er på et gitt tidspunkt. I mai er det for eksempel mye "støy", og det er vanskelig for målgruppen å feste seg ved aktiviteten, det være seg en DM, en annonse eller pressedekning. Det er i den forstand viktig å være til stede når forbrukeren tar sin beslutning, og da fortrinnsvis en beslutning om å benytte seg av de mange tilbudene innenfor bygdebasert reiseliv i ferien sin.

Kvalitetsstempel ble også fremhevet ved flere av gruppeintervjuene. Det ble påpekt at dersom man klarer å utvikle en standard for kampanjedeltakelsen, og at det å være med dermed anses som et kvalitetsstempel i markedsføringen av den enkelte deltaker, potensialet i aktivitetene i langt større grad utnyttes enn hva som blir gjort i dag. Det ble i denne forbindelse påpekt at dette er forsøkt fra Innovasjon Norges side for hotell- og servicenæringen. Dette viste seg å være en vanskelig prosess, der Innovasjon Norge møtte en del motstand og skepsis fra næringen, selv om det var eksternt satt. På grunnlag av disse erfaringene vurderte Innovasjon Norge i gruppeintervjuet det som mest hensiktsmessig at et slikt initiativ kommer fra bransjen selv. Innovasjon Norge fremhevet at de ville støtte et slikt initiativ.

Noe av det som skiller seg mest ut blant forslagene i figuren over går på direkte opplæringstiltak. Dette vil vi komme tilbake til i neste kapittel, der vi vil diskutere Innovasjon Norges rolle som kompetanseutvikler.

6.2.5

Deltakernes vurdering av aktivitetene i den enkelte kampanje

Resultatene fra breddeundersøkelsen har vist at deltakere i flere av kampanjene er polariserte i sine vurderinger av hva deltakelsen har gitt deres virksomhet. I dette underkapittelet vil vi se på hvordan deltakerne opplever de ulike aktivitetene i kampanjen de deltar i.

Deltakerne i *Håndplukket – møter og incentiver* understreker at annonseringstiltak og mer spesifikt aktiviteter i Dagens Næringsliv har vært målrettede og gode, men at disse bør skje mer regelmessig. Visningsturer vurderes også som sentrale, men deltakerne understreker at dette er ressurskrevende og at det derfor er viktig å definere rette målgruppe. Deltakerne fremhevet også at workshops og nettverksmøter er meget viktig, men at det er viktig å strukturere slike aktiviteter slik at man sikrer utbytte for deltakerne. Dette innebærer blant annet at deltakelsen med fordel kan være mer forpliktende og fagorienterte. Deltakerne understreker læringspotensialet i utvekslingen mellom bedriftene.

Deltakerne i *Norgeskampanjen* mente gjerne at både radioreklamene og annonsene ikke var gode nok, at det derfor ga dårligere resultater enn forventet. Flere av deltakerne relaterte dette til regional annonsering, og mente at nasjonal annonsering ville gi bedre resultater. Samtidig mente flere at offline annonsering ga relativt stor respons, hvilket ble relatert til tidspunktet for annonsering. DM-ene vurderes av deltakerne som viktig, men samtidig fremheves det i gruppeintervjuene at det ikke var stor respons på

verken Barnas Norge eller Sommerglede. Tidspunktet for DM-en fremheves også som viktig, sammen med kvaliteten på produktet. Deltakerne fremhever at man med fordel kunne distribuere den samme DM-en på forskjellige tidspunkt, avhengig av hvilken effekt man ønsker og realistisk sett kan forvente seg. Deltakerne er mindre fornøyde med satsingen på VisitNorway.no, og viser til at relativt få nettbesøkende kommer gjennom denne kanalen. Det fremheves at man som nordmann gjerne søker på den spesifikke regionen eller stedet man ønsker å besøke, fremfor på et nasjonalt plan. Deltakerne fremhever at den nasjonale nettsiden kan bli bedre på å fronte regionale aktiviteter.

I *Bygdeturismekampanjen* var deltakerne særlig opptatt av tidsperspektivet for aktivitetene, og understreket hvor viktig det er at aktivitetene varte over tid og at man for eksempel ikke endrer profil slik at målgruppen ikke rekker å feste seg ved merkevarene. Her ble det understreket at Innovasjon Norge har gjort valg av hensyn til dette, og ønsker nå å satse på én portal for å nå gjennom den støyen forbrukerne blir utsatt for. Flere av deltakerne etterlyser mer pressearbeid og visningsturer, men har forståelse for at dette er ressurskrevende aktiviteter som ikke nødvendigvis inngår i en breddesatsing som *Bygdeturismekampanjen*.

For temasatsingen *Elve- og Innlandsfiske* fremhever deltakerne både katalogen og pressearbeidet som sentralt for å se resultater av satsingen. Samtidig foreslås det et utvidet fokus på hele familien som målgruppe og at man dermed kan vurdere å gjennomføre aktiviteter som profilerer andre type produkter, slik som helse og spa, ridning eller andre aktiviteter som kan være aktuelt for hele familien.

Deltakerne i temasatsingen *Sykkel og Vandring* fremhever pressereiser som verdifulle aktiviteter. En slik aktivitet synliggjør i større grad de enkelte produktene og muliggjør en unik profilering av deltakerne. Innenfor en slik satsing fremheves det at deltakerne gjerne har ulike behov, og at dette til en viss grad er geografisk avhengig. Det fremheves at dersom aktivitetene til IN hadde vært mer målrettet, hadde man nydt mer av deltakelsen, og at deltakelsen bør handle mer om å gjøre produktene salgbare.

For temasatsingen *Laksefiske* fremheves produktkatalogen som spesielt viktig. Samtidig vurderer deltakerne samtlige aktiviteter som viktige, og understreker hvor verdifullt det er for deltakerne selv å være med på å beslutte hvilke aktiviteter man skal satse på.

6.3 Konklusjoner

Med utgangspunkt i resultatene presentert i kapittel 5, samt deltakernes vurdering av de ulike aktivitetene, ser vi at kampanjer eller satsinger som har en tett relasjon til Innovasjon Norge og et mangfold av aktiviteter gir både mer positive deltakere og mer positive resultater. Dette styrkes ved å se at markedsføringsaktiviteter som presseturer og nettverksmøter, som må kunne karakteriseres som aktiviteter som inngår i de mindre kampanjene der Innovasjon Norge har en mer aktiv rolle, generelt sett vurderes som positivt av deltakerne.

Et annet interessant aspekt som kommer frem i evalueringen, er i forhold til hvordan deltakerne i *Norgeskampanjen* vurderer aktivitetene i forhold til deres vurdering av omsetningsøkning. Evalueringen viser på den ene siden at deltakerne i *Norgeskampanjen* ikke vurderte at deltakelsen i særlig grad bidro til økt omsetning for virksomheten deres. På den andre siden vurderer deltakerne at aktivitetene stort sett er viktige. I dette ligger det en

grunnleggende motsetning, som blant flere forhold kan være begrunnet i poenget om negativ selvevaluering som ble beskrevet i kapitel 4.

7. Innovasjon Norges betydning og rolle

Det følgende kapittelet drøfter Innovasjon Norges betydning og rolle i markedsføringen av kampanjenes deltakende bedrifter. På bakgrunn av resultater fra spørreskjemaundersøkelsen og de utdypende tilbakemeldinger som kom frem i gruppeintervjuene har vi her vurdert Innovasjon Norges betydning og rolle, både for de enkelte kampanjene og totalt sett for Innovasjon Norges markedsføring av bygdeturisme. Innovasjon Norge har en tredelt rolle overfor kampanjenes deltakende bedrifter²:

- Som kompetanse- og samarbeidsdriver
- Som innovasjonsverdidriver
- Som markedsføringsverdidriver

Med den første rollen som *kompetanse- og samarbeidsdriver* menes først og fremst i hvilken grad Innovasjon Norge har bidratt til en kunnskapsheving blant kampanjenes deltakende bedrifter. Skaper Innovasjon Norge arenaer for læring og kompetanseutvikling, og er organisasjonen ledende i slike sammenhenger? Videre dreier det seg om Innovasjon Norges ledelse av prosesser og satsinger. Med rollen som *innovasjonsverdidriver* fokuseres det på hvorvidt Innovasjon Norge har tilstrekkelig kunnskap om kampanjenes aktuelle kundemarkeder; om organisasjonen bidrar til produktutvikling hos deltakende bedrifter; i hvilken grad Innovasjon Norge kommuniserer riktig markedsinformasjon til relevante kundemarkeder; og sist men ikke minst, om Innovasjon Norge bidrar til endringer i bedriftenes produktporteføljer. Rollen som *markedsføringsverdidriver* vurderes ut fra Innovasjon Norges kompetanse om de ulike markedssegmentene, og bevisstheten om merkevarer.

Oxford Research gjennomførte i 2005 en kundeeffektundersøkelse der bedriftene fikk anledning til å vurdere Innovasjon Norges tjenester. Blant annet viste undersøkelsen at nettverksaktiviteter og rådgivningstjenester ga størst addisjonalitet for bedriftene. Undersøkelsen viste også at slike aktiviteter, gjerne i samspill med finansiering, vil kunne gi størst effekt på bedriftenes langsiktige utvikling og ikke minst i forhold til å skape ringvirkninger for det samlede næringslivet. Dette er sentralt å ta med i betraktningen av Innovasjon Norges rolle og betydning for deltakerne.

