

Håvard Uglem Hovdahl

Kjersti Sæther

Bacheloroppgave
ved Handelshøyskolen BI

Implementering av et bærekraftig reiseliv



RLS 9929- Bacheloroppgave i Reiselivsledelse

Innleveringsdato:

10.06.2010

Stuedsted:

BI Trondheim

Denne oppgaven er gjennomført som en del av studiet ved Handelshøyskolen BI. Dette innebærer ikke at Handelshøyskolen BI går god for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet, eller de konklusjoner som er trukket.

Innholdsfortegnelse

FORORD	III
SAMMENDRAG.....	IV
1.0 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN.....	1
1.1 INTRODUKSJON	1
1.2 HVORFOR BÆREKRAFT?	1
1.3 HVORFOR DESTINASJON RØROS?	2
1.4 VALG AV PROBLEMOMRÅDE	3
1.4.1 Problemstilling:	4
1.5 OPPGAVENS VIDERE OPPBYGGING	4
2.0 TEORIFORANKRING	5
2.1 VALG AV HOVEDMODELL	5
2.1.1 Prosjektets tre nivåer	6
2.2 INTERESSENER OG OMGIVELSER	7
2.4 LEDELSE AV PROSJEKTET	8
2.4.1 Fleksibel leder	9
2.4.2 Kommunikasjon og oppfølging	9
2.4.3 Tillit	10
2.4.4 Det formelle plansystemet	11
2.5 RESSURSER	12
2.5.1 Motivasjon	14
2.6 UTFØRELSE OG PRODUKSJON	15
2.6.1 Samarbeidskultur	16
2.7 KRITISKE SUKSESSFAKTORER	17
3.0 METODEVALG	17
3.1 DESIGN	17
3.2 VALG AV METODE OG ANALYSEVERKTØY	18
3.3 INTERVJUGUIDEN	19
3.4 INNSAMLING AV DATA	21
3.5 SEKUNDÆRDATA	21
3.6 UTVALG	21
3.6.1 Presentasjon av utvalget	22
3.7 VALIDITET OG RELIABILITET	25
4.1 TEMA 2- PROSJEKTLEDELSEN	26
4.2 TEMA 3- RESSURSER	27
4.2.1 Motivasjon	28

4.3 TEMA 4- UTFØRELSE OG PRODUKSJON	30
4.4 TEMA 5- KRITISKE SUKSESSFaktorER	31
4.5 FEILKILDER	32
4.5.1 Dekningsfeil.....	32
4.5.2 Ikke- responsfeil	33
4.6 MÅLEFEIL	33
6.0 KONKLUSJON OG ANBEFALINGER	37
6.1 KONKLUSJON	37
6.2 ANBEFALINGER.....	37
ETTERORD	39
REFERANSELISTE.....	40
LITTERATUR	40
INTERNETTKILDER	40
RAPPORTER.....	41
FOILSETT	41
SEKUNDÆRDATA	41
VEDLEGG	42
VEDLEGG1: INTERVJUGUIDE	42
VEDLEGG 2: MATRISE / SAMMENDRAG AV DYBDEINTERVJU	44
VEDLEGG 3: DET HELHETLIGE REISELIVSPRODUKTET.....	46

Forord

Denne oppgaven er skrevet som avsluttende oppgave i bachelorstudiet reiselivsledelse ved BI Trondheim. Oppgaven tar for seg Destinasjon Røros sin vei i gjennomføringen av pilotprosjektet «Bærekraftig reiseliv».

Bakgrunnen for oppgaven har flere årsaker: Gjennom studietiden ved BI har vi skrevet flere oppgaver om Røros, og gjennom disse fått kjennskap til bærekraftprosjektet denne oppgaven tar utgangspunkt i. I tillegg mener vi bærekraft er et tema som blir viktigere i dagens næringsliv, og noe som kan bli avgjørende i fremtidens reiseliv. Vi ser tydelige tendenser til at dette er noe kundene i økende grad etterspør, samtidig som en bærekraftig utvikling ikke forringer verdiene vi har i natur og kultur for ettertiden.

Før dere går videre med lesingen vil vi bruke anledningen til å takke de som har hjulpet oss på veien. En spesiell takk til Arve Pettersen som har gitt gode råd og veiledning gjennom oppgaveprosessen, og Hilde Bergebakken, prosjektleder i Destinasjon Røros, som har vært svært behjelpelig i vårt arbeid med denne oppgaven. Vi retter også en stor takk til bedriftene som har tatt seg tid og bidratt med verdifull informasjon i undersøkelsene vi utførte på Røros.

Kjersti Sæther

Håvard U. Hovdahl

Trondheim 09/06/2010

Sammendrag

Denne oppgaven har tatt utgangspunkt i prosjektet *Bærekraftig reiseliv 2015* som har sin bakgrunn fra Regjeringens reiselivsstrategi fra 2007. Vi har fokusert på Destinasjon Røros som en av fem piloter for i dette prosjektet. Målet med oppgaven har vært å studere destinasjonsselskapet Destinasjon Røros og deres samarbeid med bedriftene for å løfte destinasjonen opp på et bærekraftig nivå innen 2012. Problemstillingen for oppgaven ble som følger:

Hvilke forhold må ligge tilrette mellom Destinasjon Røros og bedriftene for at de kan levere et bærekraftig reiseliv i 2012?

Arbeidet startet med å finne teoretisk bakgrunn for prosjektarbeid, samt reiselivsteori vi kunne knytte til problemområdet. Vi valgte å fokusere på hovedmodellen «Prosjektets tre nivåer»; som tar for seg et prosjekts interesser, ledelse og utførelse. I sammenheng med DR og prosjektet redegjorde vi for disse tre nivåene. Blant annet ble de viktigste interessentene omdiskutert, hvor vi til slutt argumenterte for hvorfor vi valgte å studere bedriftenes rolle nærmere. I delkapitlet om prosjektledelse presenterte vi egenskaper en prosjektleder bør inneha. De fire elementene tillit, kommunikasjon og oppfølging, fleksibel leder og det formelle plansystemet ble sett som viktige. Det siste nivået, utførelse, tok for seg medlemsbedriftene og hvordan de må inkluderes for at man i det hele tatt skal kunne gjenspeile et bærekraftig reiseliv. I sammenheng med bedriftene diskuterte vi også ressursene, og motivasjon som må ligge til grunn for at de skal ønske å tilføye prosjektet noe. Det siste vi så på var kritiske suksessfaktorer. Meningen var å få nærmere innsyn i hva bedriftene mener er utfordringene ved prosjektet, og hva DR må ha ekstra fokus på i prosjektets videre arbeid.

Etter å ha kartlagt teorien som ligger bak problemområdet vi ønsket å avdekke, startet jobben med å finne riktig fremgangsmåte for hvordan vi skulle legge opp en undersøkelse. På grunn av at bærekraftprosjektet er nytt og på et pilotnivå, valgte vi et eksplorativt design som i første omgang handler om å tolke og forstå. Dette førte oss videre til det kvalitative forskningsinstrumentet dybdeintervju som vi mente passet godt til vår oppgave. Elementene som inngikk i teorikapitlet ble grunnlaget for intervjuguiden som var rammeverket for intervjuene vi utførte. Ni bedrifter fra ulike næringer ble presentert som respondenter for undersøkelsene.

Respondentene var lederne i disse bedriftene.

Da metodevalget var presentert, gikk vi over til å se på innsamlet data og funn vi gjorde her. Det som kom frem av undersøkelsen, var at bedriftene var svært positive til prosjektet, og vi observerte stor motivasjon for å delta. Likevel fant vi forbedringspotensial i ulike forhold. Det første funnet var avvik i kommunikasjon av det formelle plansystem og innsikt i delmålsplaner. Svært få hadde sett denne da det var frafall i bruk av det felles kommunikasjonsmidlet bransjenett. Vi fant også at bedriftene mente oppfølging var viktig for å få med alle. Dette er en pekepinn til prosjektleder i tiden fremover. I utførelsesnivået kom det frem at etter selve prosjektiden må det fortsatt foregå et kontinuerlig arbeid for å fornye og oppdatere den bærekraftige kunnskapen. Selv om prosjektet er over i 2012, må ikke utførelsen ta slutt her.

Etter funn kom vi med anbefalinger og konklusjon på de funnene vi gjorde i etterkant av intervjuene. Blant annet vil det å kommunisere delmålsplanene et annet sted en bransjenett være nødvendig for å nå ut til bedriftene. Vi foreslo e-post da vi fikk inntrykk av at dette var en kanal respondentene hadde mottatt informasjon fra tidligere. I tillegg foreslo vi sammenkomster som lunsj med informasjonsmøter for å holde en form for oppfølging. DR vil da ha mulighetene til høre erfaringer, men også en mulighet for å dele erfaringer mellom bedriftene, hvor de også kan få innvirkning på videre planer.

I siste del av dette kapitlet konkluderte vi med at Røros hadde et stort potensial til å klare å løfte destinasjonen opp på et bærekraftig nivå når det gjelder forholdet mellom DR og bedriftene. Funnene vi gjorde i undersøkelsen er ikke et hinder, men en mulighet til å forbedre seg.

Avslutningsvis inneholder denne oppgaven også et etterord. Her delte vi erfaringer vi hadde fått gjennom arbeidet, og vanskeligheter vi hadde støtt på underveis.

1.0 Bakgrunn for oppgaven

1.1 Introduksjon

I 2007 vedtok regjeringen en ny strategi for reiselivsnæringen. Denne strategien inneholdt tre ulike hovedmål for fremtiden, hvorav et av disse var *å bidra til å utvikle og fremme Norge som et bærekraftig reisemål* (www.regjeringen.no). Dette punktet tok for seg innsatsområder som vektla ulike tiltak i forskjellige sammenhenger, hvorav et av disse var *å igangsette et pilotprosjekt som læringsarena hvor virkemiddelaktører og reiselivsnæringen er involvert i å utvikle kommersielle konsepter for bærekraftig reiseliv*.

Siden den gang har dette blitt tatt videre av Innovasjon Norge og blitt brakt på banen som prosjektet "Bærekraftig reiseliv 2015". Her har innovasjon Norge utviklet prosjektet til å bli mer håndfast med tanke på både tiltak og tilrettelegging. Som piloter for prosjektet er det blant et stort antall søkere valgt ut fire ulike destinasjoner (Trysil, Vega, Lærdal og Røros), samt en bedrift (Geilo fjellandsby) (www.innovasjon norge.no). Selv om prosjektet nå er initiert av Innovasjon Norge er det disse pilotene som er blitt valgt til å finne gode mål og tiltak for å øke sin vektlegging av bærekraft og se på konkrete løsninger som skal lede de mot å bli bærekraftige innen 2012. Erfaringene som dannes her skal så brukes videre mot 2015 til å utvikle de beste bærekraftige natur- og kulturopplevelsene i Europa (www.roros.no).

1.2 Hvorfor bærekraft?

Bærekraft dukket opp som et nytt begrep på 80- tallet, og har siden den gang utviklet seg til å stå svært sentralt i reiselivsnæringen. Et bærekraftig reiseliv er et reiseliv som strekker seg lengre enn til kortsiktige prioriteringer. Det fokuseres ikke bare på fordelene for de reisende, men også reiselivets innvirkning for mennesker på stedene som besøkes, og for verdiene i natur, kultur og lokalsamfunn (www.nhoreiseliv.no). Norge som reisemål er unikt med tanke på disse verdiene, noe som gjør det enda viktigere at disse også ivaretas for at fremtidlige generasjoner skal få tilsvarende opplevelsesmuligheter. På verdensbasis er bærekraftig reiseliv en trend som er stadig mer fremtredende, og som uten tvil synes å bli et mer og mer lønnsomt segment. Bærekraft er også noe

som blir mer vanlig i generelt næringsliv. Langsiktig og grundig arbeid med samfunnsansvar kan styrke en bedrifts omdømme og bidra til økt lønnsomhet. Å ta samfunnsansvar innebærer at næringslivet tar medansvar for en økonomisk, miljømessig og sosial bærekraftig utvikling i de områdene der bedriftene opererer (www.regjeringen.no). Dette er noe som gjør bærekraft til et veldig dagsaktuelt og interessant tema, noe som er bakgrunnen for at vi har valgt å skrive om dette pilot- prosjektet.

1.3 Hvorfor Destinasjon Røros?

Gjennom prosjektbeskrivelsen på Innovasjon Norges sine nettsider ser en at pilotene også skal vise vei når det gjelder hvordan vi i Norge på sikt kan markedsføre at reiselivet tar ansvar både for lokalmiljøet, kulturen og økonomien. Vi har tidligere skrevet flere oppgaver om aktører relatert til Røros, noe som har gitt oss et lite innblikk i reiselivet her. Dette gjorde det svært interessant å se på akkurat Destinasjon Røros (DR) opp mot dette prosjektet.

I tillegg er Rørosregionen et sted preget av lange tradisjoner med bakgrunn i en spesiell historie og et klima som har preget lokalmiljøet i mange år. Dette har også satt sitt preg på arkitekturen, og med tydelige røtter tilbake til bergverksindustrien har regionen gjennom årene opparbeidet seg en rolle som et attraktivt reisemål. DR har også uttrykt at de ønsker å være i forkant i forhold til gjestens ønsker rundt miljøforhold i fremtiden, og ønsker å jobbe for at verdiskapningen i destinasjonen skjer på en bærekraftig måte, slik at miljøhensyn ivaretas og natur- og kulturarven brukes som konkurransefortrinn (www.roros.no). Å velge å skrive om DR som pilot i dette prosjektet var også av interesse da vi mener de har gode forutsetninger for å bli en bærekraftig reiselivsdestinasjon i fremtiden.

