



Bachelorgradsoppgave

Strategisk nærings- og
samfunnsutviklingsarbeid i Inderøy

Strategic business and social
development in Inderøy

Hva har Inderøy gjort for å oppnå suksess som
reiselivsdestinasjon?

What has Inderøy done to achieve success as a tourism
destination?

Torgeir Nørholm

Bachelorgradsoppgave i Grønn
næringsutvikling

Høgskolen i Nord-Trøndelag - 2014



SAMTYKKE TIL HØGSKOLENS BRUK AV KANDIDAT-, BACHELOR- OG MASTEROPPGAVER

Forfatter(e): Torgeir Nørholm

Norsk tittel: Strategisk nærings- og samfunnsutviklingsarbeid i Inderøy

Engelsk tittel: Strategic business- and social development in Inderøy

Studieprogram: Grønn næringsutvikling

Emnekode og navn: Grø 350 Bachelor i grønn næringsutvikling

Vi/jeg samtykker i at oppgaven kan publiseres på internett i fulltekst i Brage, HiNTs åpne arkiv

Vår/min oppgave inneholder taushetsbelagte opplysninger og må derfor ikke gjøres tilgjengelig for andre

Kan frigis fra: 15.05.2014

Dato: 13.05.2014

Underskrift

Torgeir Nørholm

Strategisk nærings- og samfunnsutviklingsarbeid i Inderøy

Hva har Inderøy gjort for å oppnå suksess som reiselivsdestinasjon?

Strategic business and social development in Inderøy

What has Inderøy done to achieve success as a tourism destination?



Skrevet av
Torgeir Nørholm

Forord

Denne oppgaven representerer slutten på en fantastisk studietid ved Høyskolen i Nord – Trøndelag. Studiet har til de grader stått til forventningene. Det har gitt meg en solid kunnskapsbase og nye verdier jeg setter umåtelig stor pris på. Kunnskap jeg ser fram til å bruke videre i arbeidslivet og livet forøvrig.

Jeg vil takke mine medstudenter for gode diskusjoner og godt samarbeid. Jeg vil takke alle forelesere og lærere, spesielt Hans Wilhelm Thorsen, Berit Synnøve Verstad og Jorunn Grande for verdifull veiledning, gode råd og samtaler.

En ekstra takk til medstudent Elizabeth Peckel Dahle, for gode samtaler og kaffepauser gjennom arbeidet med denne oppgaven.

Jeg ønsker også å takke Den Gyldne omvei, Inderøy kommune og Inderøy næringsforening med å ha bidratt i denne bacheloroppgaven.

Samtidig representerer oppgaven en ny start, fra en karriereretning til en annen. Derfor vil jeg rette den største takken til *Astrid* og *Håkon*. Tusen takk for deres tålmodighet! Jeg er glad i dere!

God lesing!

Torgeir Nørholm

Steinkjer 13.05.2014

Sammendrag

Denne oppgaven har til hensikt å kartlegge hva som gjør at Inderøy har oppnådd sin posisjon som en reiselivsdestinasjon.

Ved å bruke teori fra strategifaget, rapporten ”*duett eller duell*” fra Telemarksforskning og kvalitativ metode, har jeg benyttet meg av dokumentanalyse, intervju og observasjon for å finne svar på mine spørsmål.

Svaret ligger ikke bare i hva en reiselivsdestinasjon som *Den Gyldne Omvei* har gjort. Det har også mye å si hvordan stedet som helhet arbeider. Det gjelder å ha et samarbeid der alle gjør det de har spesiell kompetanse til å gjøre. *Den Gyldne Omvei, kommune, øvrig næringsliv og lokale innbyggere*, som et nettverk.

Å støtte hverandre og spille hverandre gode er her en suksessfaktor. *Telemarksforskning* sin rapport *Duett eller duell* peker også på dette; Det handler om stedet, folk, kunnskap og nettverk.

Summary

This assignment has the intention of mapping out what the municipality of Inderøy has done to reach its position as a tourist destination.

By using theory from strategic studies, the rapport “duet or duel” from the research institute of Telemark and qualitative method, I have used document analysis, interview and observation to find answers to my questions.

The answer is not only what *The Golden Route* has done in its work alone. It’s also how the whole society works on a daily basis. The key is a cooperation where everybody finds their place and does what they do best. *The Golden Route, the municipality of Inderøy, the businesses* as a whole and the inhabitants, working as a network.

Supporting each other and playing the same “game” is the key to success. *The research institute of Telemark* emphasizes this; it’s about the place, the people who live there, knowledge and networking.