7.1 Kompetanse- og samarbeidsdriver

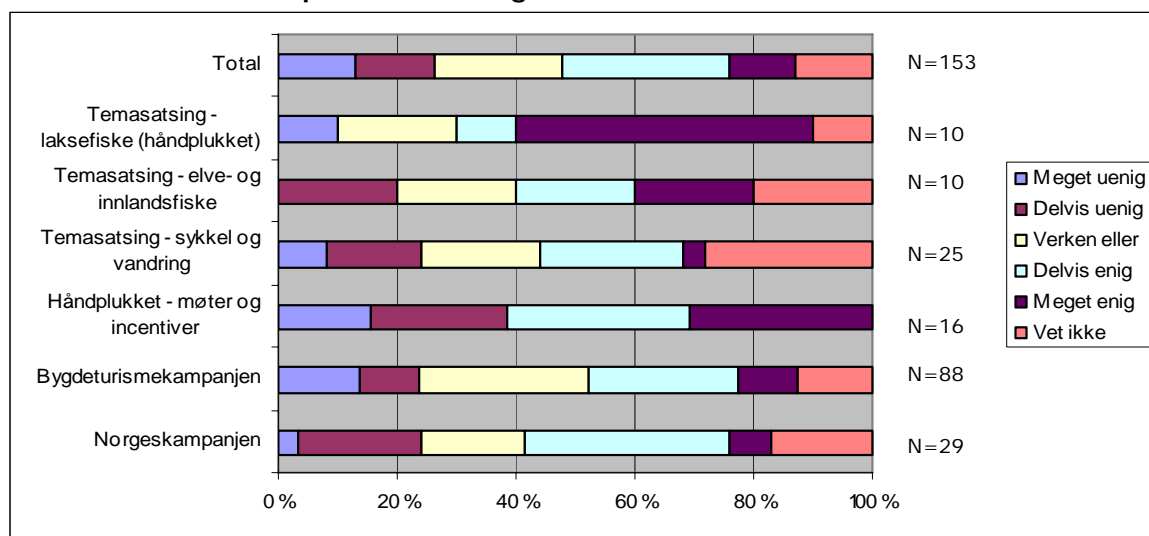
For Innovasjon Norges rolle som kompetanse- og samarbeidsdriver er det flere aspekter som står sentralt, slik som det er nevnt i innledningen til dette kapittelet. I dette underkapittelet vil vi først ta for oss Innovasjon Norges rolle som kompetansedriver. Deretter vil vi se nærmere på Innovasjon Norges rolle i styringen av de ulike kampanjene og generelt for markedsføringen av bygdeturisme.

7.1.1 *Kompetansedriver*

Vi vil først ta for oss i hvilken grad deltakerne selv vurderer at Innovasjon Norge har bidratt til kompetanseutvikling for bedriften. Figur 7.1 viser resultatene for dette spørsmålet, fordelt på de ulike kampanjene og satsingene.

² Reiselivsstrategi for Innovasjon Norge 2006-2010 (Versjon 2.0 2006): En markeds- og innovasjonsdrevet strategi for økt verdiskaping i de norske reiselivsnæringene

Figur 7.1 Angi hvor enig du er i følgende påstand: Innovasjon Norge bidrar til kompetanseutvikling i bedriften

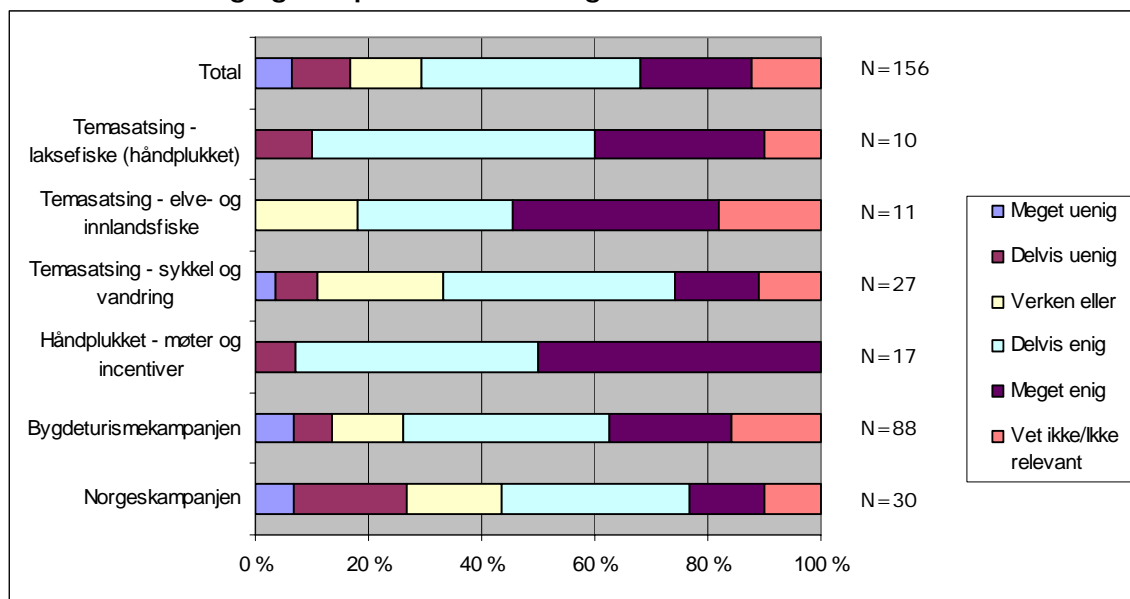


Figuren viser at spesielt *Håndplukket – Møter og Incentiver* og *Laksefiske* har høye verdier av *delvis* og *meget enig*; der 60-70 % av respondentene svarer dette. De øvrige kampanjene har en verdi på rundt 40 %, med unntak av *Sykkel og vandring* som kun har en samlet positiv verdi nærmere 30 %. Samtidig ser vi at nærmere 40 % av deltakerne i *Håndplukket – Møter og Incentiver* er *delvis* eller *meget uenig*. Dette tyder på en polarisering blant respondentene mellom de som er positive til Innovasjon Norges betydning som kompetanseutvikler. Mest positiv er deltakerne i temasatsingen *Laksefiske*, der rundt 60 % av deltakerne gir positive vurderinger.

Totalt sett varierer deltakerne i sin vurdering av Innovasjon Norges betydning for kompetanseutvikling gjennom deltakelsen. Den største andelen respondenter ligger midt på treet, enten ved å svare *verken eller* eller *delvis enig*.

Sammenlignet med analysen i kapittel 6 er det her sentralt å fremheve at deltakere fra flere av de ulike kampanjene etterlyste ulike former for mer konkrete opplæringstilbud. Dette kom frem i spørreskjemaundersøkelsen, og ble understreket i gruppeintervjuene. I forlengelse av dette har vi derfor sett nærmere på i hvilken grad deltakerne sier seg enig i at Innovasjon Norge har etablert arenaer for læring og kompetanseutveksling. Resultatene gjengis i figur 7.2.

Figur 7.2 Angi hvor enig du er i følgende utsagn: IN har etablert arenaer for læring og kompetanseutveksling



Nært beslektet med figur 7.1 viser figuren over i hvilken grad deltakerne sier seg enig i at Innovasjon Norge har bidratt til å skape arenaer for læring og kompetanseutveksling. Jevnt over kan man lese at respondentene vurderer at Innovasjon Norge har gjort en god jobb på dette feltet. Igjen med unntak av *Laksefiske* og *Håndplukket* svarer 60 % av de øvrige kampanjenes respondenter at de er enten delvis eller meget enige i at Innovasjon Norge bidrar positivt her. De to førstnevnte kampanjer skiller seg positivt ut med over 80 %. Dette sammenfaller i stor grad med de ulike organisatoriske modellene som ble presentert i kapittel 6. Både *Laksefiske* og *Håndplukket* har et tettere samarbeid og et bredere utvalg av aktiviteter i kampanjene. Det er naturlig å tenke at deltakerne i disse kampanjene i større grad vurderer at Innovasjon Norge har etablert arenaer for læring og kompetanseutveksling.

Totalt sett er de fleste deltakerne fornøyde med Innovasjon Norges evne til å etablere arenaer for læring og kompetanseutveksling. Sammenlignet med figur 7.1 kan vi anta at deltakerne mener at det fortsatt er rom for kompetanseutvikling i bedriften, men at Innovasjon Norge i stor grad har etablert arenaer som vil kunne stimulere dette. Dette styrkes av respondentenes forslag til andre type aktiviteter slik de presenteres i kapittel 6.

I gruppeintervjuene kom det frem at det i noen av kampanjene, slik som *Bygdeturismekampanjen* eller temasatsingene *Sykkel og Vandring* og *Elve- og Innlandsfiske* er relativt stor variasjon mellom deltakerne. Det ble avdekket store forskjeller mellom store og små bedrifter med hensyn til forventningene om kompetanseoverføring.