Kulturminnevernet og verdensarvstatusen i Bergstaden Røros, Femundsmarka og Forollhogna nasjonalparker, kommunenes miljø- og bærekraftsarbeid og regionen som spydspiss innenfor lokal matproduksjon er forhold som påvirker målsettingen til DR. Regionen har også tidligere prøvd seg på en bærekraftig utvikling, eksempelvis i forbindelse med OL på Lillehammer i 1994 hvor Røros vant den nasjonale konkurransen «Beste miljødestinasjon» (Garnes 2008). I tillegg til dette finnes det enkelte bedrifter i regionen som har vært ledende i bærekraft- og miljøarbeid. Stolprodusenten HÅG, samt Alaskan Husky Tours er gode eksempler

på dette, hvorav sistnevnte var den aller første sertifiserte økoturisme-bedriften i Norge (www.roros.no). På bakgrunn av dette ser vi at tradisjonene for å tenke på en fremtidig bærekraftig utvikling har vært til stede i regionen også tidligere. Likevel er en slik form for utvikling av destinasjoner ofte ressurskrevende da flere sammensatte prosesser må inkluderes for å oppnå et best mulig resultat. I pilot-prosjektet som DR nå er en del av, ligger forankringen både i regjeringens vedtak om en satsning på bærekraft og en overordnet ressurskilde i form av Innovasjon Norge. Dette gjør prosjektet spesielt interessant med tanke på Destinasjon Røros, som har enkelte tradisjoner på å drive bærekraftig fra før av, og vi vil videre i oppgaven forsøke å identifisere avgjørende forhold for deres vei mot et bærekraftig reiseliv i 2012.

1.4 Valg av problemområde

Destinasjon Røros består av til sammen fire kommuner: Røros, Holtålen, Os og Tolga og 170 medlemsbedrifter (www.roros.no), hvor hovedoppgaven er å fremme reiselivet i hele regionen gjennom felles utvikling og markedsføring. I så måte er også pilotprosjektet et utviklingstiltak for å skape et konkurransefortrinn og i fremtiden tiltrekke flere reisende til destinasjonen. DR har satt seg som mål at de i sin helhet skal kunne klassifiseres som bærekraftig innen en treårsperiode, altså innen utløpet av 2012. Prosjektets styringsgruppe har, med utgangspunkt i FN-WTOs ti definisjoner på bærekraft, utarbeidet fem hovedområder som skal gjennomføres i løpet av prosjektet (www.roros.no):

1. Utarbeide en plan for felles miljøstyring/miljøpolicy
2. Lokal mat på hoteller, restauranter etc.
3. Service og kunnskapsløft i bedriftene; bli bedre til å selge destinasjonen og hverandre.
4. Tilrettelegge en mer miljøvennlig avfallshåndtering
5. Utvikle produkter som fremmer bærekraftig bruk av natur og kultur.

For at DR skal kunne klassifiseres som bærekraftig må de fem hovedmålene settes i verk i bedrifter, kommuner og i større arrangement i destinasjonen. En klassifisering som "*bærekraftig destinasjon*" mener vi kun vil være gjeldende dersom en stor nok mengde, eller en "kritisk masse" av disse gjennomfører tiltak

som kommer på bakgrunn av de fem hovedmålene. Dette i form av eksempelvis godkjente miljøsertifiseringer, kvalifiserte kunnskapsløft og andre dokumenterbare tiltak som disse aktørene implementerer i sin virksomhet.

Vi vil derfor undersøke hvilke forhold som er avgjørende for å lykkes med prosjektet for Røros sitt vedkommende. Da dette avhenger av svært mange forhold i ulike sammenhenger, har vi i denne oppgaven valgt å konsentrere oss om forholdet mellom Destinasjon Røros og bedriftene som skal kommunisere et bærekraftig reiseliv til markedet i 2012. Klarer ikke DR å løfte bedriftene til et bærekraftig nivå i samarbeid med dem, vil de heller ikke ha mulighet til å oppnå en status som en *"bærekraftig destinasjon"*.

1.4.1 Problemstilling:

Vår problemstilling til denne oppgaven har blitt utformet slik:

Hvilke forhold må ligge til rette mellom Destinasjon Røros og bedriftene for at de kan levere et bærekraftig reiseliv i 2012?

1.5 Oppgavens videre oppbygging

Oppgaven vil først ta for seg et eget teorikapittel, hvor vi vil presentere relevant teori som skal danne basisen for undersøkelsen av problemområdet som er definert. I kapittel tre vil vi redegjøre for valg av design, metodikk og forskningsinstrument benyttet, samt hvilket utvalg vi har lagt til grunn for denne undersøkelsen. Det siste kapitlet av oppgaven tar for seg hovedessensen fra datainnsamlingen, og introduserer funn vi har gjort på bakgrunn av undersøkelsen. I siste del vil vi foreta en analyse basert på disse funnene, hvor vi vil benytte oss av teorien fra kapittel to. Vi vil også se på eventuelle målefeil som kan ha oppstått under innsamling av data, og til slutt forsøke å komme med anbefalinger og konklusjon for det vi avdekket her.

2.0 Teoriforankring

Vår diskusjon rundt problemstillingen gjennom oppgaven vil ta utgangspunkt i relevant teori fra prosjektledelsesfaget, samt reiselivsteori. Vi har valgt å ta utgangspunkt i prosjektteori som benyttes ved spesialiseringen *Prosjektledelse* ved BI Trondheim. For å gi støtte til prosjektteorien vil vi benytte oss av teori tilknyttet reiselivet, da i hovedsak fra faget *Destinasjonsledelse*. Dette mener vi er teori som er reell og støttende til problemområdet vi har lagt til grunn for oppgaven.

2.1 Valg av hovedmodell

Som hovedmodell har vi valgt oss ”*prosjektets tre nivåer*” (Elvenes 1987) som gjøres rede for i boken *Prosjektledelse* av Karlsen og Gottschalk (2005).

Modellen tar for seg gjennomføringen av prosjekter, og presenterer hvordan disse kan betraktes gjennom tre ulike nivåer som griper inn og samspiller med hverandre via komplekse kanaler.

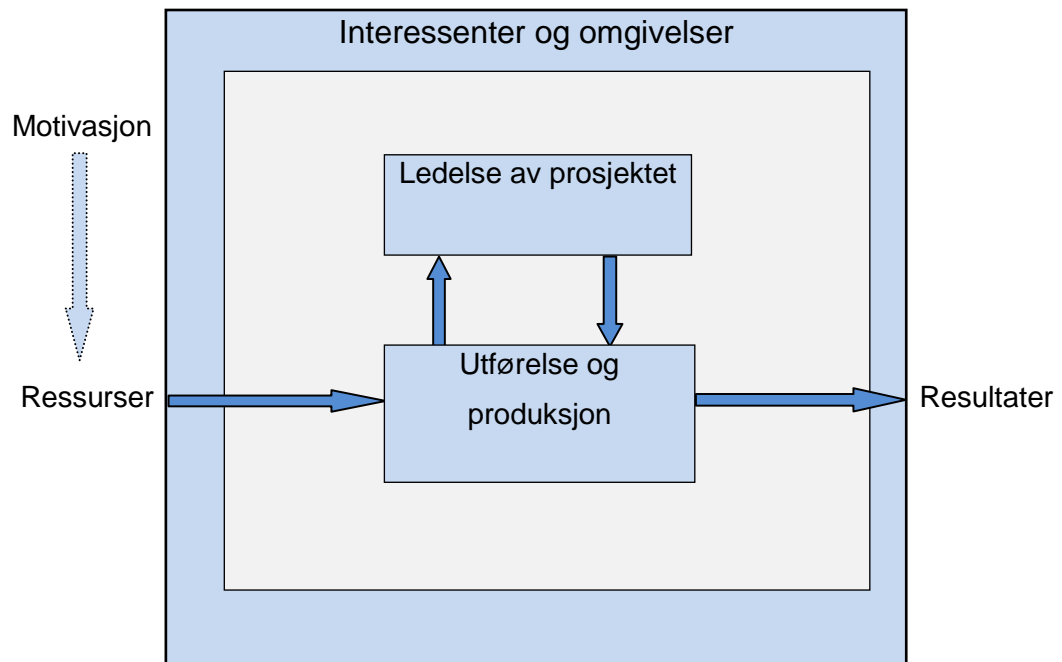
De tre nevnte nivåene er:

1. Interessenter og omgivelser
2. Ledelse av prosjektet
3. Utførelse og produksjon

Det første nivået er prosjektets interessenter og omgivelser. Disse setter rammer for gjennomføringen gjennom påvirkning i form av motivasjon, tilføring av ressurser og forventninger til resultater av prosjektet. Innenfor selve prosjektet finner vi ledelsesnivået og utførelsesnivået. Utførelsen dreier seg om faglige gjøremål og produksjon i prosjektet. I DR sitt tilfelle vil dette være medlemsbedriftenes oppgaver som gjøres mot prosjektmål presentert av prosjektledelsen. Ledelse og administrasjon av disse utførende oppgavene dreier seg om hvordan prosjektledelsen eksempelvis ser på behovsavklaring, utvikling av krav, planlegging, organisering, håndtering av usikkerhet, styring og ledelse hos aktørene her. Prestasjonene i disse tre nivåene vil til sammen utgjøre det endelige resultatet i prosjektet (Karlsen og Gottschalk 2008). Når det kommer til ressursene som prosjektet, da spesielt utførelsesnivået, er avhengig av mener vi disse i stor grad påvirkes av motivasjon. Vi har derfor lagt til denne faktoren som

en del av modellen fordi vi mener det må ligge en viss motivasjon hos ulike aktører for at de skal avse ressurser og delta aktivt i prosjektet. De nevnte nivåene vil bli utdypet videre i dette kapitlet.

2.1.1 Prosjektets tre nivåer



Bakgrunnen for å velge "prosjektets tre nivåer" som hovedmodell er at den tar for seg de tre nivåene og tilhørende støtteforhold som er avgjørende faktorer for at et prosjekt skal få et ønsket utfall. Det vil derfor være sentralt å studere disse nærmere med utgangspunkt i det aktuelle prosjektet og problemområdet vi har definert. Modellen er også anvendelig og gjeldende for alle prosjekter, uavhengig av type, lengde og omfang (Karlsen og Gottschalk 2008). På denne måten vil det være mulig å inkludere ulike teori og synspunkter knyttet til reiselivet, og sette denne i perspektiv i den videre diskusjonen. Med dette får vi diskutert nivåene til å dreie seg om det viktigste hva gjelder en bærekraftig utvikling av Destinasjon Røros. Bakgrunnen for at vi utdypet dette er at i forhold til enkeltbedrifter i andre bransjer preges reiselivsnæringen også av en kompleksitet når det gjelder

samarbeid og nettverk. For å kunne markedsføre seg som en destinasjon, må et konglomerat av næringer stå sammen for å skape et produkt. Som vi ser i vedlegg 1, *Det helhetlige reiselivsproduktet*, av Georg Kamgjord (2001) kommer dette tydelig frem. For Rørosregionen er noe av dette på plass i dagens situasjon da de allerede har et opererende destinasjonsselskap. Likevel er dette prosjektet en form for differensieringsstrategi for hvordan destinasjonen skal fremstå i fremtiden. Å forsøke å satse på en ny og økende trend som bærekraft gjennom et slikt prosjekt, stiller store krav til alle involverte i Destinasjon Røros. Vi vil derfor ta for oss de tre ulike nivåene i modellen og se nærmere på hvordan disse gjør utslag hos de ulike bedriftene dette prosjektet berører.

2.2 Interessenter og omgivelser

Vi kan snakke om et prosjektets kritiske suksessfaktorer og hva som må til for at et prosjekt skal føre til suksess. Dette dreier seg veldig ofte om interne forhold i prosjektet. Likevel er det også viktig å ta hensyn til eksterne forhold som interessenter og omgivelser som ligger utenfor selve prosjektorganisasjonen. Dette er eksterne faktorer som vil påvirke utløpet av prosjektet, og hvordan det vil utvikle seg. I denne sammenheng er det to eksterne forhold som prosjektledelsen må ta hensyn til. Vi skiller mellom 1) *handlingsmiljø* og 2) *generelle omgivelser* (Gottschalk og Karlsen 2008). Handlingsmiljøet handler om de organisasjonene som er involvert og deltar i prosjektets gjennomføring. Dette vil i hovedsak være medlemsbedriftene og kommunene i DR, Innovasjon Norge som oppdragsgiver og andre deltakende aktører som tilknyttes prosjektet gjennom ulike interesser. De generelle omgivelsene tar for seg tilstander i omgivelsene som vil kunne påvirke prosjektet (Gottschalk og Karlsen 2008). Dette kan eksempelvis være utviklingen i økonomi, teknologi, miljø og trender som har vært en stor pådriver for at bærekraft har blitt et viktig tema innenfor dagens utvikling av reiseliv.

I bærekraftprosjektet er DR avhengig av svært mange aktører for å kunne nå målet om å bli en bærekraftig destinasjon. Å håndtere de generelle omgivelsene til destinasjonen kan svært kompleks siden en destinasjon består av flere ulike næringer som på sin måte blir påvirket av makroforhold. Likevel er økonomiske og sosiale forhold mer avgjørende enn tidligere når det gjelder etterspørsel i generell reisevirksomhet og noe som må tas høyde for i utviklingen av

destinasjoner. Reisemønstre endres og de reisende tenderer mot å etterspørre mer genuine og ekte produkter i det som kalles opplevelsesturisme, hvor involvering og aktivitet er fremtredende trekk (Lyngnes 2007). Som et tilleggsmoment er også de politiske forholdene mer gjeldende for Destinasjons Røros enn hva de er flere andre steder, da verdensarvstatusen og kulturminnevernet i Røros bergstad reguleres av det offentlige; noe som også kan bli gjeldende for større deler av destinasjonen da det er blitt søkt om en geografisk utvidelse av verdensarvstatusen (<http://www.riksantikvaren.no>). De ulike omkringliggende forholdene er noe som DR vanskelig kan gjøre noe med selv. De må heller forsøke å tilpasse seg de forholdene som ligger til grunn, og drive en utvikling på bakgrunn av de mulighetene som finnes, noe dette pilotprosjektet på mange måter skal gjøre.