Innholdsfortegnelse

Forord	4
Sammendrag	5
Summary	6
1. Innledning.....	9
1.1. Inderøy kommune	10
1.2. Inderøy 2020	11
1.3. Den Gyldne Omvei.....	12
1.4. Inderøy næringsforening.....	12
1.5. Bærekraftig destinasjon	12
1.6. Kommunen sin rolle	14
1.7. Telemarksforskning	14
2. Teori.....	15
2.1. Strategi	15
2.1.1. Strategiens fire hovedprinsipper	16
2.2. Visjon, forretningsidé og mål	18
2.3. Intern og ekstern analyse	19
2.4. Evaluering av strategiske alternativer	20
2.5. Iverksettelse	21
2.6. Funn i Telemarksforsknings rapport.....	22
2.6.1. Vilje til duett	23
2.6.2. Mer differensiert kunnskap.....	23
3. Metode	27
3.1. Forskningsdesign	27
3.2. Hva, hvem, hvor og hvordan	28
3.3. Etikk	28
3.3.1. Etikk i oppgaven	30
3.4. Kvalitativ metode, dokumentanalyse og kvantitativ metode	30
3.5. Intervju i oppgaven.....	32
3.6. Intervju med Den Gyldne Omvei (DGO)	33
3.7. Intervju med Inderøy kommune	36
3.8. Intervju med Inderøy næringsforening	40
3.9. Innbyggerundersøkelsen i "nye" Inderøy kommune	44
3.9.1. Inderøyningene synes godt fornøyd med kommunen sin!	44

4.	Analyse av intervju	46
4.1.	Analyse av innbyggerundersøkelsen	51
5.	Drøfting.....	52
6.	Referanseliste	55
7.	Vedlegg	57
7.1.	Intervjuguide	57
7.2.	Oversikt over ledig/framtidig næringsområder	58

Oversikt figurer og tabeller

Figur 1:	Kart over Inderøy kommune	10
Figur 2:	Evaluering av strategiske alternativer (Roos et. al side 138-139)	20
Figur 3:	Illustrasjon på tiltakende sammenvoksing av to tradisjonelt ulike kompetansefelt s.65 i <i>Duett eller duell</i>	24
Figur 4:	Hentet fra Telemarksforskning, <i>Duett eller duell</i> s. 24.....	26
Figur 5:	Figur hentet fra Telemarksforskning. Tabellen danner utgangspunkt for intervjuet.	32
Figur 6:	Oversikt over resultat av innbyggerundersøkelsen.....	45
Tabell 1:	Regler for personvern, redigert utdrag fra NESH (2006, s.11-21) hentet fra Ringdahl 2013 s. 455.....	30
Tabell 2:	Hentet fra Telemarksforskning, <i>Duett eller duell</i> s. 25	32
Tabell 3:	Intervju med Den Gyldne Omvei	35
Tabell 4:	Intervju med Inderøy kommune.....	39
Tabell 5:	Intervju med Inderøy næringsforening	43
Tabell 6:	Forbedringsforslag fra grender i Inderøy kommune	51
Tabell 7:	Fargekoder til tabell 6.....	51

1. Innledning

Denne bacheloroppgaven er skrevet på bakgrunn av studiet *Grønn næringsutvikling og entreprenørskap* ved Høyskolen i Nord – Trøndelag.

Oppgaven har sin opprinnelse fra høsten 2013, da vi som studenter fikk anledning til å ha praksis i selvvalgt bedrift. Mitt valg falt raskt på Proneo AS, et regionalt utviklingselskap, som gjennom sin relativt korte levetid har opplevd suksess. Gjennom praksisperioden fikk jeg anledning til å ha en rekke arbeidsoppgaver som kan knyttes direkte til studiene de siste tre årene. Likevel var det et prosjekt som tidlig utmerket seg, som jeg ønsket å arbeide videre med som bacheloroppgave. I hovedsak omhandler prosjektet en videreutvikling av Inderøy som reisemål, i regi av Den gyldne omvei, et andelslag bestående av ulike bedrifter innen mat, kultur, overnatting med mer. Prosjektet har som målsetting å arbeide mot og oppnå sertifisering som bærekraftig reisemål.

Denne oppgaven vil imidlertid ikke i hovedsak omhandle dette. Både på grunn av at prosjektet er i sin spede begynnelse, men også fordi jeg ønsker å gå mer i dybden på hva som er gjort på Inderøy. Grunnen til dette er at Inderøy må sies å ha hatt suksess med arbeidet de har lagt ned de senere årene.

Gjennom studiet hadde vi våren 2013 faget strategi, et fag som jeg personlig fant meget interessant. Faget ga en nokså systematisk og stegvis oppskrift på hvordan bedrifter må manøvrere seg for å lykkes, å skape verdier for sine interessenter, eiere og kunder.

Mitt mål med oppgaven ble derfor å kartlegge hva som er gjort på Inderøy med bakgrunn fra strategifaget.

I tillegg vil jeg benytte meg av nyere forskning, hovedsakelig fra *Telemarksforskning*, som i de senere årene har hatt en rekke interessante studier i forbindelse med utvikling i distrikts-Norge. Studiene setter fokus på hvordan kommuner og regioner bør arbeide mot å tiltrekke seg kompetanse og næringsliv, og kanskje enda viktigere, øke tilflytting til sine regioner.

Problemstilling:

Hvilke strategiske valg har Inderøy foretatt, både av kommune, næringsliv og reiseliv?

Er strategiske prosesser en nødvendighet for å oppnå suksess?