Det ble fokusert på at små bedrifter helt klart har mer utbytte av en eventuell kompetanseoverføring fra Innovasjon Norge sammenlignet med større deltakere. De større deltakerne har naturlig nok i større grad egne ressurser som bidrar til egen kompetanseutvikling. For *Bygdeturismekampanjen* spesielt ble det fokusert på at ikke alle deltakende bedrifter er like aktive, og at graden av aktiv deltakelse i kampanjen

samsvarer med positive svar i undersøkelsen. Det ble også antydnet at det er store forskjeller i kvaliteten på rådgivningen fra de ulike lokale Innovasjon Norge kontorene, og at dette forklarer noe av todelingen i figuren over. Kompetanseutviklingen skjer for øvrig primært i form av muntlig overføring fremfor kursing og dokumenter. Videre ble det fokusert på at forventningene om kompetanseoverføring var mindre viktig sett deltakelsen i kampanjene under ett. Med unntak av *Laksefiske* og *Håndplukket*, var det markedsføring som ble vurdert som viktigste motivasjonsfaktor for deltakelsen i kampanjene.

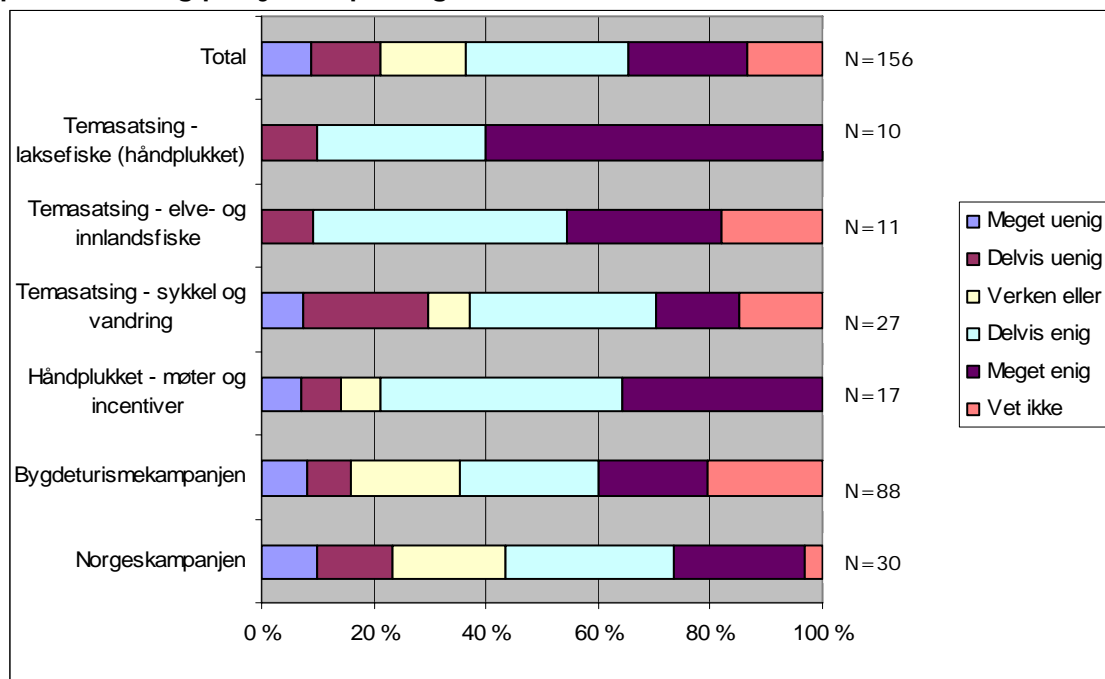
Det ble også understreket at ulik tilnærming til deltakelsen i kampanjene gir sitt utslag på undersøkelsen, slik vi allerede har diskutert i forhold til kompetanseutvikling blant deltakerne i kapittel 5. I tillegg ble det avdekket at det er forskjeller i kvaliteten på Innovasjon Norges oppfølging. For noen av kampanjene viste det seg at ikke alle har forventninger til kompetanseheving.

7.1.2

Innovasjon Norges styring av markedsføringen

I henhold til Innovasjon Norges overordnede strategiperspektiv innehar organisasjonen et ansvar for å fremme kompetanseutvikling og samarbeid gjennom sin ledelse av prosesser og satsinger. Vi har derfor valgt å spørre samtlige respondenter i hvilken grad de er enige i at Innovasjon Norge har ledet prosjektet og prosessene de deltar i på en god måte. Figur 7.3 viser resultatene for dette spørsmålet, fordelt på de ulike kampanjer og satsinger.

Figur 7.3 Angi hvor enig du er i følgende påstand: IN har ledet prosessene og prosjektet på en god måte



Figur 7.3 viser at de fleste respondentene er positive til Innovasjon Norges styring av markedsføringen av det bygdebaserte reiseliv. Nærmere halvparten av respondentene har svart at de er *meget* eller *delvis enig* i utsagnet. På den andre siden er det i overkant av 20 % som har gitt en negativ vurdering.

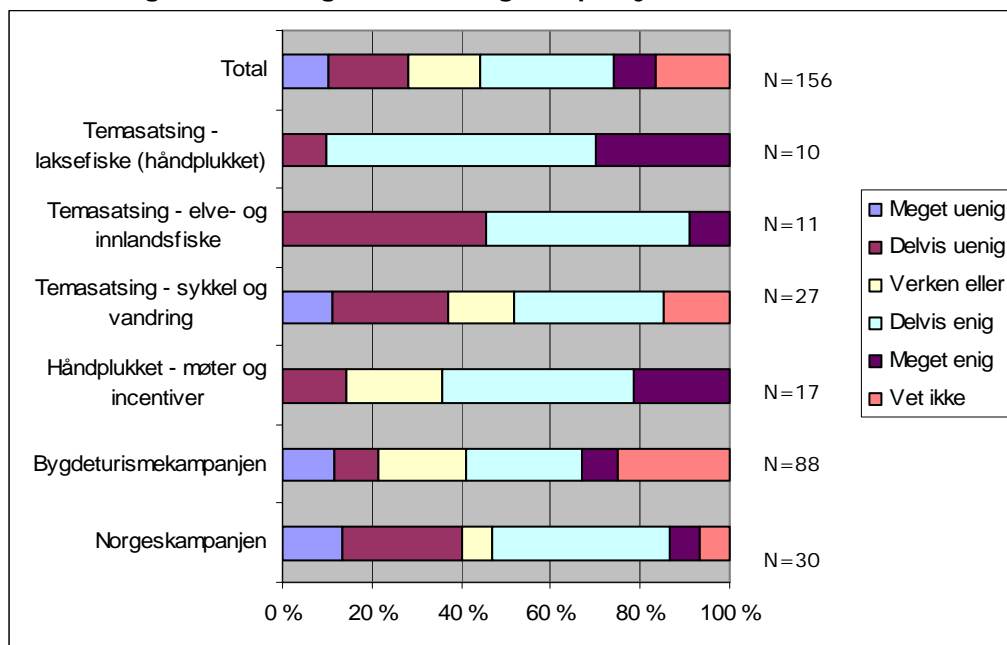
Vurderingene varierer imidlertid noe mellom de ulike kampanjene og satsingene. Temasatsingen *Laksefiske* skiller seg mest ut, der rundt 90 % av respondentene har gitt en positiv vurdering av utsagnet. Respondentene i temasatsingen *Elve- og Innlandsfiske* er også generelt sett positive, der rundt 70 % av respondentene har gitt en positiv vurdering. Innenfor disse to temasatsingene er det heller ingen som har svart at de er *meget uenig* i utsagnet. Dårligst ut kommer overraskende nok kampanjen *Håndplukket – møter og incentiver*, sammen med *Norgeskampanjen*, der over 20 % er *meget* eller *delvis uenig* i utsagnet.

7.2 Innovasjonsverdidriver

Innovasjon Norges rolle som innovasjonsverdidriver er definert ved flere aspekter, deriblant produktutvikling, rådgivning/ erfaringsutveksling og entreprenørskap. I denne evalueringen har vi sett på flere aspekter ved denne rollen. Først har vi sett på i hvilken grad deltakerne ser seg enige at Innovasjon Norge har god kontakt med næringen i utviklingen av prosjektet. Deretter har vi sett på i hvilken grad deltakerne vurderer at saksbehandlere i Innovasjon Norge har god kompetanse inne nærings-, bransje og produktrelatert kunnskap. Avslutningsvis har vi bedt deltakerne om å vurdere i hvilken grad Innovasjon Norge har kompetanse om de ulike markedssegmentene, samt hvorvidt de prioriterer de rette markedssegmentene. For å konkludere dette underkapittelet har vi sett disse vurderingene i sammenheng med resultatene gjengitt i kapittel 5.1.3, det vil si i form av produktutvikling blant deltakerne.

For å se på Innovasjon Norges rolle som pådriver for nytenkning og strategi spurte vi respondentene i hvilken grad de var enige i følgende utsagn: "IN har god kontakt med næringen i utvikling av strategi for prosjektet". Resultatene gjengis i figur 7.4.