Da vi har begrenset med tid og ressurser vil vi ikke i særlig grad ta for oss de generelle omgivelsene i denne oppgaven, men heller vektlegge den interessenten vi finner viktigst. Vi har valgt å fokusere på medlemsbedriftene som opererer i handlingsmiljøet, da utøvelsen av deres rolle er kjernen for at prosjektet kan gjennomføres med et ønsket resultat. Det vil derfor være interessant å studere hvordan DR i samarbeid med disse kan jobbe mot å tilby de reisende et bærekraftig reiseliv. Vi mener det er viktigere å rette fokus på dette da eventuelle funn her, vil være noe DR først kan gjøre noe med for å styre prosjektet i riktig retning. Likevel er det viktig å påpeke at prosjektledelsen hele veien også må ta høyde for de øvrige interessentene og omgivelsene som gjør seg gjeldende.

2.4 Ledelse av prosjektet

Ut i fra det andre nivået i hovedmodellen vil vi nå se på ledelsen av prosjektet, da med utgangspunkt i Destinasjon Røros, ved Hilde Bergebakken, som prosjektleder. En prosjektleder har svært mange ansvarsområder, som blant annet å utarbeide gode planer, lage et godt infosystem, skape gode arbeidsforhold og fremstå som en støttespiller under bedriftenes utførelse. Flere sider av prosjektlederens oppgaver vil derfor kunne være kritiske suksessfaktorer for prosjektet (Karlsen og Gottschalk 2008). Selv om Innovasjon Norge er en pådriver til prosjektet, og har et mål om å se resultater av en bærekraftig utvikling, er det altså DR som har tatt over det fulle ansvar for å gjennomføre pilot-

prosjektet for denne destinasjonen, og har påtatt seg å utvikle gode mål og konkrete løsninger for å gjøre de bærekraftige i løpet av 2012. Derfor er det også viktig at DR og prosjektgruppen bistår prosjektlederen i arbeidet med ledelse av prosjektet.

Vi skal nå se nærmere på de viktigste elementene når det kommer til ledelse av prosjekter. Eisendel (1987) har nevnt noen karakteristika som kjennetegner en god prosjektleder. Av dette fant vi tre karakteristika som vi mener er særlig viktig for DR sitt prosjekt, samt en fjerde faktor som vi mener er grunnleggende for et prosjekts utførelse og resultat:

1. Fleksibel leder
2. Kommunikasjon
3. Tillit
4. *Det formelle plansystem*

2.4.1 Fleksibel leder

I dag har det blitt mer vanlig å drive en medarbeiderorientert ledelse, hvor lederen er deltakende og gir medarbeiderne mer rom til å handle fritt. I

bærekraftprosjektet har DR en form for medarbeiderorientert rolle, hvor de skal fungere som en støttespiller og mentor som gir bedriftene rom til å komme med egne innspill på tiltak som kan gjennomføres (Foiler Destinasjon Røros- vedlegg 4). Det å la bedriftene handle selv vil kunne føre til at de føler mer ansvar, og ikke ser seg nødt til å gjennomføre påtvungede tiltak som følger av prosjektet. Likevel ligger det en utfordring i at bærekraftprosjektet består av mange medlemmer som alle har ulik erfaring og kunnskaper fra både prosjektarbeid og bærekraft. Her handler det om å klare å se når det rom for medlemmene å kunne handle selv, og kunne tre inn å ta avgjørelser der man ser det trengs. Av dette må det ligge en form for overvåkning, noe vi kommer inn på i neste avsnitt.

2.4.2 Kommunikasjon og oppfølging

Kommunikasjon og oppfølging er en svært viktig og sentral faktor på både ledelses- og utførelsesnivået. For bærekraftprosjektet vil dette være en av de mest kritiske suksessfaktorene, da dette prosjektet består av så mange forskjellige

bedrifter som har ulik erfaring til både bærekraft og prosjektarbeid. Mange medlemmer betyr også flere forhold med ulik form for kommunikasjon. DR har derfor en viktig rolle når det kommer til å kommunisere prosjektets mål og holde en jevnlig oppfølging av bedriftene, særlig de aktørene som har liten erfaring og kunnskap. Er ikke kommunikasjonen optimal, vil det være en risiko for at det oppstår misforståelser og konflikter underveis, da det ikke er like forventninger om hva som må gjøres for å oppnå fremgang i prosjektet (Karlsen og Gottschalk 2008). Selv om prosjektlederen skal fungere som en nokså fleksibel leder er det viktig at dette ikke blir for lite strukturert hvor noen bedrifter kan ta den letteste veien ut, mens andre bidrar mer.

Prosjektleder innehar i dag en 40 % stilling i prosjektet, hvor hun i den resterende tiden fungerer som innkjøpssjef for LHL. Det betyr at hun har to dager i uken til å jobbe med prosjektet. En leder av et så omfattende og unikt prosjekt har svært mange oppgaver å ivareta. Derfor kan det tenkes at det vil være vanskelig å drive oppfølging av omlag 170 bedrifter, og samtidig ta hensyn til de øvrige interessenter og forhold som omgir prosjektet med den stillingen hun har i dag. Dette stiller en god del krav til hvordan kommunikasjonen og oppfølgingen blir tilrettelagt i arbeidet med prosjektet. Dette gjelder både innad i prosjektet og hos de øvrige interessentene.

Et viktig punkt som også gjelder kommunikasjonen er hvordan prosjektlederen overfører resultatet av arbeidet bedriftene og DR gjør i prosjektarbeidet, og opp til Innovasjon Norge som oppdragsgiver. Dermed blir kommunikasjonen til bedriftene spesielt viktig med tanke på at det heller ikke ligger tidligere erfaringer til grunn for et lignende prosjekt.

2.4.3 Tillit

Tilliten dannes ofte gjennom tiltro til at prosjektlederen innehar kunnskaper, erfaring og kompetanse, og at vedkommende er ærlig og ikke har andre motiver med prosjektet. Det vil derfor være interessant å avdekke tiltroen bedriftene har til prosjektlederen gjennom å se på hvilken oppfatning de har av kompetansen og erfaringen til prosjektlederen når det kommer til dette prosjektet. Finner man at bedriftene ikke kjenner til prosjektlederen sine eventuelle erfaringer og

kunnskaper fra tidligere, vil de ikke føle noen tilknytning eller tiltro til personen, og dermed ikke ha optimal tro på prosjektgjennomføringen og dets endelige resultat (Karlsen og Gottschalk 2008).

Viktig å påpeke er også at økt grad av gjensidig avhengighet og tillit oppstår dersom DR og bedriftene finner felles mål som passer inn i virksomhetenes oppgaver og de øvrige retningslinjene for prosjektet.

2.4.4 Det formelle plansystemet

Med det formelle plansystemet menes de strategiske planer og fremdriftsplaner med kritiske milepæler som er lagt for den kontinuerlige gjennomføringen av prosjektet. En milepælplan består av flere «kontrollstasjoner» hvor det kan kontrolleres om man er på rett vei (Andersen, Grunde og Haug 2007). Vi mener at utarbeidelsen og oppfølgingen av slike planer er helt nødvendig for å ha en jevn fremgangsprosess i prosjektet, og for at bedriftene skal være sikre på hva de skal gjøre. Prosjektleder Hilde Bergebakken viste oss en slik plan hvor de fem målene, med tilhørende underpunkter og tiltak, ble presentert med en konkret ramme for når ting skulle være gjennomført. Det vi vil undersøke nærmere er hvilken kjennskap bedriftene har til planen, hvordan den har blitt kommunisert og hvordan de stiller seg til målene som er satt. I tillegg vil vi høre i hvilken grad bedriften har deltatt på planlegging av prosjektet. Andersen, Grunde og Haug (2007) sier at planleggingen skal føre til en økt forståelse av utførelsen. Prosessen skal også motivere og engasjere, men skjer planleggingen på lederpulten vil ikke medlemsbedriftene kunne identifisere seg med den, og engasjere seg rundt det som skal gjøres i det videre arbeidet.

Grunnen til at vi fremhever det formelle plansystemet er fordi prosjektet er avhengig av en kontinuerlig fremdrift da en hel destinasjon av sammensatte aktører skal jobbe mot å bli bærekraftig. Ligger det ingen formelle planer for gjennomføringen kan det tenkes at bedriftene bortprioriterer oppgavene forbundet med prosjektet, og blir hengende etter. I verste fall vil ikke Destinasjon Røros kunne klassifiseres som bærekraftig i 2012. Som vi ser av Georg Kamfjord modell i vedlegg 2, *Det helhetlige reiselivsproduktet*, er det svært mange aktører som påvirker det endelig produktet kunden kjøper. Det vil si at selv om det

omkringliggende området på Røros har gode forutsetninger for bærekraft, samt at infrastruktur og opplevelser, vil ikke destinasjonen oppleves som bærekraftig før en kritisk masse av tilbyderne opptrer på en slik måte. Derfor er det viktig å formidle gode og overkommelige mål slik at man hele veien har med seg bedriftene i arbeidet.

På bakgrunn av det overnevnte ønsker vi å få mer informasjon om følgende:

- Hvilken formening bedriftene har til prosjekteier Destinasjon Røros og Hilde Bergebakken som prosjektleder.
- Hvordan kommunikasjonen foregår mellom bedrift og prosjektleder, og oppfattes denne som tilstrekkelig?
- Hvordan bedriften ser på viktigheten av oppfølging underveis.
- Om bedriften kjenner til det formelle plansystemet for prosjektet.
- I hvilken grad bedriftene har deltatt på noen form for planlegging av prosjektet.

2.5 Ressurser

De ressursene som skytes inn i prosjektet vil forme dets utfall. Resultatet vil alltid avhenge av ressursene, og vil aldri bli bedre enn summen av disse. Når det gjelder finansielle ressurser, bistår Innovasjon Norge med ca 50 % av disse. I løpet av tre år vil DR motta opptil 1.500.000 for å jobbe mot nye måter for å komme i mål med et bærekraftig reiseliv (<http://perarnetuftin.wordpress.com>). De resterende 50 % kommer fra Destinasjon Røros selv. Dette er midler som skal brukes til å få i gang kurs, lønn til blant annet prosjektleder og holde prosjektarbeidet i gang.

I tillegg kreves det at medlemsbedriftene setter av egne ressurser for at prosjektet skal kunne gjennomføres. Dette ser vi blant annet gjennom målet om miljøpolicy og miljøsertifisering, som for noen bedrifter krever mye midler for gjennomførelse. Også kurs både for ansatte og ledere krever ressurser. For eksempel vil et service- og kunnskapskurs koste kr 700,- pr. ansatt i tillegg til at det vil bli avholdt utenfor den ordinære arbeidstiden. Dette er kun et av flere kurs som vil foregå fremover. Selv om slike tiltak involverer økt bruk av ressurser for bedriftene, er dette helt nødvendig for at prosjektet skal kunne gjennomføres og nå de fem tiltaksområdene som ble nevnt innledningsvis. Det vil derfor være

viktig å undersøke om bedriftene tror prosjektet vil føre med seg høy ressursbruk, og se på bedriftenes ulike økonomiske forutsetninger for dette.

Den humane kapitalen er også en viktig ressurs. I reiselivet har betydningen av den humane kapitalen vært delvis glemt, noe som har ført til at det har vært lite spesialkompetanse i næringen. Selv om man ser et kompetanseløft og en økt viktighet i betydningen av kunnskap, henger fortsatt den gamle holdningen ofte igjen i det lokale reiselivet (Ritchie og Crouch 2008). I sammenheng med prosjektet vil det være svært viktig at bedriftene skjønner begrepet bærekraft for å vite hva de jobber mot. Særlig å kunne se verdien av samarbeid, og den økte betydningen bærekraft har for reiselivet i fremtiden. Totalen av denne kapitalen vil ha en påvirkning for resultatet i prosjektet, og vi mener at det burde ligge en klar kunnskap om bærekraft og arbeid rundt dette i bedriften. Er det mangel på slike ressurser, er dette et tegn på at bedriften ikke har klart for seg hva det innebærer å være bærekraftig, samt kunne omstille seg til å drive på en optimal bærekraftig måte. Vi vil nå kort se på hva bærekraft blir definert som, og hva det egentlig er. På denne måten kan vi i ettertid se om det er samsvar mellom bedriftenes oppfatning av bærekraft.

En godtatt definisjon på en bærekraftig utvikling stammer fra Brundtlandkommisjonen (1987) og defineres som *«en utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov»*. Begrepet handler om å utvikle destinasjonen i en retning hvor man ivaretar tre sentrale punkter; økonomiske, sosiale og miljømessige faktorer, slik at generasjoner i fremtiden kan komme å oppleve den samme naturen og kulturarven vi opplever i dag (Brundtlandkommisjonen 1987). Det er også viktig at bedriftene ser sammenhengen mellom bærekraft og konkurransevne. Ritchie og Crouch (2009) mener at en destinasjon kun kan bli konkurransedyktig om den er bærekraftig over lengre tid. Klarer man ikke å opprettholde og utvikle attraksjoner, og de motivasjonsfaktorene som ligger til grunn for at turistene besøker stedet, vil ikke destinasjonen overleve på sikt. Det er viktig at bedriftene ser bærekraft i et langsiktig perspektiv, og ser morgendagens verdi i de investeringene de må gjøre i dag.