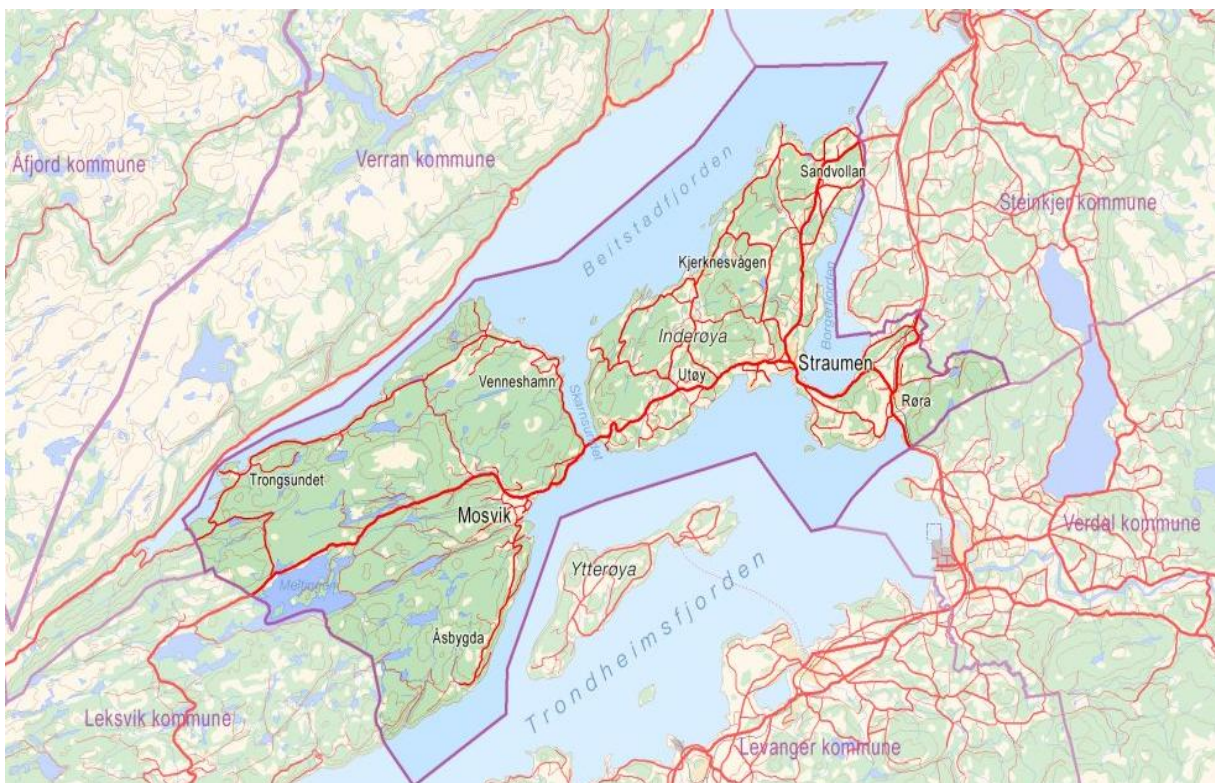
1.1. Inderøy kommune

Inderøy kommune ligger som en halvøy nord i Trondheimsfjorden i Nord – Trøndelag fylke. Kommunen ligger 11 mil nord for Trondheim og åtte mil nord for Trondheim lufthavn Værnes. Inderøy kommune ble i 1964 slått sammen av kommunene Inderøy, Røra og Sandvollan i. Fra 01.01.12 ble Mosvik slått sammen med Inderøy kommune.

Kommunen har ca 6700 innbyggere, med Straumen som kommunesenter. Kommunen består av seks skolekretser/grendesamfunn; Røra, Sakshaug, Utøy, Kjerknesvågen, Sandvollan og Mosvik.

Kommunen er en av Nord – Trøndelags beste jordbrukskommuner med ulike produksjoner innenfor korn, potet, hagebruk, storfe-, hønse- og svinehold. Flere gårdbrukere har de senere årene startet nisjeproduksjon med stort hell. I kommunen finnes det en omfattende næringsmiddelindustri basert på råvarer fra distriktet. I tillegg er det en stor og viktig andel bedrifter innen verksted og anleggsentreprenørbedrifter samt kalkverk.

Kommunen grenser til Steinkjer, Verdal og Leksvik og har sjøgrense mot Levanger og Verran (<http://www.inderoey.kommune.no/velkommen-til-inderoey.112952.no.html>).



Figur 1: Kart over Inderøy kommune

1.2. Inderøy 2020

Inderøy kommune har siden 2009 kjørt samfunnsutviklingsprosjektet 2020. Prosjektet skal bidra til økt bolyst og næringsutvikling samt bidra til vekst i antall bedriftsetableringer og en positiv befolkningsutvikling i Inderøy.

Inderøy 2020 er et samfunnsutviklingsprosjekt som ble vedtatt oppstartet av Inderøy kommunestyre høsten 2009. Bakgrunnen for prosjektet var tendenser til stagnasjon i folketallsutviklingen, øking i antall eldre innbyggere og lav tilbakeflytting av ungdommer som tar utdanning utenfor kommunen.