Figur 7.4 Angi hvor enig du er i følgende utsagn: IN har god kontakt med næringen i utviklingen av strategi for prosjektet



Her er det viktig å ta hensyn til hvor mye deltakerne i de ulike kampanjene har vært i kontakt med Innovasjon Norge. Deltakere i rene markedsføringskampanjer slik som *Norgeskampanjen* og *Bygdeturismekampanjen* vil naturlig ha mindre kontakt med Innovasjon Norge, og vil dermed i mindre grad kunne gjøre en reell vurdering av eksempelvis Innovasjon Norges kontakt med næringen.

For *Håndplukket – Møter og Incentiver* ser vi at over 50 % svarer positivt. Men her har vi en todeling der nærmere 30 % sier seg *meget* eller *delvis uenige* i påstanden. Dette har trolig utgangspunkt i mindre forventninger til Innovasjon Norges rolle vis-à-vis bedriften fremfor å være uttrykk for mangelfull oppfølging. Det er, som tidligere nevnt, en stor forskjell på store og små bedrifter når det gjelder behovet for kompetanseoverføring og rådgivning om strategi.

For *Bygdeturismekampanjen* ser vi at nærmere 20 % stiller seg nøytrale til påstanden, og at hele 25 % ikke er i stand til å gi et svar. Som det ble pekt på i gruppeintervjuene, er dette et uttrykk for flere av de små bedriftene ikke har direkte kontakt med Innovasjon Norge – mye av deltakelsen skjer indirekte gjennom turoperatører eller turistdestinasjonsselskaper. De fleste deltakerne motiveres heller av den rene markedsføringen enn kompetanse- og innovasjonsoverføringer gjennom deltakelsen. Videre pekes det på at forholdet mellom Innovasjon Norge og bedriftene i *Bygdeturismekampanjen* er preget av enveiskommunikasjon. Men flere respondenter understreker at en klarere bedriftsrådgivningsprofil fra Innovasjon Norges side ville vært hensiktsmessig og etterspurt; spesielt for de mindre bedriftene.

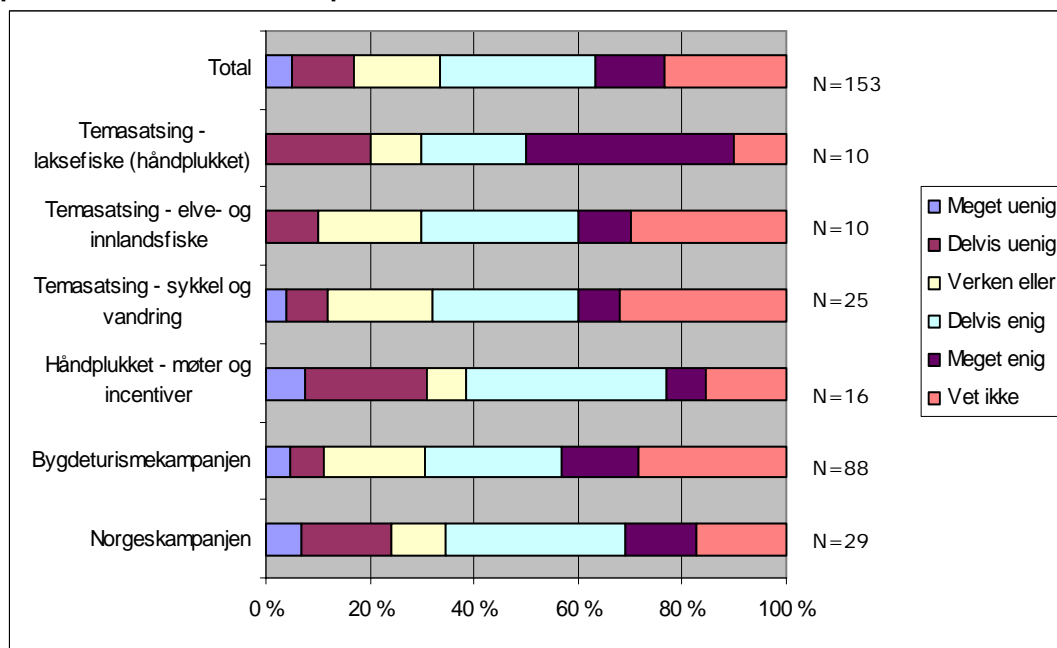
For *Norgeskampanjens* vedkommende ser vi at nærmere 50 % er *meget* eller *delvis enig* i utsagnet om at Innovasjon Norge har god kontakt med næringen i utviklingen av strategi for prosjektet. På den andre siden har vi hele 40 % som sier seg *meget* eller *delvis uenige* i den samme påstanden. Hva forklarer denne todelingen? I gruppeintervjuet pekte enkelte bedrifter på at det til tider hadde vært litt i overkant av det ønskelige når det gjaldt kontakt med Innovasjon Norge. Samtidig som de er åpne for strategirådgivning, ønsker man ikke for mye detaljstyring. Andre derimot, pekte på at de var positivt overrasket over Innovasjon Norges rolle når det gjaldt rådgivning for nyskaping og omstilling.

Jevnt over ser vi en klar todeling med hensyn til oppfatningen hvorvidt Innovasjon Norge har god kontakt med næringen i utviklingen av strategi for prosjektet – med et hederlig unntak i temasatsingen for *Laksefiske*. Sistnevnte har for øvrig en klar overvekt på den positive siden. Hele 90 % sier seg *enig* i at Innovasjon Norge har god kontakt med næringen i utviklingen av strategi for prosjektet. Bakgrunnen er trolig at Innovasjon Norges prosjektleder har vært på besøk hos samtlige deltakere. Elverums-møtet ble også trukket frem som et forum i regi av Innovasjon Norge der man fikk anledning til å diskutere fag med andre deltakere i *Laksefiske*. For temasatsingen *Elve- og innenlandsfiske* ser vi nok en gang en klar todeling mellom dem som er *delvis* eller *meget enige/uenige* i påstanden; henholdsvis 55 % og 46 %. I gruppeintervjuene fikk vi de samme forklaringene som hos *Bygdeturismekampanjen*: forventningene til deltakelsen gikk ikke utover rollen Innovasjon Norge hadde som markedsføringsverdidriver.

Totalt sett ser vi at rundt 40 % av respondentene gir positive vurderinger av hvorvidt Innovasjon Norge har god kontakt med næringen i utviklingen av strategi for prosjektene, og at det også er en signifikant andel respondenter som ikke har noen formening om utsagnet.

I figur 7.5 har vi bedt respondentene til stilling til hvorvidt Innovasjon Norges saksbehandlere har god kompetanse innen nærings-, bransje- og produktrelatert kunnskap. Dette anser vi som et premiss for innovasjon i likhet med Innovasjon Norges kjennskap til næringen.

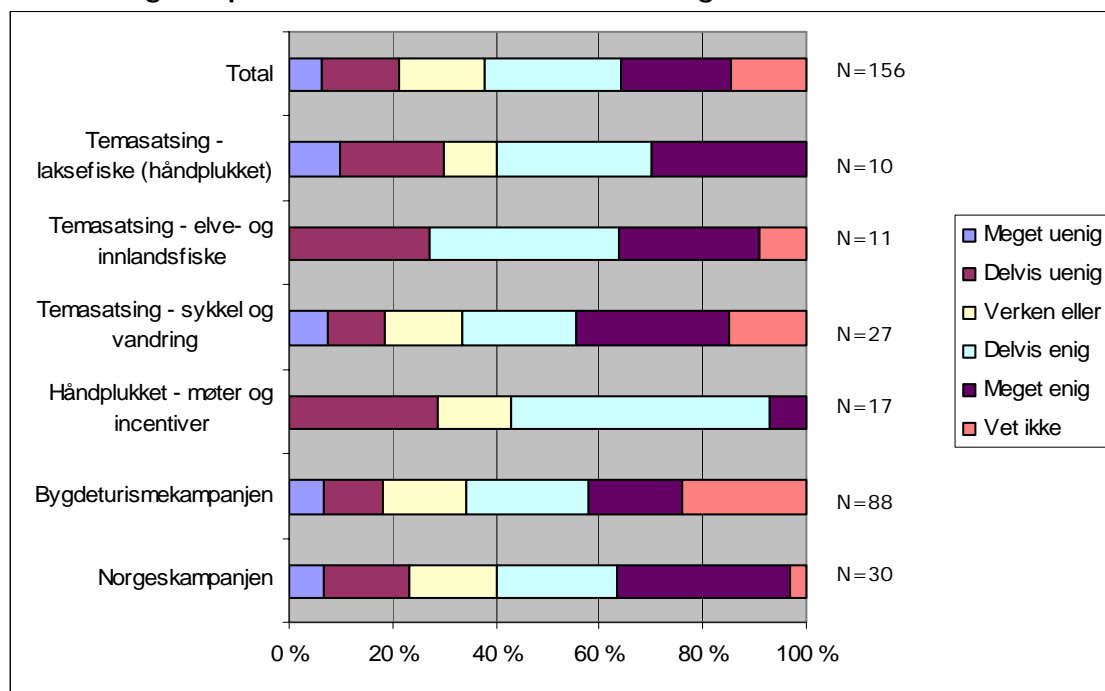
Figur 7.5: Angi hvor enig du er i de følgende utsagn: - INs saksbehandlere har god kompetanse inne nærings-, bransje og produktrelatert kunnskap



Til sammenligning med figur 7.4 det er flere som ikke har en verdiladet formening om utsagnet, der det er nærmere 40 % av respondentene som totalt sett har svart *verken eller* eller *vet ikke*. Dette går igjen i alle kampanjene, men særlig i temasatsingen *Elve- og Innlandsfiske*, og til dels *Sykkell og Vandring*. Samtidig er det flere negative vurderingen innenfor temasatsingen *Elve- og Innlandsfiske* ved dette utsagnet enn det er for Innovasjon Norges overordnede kontakt med næringen. For andre kampanjer, slik som *Norgeskampanjen*, er tendensen motsatt. Der er respondentene mindre negative til saksbehandlernes kompetanse enn Innovasjon Norges overordnede kontakt med næringen.