2.5.1 Motivasjon

I hovedmodellen har vi lagt til faktoren motivasjon som vi mener vil påvirke ressursene som settes inn i prosjektet. Vi antar at desto større motivasjonen er i bedriften for å bli bærekraftig, desto mer ressurser er man villig til å legge i prosjektet. Det kan også tenkes at om bedriften har som mål innad å bli bærekraftig, er den mer motivert for å endre seg i forhold til bedrifter som ikke har satt bærekraft som et mål i sine strategiske planer. Som vi kort nevnte under det formelle plansystemet, omtalte Andersen, Grude og Haug (2009) noe de kaller motiverende planlegging. Desto mer involvert bedriftene og deres ansatte er i denne fasen, jo mer motivert blir de til å jobbe mot målet. Det kan derfor tenkes at jo mer involvert man er planleggingsprosessen, jo mer motivert blir man til å bruke ressurser på prosjektet. Informasjon om planlegging vil derfor også være nødvendig å vite for dette punktet, da det kan tenkes at dette fører til at bedriftene blir mer engasjerte og vil kunne øke deres ressurstilførsel i prosjektet.

Da ansatte er en viktig del av det å kommunisere bærekraftig destinasjon til de besøkende, er det viktig at disse er motivert for å bidra i prosjektet. Blant annet er kursing av ansatte ett av virkemidlene for å nå målet om blant annet et service- og kunnskapsløft. Her er det viktig at det ligger en motivasjon hos dem for å delta, særlig da disse arrangeres på ettermiddagen etter ordinær arbeidstid. Siden vi ikke skal i interaksjon med ansatte, vil vi forhøre oss om hvordan bedriften skal få sine ansatte til å delta på kurs, og hvordan de skal motivere dem for å sette av tid til å få bedriften og destinasjonen et skritt nærmere målet.

Av dette vil det være behov for å innehente informasjon om:

- bedriftene tror prosjektet vil medføre utvidet bruk av ressurser
- hva bedriftene legger i begrepet bærekraft
- om de mener bærekraft vil være avgjørende for bedriften i fremtiden
- om bedriften har mål innad om å bli bærekraftig
- om de tror det ligger motivasjon hos ansatte for å gjennomføre planlagte tiltak

2.6 Utførelse og produksjon

Å bli en bærekraftig destinasjon handler om å utvikle seg, og finne nye måter å tilby reiseliv på. Strategien og målene for prosjektet skal følges av de involverte aktørene, men det er også viktig at denne strategien har en verdi for disse.

Bakgrunnen for dette er at prosjekter ofte kan anses som arbeid som pågår ut over de primære oppgavene bedriftene utfører. Dette gjelder spesielt for dette prosjektet da det skal skape en forandring og forbedring i virksomheten til DR, for senere komme de tilhørende medlemsbedriftene til gode. Det ligger derfor en utfordring i om DR klarer å tilpasse seg lederrollen mot bedriftene, og stiller høye nok krav til presisjon når det gjelder å beskrive hva prosjektet skal få til, og evnen de har til å realisere det beskrevne (Andersen, Grude og Haug 2009).

John Kotter (1996) utviklet en endringsmodell, hvor allerede det første steget, *Sence of urgency*, omhandler dette. Han sier at hvis en endring skal skje, må minst 75 % av bedriften være villig til endring, og samtidig skjønne hvorfor endringen er nødvendig akkurat nå. Som vi så av ressurskapitlet, kan prosjektet for aktører som skal omstilles være med på å drive kostnadene opp en periode, noe som er grunnen til at disse må se utbytte av hva det innebærer at destinasjonen blir bærekraftig. Han nevner også at lederen har en oppgave med å overbevise, og få ansatte til å skjønne hvorfor det må skje en endring. Klarer vedkommende dette vil det være med på å øke motivasjonen for endringen, og øke sannsynligheten for at den blir gjennomført.

Skal dette ses gjennom en destinasjonssammenheng kan vi se på Georg Kamfjords modell som er vist under. Han mener at før det kan skje noe på destinasjonsnivå eller på landsbasis, må det ligge et ønske og mål i hver enkelt bedrift å være med på en slik utvikling. Bakgrunnen for dette er at omsetningen som skjer i destinasjonen oppstår på bedriftsnivå, hvor det er de ansatte som er i kontakt og utfører direkte transaksjoner med de reisende. Med andre ord må medlemsbedriftene i bærekraftprosjektet føle en form for merverdi og lønnsomhet på sikt for at arbeidet skal tas på alvor. For å kunne lykkes med prosjektet vil det derfor være kritisk at Destinasjon Røros klarer å integrere bærekraft i medlemsbedriftene, og involvere de og deres ansatte på et tilfredsstillende nivå. For å klare dette vil også andre faktorer spille inn. Blant annet vil en utvikling av kunnskap, motivasjon og kompetanse blant bedriftenes ledelse og ansatte ha

betydning for gjennomføringen. Også aktuelle spørsmål som prosjektets påvirkning på kostnader og konsekvenser i forhold til kundene vil måtte avklares om bedriftene i DR skal vektlegge prosjektet i stor nok grad.

	Fellesoppgaver					Kommersiell prod.
	Infrastruktur	Offentlig sektor-ansvar	Destin. utvikling	Destin. m.føring	Organisering	
Stat						
Landsdel						
Fylke						
Region						
Kommune						
Sted						
R.L. org.						
Bedrifter						■

For å kunne avdekke bedriftenes intensjon om endring og hva som kreves for å involvere de nok mot dette, vil det være interessant å avdekke:

- Hvor mye har bedriften satt seg inn i prosjektet, hvilken kjennskap de har til det?
- Om det er sammenheng mellom bedriftenes strategier og mål vs. DR og prosjektets strategier og mål.
- Om bedriften har tenkt på noen tiltak, eller allerede har startet.
- Om de føler at det er nødvendig nok å gjennomføre tiltak slik situasjonen er i dag.

2.6.1 Samarbeidskultur

Vi kan også snakke om et steds samarbeidskultur. Dette handler om hvilke vaner man har for samarbeid i området, og hva som er «vanlig å gjøre hos oss». Disse forholdene vil påvirke arbeidsmetoder, samt fremgangen i prosjektet. Alle destinasjoner har gjerne tradisjoner eller vaner for hvordan de liker å arbeide og gjennomføre tiltak (foilsett Arvid Flagestad 2010). Destinasjonskulturen i DR vil være interessant å se nærmere på, da den vil påvirke samhandlingen mellom de ulike involverte i prosjektet. Samarbeid og godt miljø vil være viktig for at man sammen kan kalle seg en bærekraftig destinasjon, og kunne tilby helhetlig bærekraftige produkter til kundene. Et godt samarbeid vil også synes utad mot markedet og oppfattes av lokalbefolkningen og de tilreisende i destinasjonen.

Her vil det derfor være behov for å studere nærmere hva bedriftene mener om:

- Samarbeidskulturen i destinasjonen.

2.7 Kritiske suksessfaktorer

Kritiske suksessfaktorer er forhold som direkte eller indirekte vil påvirke suksessen til et prosjekt. Dette kan være forhold som påvirker alle de tre nivåene i modellen, samt prosjektkulturen. Hvilke faktorer som er kritisk varierer fra prosjekt til prosjekt, og fra fase til fase i prosjektet (Karlsen og Gottschalk 2008). Flere av punktene nevnt i teoriutredningen over er slike faktorer. Selv om de kritiske suksessfaktorene vil endre seg fra tid til annen i prosjektet, vil det være spennende å høre hvilken oppfatning bedriftene har av hva disse er. Hvis man ser tendenser til ulikheter i svarene er dette en indikator på at bedriftene har ulike oppfatninger av hva som kommer til å bli vanskeligst for å imøtekomme prosjektets mål. Dette vil kunne avdekke avgjørende forhold som DR ikke har vektlagt nok i arbeidet så langt.

Derfor vil vi prøve å finne ut av:

- Hva bedriftene mener er de mest avgjørende suksessfaktorene for bærekraftprosjektet.

3.0 Metodevalg

I dette kapitlet vil vi presentere hvilken fremgangsmåte vi vil bruke for å samle informasjon om fenomenet vi skal belyse. Vi vil i hovedsak benytte oss av Gripsrud, Olsson og Silkosets bok «*Metode og dataanalyse*», samt Troye og Grønhaugs «*Utredningsmetodikk*» for å komme frem til de data som skal danne grunnlaget for en videre analyse av problemområdet i denne oppgaven.

3.1 Design

Når man skal utforske et fenomen, er det først og fremst viktig å finne riktig fremgangsmåte på undersøkelsen man skal benytte. Det starter med valg av

design, som sier noe om hvordan hele undersøkelsen skal legges opp for å løse det man ønsker å belyse. Vi skiller mellom eksplorativt, deskriptivt og kausalt design, hvor tre faktorer er avgjørende for hvilken type design som bør velges: 1) erfaringer på området fra før 2) bruk av teori og 3) ambisjonsnivå (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2008). Da bærekraftprosjektet er nytt, både nasjonalt og for DR, finnes det ikke noen tidligere erfaringer rundt dette området. På bakgrunn av dette har vi benyttet oss av teori som skal gi oss økt forståelse og kunnskap rundt problemområdet vi har fremhevet. I undersøkelsen vil vi utvide forståelsen om temaet, samtidig som vi vil forsøke å avdekke noen sammenhenger mellom dataene og teorien vi har benyttet- altså at vi har et middels ambisjonsnivå. Da vi vet lite om det aktuelle problemområdet fra før, vil vi forsøke å forstå og tolke fenomenet på best mulig måte. På bakgrunn av dette vil et eksplorativt design være mest hensiktsmessig å bruke i denne oppgaven.

3.2 Valg av metode og analyseverktøy

Gripsrud, Olsson og Silkoset (2008) skiller mellom kvalitativ og kvantitativ metode for innhenting av data. Ofte blir begge typene brukt, alt etter hvor hensiktsmessig det er i forhold til fenomenet man skal belyse. Noen vil hevde at bruk av begge metodene er optimalt, da dette hever kvaliteten på undersøkelsene. Likevel er det problemstillingen og formålet med oppgaven som er avgjørende for hvilken metode som bør velges. Da vi har valgt å benytte oss av et eksplorativt design er det den kvalitative metoden som gjør seg gjeldende. Bakgrunnen for dette er at kvalitative metoder gir et mer utfyllende bilde av det vi skal belyse (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2007).

Innenfor kvalitativ metode finner vi to hovedverktøy for hvordan man kan utføre undersøkelsen, henholdsvis gjennom fokusgrupper og individuelle dybdeintervjuer. I denne oppgaven har vi valgt å benytte oss av dybdeintervju med tilhørende intervjuguide, da informasjon og svar på bedriftenes individuelle meninger om prosjektet er nødvendig. Metoden er særlig egnet om man skal innom sensitive tema, eller trenger individuelle meninger, tanker og erfaringer fra respondenten. Sjansene for å få et mer riktig og ærlig svar er større ved bruk av dette instrumentet, i en en- til en-situasjon, enn ved for eksempel fokusgrupper hvor gruppedynamikken kan påvirke respondentene. Da vi ønsker å få svar på

bedriftenes individuelle meninger om blant annet samarbeidskultur i destinasjonen og personer i prosjektledelsen, passer denne metoden godt.

Ulempen ved å benytte seg av dybdeintervju er at de er svært tids- og kostnadskrevende. Hvert enkelt intervju kan ta alt fra en til to timer, samt at innsamlet materiale må analyseres i etterkant. Hvor mange respondenter som trengs til slike dybdeintervju varierer fra gang til gang, men en tommelfingerregel er at når du ser tendenser til like svar hos respondentene, har man innhentet nok materiale (Troye og Grønhaug 1993).

3.3 Intervjuguiden

Intervjuguiden vi har utformet til vår undersøkelse ligger i vedlegg 1, og er grunnsteinen til selve intervjuet. Det er flere måter å utarbeide intervjuguidene på, men vi har valgt å bruke en relativt strukturert guide hvor spørsmålene er utformet på forhånd; med bakgrunn i teorien og de tema vi ønsker en dypere forståelse i. Dette gjør at vi opererer med lik presisjonsgrad på spørsmålene våre til samtlige respondenter. At vi benytter en relativt strukturert intervjuguide forenkler også arbeidet med å sammenligne svarene vi får fra respondentene og bidrar til å finne flere forskjeller og likheter i svargivningen. Selv om vi følger en noe strukturert guide står respondenten fritt til å svare åpent og utfyllende på de temaene vi har valgt som bakgrunn for spørsmålene. Her er det viktig at vi som moderatorer har klare oppfølgingsspørsmål for å få svar på det vi ønsker dersom respondenten ikke svarer utfyllende nok om det vi er ute etter. En fallgrube man må være oppmerksom på, er at oppfølgingsspørsmålene ikke blir ledende. Ledende spørsmål kan føre til at respondenten får en indikasjon på hva han eller hun bør svare, og fører da til målefeil i datainnsamlingen (Gripsrud, Olsson, Silkoset 2008). Det som også kjennetegner en eksplorativt design er at analysen i ettertid vil bestå av subjektive evalueringer fra vårt ståsted, da med utgangspunkt i teori og sekundære data relatert til emnet.

Svarene vi mottar fra intervjuene er delt opp i seks ulike tema, slik at enklere kan sette disse opp mot hvert underpunkt i teorien. Fem av disse temaene omhandler teorien fra kapittel to, samt relevante spørsmål fra problemområdet vi vil utforske.

Temaet som ikke omhandler teorien er innledningsfasen hvor vi innhenter generell informasjon om respondenten og bedriften vedkommende representerer.

Tema 1- Generell innhenting av informasjon: Her innhentes informasjon om respondentenes fulle navn, bedrift og stilling. I tillegg til at dette er nødvendig informasjon, gir det en myk start for den intervjuende, og vinner personen til intervjusituasjonen.

Tema 2- Prosjektlederen: Formålet med denne delen er å innhente informasjon om bedriftens oppfatning av prosjektledelsen og prosjektlederen. Temaet skal prøve å kartlegge tiltroen og kommunikasjonen til prosjektlederen, samt kjennskapen til det formelle plansystemet som er lagt til grunn for prosjektet. Spørsmålene som er relatert til dette temaet ble omdiskutert under prosjektledelsen i teorikapitlet.