Med bakgrunn i kommunestyrevedtaket 21/12 er Inderøy 2020 definert som program, og programperioden er utvidet til å gjelde fram til 31.12.2014. Rådmannen foreslår at programperioden forlenges ytterligere ett år – til 1.1.2016.

Inderøy 2020 – prosjektet er kommunens hovedinstrument for samarbeid med frivillighet og næringsliv om samfunnssatsningen i Inderøy.

Hovedmålsettinga for programmet er at Inderøy 2020 gjennom systematiske tiltak for økt bolyst og næringsutvikling, skal bidra til vekst i antall bedriftsetableringer og en positiv befolkningsutvikling i Inderøy minst på nivå med gjennomsnittet i de øvrige kommunene i Innherred fram til 2020. Befolkningsmålet er i kommuneplanens konkretisert til 7200 innbyggere innen 2025.

De sentrale delmålene som skal bidra til å oppfylle hovedmålet i Inderøy 2020 er:

- Økt bolyst, bokraft, og tilflytning.
- Flere, varierte og lønnsomme arbeidsplasser
- En varig nyskapings- og utviklingskultur

Utfordringene når det gjelder Inderøy 2020 sine ambisiøse målsettinger, er flersidig. Det må skapes gode vekstvilkår for gründere av ulike typer, det må tilrettelegges for vekst og knoppskyting i etablert næringsliv og det må arbeides for å trekke virksomheter utenfra Inderøy. Kombinert med boligutvikling og utvikling av gode oppvekst- og nærmiljø, vil nye næringsetableringer kunne bidra til en positiv befolkningsutvikling i tråd med målene for Inderøy 2020 (<http://www.inderoey.kommune.no/inderoey-2020-samfunnsutviklingsprogram.4763969-155866.html>).

1.3. Den Gyldne Omvei

Den Gyldne Omvei er et andelslag bestående av gårdsmatprodusenter, kunsthåndverk og overnattingsbedrifter m. m på Inderøy. Denne sammenslutningen av bedrifter har utviklet seg til å bli en betydelig leverandør av ulike mat og kulturopplevelser i regionen. DGO er ansett å være en suksess både regionalt og nasjonalt. En grunn til denne suksessen er samarbeidet og viljen til aktørene til å arbeide mot et felles mål.

Utdrag fra DGO's hjemmeside:

Vegstrekningen Den Gyldne Omvei går gjennom vakkert kulturlandskap i Inderøy kommune i Nord-Trøndelag.

Aktørene langs ruten tilbyr mat, kunst- og kulturopplevelser, der både tradisjon og nyskaping er ivaretatt,

Du kan besøke kunsthåndverkeren i sitt verksted, gårdsmatprodusenten, historiske minnesmerker, galleri og skulpturpark, - og du kan spise og sove godt i fredelige omgivelser.

Nærheten til sjøen gir muligheter til bading, fiske, båt- og friluftsliv.

Det tar 12 minutter å kjøre E6 mellom Røra og Vist. Den Gyldne Omvei tar åtte minutter mer... eller en dag, ei uke, en hel sommer, et helt liv... (http://dgo.no/om_dgo/).

1.4. Inderøy næringsforening

Inderøy Næringsforening ble stiftet 18. mai 1992, og har dermed vært aktiv i mer enn 20 år. Næringsforeningen har hele tiden hatt en definisjon om at det skal være et samarbeidsorgan for alle næringsdrivende på Inderøy.

Næringsforeningen skal arbeide for å fremme næringslivet i Inderøy generelt, markedsføre felles interesser, samt være et felles talerør overfor kommunen og andre. Næringsforeningen skal også arbeide for et høyt faglig, sosialt og kollegialt nivå medlemmene imellom. Næringsforeningen skal fremme samarbeidet med tilsvarende foreninger/ forum i regionen (<http://inderoy-naringsforening.no/om-foreninga/>).

1.5. Bærekraftig destinasjon

Bærekraftig destinasjon er ledd i den nye satsingen innen reiselivsnæringen i Norge. Dette for å få en helhetlig og mer spisset utvikling av næringen. Sertifiseringen er frivillig for aktørene men det er indikasjoner, både nasjonalt og internasjonalt, at sertifiseringsordningens innhold tar hensyn til viktige begrep og fokusområder som blir stadig viktigere for framtidens turisme.

Bærekraftig destinasjon innebærer å ha en bærekraftig tilnærming til natur, kultur og miljø, styrke sosiale verdier og økonomisk levedyktige bedrifter.

Som aktør innen reiselivet er det viktig å være klar over sin påvirkning av miljøet både lokalt, regionalt og globalt. Sammenlignet med andre sertifiseringsordninger i reiselivsnæring og øvrig næringsliv er bærekraftig destinasjon ikke et bedriftsverktøy. Sertifiseringen er tiltenkt hovedsakelig destinasjoner. Likevel er det viktig at bedrifter innad i destinasjonen har et fokus på ordningens tre satsingsområder. Ved at bedriftene i destinasjonene implementerer og operasjonaliserer en miljøsertifisering (Miljøfyrtårn, EMAS eller ISO 14001) vil arbeidet på destinasjonsnivå bli mindre, i tillegg til at bedriftene kan bruke slike sertifiseringer som et fortrinn i konkurranse om bevisste kunder.