En annen forutsetning for at Innovasjon Norge skal kunne fungere som innovasjonsverdidriver er deres kompetanse om de aktuelle markedssegmentene. Vi har spurt samtlige deltakere hvorvidt de er *enige* i et slikt utsagn. Resultatene vises i figur 7.6

Figur 7.6: Angi hvor enig du er i de følgende utsagn: - IN har tilstrekkelig kompetanse om de aktuelle markedssegmentene



Totalt sett for samtlige kampanjer viser figur 7.6 at det er i overkant av 40 % som er *enige* i utsagnet om at Innovasjon Norge har tilstrekkelig kompetanse om de ulike markedssegmentene. De mest positive resultatene gis av temasatsingene og *Norgeskampanjen*.

Overraskende nok er det rundt 30 % av respondentene i kampanjen *Håndplukket – møter og incentiver* som har svart seg *delvis uenig* i dette utsagnet, og det er under 10 % som har svart *meget enig*. Det ser dermed ut til at disse deltakerne ikke vurderer Innovasjon Norges rolle som innovasjonsverdidriver som sentral for deres deltakelse.

For *Elve- og Innlandsfiske* gjenkjennes en todeling blant respondentene, der nærmere 30 % er *delvis uenig* i utsagnet, mot rundt 60 % som er *delvis* eller *meget enig*. En lignende todeling ser vi også for temasatsingen *Laksefiske*. For temasatsingen *Sykkel og Vandring* er det mest bemerkelsesverdig at rundt 30 % av deltakerne har svart *verken eller* eller *vet ikke* i sin vurdering, hvilket understreker tidligere nevnte argument om at deltakernes bevissthet til egen deltakelse varierer stort i for eksempel denne satsingen.

For *Bygdeturismekampanjen* er vurderingene mer variert, og reflekterer i så måte deltakernes varierte forhold til sin egen deltakelse. Her er det enda flere som ikke ser ut til å ha et bevisst forhold til sin egen deltakelse, der over 20 % alene svarer *vet ikke* på spørsmålet. Dette kan selvsagt relateres til at kampanjen primært har konsentrert seg om annonseringsaktiviteter, og at flere av deltakerne ikke nødvendigvis har hatt en tett dialog med Innovasjon Norge, og har dermed liten forutsetning for å gjøre en slik vurdering.

For *Norgeskampanjen* er deltakerne mer positive enn for *Bygdeturismekampanjen*, der over halvparten av respondentene er positive

til utsagnet. Det er også langt færre som svarer *vet ikke* i deres vurdering av hvorvidt Innovasjon Norge har tilstrekkelig kompetanse om de ulike markedssegmentene.

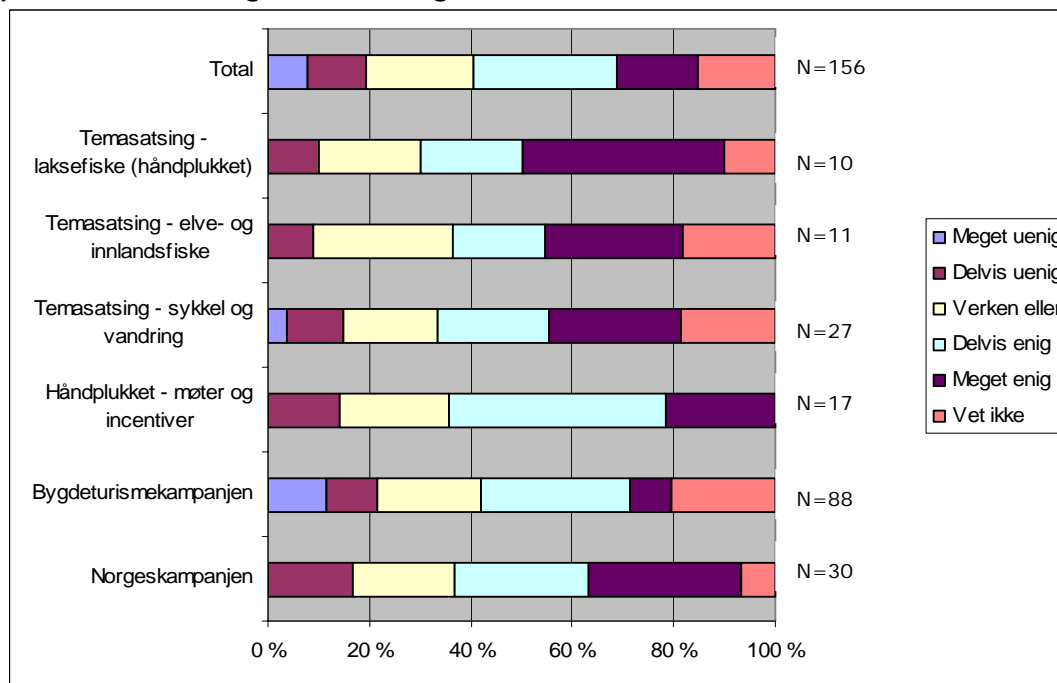
I sammenheng med resultatene gjengitt i figur 5.11 ser vi at det er flere som anser Innovasjon Norges rolle som innovasjonsverdidriver som betydningsfull enn det er deltakere som har faktisk gjennomført endringer i sine produkter. Både i temasatsingen *Laksefiske* og *Elve- og Innlandsfiske* har deltakelsen i mange tilfeller ført til endringer, og da særskilt i *Laksefiske*. Dette viser at Innovasjon Norges rolle som innovasjonsverdidriver er sentral og har betydning for deltakerne og deres utvikling av sine produkter.

En mer inngående analyse av resultatene viser også at de som faktisk har endret sine produkter som følge av deltakelsen også generelt sett er positive til Innovasjon Norge som innovasjonsverdidriver. Resultatene fra breddeundersøkelsen og fra gruppeintervjuene har vist at deltakerne er mer positive til Innovasjon Norges rolle og betydning jo tettere de er på organisasjonen. Vi vil derfor konkludere med at Innovasjon Norge bidrar til innovasjon i virksomhetene der disse er aktive eller har en tett relasjon som følge av organisatorisk tilrettelegging.

7.3 Markedsføringsverdidriver

I vurderingen av Innovasjon Norges kompetanse om de ulike markedssegmentene – eller de ulike gruppene av konsumenter – spurte vi respondentene i hvilken grad de var enige i at Innovasjon Norge prioriterer de riktige markedssegmentene. Dette har vi relatert til respondentenes vurdering av hvorvidt Innovasjon Norge har tilstrekkelig kunnskap om det aktuelle markedet på et mer overordnet plan. Resultatene gjengis i figur 7.7 og 7.8.

Figur 7.7 Angi hvor enig du er i følgende utsagn: Innovasjon Norge prioriterer de riktige markedssegmentene



Totalt sett ser vi av figur 7.7 at nærmere 50 % stiller seg positive til at Innovasjon Norge har prioritert de riktige markedssegmentene. Under 10 % er direkte uenige at Innovasjon Norge gjør en god jobb med hensyn till å markedsføre kampanjene til de riktige kundene. Det er også 30 % av respondentene som ikke har noen formening om dette utsagnet, enten ved å svare *verken eller* eller ved å svare *vet ikke*.

For *Håndplukket – Møter og Incentiver* er respondentene mer positive. Over 60 % er positive, og under 20 % svarer at Innovasjon Norge ikke nødvendigvis har markedsført kampanjen til de riktige kundene. For dem som har gitt en negativ vurdering på dette spørsmålet kan forklaringen ligge i at mange bedrifter mener en bør internasjonalisere *Håndplukket – Møter og Incentiver*; en bør begynne markedsføringen direkte i utlandet, fremfor kun å fokusere på det norske markedet. Dette kom frem i gruppeintervjuet.