Tema 3- Ressurser: Dette temaet er ment for å innhente informasjon i forhold til ressursteorien og de punktene vi tok for oss der. Dette gjelder blant annet hvordan bedriftene ser på ressursbruk til prosjektet, og hvilke intensjoner de har for å delta i gjennomføringen.

Tema 3b- Motivasjon: Formålet er å se om det er en sammenheng mellom motivasjon hos bedriftene, deres ansatte, og de ressursene de ønsker å vie til prosjektet.

Tema 4- Utførelse og produksjon: Her er formålet å kartlegge hvor godt bedriftene har satt seg inn i prosjektet, og satt i gang eller tenkt ut tiltak for å drive bedriften i en bærekraftig retning. Dette gjelder også å se om bedriftens mål er i tråd med prosjektets mål. Spørsmål angående samarbeidskulturen inngår også under dette temaet, da samhandlingen er viktig for å komme frem til destinasjonens ønskede resultat.

Tema 5- Kritiske suksessfaktorer: Dette temaet skal belyse hva respondentene ser på som de største utfordringene med prosjektet og hva de mener er avgjørende for dets utfall.

3.4 Innsamling av data

Normalt foregår dybdeintervju i en en- til en- situasjon. I vår undersøkelse tok hvert intervju i overkant av én time hvor to stykker deltok som moderatorer. En person hadde ansvaret for å stille spørsmål, observere den ikke-verbale kommunikasjonen og opprettholde interaksjonen med respondentene. Den andre sørget for at de ulike temaene ble fulgt opp, noterte ned det som ble sagt og håndterte en båndopptaker vi benyttet. Dette var for å sikre at så mye som mulig av informasjonen ikke gikk tapt, og ga oss muligheten til å kunne analysere svarene bedre i ettertid. At intervjuet involverte to personer som moderatorer kan ha hatt en innvirkning på svarene fra respondentene da det kan ha påvirket situasjonen og preget deres subjektive meninger. I tillegg til dette er en av intervjuerne kjent for noen av respondentene, noe som også kan ha gjort utslag på det som ble sagt. Likevel kan dette på den andre siden ha vært en pådriver for mer åpenhet mellom partene, hvor respondentene hadde mer tiltro til oss som moderatorer. I kapittel 4 vil vi redegjøre for øvrige feilkilder og målefeil som kunne ha oppstått i undersøkelsen.

3.5 Sekundærdata

I denne oppgaven er det til liten grad benyttet sekundære data da det finnes lite tilsvarende data som gir en videre innsikt i problemstillingen og temaet for dette prosjektet. Likevel har vi benyttet oss av noen interne kilder vi har mottatt fra Destinasjon Røros gjennom samtaler med prosjektleder, samt dokumenter og forrapporter til prosjektet. Av eksterne kilder har vi benyttet oss av offentlige kilder fra bransjeorganisasjoner offentlige myndigheter, da i hovedsak fra Innovasjon Norge. Når det gjelder sekundærdata må man også her være oppmerksom på at validiteten kan være lavere og at reliabiliteten kan være redusert (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2008).

3.6 Utvalg

Populasjonen kan forklares som alle de undersøkelsesenheterne man ønsker å si noe om (Troye og Grønhaug 2009). I denne oppgaven vil populasjonen være medlemsbedriftene i Destinasjon Røros. Da det totale antallet er omfattende og mangfoldig, ville det vært svært tids- og ressurskrevende å utføre intervjuer med

samtlig av disse aktørene. Vi har derfor lagt et vurderingsutvalg til grunn for vår undersøkelse. Her har vi tatt med representanter for ulike kategorier i populasjonen i håp om å få fram synspunkter som kan belyse prosjektet fra ulike sider (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2008). Hensikten bak bruk av dybdeintervju skal ikke være at svarene skal være statistisk generaliserbare, men gi en dypere forståelse av utfordringer knyttet til praktiske og organisatoriske forhold i prosjektet. Derfor vil en studie basert med utgangspunkt i et vurderingsutvalg kaste lys over- og gi innsikt i flere utfordringer som kan oppstå i gjennomføringen. På bakgrunn av dette består utvalget vårt av ni bedrifter representert i forskjellige typer næringer og av forskjellige størrelser i ulike deler av destinasjonen. Ideelt sett burde dette utvalget tatt større høyde for den geografiske spredningen i populasjonen, men dette har på bakgrunn av begrensning i tid og ressurser ikke latt seg gjennomføre slik vi hadde ønsket.

3.6.1 Presentasjon av utvalget



Respondent 1- Røros Sport AS

Røros Sport ble opprettet i 1981 og er en av de største enkeltbutikkene i handelsstanden i Destinasjon Røros. Butikken er medlem av G-sport –kjeden og sysselsetter i overkant av 10 årsverk.



Respondent 2- Røros Flyservice RRS AS

Røros Flyservice ble opprettet i 2001 og er et selskap med todelt virksomhet:

Reisebyrå/reisetjenester og flyhandling (alle nødvendige bakketjenester i forbindelse med et flyanløp). Røros Flyservice sysselsetter per i dag mer enn 400 personer. Avdelingen på Røros er hovedkontor for hele Røros Flyservice- gruppen, i tillegg til å være DOT LT sin representant ved

Røros lufthavn. Her drives også et fullservice reisebyrå og avdelingen sysselsetter elleve årsverk. De står også for finansieringen av et nyopprettet Bookingsystem for alle Destinasjon Røros sine medlemmer (www.rorostravel.no).



Respondent 3- Naturitas AS

Bedriften er eid av Rørosmuseet og fungerer som drivere av Dokortjønna friluftspark og Femundsmarka nasjonalparksenter. De har møtelokaler, bibliotek, restaurant med kortreist mat og utstilling om Femundsmarka nasjonalpark. De driver også med rådgivning innen miljøledelse for bedrifter og kommuner, og er kvalifiserte for å foreta sertifiseringer (Miljøfyrtårn/ Iso 14001). Bedriften sysselsetter totalt 3 årsverk.



Respondent 4- Vauldalen Fjellhotell AS

Vauldalen Fjellhotell er en overnattingsbedrift med 37 rom - og tilbyr også en rekke naturbaserte aktiviteter for sine gjester. Hotellet ligger ca fire mil øst for Røros, like ved grensen til Sverige. Stedet har tradisjoner helt tilbake til 1780 i å ta imot reisende, og sysselsetter i dag rundt 4 årsverk. Virksomheten er også en ”miljøfyrtårnsbedrift” og sertifiserte seg som en av de første bedriftene i regionen.

**Respondent 5- Røros Hotell AS**

Røros Hotell er Røros' og Fjellregionens største hotell med 167 rom og sysselsetter rundt 90 årsverk (inkludert to tilhørende serveringssteder). Med dette er Røros Hotell også den største reiselivsaktøren i Fjellregionen og Destinasjon Røros. Røros hotell ble i januar 2009 et selvstendig hotell, etter flere år som medlem av hotellkjeden Choice. I forbindelse med dette ble en ny strategi satt i livet, og fokuset på å være en foregangsbedrift i regionen ble viktig.

**Respondent 6- Røros Produkter AS**

Røros Produkter er en familieeid industribedrift som produserer og leverer løsninger for rengjøring og håndtering av avfall. Bedriften har per i dag 19 årsverk og er en av Norges ledende produsenter av kvalitetsprodukter til rengjøringsmarkedet.

**Respondent 7- Form Til Fjells AS**

Selskapet sysselsetter i overkant av 10 årsverk og er et av Midt-Norges største designbyrå. De har bred kompetanse innen felt som prosessledelse, bygging av merkevareplattform, strategi, helhetlig visuell profilering, interiørarkitektur, grafisk design og webdesign. Form Til Fjells har blant annet utformet strategisk design for Destinasjon Røros, flere av bedriftene her, samt Trøndelag Reiseliv, og kjenner dermed godt til kommunikasjonen ulike sentrale aktører fører mot sine kunder og interessenter.



Respondent 8- Rørosmat BA

Denne bedriften ble stiftet i 2003, og har per i dag tre ansatte som driver markedsføring, salg og distribusjon av matprodukter for over 20 ulike råvareprodusenter og videreforedlingsbedrifter i distriktene i Rørosregionen. Både Rørosmat og flere av bedriftene de representerer er medlemmer av Destinasjon Røros. På bakgrunn av dette representerer denne respondenten også noen synspunkter fra disse.



Respondent 9- Frost Røros AS

Frost Røros AS er en klesbutikk med 3 ansatte i bykjernen på Røros. Butikken retter seg mot de som er opptatt av trender og kvalitet, og tilbyr flere kjente merkevarer. Frost er en av mange mindre tilbydere i handelsstanden på Røros og representerer utvalget av de mange mindre aktørene som nyter godt av de besøkende.

3.7 Validitet og reliabilitet

Validitet og reliabilitet vil kunne si noe om kvaliteten på undersøkelsen vi har foretatt. Validiteten handler om hvor godt man måler det en har til hensikt å måle (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2008:72). Dette kan i stor grad sees ut fra spørsmålene i intervjuguiden, men også i hvilken grad respondenten har svart oppriktig på spørsmålene. Med andre ord dreier dette seg om gyldigheten av dataene vi har innhentet. Reliabiliteten handler om hvor pålitelige disse svarene er. Det vil si i hvilken grad vi kan få de samme målingene om vi utfører intervjuene en gang til og om de er overførbare i den populasjonen vi henter utvalget vårt fra. For vår del er utvalget i undersøkelsen et begrenset utvalg fra en

stor og mangfoldig populasjon. Dette gjør at resultatene som kommer frem fra undersøkelsen vil være noe begrenset når det kommer til reliabilitet. På den andre siden mener vi målingene i undersøkelsen uttrykker avgjørende forhold som kan være viktige i det videre arbeidet med prosjektet. Vi anser derfor validiteten i undersøkelsen som nokså god.

4.0 Presentasjon av innsamlet datamateriale

I dette kapitlet vil vi presentere dataene vi har innhentet gjennom dybdeintervjuene. For å gjøre dette på en oversiktlig måte bruker vi en temabasert tilnærming hvor spørsmålene er kategorisert i forhold til de temaene som ble presentert i kapittel 3.3. (De tilhørende oppfølgingsspørsmål er ikke nevnt her, men finnes i intervjuguiden i vedlegg 1). I etterkant av intervjuene utformet vi en matrise som har fungert som et verktøy for å sammenligne resultater av intervjuene vi har foretatt. Denne matrisen kan ses vedlegg 2. Tema 1 er generell informasjon av bedriftene/respondentene og er ikke tatt for seg i den følgende presentasjonen av datamaterialet.

4.1 Tema 2- Prosjektledelsen

Spørsmål 5: *Hva mener du om prosjektlederen og DR som ansvarlig for prosjektet?*

Samtlige svarer at de mener prosjektlederen egner seg svært bra. Alle er fornøyde med den jobben som har blitt gjort så langt, og mener at hennes erfaringer fra ulike typer jobber passer godt til denne stillingen. Prosjektlederen har vært ansvarlig for miljøpolitikken i bedriften HÅG og har dratt med seg mye erfaringer og ansvar gjennom tidligere engasjement og dagens jobb som innkjøpssjef i LHL. I tillegg er hun et kjent fjes for mange i regionen, noe respondentene ser på som en styrke. Mange påpeker også at Destinasjon Røros er den aktøren som kan desidert mest om reiseliv i regionen, og egner seg godt til å seile i front av prosjektarbeidet.

Seks av respondentene påpeker at prosjektlederen har en alt for liten stilling (40 %) i prosjektet slik det er i dag. Noen mener at de helst skulle sett Hilde Bergebakken i en 80 – 100 % stilling, da de mener størrelsen på prosjektet krever

dette.

Ved spørsmål angående oppfølging, sier samtlige det er viktig at prosjektleder følger opp bedriftene, særlig da dette er et nystartet prosjekt uten noen form for presedens. Med dette utdyper mange at da ingen har gjennomført et slikt prosjekt i så omfattende grad tidligere, har man lite tidligere arbeid og erfaringer og vise til, og at det derfor er viktig at man følges opp slik at man hele tiden er på riktig vei. Da syv av respondentene mener at tett oppfølging er viktig hele veien, sier respondent 9 at oppfølgingen ikke trenger å komme før litt ut i prosjektet før bedriftene har startet iverksetting av ulike tiltak. Respondent 2 sier også at oppfølgingen ikke må oppleves som masete for deltagerne, da dette kan virke demotiverende for det videre arbeidet. Likevel skal det påpekes at flertallet mener tett oppfølging er viktig for å få med alle i destinasjonen, særlig bedriftene i distriktet.

Samtlige svarte at kommunikasjonen mellom prosjektleder og bedrift var god. Noen påpekte også at størrelsen på destinasjonen førte til at man kjente hverandre relativt godt fra før, slik at man ikke trengte å bygge opp og utvikle et nytt forhold til hverandre. Respondentene nevnte at kommunikasjonsmidler som e- post, telefon, facebook og et eget bransjenett var gode kanaler for kommunikasjon, men at disse kanskje ikke ble brukt nok.

4.2 Tema 3- Ressurser

Spørsmål 4: *Tror du prosjektet vil føre til utvidet bruk av ressurser for bedriften og dens ansatte?*

Alle respondentene sier at de tror prosjektet vil medføre økt bruk av ressurser, hvorav syv mener at dette ikke vil dreie seg om en uoverkommelig mengde som er av for stor betydning for deres virksomhet. Respondent tre tilføyer at om prosjektet fører til store kostnader vil det være vanskelig for mange mindre bedrifter å kunne gjennomføre ulike tiltak, som for eksempel miljøsertifisering, kurs og opplæring av nye og nåværende ansatte. To respondenter sier at de tidligere har prøvd å miljøsertifisere seg, men på grunn av dårlige økonomiske tider har de måttet avsluttet en gjennomføring av dette da det ble for dyrt. De legger til at dette er noe de ønsker å gjennomføre i fremtiden, men påpeker også at ulike tiltak vil føles mer nødvendige å gjennomføre dersom flere i destinasjonen gjør det samme.