Samarbeidspartnerne Den Gyldne Omvei(DGO), Inderøy kommune og Inderøy næringsforening har iverksatt et prosjektsamarbeid som arbeider mot Inderøy som en bærekraftig destinasjon.

Målene innenfor denne destinasjonssertifiseringen er sammenfallende med målene Inderøy kommune har satt seg for utviklingsprogrammet Inderøy 2020, som avsluttes ved utgangen av 2014. De tre partnerne har en felles forståelse av at dette er et godt samarbeidsprosjekt inn i framtida, der DGO er besluttet å ha et lederansvar. Destinasjonssertifiseringen er tiltenkt å underbygge og styrke Inderøy som reisemål, og som setter natur, kultur og miljø, sosiale og økonomiske verdier i fokus.

Dette er verdier som hovedsakelig er synliggjort gjennom sertifiseringen som er tilknyttet reiseliv. Som nevnt er det ytterligere to partnere i prosjektet; Inderøy kommune og Inderøy næringsforening. Inderøy kommunen har som tidligere nevnt en ambisjon om å øke tilflyttingen(bolyst) i kommunen i tillegg til at kommunen skal være en foretrukket lokalisering for nyetableringer og virksomheter innenfor næringsliv. Dette ved å opprette et godt tilbud til næringslokaler og areal. Dette siste er også bakgrunnen for at Inderøy næringsforening er en partner i samarbeidet, nettopp for å styrke næringsvirksomheten i kommunen.

Det blir derfor en omfattende oppgave for samarbeidet hele tiden å balansere de ulike gruppens behov på bakgrunn av målene gjennom sertifiseringen. Det kan like mulig være at samarbeidet har sine begrensninger for å nå målene i sertifiseringen. Dette er imidlertid et tema som vil bli diskutert i konklusjonen.

1.6. Kommunen sin rolle

Den norske kommunen er en allsidig institusjon. Kommunen skal yte lovpålagte tjenester til befolkningen i form av grunnskole, barnehage, barnevern, primærhelsetjeneste, eldreomsorg, tekniske tjenester, osv. I tillegg har kommunene i dag et omfattende kultur og idrettstilbud, ofte i nært samarbeid med frivillige organisasjoner på disse områdene. Utover å yte tjenester til befolkningen er kommunene forvaltere av et statlig lovverk, spesielt på arealsiden og i byggesaker, men også på en del andre områder. Videre er kommunen en politisk institusjon, basert på folkestyre, og med det de folkevalgte i kommunestyret det øverste organ. Som politisk institusjon gir kommunen retning til sin egen organisasjon og til utviklingen i kommunesamfunnet gjennom vedtak i enkeltsaker, gjennom planvedtak og i kommunebudsjettet (*Borch og Førde 2010 s.106*).

1.7. Telemarksforskning

Telemarksforskning(TF) er et selvstendig regionalt forskningsinstitutt med kunder og prosjekter over hele Norge. Instituttet har nasjonal spisskompetanse på fem fagområder: kulturforskning, natur og kulturbasert nyskaping, kommuneøkonomi og kommunestruktur, regional utvikling og helse og velferdsforskning.

TF er en frittstående stiftelse med ca 30 forskere i daglig aktivitet for kunder og oppdragsgivere fra departementer, direktorater, fylker, kommuner, regionråd, bedrifter og organisasjoner over hele landet. De deltar også i ulike europeiske forskningsprosjekter. Instituttet legger vekt på å kombinere praksisnær forskning med høy vitenskapelig kvalitet. De er opptatt av formidling og konkret anvendelse av sine forskningsresultater. Mål er at forskningen skal utgjøre en forskjell og gi en kunnskap som kan bringe verden videre (http://www.tmforskbo.no/Om_TF/start.asp?merket=7).

TF har gjennom flere prosjekter gjort arbeid på stedsutvikling og samspillet som oppstår mellom kommune og innbyggere på den ene siden og tilreisende og potensielle tilflyttere på den andre. Forskningsrapporten «*Duett eller duell?*» *Reiseliv og lokalsamfunnsutvikling* fra 2013 tar for seg problemstillinger rundt dette temaet og presenterer i sin rapport funn og mulige løsninger i slike prosesser. *Duett eller duell* er utarbeidet på oppdrag fra distriktssenteret.

2. Teori

Ved en nærmere gjennomgang av forskningsrapporten *Duett eller duell*, fra Telemarksforskning er det tydelig at det kan være en krevende øvelse å tilby det både lokale innbyggere, potensielle innbyggere og turister etterspør. Det som er bra for turister og potensielle innflyttere, er nødvendigvis ikke det samme lokale innbyggere setter pris på eller etterspør, og omvendt.