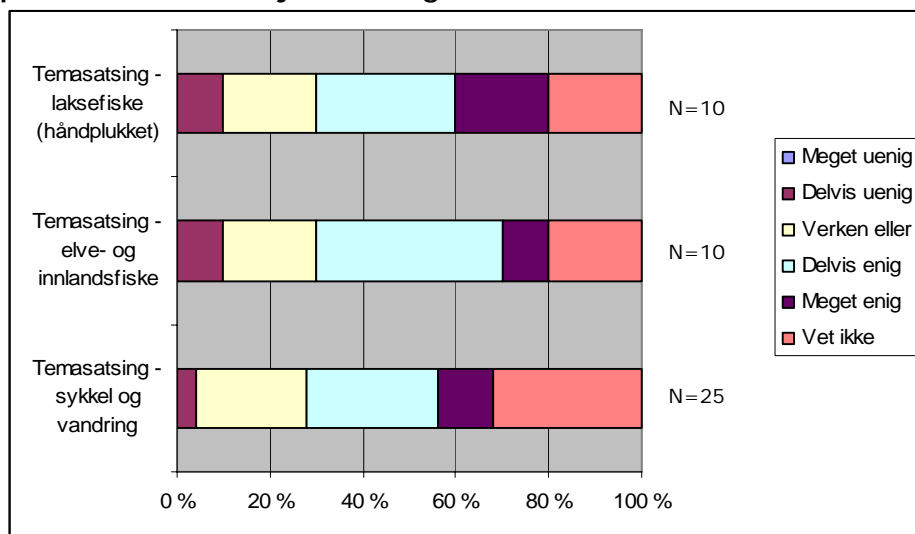
Rundt 40 % av respondentene i *Bygdeturismekampanjens* vurderer Innovasjon Norges kompetanse og prioriteringer i positive vendinger. Samtidig er det over 20 % som gir negative vurderinger av hvorvidt Innovasjon Norge prioriterer de riktige markedssegmenter. Gitt kampanjens innretning, og tilbakemeldingene fra gruppeintervjuene, er det mye som tyder på at svarene i større grad reflekterer en generell uklarhet vedrørende verdien av Innovasjon Norges rolle som markedsføringsverdidriver fremfor et uttrykk for misnøye. Kampanjens deltakere har for eksempel vanskeligheter med å måle hvor mye av økte bookinger og økt omsetning som skyldes deltakelsen i kampanjen, og herunder Innovasjon Norges rolle som markedsfører.

De samme vurderingene gjelder i stor grad også for *Norgeskampanjen*, selv om det er flere som gir positive vurderinger av Innovasjon Norges prioriteringer av de ulike markedssegmentene (over halvparten). Det er også langt færre som svarer *vet ikke* på dette spørsmålet. Som i *Bygdeturismekampanjen* er bedriftene i *Norgeskampanjen* ikke tett integrert slik som i *Håndplukket*-modellen, og Innovasjon Norge har ingen klar profil som bidragsyter annet enn primært annonseringsaktiviteter.

For temasatsingene er det interessant å se på den temasatsingen *Laksefiske*. Her har vi generelt positive tilbakemelding på Innovasjon Norges rolle som markedsføringsverdidriver. Styringsmodellen for *Laksefiske* ligger nærmere *Håndplukket - Møter og Incentiver*, som tidligere nevnt, enn den bredere modellen for eksempelvis *Bygdeturismekampanjen*. I tillegg er dette en ny satsing, hvilket forklarer de mer positive verdiene. For temasatsingene er det også relevant å trekke inn det internasjonale aspektet. I disse tilfellene har Innovasjon Norge behov for kunnskap og prioriteringer om flere markeder og markedssegmenter enn de norske; dermed blir utfordringen desto større.

I figur 7.8 gjengis resultatene for hvorvidt deltakerne i de relevante kampanjene er enige i at Innovasjon Norge bidrar til internasjonalisering av bedriften. I dette inkluderer vi en forståelse av Innovasjon Norges rolle i det internasjonale markedsføringsarbeidet, og i deres kompetanse på dette feltet.

Figur 7.8 Angi hvor enig du er i følgende utsagn: IN er en aktiv pådriver for internasjonalisering av bedriften



For temasatsingen *Laksefiske* er det her meget positive resultater. Rundt 80 % av respondenten gir positiv vurdering av dette utsagnet. På den andre siden er temasatsingene *Elve- og Innlandsfiske* og *Sykkel og Vandring* mer negative i sin vurdering, men det er også markant flere respondenter som har svart *vet ikke/ ikke relevant*. Da dette er aktiviteter som primært retter seg mot det internasjonale markedet, anses dette som lite tilfredsstillende. For *Sykkel og Vandring* er det for eksempel nærmere 40 % som svarer *vet ikke* på dette spørsmålet.

7.4 Konklusjoner

I dette kapittelet har vi sett nærmere på Innovasjon Norges rolle og betydning, både for de ulike kampanjene og satsingene, samt på et mer overordnet plan. Vi har tatt for oss de tre rollene som defineres i Innovasjon Norges strategidokument for 2006-2010 for å gjøre en slik vurdering. I tabellen under har vi forsøkt å synliggjøre noen av styrkene i forhold til Innovasjon Norge sin betydning og rolle, og i tillegg peke på noen områder som med fordel kan styrkes.

Figur 7.9 Innovasjon Norges betydning og rolle – oppsummering

IN sin rolle	Styrker	Kan med fordel styrkes
Kompetanse- og samarbeidsdriver	IN er god til å etablere arenaer for læring og kompetanse Styrer prosjektene godt, men med enkelte unntak	Komme tettere på bedriftenes behov for kursing og kompetanseoverføring Noe mer detaljstyring i prosjektene med få deltakere
Innovasjonsverdidriver	Mange deltakere oppfatter at IN gar god kontakt med næringen Rollen virker å ha betydning for mange av virksomhetene	IN bør redusere todelingen av deltakere i spørsmålet om kontakten med næringen IN bør profilere denne rollen sterkere overfor virksomhetene slik at flere deltakere opplever IN som et sterkt kompetansemiljø
Markedsføringsverdidriver	Mye tyder på at IN prioriterer de riktige markedssegmentene	Denne rollen kan med fordel styrkes i forhold til de brede kampanjene

8. Resultater i henhold til landbruks- og næringspolitiske mål

For at evalueringen ikke skal bli stående isolert fra de relevante politiske strategier vil vi i dette kapittelet ta for oss evalueringens resultater i henhold til landbruks- og næringspolitiske mål.

8.1 Landbrukspolitiske mål

I oppdraget om å evaluere markedsføringen av det bygdebaserte reiselivet i Innovasjon Norge inkluderes også en vurdering av hvorvidt markedsføringsaktivitetene har gitt resultater i henhold til landbrukspolitiske mål.

Rambøll Management har her tatt utgangspunkt i strategiplanen "Landbruk – og mer landbruk" fra 2005 for å gjennomføre en slik vurdering. I dette kapittelet vil vi først kort gjengi hovedmomentene i denne strategiplanen, før vi går inn på hvorvidt disse aktivitetene har gitt resultater i forhold til strategiplanens målsetninger for landbrukstilknyttet reiseliv.

8.1.1 *Landbruksbasert næringsutvikling*

Hovedmålet for Landbruks- og matdepartementets (heretter LMD) politikk er økt verdiskaping og livskvalitet tuftet på en bærekraftig forvaltning av landbruket og bygdenes ressurser.³ LMDs strategi for næringsutvikling "Landbruk - mer enn landbruk" fra 2005 har til hensikt å videreutvikle norsk landbruk og de enkelte verdikjedene som er basert på norsk landbruksproduksjon med utgangspunkt i landbrukets og bygdenes ressurser og innenfor realistiske markedsmessige rammer. Strategiplanen danner grunnlaget for innretting og prioritering av virkemidler og regelverk. I tillegg gir den retningslinjer og rammer for de regionale strategiene.

Følgende fem hovedstrategier legges til grunn som gjennomgående for alle tema knyttet til næringsutviklingsarbeid på LMDs område:

1. Å ta i bruk mangfoldet av menneskelige og materielle ressurser for å utvikle ny næringsvirksomhet
2. Markedsorientert innovasjon og gode innovasjonssystemer
3. Effektivisering
4. Entreprenørskap
5. Kompetanseutvikling og forskning

Sentral for dette er nye inntektsmuligheter, spesielt innen nye næringsområder. Styrking av kunnskap og holdninger knyttet til marked og næringsutvikling er grunnleggende for at man skal få til lønnsom og innovativ verdiskaping. Utgangspunktet for landbruksrelatert næringsutvikling er verdikjedeperspektivet, der kundens behov forstås som grunnlaget for verdiskaping i hele verdikjeden fra råstoff og industri til handel. Innsatsfaktorer, ressurser og kompetanse bør benyttes på en måte som gir varige konkurransefortrinn. Dette skal bidra til en utvikling som styrker primærprodusentens plass og rolle i verdikjedene.

8.1.2 *Landbrukstilknyttet reiseliv*

Målet for landbrukstilknyttet reiseliv, som er fokusområdet for denne evalueringen, er økt lønnsomhet for reiselivsbedrifter i bygdene basert på

³ Landbruks- og matdepartementets strategi for næringsutvikling (2005)

mat-, kultur-, natur- og aktivitetsbaserte opplevelser. LMD anerkjenner et særlig potensial i å utvikle reiseliv knyttet til utmark og vernede områder, mat og opplevelser.