Når det kommer til sammenhengen mellom ressursbruken som en investering nå for å oppnå økt lønnsomhet på sikt for enkeltbedriftene, er det kun respondent 2 og 3 som nevner dette.

Spørsmål 1: *Hva legger du i begrepet bærekraftig utvikling?*

Alle respondentene hadde en formening om hva en bærekraftig utvikling innebærer, og kunne si noe som var i nærheten av hva begrepet tar for seg. To respondenter nevnte ingen av de tre faktorene miljø, sosial og økonomi som bærekraftbegrepet inneholder, mens syv kunne koble begrepet til miljøfaktoren, og viktigheten av bevaring av omgivelsene rundt oss og samtidig ta høyde for fremtidig utvikling. Det var kun en respondent som kunne referere til alle tre faktorene, og samtidig visste at det hadde sin opprinnelse fra Brundtland-kommisjonen fra 1987.

Selv om ikke alle kunne gjenspeile sidene ved begrepet bærekraft, var samtlige tydelige på at bærekraft er viktig for fremtiden, og særlig for Røros som verdensarvsted. Alle mente at en bærekraftig utvikling ville øke konkurranseevnen til Destinasjon Røros. Respondent 3, 5 og 8 tilføyde også at dette ikke bare er en forbigående trend, men at dette er noe kundene har begynt - og vil etterspørre mer i fremtiden.

4.2.1 Motivasjon

Når det gjelder motivasjonen for å delta i prosjektet opplever vi at alle respondentene er svært positive og mener en vellykket gjennomføring av det vil være en styrke for Destinasjon Røros. Det eneste vi oppfattet som negativt fra de intervjuende var påpekningen av at de var litt usikre på hva prosjektet munner ut i. To respondenter skulle ønske at prosjektleder hadde vært tydeligere på hva som ligger i det for bedriftene, og hva som er og kan bli resultatet av å delta og bruke egne ressurser.

Når det gjelder motivasjon hos ansatte, spør vi de intervjuende blant annet om hva de tenker om service- og kunnskapskursene som skal iverksettes. Her er samtlige positive, og mener det er svært viktig at handelsstanden og overnattingsbedriftene

i destinasjonen deltar, da det ofte er de som får stilt spørsmål fra tilreisende. Alle uttrykker at de er villige til å bruke ressurser til å sende sine ansatte på kurs, hvor noen også legger til at de ikke kan presse de ansatte til å delta da kursene går utenom arbeidstiden. Syv respondenter opplever positive tilbakemeldinger fra de ansatte på at de ønsker å delta på ulike planlagte tiltak.

Spørsmål 2: *Hva vet du om prosjektet bærekraftig reiseliv 2015?*

Under dette spørsmålet nevner samtlige respondenter at de vet bakgrunnen for prosjektet, og at DR er en av flere piloter som skal utføre et prosjekt for Innovasjon Norge. Ut over dette ser vi en tydelig variasjon i svarene. Grunnen til dette er at noen av de som har blitt intervjuet har ansatte/medlemmer i ledelsen som er med i selve prosjektgruppen, og har fått bedre innsyn i planer og prosjektet for øvrig. Respondentene som ikke har vært med i prosjektgruppa sier det de kjenner til av prosjektet er presentert gjennom deltagelse på informasjonsmøter, og gjennom informasjon sendt via mail. Respondent 2 er den eneste som nevner at de har satt seg inn i informasjon gjennom bransjenett - et eget infosted på internett for samtlige medlemmer. Bedriftene som ikke har ansatte i prosjektgruppen sier de ikke har fått presentert en milepælsplan med ulike delmål for prosjektet. Da vi spør nærmere om milepæler og planlegging, ser vi tendenser til at respondentene ønsker seg en delmålsplan hvor tiltak og eventuelle virkninger utdypes, og at de mener dette er noe som vil føre til at alle bedriftene kommer i gang med nødvendige tiltak for at destinasjonen skal nå målet. Respondent 2 og 3 påpeker også viktigheten av å kunne presentere resultatmål. Å kunne vise til resultater etter hvert som tiltak har blitt gjennomført er viktig for å vise til positiv utvikling og framgang i prosjektet. Dette vil igjen være med på å motivere bedriftene. Respondent 7 og 8 savner å vite mer hva resultatet vil være til slutt, hva som ligger i det for dem å delta i prosjektet. Begge skjønner betydningen av bærekraft og mener det er bra for Destinasjon Røros, men savner å vite hva prosjektet til slutt munner ut i.

Når det kommer til tidsrammen på prosjektet, sier to respondenter at de ikke klarer å sette tidsrammen i perspektiv over hvor mye som må gjøres innen 2012 da de ikke kjenner til noen konkrete milepæler, men tillegger at 2012 er en stund til og at de tror det er gjennomførbart.

4.3 Tema 4- Utførelse og produksjon

Spørsmål 3: *Er det noen likheter mellom bedriftens mål og prosjektets mål?*

Kun én av bedriftene (respondent 5) kunne vise til at bærekraft var en del av bedriftens mål og inngikk i deres langsiktige strategier. Personen uttalte også at prosjektet på mange måter var et supplement til det de allerede jobbet mot. Seks personer sa de hadde mål som var i tråd med det å handle bærekraftig, da gjennom mål for mer verdiskapning gjennom felles tiltak for å få flere besøkende, eller at de jobbet mot å innføre ny miljøpolicy i bedriftene. To av bedriftene kunne ikke sammenligne bedriftens mål med prosjektets, da de følte de ikke hadde nok kunnskap om prosjektet og dets mål. Likevel følte samtlige respondenter at det kunne være viktig å inkludere konkrete mål fra prosjektet i bedriftene dersom hele destinasjonen skulle opprettholde et bærekraftig arbeid på sikt.

På oppfølgingsspørsmål om konkrete tiltak mot målet miljøpolicy og sertifisering, sier respondent 5, 6 og 7 at de er på vei til å miljøsertifisere seg, mens en allerede var sertifisert. Alle siktet mot sertifiseringen *miljøfyrtårn*, som er en norsk sertifisering ment for små og mellomstore bedrifter. Når det kommer til målet om bedre avfallshåndtering var dette et arbeid de mente kommunene måtte bidra i større grad. Dette da sortering og håndtering av avfall kunne føre til merkostnader for enkeltbedriftene på grunn av store avstander og liten befolkning i destinasjonen. Hva gjelder tiltaket om økt bruk av lokal mat, var dette noe som eksisterte både hos respondent 4 og 5 som har servering. Respondent 8 er en pådriver for salg av lokale matvarer, og nevnte at etterspørselen i destinasjonen var økende. Målet om service- og kunnskapsløft merket vi svært stort engasjement til. Alle respondentene var villige til å sende sine ansatte på kurs, og mente dette var en viktig pådriver for å gjøre kunden enda mer fornøyd. Det siste målet, å utvikle produkter som fremmer bærekraft i form av natur og kultur, jobber respondent 3 og 4 godt med. Naturitas jobber med å utvikle Nordens største park med aktivitetsapparat i tre, og jobber aktivt med markedsføring av opplevelsene i Femundsmarka nasjonalpark, mens Vauldalen fjellhotell tilbyr hest og slede- turer med tilhørende aktiviteter i naturen. Likevel visste de fleste respondentene lite om det videre arbeidet rundt punktet om utvikling av slike produkter.

Spørsmål 6: *Hvordan oppfatter du samarbeidskulturen mellom aktørene på Røros og i regionen for øvrig?*

Samtlige respondenter sier at samarbeidskulturen har vært noe varierende, men at den har blitt betraktelig bedre i løpet av de siste årene. Det påpekes også at reiselivsnæringen har vært en sentral pådriver for å forbedre dette, særlig når det kommer til å øke samholdet mellom kommunene rundt. Dette er også en av grunnene for at respondentene mener at DR som ansvarlig for prosjektet er et riktig valg.

Da Rørosregionen er en lite befolket region og aktørene kjenner godt til hverandre, merker vi at respondentene kan referere til forhold som omhandler andre aktører, og nevner steder hvor samarbeidet ikke har vært optimalt. Blant annet nevnes et noe konkurransepreget forhold mellom de to hotellene Røros Hotell og Bergstadens Hotell som en mulig utfordring i fremtiden. Da dette er to store aktører i reiselivet i destinasjonen sier to av respondentene at det savnes at begge aktørene bidrar for å dra utviklingen i destinasjonen i en felles retning; noe de påpeker som ekstra viktig nå som pilot- prosjektet er i gang. Likevel påpeker to av respondentene at intern konkurranse nødvendigvis ikke trenger å være noe negativt. Respondenten fra Røros Hotell uttaler for øvrig at de av natur er konkurrenter og har en sunt forhold når det gjelder konkurranse.

Drosjeselskapet på Røros blir også nevnt som en dårlig samarbeidsaktør av en respondent. Dette da personen mener de har uttalt at bærekraftprosjektet ikke angår dem, og at de ikke ønsker å delta. Et par av respondentene har også mottatt signaler fra medlemmer i DR som har uttrykt lite forståelse for at Alvdal kommune og bedrifter her nylig har blitt medlemmer. Respondentene som uttaler seg om dette, sier at det er tydelig mangel på forståelse av verdien i at man er medlemmer, og mulighetene av et større samarbeid.

4.4 Tema 5- Kritiske suksessfaktorer

Spørsmål 5: *Hva ser du på som kritiske suksessfaktorer i prosjektet?*

Her ser vi også tendenser til ulike svar. Respondent 1, 4, 7 og 8 svarer relativt likt, og mener at utfordringene ligger i få involvert alle medlemsbedriftene i prosjektet, særlig de som ligger i distriktene. Disse respondentene påpekte også viktigheten av at alle må skjønne poenget med bærekraftprosjektet. På grunn av at kjennskapen mellom de ulike aktørene er god var det enkelte respondenter som

kunne referere til medlemsbedrifter som hadde uttalt seg at de ikke skjønnte hvorfor de skulle delta og bruke ressurser på noe som de mente ikke angikk dem.

Respondent 5 og 6 poengterer noe svært viktig under dette punktet. De snakker om tiden etter 2012, at det er viktig at bærekraftprosjektet fortsetter som en kontinuerlig prosess, og ikke stopper etter endt prosjekttid. Noen er nødt til å jobbe videre med å følge opp, lære og formidle hva som skal gjøres for å opprettholde statusen som bærekraftig. De nevner at om ting stopper i 2012 vil dette være et prosjekt som ikke får verdi. Det må være et langsiktig mål, hvor ansatte må være med og det må ligge en forankring i organisasjonen. Respondent 3 tilføyer på dette at prosjektledelsen må skape engasjement i ledelsen hos medlemsbedriftene.

Respondent 2 refererer til tid som en kritisk suksessfaktor og mener at den planlagte prosjekttiden på tre år virker optimistisk, siden det er mange aktører som skal inkluderes i det utførende arbeidet. Respondent 9 nevner at mange av tiltakene er kostnadskrevenende og ser på dette som en stor utfordring for de små aktørene.

4.5 Feilkilder

Når det gjelder resultatet av datainnsamlingene, kan det ligge feil her som gjør at svarene vi har fått ikke er reliable. Det er derfor viktig å ta høyde for disse når man nå skal studere resultatet og funnene vi har gjort.

4.5.1 Dekningsfeil

Den første feilkilden er dekningsfeil. Det vil si at utvalgsrammen vi har ikke dekker godt nok det vi ønsker å belyse (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2008). For vår undersøkelse vil det være en dekningsfeil at vi har respondenter som ikke er nok geografisk spredt. Under våre to planlagte turer til Røros-regionen for å gjøre intervjuer, var det kun Vauldalen fjellhotell, som ligger utenfor Røros, som hadde tid til å delta. Hadde flere vært disponible kunne det ha vært mer ulikheter og nyttig materiale i de svarene vi hadde fått.

4.5.2 Ikke- responsfeil

Dette er feil som kommer av at respondenten ikke har svart på spørsmål fordi personen ikke har grunnlag for det (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2008). Dette er en feil som kun forekom ved et par anledninger, på ulike spørsmål, hvor respondenten var usikker og ikke ville si noe konkret da de ikke visste nok om saken. Likevel var det ingen spørsmål hvor flere av de intervjuende ikke kunne svare, og vi anser ikke dette som noen stor feilkilde i undersøkelsen.

4.6 Målefeil

Målefeil oppstår som en årsak av det respondenten svarer. Får vi ikke ærlige svar av den intervjuende, er dette en kilde til uriktig måling. Målefeil kan vi finne i selve intervjuguiden eller i interaksjonen mellom oss som intervjuer og respondenten (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2008).

I intervjuguiden vår kan en målefeil ligge i at noen spørsmål overlapper hverandre. Årsaken til dette er at de ulike tema i teorien overlapper hverandre. I ettertid ser vi at noen spørsmål kanskje burde vært endret, men at vi likevel fikk de svarene vi ønsket ved å omformulere oss litt under selve intervjuet.

Når det gjelder feil under selve interaksjonen kan dette være vanskelig å avdekke, men likvel viktig å ta høyde for. Det kan ligge målefeil i at respondenten ikke har svart oppriktig. Dette er selvsagt vanskelig å vite, men vi føler at respondentene ikke la skjul på noe under intervjuet. En annen feil som er viktig å ha i minnet når man leser, er at vi som intervjuere klarer å tolke og registrere den verbale responsen vi får. Ved videre lesing må det heller ikke glemmes at selve situasjonen kan føre til målefeil. Kanskje har vi intervjuet respondentene på et dårlig tidspunkt, hvor forhold og omgivelser som fører til uærlige svar har påvirket dem, eller at samspillet mellom oss og respondent ikke fungerer særlig bra.

Vi ser altså at vi må ta forbehold om en rekke faktorer som kan ha ført til feil i målingen. Det vi har gjort for å forebygge dette på best måte er å være godt forberedt på samtlige spørsmål, samt lære oss litt om bedriften på forhånd, og hele veien forsøke å opprettholde en god tone gjennom intervjuene.