Videre i oppgaven er det benyttet teori fra strategifaget som skal danne grunnlaget for en analyse av Inderøy som bostedskommune og destinasjon for turister. Hvordan har Inderøy arbeidet for å oppnå det som kan sies å være en suksess som mat og kulturkommune? Teorigrunnlaget er hovedsakelig hentet fra *Strategi – en innføring 2010* av Göran Roos, Georg Von Krogh og Johan Roos og *Grunnbok i strategi 2010* av Bente Løwendahl og Fred Wenstøp. Litteraturen tar utgangspunkt i strategi knyttet til bedrifter og vil i teorikapitlet ha et bedriftsfokus. Samtidig mener jeg teorien godt kan nyttes til å analysere Inderøy som bostedskommune og destinasjon.

2.1. Strategi

Strategi betyr krigsherrekunst, det vil si læren om stridsmidlenes anvendelse utenfor de fiendtlige våpens rekkevidde. Praktisk en kunst og evne til å disponere stridsmidlene slik at man er fienden overlegen på de avgjørende punkter, at troppene gjensidig kan understøtte hverandre og at troppene er dekket.

Strategi som begrep stammer opprinnelig fra det latinske ordet *strategos*, som var knyttet til rollen som general i hæren (Roos, Krogh & Roos s. 17). Som general måtte denne personen ha evne til å være beslutsom, ha evne til å se sin hær som helhet og ikke minst vite når han burde handle. På slutten av 1800-tallet adopterte Henri Fayol tankegangen fra militærstrategi til moderne bedriftsledelse (Roos et. al s 19).

Definisjon av strategi av Johnson, Scholes og Whittington sier: ”Strategi er en organisasjons langsiktige retningsvalg og nedslagsfelt som skaper en fordelaktig posisjon i omskiftelige omgivelser gjennom sammensetningen av ressurser og kompetanser som oppfyller behov i markedene og interessentenes forventninger” (Roos et. al s 12).

Mot slutten av 1960 årene og gjennom 1970 årene opplevde mange bedrifter en endring i konkurranseklimaet bl.a. på grunn av økende ustabilitet i sosiale normer, endring i kundepreferanser og etterspørsel, raskere teknologisk innovasjonstakt og sterkere utenlandsk konkurranse. Dette førte til ønsker om planleggingsmetoder og teknikker som fokuserte mer

på konkurransesituasjonen, og på hvordan en kunne posisjonere seg bedre i konkurransen. Denne type planlegging fokuserte blant annet mer på en bedre forståelse av bedriftens sterke sider i forhold til konkurrentene. Ut fra dette kunne en for eksempel utarbeide strategier og omposisjonering av produkter og forretningsenheter. Det mest omfattende bidraget fra denne perioden er Michael Porters bransjeanalysemodell. Den la vekt på omgivelsene og hvordan en skulle agere overfor de forskjellige aktørene i den enkelte bransje. (Roos et. al s.22).

Strategiarbeid er en dynamisk prosess som hele tiden må evalueres. Arbeidet går ut på at bedriften *vil* (ambisjoner, vekst), *må* (hva som må gjøres for å oppfylle krav) og *kan* (kompetanse).

Løwendahl og Wenstøp definerer følgende i *Grunnbok i strategi* om strategi som disiplin; Hva er strategi? Strategi er for mange et greit og enkelt ord – *strategisk* brukes ofte omtrent på samme måte som ordet viktig. *Strategisk* er gjerne et forsterkende tillegg til andre bedriftsøkonomiske temaer, som nærmest understreker at dette er noe vi bryr oss mye om: *strategisk markedsføring, strategisk personalutvikling, strategisk markedsføring, strategisk finansiering* osv. Men hvis strategisk er det samme som viktig, hvordan kan da strategi i seg selv være et eget fagområde? Svaret er at strategi betyr noe mer enn viktig. Begrepet har også noe med planlegging å gjøre, særlig planlegging som tar høyde for at mye uventet kan skje underveis. Det gjelder derfor å ha handlingsfrihet (Løwendahl & Wenstøp s. 20).

2.1.1. Strategiens fire hovedprinsipper

Ovenfor er det redegjort for opprinnelsen til strategifaget. Nedenfor vil det bli redegjort for moderne strategiteori som leder fram til fire grunnleggende prinsipper.

1. *Bedrifter anstrenger seg for å maksimere avkastningen.*
 2. *Strategi er en handlemåte som krever tankevirksomhet og kreativitet.*
 3. *Strategien etterstreber en god tilpasning mellom organisasjonen og dens omgivelser. Jo bedre tilpasning, desto høyere avkastning.*
 4. *Ettersom omgivelsene er dynamiske, må strategiprosessen være kontinuerlig.*
-
1. Ifølge den første grunnsetningen har bedriften og dens strategi som primært mål å maksimere den økonomiske avkastningen. At bedrifter foretrekker høy avkastning fremfor lav, er et vedtatt utgangspunkt. Det finnes imidlertid faktorer i visse bedrifter som motvirker denne antakelsen. Slike faktorer er for eksempel treghet og beskjedenhet hos

ledelsen. I praksis kommer dette til uttrykk ved at ledelsen bruker lang tid på å ta avgjørelser, og at visse avgjørelser er vanskelige å ta. Et annet syn på dette problemet er det såkalte *yteevneparadokset*, som i korthet innebærer at ledelsen ofte vet hva som skal til for å øke bedriftens avkastning betydelig, men en kommer ikke i gang med å gjøre det. Til tross for en slik opptreden kan bedriften fremdeles prøve å maksimere avkastningen, selv om det ikke går så fort (*Roos et. al s.26-27*).