Følgende fem hovedstrategier legges til grunn for å nå denne målsetningen:

1. Utvikling, bevaring og forvaltning av landbrukets komparative fortrinn i reiselivsmarkedet og for å utvikle norsk reiselivsnæring
2. Produktutvikling og sammenstilling av produkter (produktorganisering)
3. Kvalitetsforbedring og kompetanseutvikling
4. Profilering, markedsføring og salg
5. Alliansebygging, samarbeid og nettverk

8.1.3 *Evalueringens resultater*

Det er visse strategier, både på et overordnet nivå i forhold til landbrukspolitisk næringsutvikling og i forhold til strategier for landbrukstilknyttet reiseliv, som er mer relevant for denne evalueringen enn andre.

Vi har samordnet disse strategiene av analytiske hensyn og vil i dette kapittelet se på følgende temaer i forhold til evalueringens resultater:

- Markedsorientert innovasjon og kompetanseutvikling
- Produktutvikling
- Alliansebygging, samarbeid og nettverk

Nedenfor er de enkelte temaer analysert i henhold til evalueringens resultater.

Vi vil imidlertid først vurdere deltakerutvelgelsen i kampanjen i lys av landbrukspolitiske mål.

Kampanjenes deltakerprofil

Innovasjon Norges markedsføring av det bygdebaserte reiselivet er en sammensatt og heterogen satsing. Kampanjene er relativt forskjellige og spenner altså fra mer eller mindre rene markedsføringskampanjer til kampanjer med et bredere spekter av aktiviteter med færre deltakere. Forskjellene i kampanjenes karakter reflekteres også i deltakerprofilene. Samspillet mellom store og små virksomheter i for eksempel *Norgeskampanjen* gir et stort læringspotensial og verdifulle muligheter for nettverking. Samtidig gir et slikt mangfold flere utfordringer i forhold til å treffe deltakernes behov for både profilering og kompetanseutvikling. De samme utfordringene kan gjenkjennes ved å se at deltakerne i flere av kampanjene har relativt forskjellig utgangspunkt for deltakelse, og da særlig med tanke på markedskompetanse.

Det er Rambøll Managements vurdering at deltakerutvalget i markedsføringen av det bygdebaserte reiselivet er i henhold til landbrukspolitiske mål. Mangfoldet i deltakelsen gjenspeiles i både størrelse, bransje og virksomhetstype. Man kunne imidlertid med fordel styrke de mindre aktørenes forutsetninger for å få utbytte av deltakelsen. Med dette sikter vi til en tettere relasjon mellom deltakerne og Innovasjon Norge.

Markedsorientert innovasjon og kompetanseutvikling

Styrking av kunnskap og holdninger knyttet til marked og næringsutvikling er grunnleggende for at man skal få til lønnsom og innovativ verdiskaping.

En forutsetning for markedsorientert innovasjon er derfor aktørenes kunnskap om markedet. For markedsføringen av det bygdebaserte reiselivet i Innovasjon Norge er økt markedskompetanse både eksplisitt og implisitt målsetning for de ulike kampanjene og satsingene.

Resultatene har vist at deltakerne i markedsføringskampanjene i Innovasjon Norge i stor grad får økt sin markedskompetanse gjennom sin deltakelse. Over halvparten av respondenten gir positive vurderinger på dette spørsmålet, og resultatene må dermed kunne anses å bidra til markedsorientert innovasjon slik det er definert for landbrukspolitiske mål.

Produktutvikling

Produktutvikling kan anses som en forlengelse av markedsorientert innovasjon. Resultatene i denne evalueringen har vist at det bare er en fjerdedel av deltakerne som har endret sine produkter som følge av deltakelsen. Dette kan ikke anses som tilfredsstillende for verken kampanjenes målsetning eller for de overordnede landbrukspolitiske mål, men er samtidig tegn på en positiv utvikling. Flere av kampanjene er relativt nystartede, og da dette er prosesser som i stor grad bygger på blant annet økt markedskompetanse vil det nødvendigvis ta tid før man vil kunne se at deltakerne endrer sine produkter. Samtidig har evalueringen avdekket et stort potensial for innovasjon blant deltakerne.

Alliansebygging, samarbeid og nettverk

Tilgang til nettverk og samarbeidsrelasjoner etablert av Innovasjon Norge identifiseres av deltakerne som den viktigste årsaken til økt markedskompetanse. Med dette må man kunne konkludere med at markedsføringskampanjene bidrar til å styrke de landbrukspolitiske mål, da deltakerne nettopp får anledning til å bygge allianser, styrke samarbeid og etablere nettverk med andre relevante aktører. Her vil samspillet mellom mer erfarne og uerfarne deltakere, samt større og mindre aktører, kunne bidra til en større spredningsverdi for markedsføringstiltak.

8.2 Næringspolitiske mål

I oppdraget om å evaluere markedsføringen av det bygdebaserte reiselivet i Innovasjon Norge er Rambøll Management bedt om å vurdere hvorvidt markedsføringsaktivitetene har gitt resultater i henhold til næringspolitiske mål.

Rambøll Management har her tatt utgangspunkt i "Handlingsplan for reiselivsnæringene" fra 2005 for å gjennomføre en slik vurdering. I dette kapittelet vil vi først kort gjengi hovedmomentene i handlingsplanen, før vi går inn på hvorvidt disse aktivitetene har gitt resultater i forhold til handlingsplanens målsetninger for landbrukstilnyttet reiseliv.

8.2.1

Næringspolitiske mål for reiselivsnæringene

Den overordnede visjonen for norske reiselivsnæringer er at Norge skal ta en større del av den internasjonale veksten i reiseliv ved å være et av de foretrukne reisemål for den kvalitetsbevisste reisende. Når det er sagt, anerkjennes det samtidig at Norge er det viktigste reisemålet for nordmenn, og at nasjonale kundegrupper fortsatt er den største kundegruppen for norske reiselivsnæringer.

Handlingsplanen for reiselivsnæringene har som mål å stimulere til økt verdiskaping og innovasjon i norske reiselivsnæringer for å sikre konkurranseevne og levedyktighet. Planens fokus er firedelt og skal stimulere til:

- En anerkjent og positiv profil av Norge i utlandet
- Flere innovative produkter med høy kvalitet som etterspørres i markedet
- Økt kompetanse gjennom næringsrettet forskning og markedstilpasset kompetanseutvikling
- Økt samarbeid for å bedre utnyttelse av ressurser og samordninger innenfor reiselivsnæringene.

Dette krever blant annet større grad av service, fleksibilitet, kompetanse og innovasjon. Bruken av internett for innhenting av informasjon og booking understrekes i den forbindelse som vesentlig.

8.2.2 *Evalueringens resultater*

Innovasjon Norges markedsføring av det bygdebaserte reiseliv inngår i en større markeds- og innovasjonsdrevet strategi for økt verdiskaping i de norske reiselivsnæringene. Det er imidlertid et gjennomgående fokus på produktinnovasjon og kompetanseutvikling i næringen, som er særskilt relevant for det bygdebaserte reiseliv.

Innovasjon Norges satsing består av seks relativt ulike kampanjer. Evalueringen har vist at kampanjenes resultater er tett knyttet til deres organisatoriske profil, samt de konkrete aktiviteter som inngår i de ulike kampanjene. Man kan dermed konkludere med at kampanjene i varierende grad oppfyller de mer overordnede næringspolitiske mål.

Det er vår vurdering at de mer kvalitative kampanjene, slik som *Håndplukket – Møter og Incentiver* og temasatsingen *Laksefiske* i større grad bidrar til innovasjon i næringen. Disse kampanjene har også et klarere fokus på kompetanseutvikling blant deltakerne. Aktivitetene som inngår i disse kampanjene bidrar samtidig i større grad til samarbeid mellom bedrifter, hvilket er et klart næringspolitisk fokus. På den annen side bidrar de mer ensrettede annonseringskampanjene, slik som *Norgeskampanjen* og *Bygdeturismekampanjen* til profilering av deltakerne og Norge som ferieland, hvilket også er en del av den næringspolitiske strategien for reiselivsnæringene.