5.0 Resultat og funn

I dette kapitlet vil vi analysere de innsamlede dataene vi har gjort gjennom undersøkelsen.

Under ressursdelen så vi tendenser til at det ligger en positiv holdning fra bedriftene når det gjelder å bidra og delta i prosjektet. Det viser seg at det ikke ligger hindringer i å yte ressurser til prosjektet, så lenge det ikke dreier seg om store kostnader, da spesielt hos de små aktørene. I tillegg vil det være enklere for bedriften å bidra, jo mer kjennskap man får til hva andre har gjort, da erfaringsutveksling er viktig i et nytt og uprøvd prosjekt. Dette vil også være en pådriver for å holde oppe framgangen når det kommer til samarbeidskulturen, hvis prosjektet fører til at man må samarbeide i økende grad.

Da det kom til motivasjon fikk vi inntrykk av at denne stort sett var god. Grunnen til dette mener vi ligger i at flere mente prosjektets mål burde inkluderes i bedriftens mål, i tillegg til at de så sammenhengen til det konkurransefortrinnet prosjektet kunne bringe i fremtiden. Dette mener vi er en avgjørende faktor for prosjektets potensielle utfall, da det må ligge en forankring i ledelsen for å kunne involvere de ansatte som på sikt skal muliggjøre dette serviceløftet hos sine kunder. På en annen side etterlyste flere av respondentene mer innsikt i planleggingen av prosjektet, noe vi vil trekke frem som en faktor som kan løfte motivasjonen ytterligere. Hva gjelder motivasjonen hos ansatte ga samtlige respondenter uttrykk for at de oppfattet at kurs og opplæringsprogrammer var noen de ansatte var villige til å delta på. Likevel var det to respondenter som påpekte at de ikke ville påtvinge sine ansatte dette. Da vi i sammenheng med dette har fått vite av prosjektleder at få ansatte i destinasjonen har meldt seg på de første kursene, ser vi at motivasjonen kanskje ikke er så høy hos de ansatte som det ledelsen først har antatt. Summert sett fikk vi inntrykk av at motivasjonen til å skulle gjennomføre dette prosjektet var tilstede i bedriften, men at kunnskapen og innsikten til aktuelle planer kunne øke denne ytterligere.

Under funnene rundt prosjektledelsen fant vi at bedriftene er fornøyde og har tillit til prosjektleder og DR som ansvarlig. De mente at kompetansen for prosjektområdet lå til rette i destinasjonsselskapet, og at prosjektleder var et kjent fjes i lokalsamfunnet som alle kunne knytte til noe positivt. Vi ser også at

respondentene er fornøyde med kommunikasjonen med prosjektleder, og ingen føler det er vanskelig å spørre eller komme med forslag til vedkommende. Likevel fant vi under spørsmålet om kjennskap til prosjektet at flere bedrifter ønsket å få mer innsikt i planer og gjennomføring av tiltak. Dette er et tegn på selv om bedriftene mener det er god kommunikasjon mellom partene, ligger det en mangel av kommunikasjon på det formelle plansystemet som skal drive prosjektet fremover. På bakgrunn av teorien vil vi anta at bedriftene vil få en sterkere motivasjon for å involvere seg i utviklingen til prosjektet dersom de blir bedre kjent med dette. Vi antar også at dette vil være tilfellet hos flere aktører, og at prosjektledelsen må ta ansvar for å tydeliggjøre planene mer. En annen årsak for at kunnskapen er lav, kan ha bakgrunn i at bedriftene ikke har tatt nok ansvar selv. Dette viste seg også da de flere nevnte at de ikke benyttet seg av de fungerende infokanalene godt nok, og at dette kunne være grunnen til at informasjonen derfor ikke kommer frem. Her kan vi også støtte oss på deltakerlister fra tidligere infomøter som viser frafall fra flere aktører i destinasjonen.

Når det gjelder den humane kapitalen innehar aktørene kunnskap om miljøaspektet og ser viktigheten av den økende trenden bærekraftig reiseliv. Bedriftene har tro på at effektene av prosjektet vil kunne skape konkurransefortrinn for både destinasjonen og bedriften. Denne oppmerksomheten er av betydning, da Innovasjon Norges bærekraftundersøkelse fra 2008 viser at 61 % av norske turoperatører mener det er mulig å nå flere kunder med miljømerkede reiselivsprodukter fremover (Sørnes 2009). Det vil si at destinasjonen kan få et fortrinn på området om de klarer å formidle bærekraft- og miljøfokus.

Likevel ser vi tendensen til at det burde være mer kjennskap til de økonomiske og sosiale aspektene for å tydeliggjøre enda mer hva dette prosjektet skal føre til for destinasjonen. Dette kom frem gjennom de to respondentene som uttrykte at de skulle ønske de visste mer om hva konkrete resultater kunne bli - både for dem selv og for destinasjonen som helhet. I den nevnte undersøkelsen ser man også at 34 % av de spurte mener det er mulig å øke prisen ved salg av miljømerkede reiselivsprodukter. På bakgrunn av dette mener vi at økt kunnskap rundt potensielle gevinster for destinasjonen vil være en avgjørende faktor for at ledelsen i bedriftene klarer å få inkludert prosjektets mål i den daglige driften, og

dermed få engasjert de ansatte. Hvis bedriften ser flere fordeler ved det å drive bærekraftig kan dette kan også ha økt betydning for motivasjonen og ressursene de vier til prosjektet.

Hva gjelder bedriftenes tanker rundt oppfølging, fant vi at de mente dette vil være veldig viktig i tiden fremover for å få i gang bedriftene og sikre tiltakene som blir gjort. Likevel ser vi at det ligger en utfordring i at prosjektlederen har en 40 % stilling, og at dette er noe bedriftene ser på med skepsis. Dette med tanke på alle de oppgavene prosjektlederen skal ivareta i den tilmålte prosjekttiden. Da respondentene opplevde arbeidet som var gjort til nå som bra, men likevel ønsket mer innsikt og involvering i videre planlegging, ser vi også dette som et signal på at de tror de kan følges opp bedre dersom prosjektleder får mer disponibel tid til å utføre sine arbeidsoppgaver gjennom en større stilling. Flertallet av bedriftene uttrykker også at 2012 er en kort tidsramme for å oppnå eventuelle resultater av prosjektet. Det vil derfor være nødvendig at ulike tiltak jobbes videre med etter 2012, slik at man kan videreutvikle og opprettholde løftet om et bærekraftig reiseliv.

Det å gjøre prosjektet nødvendig nok, slik at bedriftene kommer i gang med arbeidet så tidlig som mulig i prosjektets tilmålte tid er også avgjørende. Flere av respondentene mener nødvendigheten av å handle nå ikke er påpekt nok. Spesielt følte representantene fra de små bedriftene med mindre ressurser at de ikke ser nok nødvendighet i å iver sette tiltak enda, da de ikke kjenner til videre planer for når destinasjonen samlet skal nå milepæler. Vi opplever også at nødvendigheten av å få påpekt dette mer for de mindre aktørene er større, da iverksetting av tiltak vil være mer utslagsgivende for deres tildeling av ressurser. Får DR involvert flere bedrifter så tidlig som mulig vil disse ikke bare bli kjent med prosjektet, men vil også kunne oppleve verdiene av det mye tidligere. Dette er noe som vil forenkle arbeidet med å ivareta en eventuell status som bærekraft destinasjon også etter prosjektet er avsluttet. Viktigheten av dette kan ikke undervurderes da oppnåelsen av eventuelle konkurransefortrinn må ses som en funksjon av bærekraftig arbeid over tid, hvor også de reisende må oppleve destinasjonens bærekraftige leveranse.

6.0 Konklusjon og anbefalinger

6.1 Konklusjon

Etter å ha studert forholdet mellom DR og bedriftene har vi avdekket flere ulike sider ved prosjektet som kan være avgjørende for det å tilby et bærekraftig reiseliv i 2012. Først av alt har det blitt klart at det er et positivt engasjement i medlemsbedriftene for å delta i arbeidet mot ulike prosjektmål. Samtlige er villig til å bruke egne ressurser, i ulik grad, og har tro på prosjektets gjennomføringsevne. Likevel uttrykker de fleste av respondentene i undersøkelsen at de ønsker mer kjennskap til formelle planer og milepæler, noe vi mener kan tvinge frem nødvendigheten av å starte ulike tiltak på et tidlig tidspunkt, samt øke engasjementet ytterligere. Med økt engasjement og involvering vil man også oppnå mer forpliktelse mellom partene og dermed lette prosjektledelsens arbeid med å drive oppfølging.

Når det kommer til kjennskapen til hva resultatet av bærekraftprosjektet skal bli, mener vi denne er noe lav hos respondentene. Samtlige er oppmerksomme på at bærekraft er en voksende trend, men klarer ikke helt å nevne hva de tror vil være endelige resultater etter prosjektslutt i 2012. Likevel tror de fleste at prosjektet vil kunne gjennomføres i løpet av denne tiden og påpeker at Destinasjon Røros på sikt vil tjene på å kunne tilby et bærekraftig reiseliv med bærekraftige reiselivsprodukter. I dette kan vi konkludere med at bedriftene er positive og har tro på at et nok antall medlemmer vil operere som bærekraftige slik at destinasjonen i 2012 kan levere et bærekraftig reiseliv. Når vi i tillegg ser at selv om de ikke vet helt hva, så tror de verdiene og mer konkrete resultater av prosjektet vil komme i fremtiden.

Selv om vi har funnet flere forhold som kan forbedres i arbeidet i tiden fremover, mener vi DR og medlemsbedriftene har gode forutsetninger for å sammen løfte destinasjonen opp på et bærekraftig nivå.

6.2 Anbefalinger

Av funnene i analysen fant vi noen få områder som har forbedringspotensial for en videre fremdrift av prosjektet. Det første området angår DR som prosjektleder, og

gjelder kommunikasjonen av det formelle plansystemet. Da kommunikasjonen på bransjenett ikke har vært tilstrekkelig, foreslås det at DR prøver å nå bedriftene gjennom en annen kanal. Av undersøkelsen fikk vi inntrykk av at e- post var et verktøy hvor de hadde mottatt og lest mye av den informasjonen som hadde blitt tilsendt angående prosjektet. Dette kan være en løsning for å gjøre det mer kjent blant bedriftene. For å involvere bedriftene mer i planlegging av tiltak, foreslås det at delmålsplaner også blir presentert og gjennomgått på informasjonsmøtene som arrangeres. Dette vil inkludere bedriftene i større grad, og gir dem mulighet til å komme med innspill. For at også ansatte og andre interessenter skal få innblikk i noe av det fremtidige arbeidet, mener vi også at noe kommunikasjon kan kanaliseres ut gjennom lokalavisen, samt radiostasjonen i regionen. Dette vil gjøre oppmerksomheten i destinasjonen som helhet større, og føre til at flere øyne er rettet mot prosjektet.

Vår andre anbefaling gjelder også DR som prosjektleder. Dette gjelder oppfølging av bedriftene etter hvert som prosjektet går fremover. Det vil være viktig å finne en balansegang mellom for lite oppfølging, og for mye oppfølging. DR må gjøre det på en måte som virker tilfredsstillende for sine medlemsbedrifter. Dette kan for eksempel gjøres i form av å samle bedriftsledere til informasjonsmøter eller lunsj, hvor man kan dele erfaringer med hverandre og høre konkrete tiltak som har blitt gjennomført.

Videre anbefalinger handler om hva som skjer etter prosjektiden i 2012. Anbefalingen går nok mer til Innovasjon Norge, da de står som en sentral finansiell støttespiller og pådriver. For at bærekraft skal være en naturlig del av alt som skjer i DR, er det viktig at det kontinuerlig jobbes med å innarbeide dette både i kortsiktig og langsiktig strategi og handlingsplaner hos de involverte i destinasjonen. Da DR i 2012 vil være en av landets eksperter på dette området etter å ha jobbet med bærekraft over lang tid, anbefales det at de får muligheten til å fortsette sitt arbeid som en pådriver. Dette er selvsagt et spørsmål om ressurser, men også viktig om Norge på sikt skal tilby et bærekraftig reiseliv i det internasjonale markedet.

En siste anbefaling går på det å tydeliggjøre resultatet av prosjektet. Som vi så av analysen savnet noen av respondentene å vite hva som lå i det for bedriftene. Vi

anbefaler derfor at DR tydeliggjør blant annet det økonomiske og sosiale aspektet ved bærekraftbegrepet, og hva som kan være ringvirkninger for bedriftene av å delta. Dette kan for eksempel gjøres ved en av samlingene som finner sted, da dette gir bedriftene mulighet til å stille spørsmål i etterkant. Ser de økte verdier ved å drive mot en bærekraftig utvikling, vil det forekomme enda større motivasjon. I tillegg vil det være viktig å se videre tendenser til ansattes deltakelse på kurs. Ser DR at den ikke er like høy som en håpet, må det settes i gang tiltak for å øke motivasjonen, som

Etterord

I løpet av tiden som har gått i arbeidet med denne oppgaven har vi gjort oss flere viktige erfaringer. Blant annet har vi fått nærmere innsyn i hvordan et destinasjonsselskap fungerer og fått utvidet kunnskapen nå det kommer til det å drive og styre et prosjekt. Vi har også fått innsikt i et svært dagsaktuelt tema som i fremtiden trolig vil ha stor innflytelse på næringslivet, og da spesielt reiselivet.

Vi har i tiden som har gått også støtt på noen problemer i dette arbeidet. Blant annet fikk vi ikke den geografiske spredningen på utvalget slik vi ønsket, da vi ikke lyktes i å få tak i nok aktører i distriktet. I tillegg har vi blitt klare på at dette pilot- prosjektet er unikt og tar utgangspunkt i en voksende trend som ikke har gjort sitt endelige inntog i reiselivet. På bakgrunn av dette har det vært vanskelig å komme over sekundære data som har kunnet gitt støtte til problemområdet i denne oppgaven. På tross av dette har det også blitt mer og mer klart for oss at erfaringene som dannes i pilot- prosjektene vil være av stor betydning av det fremtidige arbeidet i utviklingen av morgendagens reiseliv i Norge.