Som en oppsummering viser det seg at bedrifter er ulike i forhold til å tilpasse seg endringer i sine omgivelser. Samtidig er det viktig å huske på at selv bedrifter med dynamiske og gode strategiprosesser ikke nødvendigvis klarer å forbedre resultater fra et år til det neste over flere år. Det vil likevel være viktig å evne tilpasse seg sine omgivelser til enhver tid (*Roos et. al s.27*).

2. Nesten alle bedrifter blir stilt overfor det samme strategiske problemet, nemlig å tjene penger i et konkurranseutsatt miljø. Denne andre grunnsetningen handler følgelig om hvordan bedrifter angriper dette problemet.

Problemet som bedrifter konfronteres med, er svært sammensatt, ettersom det finnes et utall mulige trekk og mottrekk for hånden. For å kunne håndtere denne kompleksiteten og takle forandringer i omgivelsene må en anta at bedriftsledere utvikler noen tommelfingerregler for hvordan beslutninger skal tas. En slik regel er å sammenligne den nåværende situasjonen med bedriftens mål og prøve å redusere forskjellen. En annen regel er å avgjøre om et problem er et typisk tilfelle. Hvis det er slik, kan beslutningstakeren ved å generalisere finne en typeløsning på problemet. At individer i en organisasjon bruker forskjellige tommelfingerregler når en skal ta beslutninger, ses på som en strategisk handlemåte ettersom de benyttes planmessig og rasjonelt (*Roos et. al s.27*).

3. Den tredje grunnsetningen bygger på at bedriftens strategi fungerer som kitt mellom de interne forholdene i bedriften og omgivelsene. Med andre ord bør strategien utnytte de interne strategiske ressursene i gitte omgivelser på en slik måte at en kan generere en høyst mulig avkastning. Det innebærer at verdien av en strategisk ressurs er en konsekvens av hvordan den kan utnyttes under gitte eksterne forhold. Den optimale strategien er derfor den som best utnytter de interne strategiske ressursene under gitte eksterne rammevilkår (*Roos et. al s. 27-28*).

4. Hittil har både omgivelsene og bedriftens interne ressurser blitt beskrevet som statiske. Men i realiteten er begge disse i stadig bevegelse og forandring. Det innebærer at graden av tilpasning mellom bedriftens interne ressurser og omgivelsene endrer seg kontinuerlig på grunn av konkurranse og andre påvirkninger i omgivelsene.

Bedriften prøver hele tiden å forbedre tilpasningen til omgivelsene når den anstrenger seg for å maksimere avkastningen. Problemet er at bedriften ikke kan vite når den har oppnådd den optimale tilpasningen, og den kommer hele tiden til å prøve å forbedre den eksisterende situasjonen, selv når en endring fører til forverring (*Roos et. al s. 28*).

Punktene ovenfor tar utgangspunkt i bedriften og hvordan den tradisjonelt forsøker å tilpasse seg gjennom moderne strategitenking. Denne oppgaven diskuterer også hvordan denne strategiteorien kan brukes av andre typer organisasjoner.

I Løwendahl og Wenstrøm (2010) nevnes det at strategidiskusjoner og strategianalyser er relevante for alle typer organisasjoner, ikke bare for børsnoterte selskaper (*Løwendahl & Wenstrøm s.25*).

Selv om mye av strategiteorien og strategilitteraturen er utarbeidet først og fremst med store amerikanske konserner som eksempler, er det vår overbevisning at strategifaget er vel så viktig og nyttig for andre typer organisasjoner. Saken er at dersom man har knappe ressurser, noe som er helt åpenbart i offentlig sektor, blir prioritering av disse ressursene når det gjelder å skape merverdi for alle interessentene, helt fundamental. Selv på det private plan opplever vi stadig vekk at det er viktig å prioritere riktig, slik at vi kan bruke knappe ressurser best mulig i forhold til det vi selv ønsker å oppnå. For studenter er dette gjerne ekstra viktig når eksamen nærmer seg (*Løwendahl & Wenstrøm s.26*).

2.2. Visjon, forretningsidé og mål

Visjon betyr egentlig drømmesyn. I strategisammenheng står likevel en visjon for et ønsket framtidssbilde av organisasjonen. Visjoner utformes ofte av organisasjonens ledelse og representerer derfor i mange tilfeller *ledelsens* syn på organisasjonens fremtidige utvikling. Noe av det en håper visjonen skal bidra til, er:

- Å få mennesker i bevegelse.
- Oppmuntre ansatte, grupper og hele organisasjonen til å se etter nye løsninger og gi avkall på gamle.
- Bryte opp de daglige rutinene (spesielt i store bedrifter).
- Hjelp de ansatte til mer kreativitet og motivere dem til økt forpliktelse og mer samarbeid for å bedre ytelsen.

Både eiere, styret, ledelsen og medarbeiderne har et ønske om hvordan bedriften skal utvikle seg, og det gjør det ikke alltid like enkelt å formulere en felles visjon for hele organisasjonen.