FIGURINDEKS

FIGUR 3.1: EVALUERINGENS FASEBESKRIVELSE	12
FIGUR 3.2: EVALUERINGENS DATAINNSAMLINGSAKTIVITETER.....	14
FIGUR 3.3 FREMSTILLING AV KVANTITATIV OG KVALITATIV DATAINNSAMLING.....	14
FIGUR 3.4: SPØRRESKJEMAUNDERSØKELSENS SVARPROSENT OG FRAFALLSSTATUS	15
FIGUR 4.1 MÅLENE FOR NORGESKAMPANJEN OG BYGDETURISMEKAMPANJEN.....	19
FIGUR 4.2 KJENNSKAP TIL FERIE MULIGHETER I NORGE.....	20
FIGUR 4.3 NORGE SOM ATTRAKTIVT REISEMÅL	21
FIGUR 4.4 ØKT OMSETNING I FORHOLD TIL HVOR LENGE DELTAKERNE HAR VÆRT MED I KAMPANJEN.....	22
FIGUR 4.5 ØKT OMSETNING HOS DELTAKERE I NORGESKAMPANJEN, SETT I FORHOLD TIL HVOR LENGE BEDRIFTEN HAR DELTATT I KAMPANJEN	22
FIGUR 4.6 KJENNSKAP TIL VISITNORWAY	24
FIGUR 4.7 FORBRUKERNES INTERESSE FOR BYGDEFERIE	25
FIGUR 4.8 DELTAKELSE I BYGDETURISMEKAMPANJEN OVER TID.....	26
FIGUR 4.9 VIRKSOMHETER SOM DELTAR I BYGDETURISMEKAMPANJEN.....	27
FIGUR 4.10 I HVILKEN GRAD HAR DIN VIRKSOMHET BLITT SYNLIGGJORT I MEDIA GJENNOM ANNONSERING, ARTIKLER, ETC?	28
FIGUR 4.11 ER INFORMASJON OM DIN VIRKSOMHET TILGJENGELIG PÅ NETTSTEDET VISITNORWAY.NO/TURTIPS?	29
FIGUR 4.12 I HVOR STOR GRAD BRUKER DIN VIRKSOMHET E-POST I OPPFØLGING AV KUNDENE?	30
FIGUR 4.13 I HVOR STOR GRAD BRUKES INTERNETT VED BOOKING OG BETALING AV DIN VIRKSOMHETS TJENESTER/PRODUKTER?	31
FIGUR 4.14 HVORDAN VURDERER DU DIN VIRKSOMHETS KOMPETANSE I BRUKEN AV INFORMASJONS- OG KOMMUNIKASJONSTEKNOLOGI (IKT) I KUNDERELASJONER?	32
FIGUR 4.15 I HVILKEN GRAD HAR DIN VIRKSOMHET BLITT SYNLIGGJORT I MEDIA GJENNOM ANNONSERING, ARTIKLER, ETC?	33
FIGUR 4.16 MÅLSETNINGER FOR DE INTERNASJONALE TEMASATSINGENE	34
FIGUR 4.17 INFORMASJON TIL TYSKE OG NEDERLANDSKE SPORTSFISKERE GJENNOM ULIKE MEDIA	36
FIGUR 4.18 MÅLSETNINGER FOR KAMPANJEN.....	36
FIGUR 4.19 HVOR STOR OMSETNING HAR DIN VIRKSOMHET?	37
FIGUR 4.20 I HVILKEN GRAD VURDERER DU AT ØKT OMSETNING SKYLDES DELTAKELSE I PROSJEKTET HÅNDPLUKKET?.....	37
FIGUR 4.21: PÅ HVILKEN MÅTE OPPLEVER DU EVENTUELT Å HA FÅTT BEDRE MARKEDSKOMPETANSE GJENNOM DELTAKELSE I INNOVASJON NORGES SATSNING? (SETT GJERNE FLERE KRYSS)	38
FIGUR 4.22: I HVILKEN GRAD MENER DU AT DELTAKELSE I PROSJEKTET HÅNDPLUKKET HAR VERDI FOR DIN VIRKSOMHET?.....	39
FIGUR 5.1 I HVILKEN GRAD HAR DIN VIRKSOMHET HATT ØKTE BOOKINGER I TIDEN ETTER DELTAKELSE I	42
FIGUR 5.2 I HVILKEN GRAD HAR DIN VIRKSOMHET HATT ØKT OMSETNING I TIDEN ETTER DELTAKELSE I... ..	43
FIGUR 5.3 I HVILKEN GRAD VURDERER DU AT ØKTE BOOKINGER SKYLDES DELTAKELSEN I... ..	44
FIGUR 5.4 I HVILKEN GRAD VURDERER DU AT ØKT OMSETNING SKYLDES DELTAKELSEN I... ..	45
FIGUR 5.5 HVOR STOR ØKNING I OMSETNING (I PROSENT) VURDERER DU SKYLDES DELTAKELSE I NORGESKAMPANJEN?	46

FIGUR 5.6 I HVILKEN GRAD HAR DELTAKELSEN SVART TIL DINE FORVENTNINGER? BEDRE ØKONOMISKE RESULTATER FOR MIN VIRKSOMHET	47
FIGUR 5.7 I HVILKEN GRAD VURDERER DU AT DELTAKELSE I SATSNINGEN HAR GITT UTSLAG I FORHOLD TIL ULIKE MÅLGRUPPER? (BYGDETURISMEKAMPANJEN OG NORGESKAMPANJEN)	49
FIGUR 5.8 I HVILKEN GRAD OPPLEVER DU Å FÅ BEDRE MARKEDSKOMPETANSE GJENNOM DELTAKELSE I INNOVASJON NORGES SATSING?.....	50
FIGUR 5.9 PÅ HVILKEN MÅTE OPPLEVER DU EVENTUELT Å HA FÅTT BEDRE MARKEDSKOMPETANSE GJENNOM DELTAKELSE I INNOVASJON NORGES SATSNING?.....	51
FIGUR 5.10 I HVILKEN GRAD HAR DELTAKELSEN SVART TIL DINE FORVENTNINGER? ØKT MARKEDSKOMPETANSE.....	52
FIGUR 5.11 HAR DELTAKELSE FØRT TIL ENDRINGER I DET PRODUKTET DIN VIRKSOMHET TILBYR?.....	53
FIGUR 5.12 PÅ HVILKEN MÅTE HAR DELTAKELSEN FØRT TIL ENDRINGER I DET PRODUKTET DIN VIRKSOMHET TILBYR? (SETT GJERNE FLERE KRYSS).....	53
FIGUR 5.13 I HVILKEN GRAD HAR DELTAKELSEN SVART TIL DINE FORVENTNINGER? BEDRE FORUTSETNINGER FOR Å TILBY ET PRODUKT SOM TILFREDSSTILLER MÅLGRUPPENS BEHOV	54
FIGUR 6.1 INNOVASJON NORGES ORGANISERING AV KAMPANJENE.....	59
FIGUR 6.2 INNOVASJON NORGES ORGANISERING.....	61
FIGUR 6.3 KATEGORIER AV AKTIVITETER.....	62
FIGUR 6.4 DELTAKERNES VURDERING AV VIKTIGHETEN AV KAMPANJENES ANNONSERING OFFLINE FOR EGEN VIRKSOMHET	63
FIGUR 6.5 DELTAKERNES VURDERING AV VIKTIGHETEN AV KAMPANJENES ANNONSERING ONLINE FOR EGEN VIRKSOMHET.....	65
FIGUR 6.6 DELTAKERNES VURDERING AV VIKTIGHETEN AV TV-ANNONSERING FOR EGEN VIRKSOMHET	66
FIGUR 6.7 DELTAKERNES VURDERING AV KONKRETE MARKEDSFØRINGSAKTIVITETER.....	67
FIGUR 6.8 DELTAKERNES VURDERING AV MER KVALITATIVE AKTIVITETER.....	68
FIGUR 6.9 DELTAKERNES VURDERING AV NETTVERKSAKTIVITETER	69
FIGUR 6.10 OPPSUMMERING AV ANDRE RELEVANTE AKTIVITETER.....	70
FIGUR 7.1 ANGI HVOR ENIG DU ER I FØLGENDE PÅSTAND: INNOVASJON NORGE BIDRAR TIL KOMPETANSEUTVIKLING I BEDRIFTEN	75
FIGUR 7.2 ANGI HVOR ENIG DU ER I FØLGENDE UTSAGN: IN HAR ETABLERT ARENAER FOR LÆRING OG KOMPETANSEUTVEKSLING.....	76
FIGUR 7.3 ANGI HVOR ENIG DU ER I FØLGENDE PÅSTAND: IN HAR LEDET PROSESSENE OG PROSJEKTET PÅ EN GOD MÅTE.....	77
FIGUR 7.4 ANGI HVOR ENIG DU ER I FØLGENDE UTSAGN: IN HAR GOD KONTAKT MED NÆRINGEN I UTVIKLINGEN AV STRATEGI FOR PROSJEKTET	78
FIGUR 7.5: ANGI HVOR ENIG DU ER I DE FØLGENDE UTSAGN: - INS SAKSBEHANDLERE HAR GOD KOMPETANSE INNE NÆRINGS-, BRANSJE OG PRODUKTRELATERT KUNNSKAP	80
FIGUR 7.6: ANGI HVOR ENIG DU ER I DE FØLGENDE UTSAGN: - IN HAR TILSTREKkelig KOMPETANSE OM DE AKTUELLE MARKEDSSEGMENTENE	81
FIGUR 7.7 ANGI HVOR ENIG DU ER I FØLGENDE UTSAGN: INNOVASJON NORGE PRIORITERER DE RIKTIGE MARKEDSSEGMENTENE.....	82
FIGUR 7.8 ANGI HVOR ENIG DU ER I FØLGENDE UTSAGN: IN ER EN AKTIV PÅDRIVER FOR INTERNASJONALISERING AV BEDRIFTEN	84
FIGUR 7.9 INNOVASJON NORGES BETYDNING OG ROLLE – OPPSUMMERING.....	85