Selv om deler av arbeidet har vært utfordrende har prosessen vært svært lærerik og spennende å jobbe med. Vi vil følge med på utviklingen i prosjektet og håper oppgaven kan bidra til fremveksten av et bærekraftig reiseliv i Destinasjon Røros.

Referanseliste

Litteratur

- Andersen, Erling S. Kristoffer V. Grunde og Tor Haug. 2007. *Målrettet prosjektstyring*. NKI forlaget
- Eisendel, A. 1987. *Project management journal*. Vol. 18 nr. 5. S. 51-56.
- Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset. 2008. *Metode og dataanalyse*. Høyskoleforlaget.
- Kamfjord, Georg. 2001. *Reiselivsproduktet*. Universitetsforlaget.
- Karlsen, Jan Terje og Petter Gottschalk. 2008. *Prosjektledelse, fra initiering til gevinstrealisering*. Universitetsforlaget.
- Kotter, John. 1996. *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Lyngnes, Sølvi. 2007. *Kultur og turistattraksjoner*. Universitetsforlaget.
- Ritchie, Brent & Geoffrey I. Crouch. 2009. *The Competitive Destination, A Sustainable tourism perspective*. CABI Publishing.
- Troye, Sigurd V. og Kjell Grønhaug. 1993. *Utredning metodikk*. Tano aschehoug.

Internettkilder

- Andersen, Dag Terje. 2007. *Verdifulle opplevelser*. URL: [http://www.regjeringen.no/nb/dep/nhd/tema/reiselivsnaring/verdifulle-opplevelser.html?id=494407\(04.03.2010\)](http://www.regjeringen.no/nb/dep/nhd/tema/reiselivsnaring/verdifulle-opplevelser.html?id=494407(04.03.2010))
- Brataas, Kjell. 2007. Verdifulle opplevelser- mål og tiltak i regjeringens strategi for reiselivsnæringen. URL: (<http://www.regjeringen.no/nb/dep/nhd/dok/regpubl/stmeld/2008-2009/stmeld-nr-7-2008-2009-/5/1/10.html?id=538073>). (09.05.2010)
- Destinajson Røros. 2008. *Bærekraftig reiseliv 2015- pilotprosjekt*. URL: <http://www.roros.no/index.php?c=184&kat=B%E6rekraftig+Reiseliv+2015> (04.03.2010)
- NHO reiseliv. 2010. Bærekraftig reiseliv. URL: [http://www.nhoreiseliv.no/baerekraftig-reiseliv/category660.html\(27.04.2010\)](http://www.nhoreiseliv.no/baerekraftig-reiseliv/category660.html(27.04.2010))
- Riksantikvaren. 2008. *Utvidning av verdensarvområdet*. URL: http://www.riksantikvaren.no/Norsk/Prosjekter/Utvidning_av_verdsarvomradet_Roros/. (04.03.2010)

- Sørnes, Ingunn. 2008. Bærekraftig reiseliv. URL: (24.04.2010)
<http://www.innovasjon norge.no/Satsinger/Reiseliv/Barekraftig-reiseliv/>
- Tuftin, Per- Arne. 2009. Fire destinasjoner og en reiselivsbedrift skal hjelpe Norge til å bli best i Europa. URL:
<http://perarnetuftin.wordpress.com/2009/09/04/fem-destinasjoner-skal-hjelpe-norge-a-bli-best-i-europa/> (04.03.2010)

Rapporter

- World Commission on Environment and Development (Brundtlandkomisjonen). 1987. Our common future. Oxford University Press.
- Garnes, Unni. 2008. Rørosregionen som bærekraftig destinasjon. Røros reiseliv.

Foilsett

- Flagestad, Arvid. 2010. *Destinasjonskultur*. Fra foilsett Session 2a: Session 2 -10 Destinasjonsledelse Visjon. Foil 7. Forelesning 15.03.2010.
- Destinasjon Røros. 2009. *Rørosregionen som bærekraftig destinasjon 2012*. Foilsett, foil 16.

Sekundærdata

- Sørnes, Ingunn. 2009. *Bærekraftig reiseliv, lønner det seg?* Innovasjon Norge.

Vedlegg

Vedlegg1: Intervjuguide

Intervjuguide

Intervjuguiden åpner ved at vi presenterer oss og forteller om hvordan intervjuet vil foregå og bakgrunnen for at vi er her. Vi spør også om tillatelse til bruk av båndopptaker og at vi er to moderatorer.

Del 1- Introduksjon

Navn

Bedrift

Stilling

Del 2- Bærekraftig utvikling

1. Hva legger du i begrepet bærekraftig utvikling?

Oppfølgingsspørsmål:

- Mener du det er nødvendig for bedriften i fremtiden?
- Tror du at bærekraft vil være med på å øke eventuell konkurransevne for bedriften og Røros som destinasjon?

Del 3- Utførelse og produksjon

2. Hva vet du om prosjektet Bærekraftig reiseliv 2015?

Oppfølgingsspørsmål:

- Vært med på planlegging?
- Kjennskap til delmål?

Del 3 – Ressurser

3. I hvilken grad påvirker prosjektet bedriften?
4. Tror du prosjektet medfører utvidet bruk av ressurser for deg og dine ansatte?

Oppfølgingsspørsmål:

- Er bærekraft et mål for bedriften i seg selv?
- hvilke tiltak har dere/ skal dere gjøre?

B) Motivasjon

- Er dine ansatte motivert for å delta på kurs?
- Har du en oppfatning hvordan de stiller seg til deltagelse av prosjektet?

Del 4 – Prosjektlederen, Destinasjon Røros

5. Hvordan ser du på DR og Hilde som prosjektleder?

Oppfølgingsspørsmål:

- hvordan er kommunikasjonen?
- spør om det formelle plansystemet om det ikke har kommet tydelig frem tidligere
- hvordan bedriften ser på det med oppfølging

Del 5- Kritiske suksessfaktorer

Kritiske suksessfaktorer: faktorer som er avgjøende for at prosjektet skal lykkes.

6. Ser du noen kritiske suksessfaktorer ved prosjektet?

Del 6 – Samarbeidsskultur

7. Hvordan oppfatter du samarbeidskulturen på Røros og i regionen?
 - Har du jobbet med noen av dem før?
 - Hvordan ser du på samarbeidskulturen?

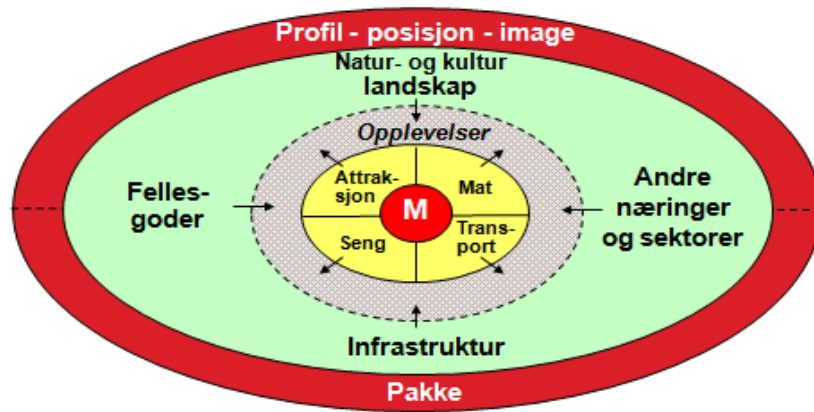
Vedlegg 2: Matrise / Sammendrag av dybdeintervju

Respondent Spørsmål	1 Røros sport	2 Røros Flyservice	3 Naturitas	4 Vauldalen fjellhotell
1. Hva legger du i begrepet bærekraftig utvikling?	Et felles mål man jobber mot for å tiltrekke flere fornøyde kunder	En utvikling som er ekte. Passer Røros	Bruk uten å forbruke. Sosial og økonomi inngår, men miljø er viktigst	Noe de har drevet med hele tiden. Knytter det til deres bruk av lokale matvarer, litt i strid med scooterkjøring
2. Hva vet du om bærekraftig reiseliv 2015?	Har fått info gjennom møter og mail. Ikke fått delmål, mener det skulle eksistert	Har fått info, men ikke sett noen delmål. Viktig.	God innsikt i prosjektet. Viktig med delmål, men begrenset hva man kan pålegge bedriftene	Bare fått info, mest mail. Ønsker det kommer noe som gjør dem mer delaktig. Ikke fått delmål
3. Tror du prosjektet vil føre til utvidede ressurser? b) motivasjon	Ikke i stor grad. Motiverte ansatte.	Ikke i stor grad. Viktig at det koster litt, setter en viss kvalitet på det. Alle skal på kurs.	Nei. De investeringene som gjøres, kommer tilgode over tid	Ja. Håper på å få gjennomført kurs i løpet av sommeren.
4. Har bedriften gjort tiltak?	Plast- og pappsortering. Ikke tenkt noe mer utover dette. Deltar på kurs	Skal delta på kurs	Skal utvikle Nordens største park med aktivitetsapparat for barn i tre.	Er miljøfyrtårn. Skal på kurs.
5. Hva mener du om DR og Hilde som prosjektleder?	Bra. Fått med flere ulike næringer. For liten stilling.	Bra. Må ikke slippe taket på bedriftene, men ikke mase. Alt for liten stilling	Bra. Mye erfaring å bidra med. For liten stilling, kommunen burde ha støttet mer	Bra, mye erfaring. God kommunikasjon, men kjenner godt fra før. For liten stilling
6. Hva ser du på som kritiske suksessfaktorer?	Sikkert noen som er i mot det, og ikke vil delta	Tid og penger	At ledelsen og bedriften er giret. Må starte her før det kan gå videre ned	Få med seg småbedriftene. Få de til å se verdien av å delta
7. Hvordan opplever du samarbeidskulturen på Røros og i regionen?	Handelsbedriftene må samarbeide mye mer.	Vært utfordringer, men bli bedre og bedre. DR har vært en stor pådriver for samarbeid her.	Har svingt veldig, kommunene i distriktet har vært ut og inn i samarbeidet.	Vært variabelt mellom bedriftene, men blir bedre. Ikke alle skjønner samarbeidsverdien i dette.

Respondent Spørsmål	5. Røros hotell	6. Røros produkter	7. Form til fjells	8. Røros mat	9. Frost
1. Hva legger du i begrepet bærekraftig utvikling?	Verdibegreper, noe ekte. Miljøhensyn.	Holdbar over lang tid, ikke bruke mer en man klarer å tilføre.	Miljø, et tenkesett- ny måte å leve på	Ei utvikling som ikke påvirker den neste generasjonen	Greie seg selv
2. Hva vet du om bærekraftig reiseliv 2015?	Fått god info, vært med på infomøter. Ikke sett delmål, vil være viktig. + resultatmål	Godt innsyn i miljødelen som angår dem. Sett delmålsplan	Fremtidens måte å tenke på, test-destinasjoner nå. Ikke sett delmål	Fått info, og sett delmål for prosjektet	Har lest litt, ikke vært med i arbeidet. Ikke sett delmål, tror ikke det er viktig.
3. Tror du prosjektet vil føre til utvidede ressurser? b) motivasjon	Ja. Men er i tråd med det bedriften ønsker uansett. Ansatte skal på kurs.	Ja. Tvinger ikke ansatte til å delta, men lar dem gå om de ønsker.	Ja, særlig ved miljøsertifisering. Motivasjon i bedriftene for å delta på kurs.	Ja, det må det gjøre. Ellers når vi ikke målet. Alle skal på kurs, i tillegg til noen av produsentene	Ja litt. Håper alle ansatte blir med på kurs. Er nødvendig for denne bedriften.
4. Har bedriften gjort tiltak?	Ja, er i tråd med målene til bedriften så de er i gang. Lokal mat, skal sertifiseres, miljøavfall.	Ikke tenkt ut noe. Prøvd å miljøsertifisere seg, men var for kostbart pga finanskrisen.	Skal miljøsertifisere seg, bruker sertifiserte leverandører. Motivert for kurs.	Bruk av lokal mat. Er allerede i gang med	Vil sertifisere seg, men alt for dyrt for bedriften. Sorterer plast og papp
5. Hva mener du om DR og Hilde som prosjektleder?	Bra. Gjort en god jobb så langt. Jobben må pågå kontinuerlig etter 2012 også! Oppfølging!	Bra. Alt for liten stilling. Må delegerer mer jobb på andre.	Bra, men savner å vite hva resultatet av dette blir. Skulle vært tydeligere her.	Bra. Er motivert og strukturert. Litt ambisiøs, men det må en leder være.	Bra. Gjort god jobb på kort tid, klarer å trekke gode tråder.
6. Hva ser du på som kritiske suksessfaktorer?	At det må drives etter 2012 for at man skal opprettholde kompetanse og nivå.	Begrensninger pga verdensarvstatus, og nedgangskonjunktur på Røros	Få alle med, og få de til å skjønne poenget.	Alle må se poenget med det, skjønne hvorfor.	Økonomi. Det koster å delta.
7. Hvordan opplever du samarbeidskulturen på Røros og i regionen?	Forbedret seg veldig de siste årene.	I positiv retning. Blitt bedre, mye pga DR sin jobb	Generelt god. Mange som skal bli enige, men går som regel bra.	Gått i positiv retning. Tror prosjektet vil knytte bedre samarbeid.	Er god, men ikke bodd her mer en fire år. Må bli bedre samarbeid i handelsstanden.

Vedlegg 3: Det helhetlige reiselivsproduktet

Georg Kamfjord (2001)



Kilde: G.Kamfjord, *Reiselivsproduktet*