Det er ganske opplagt at disse gruppene ofte vil vektlegge ulike forhold når det gjelder organisasjonens fremtidige utvikling. Dette representerer en av de største utfordringene i arbeidet med å utforme en visjon (*Roos et. al s. 41-42*).

Løwendahl og Wenstøp betegner også visjonen som en form for drømmebilde av hva organisasjonen ønsker å oppnå - en gang i fremtiden, og at organisasjonene blir et virkemiddel for å oppnå dette (*Løwendahl & Wenstrøp s.42*).

I følge Roos, Krogh og Roos har en visjon minst tre funksjoner: Den skal legitimere, den skal fokusere på organisasjonens ambisjoner, og den skal være motiverende for hele organisasjonen.

Legitimerende funksjon. Denne delen setter organisasjonenes virksomhet i et samfunnsperspektiv og skal bidra til å overbevise viktige interesser om at organisasjonen har en sosial og samfunnsmessig berettigelse.

Ambisjon og fokus. Visjonen skal representere et ambisjonsnivå som setter rammer for organisasjonens videre arbeid med å formulere forretningsidé, mål og strategier, og blir derfor naturlig et uttrykk for organisasjonens samlede fremtidige mål.

Identifikasjon og motivasjon. Visjonen skal virke stimulerende og skape motivasjon og engasjement i organisasjonen, og den har derfor en symboliserende effekt der noe av hensikten er å stimulere til fantasi, drømmer og entusiasme. Samtidig skal den bidra til at de ansatte i organisasjonen viser deltakelse, initiativ og ansvarsfølelse. Visjonen skal virke motiverende, men også gi en struktur for allokering av ressurser (*Roos et. al s. 42*).

2.3. Intern og ekstern analyse

I Roos, Krogh og Roos (2010) beskrives intern og ekstern analyse en måte å identifisere bedriftens nåsituasjon. Det kan en delvis gjøre ved å gjennomføre en omfattende industrianalyse. Forretningsideen vil gjøre det mulig å kartlegge valg av faktorer som har betydning for virksomheten. Gjennom eksternanalysen danner en seg et bilde av de faktorene som omgir bedriften, som for eksempel makrofaktorer som demografi, økonomiske, teknologiske, politiske og kulturelle, men også mer spesifikke forhold om konkurrentene, kundene og leverandørene. Ved hjelp av disse faktorene kan bedriftens muligheter og trusler kartlegges. Dette blir så grunnlag for hvilke strategiske valg som bør tas for å utnytte mulighetene og å håndtere truslene effektivt, begge basert på hvor viktige de enkelte elementene er (*Roos et. al s. 29*).

Den interne analysen er på mange måter en videreføring av den eksterne analysen ved at en får kartlagt bedriftens sterke og svake sider. Den interne analysen fokuserer på å identifisere

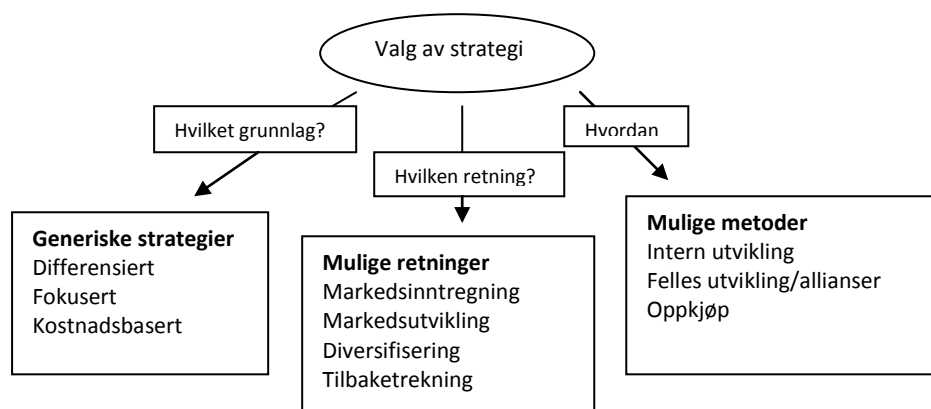
bedriftens viktigste ressurser og å kartlegge hvordan disse virker sammen. Disse ressursene er grunnlaget for bedriftens konkurransefordeler og bidrar til å skape verdier i organisasjonen (Roos et. al s. 29-30).

I Løwendahl og Wenstøp (2010) nevnes et strategisk verktøy som har vist seg å tåle tidens tann, SWOT analysen. Utviklet ved Harvard Business School på 1960-tallet og fortsatt i bruk. Analyseverktøyet hjelper bedriften å kartlegge sine styrker, svakheter, muligheter og trusler. S = Strength (Styrker), W = Weaknesses, (Svakheter), O = Opportunities (Muligheter) og T = Threats (Trusler). Analyseverktøyet dekker både det interne og eksterne grunnlaget en bedrift bør ta hensyn til i sitt analysearbeid, med *styrker* og *svakheter* til intern analyse og *muligheter* og *trusler* som verktøy for ekstern analyse.

Å bruke strategiverktøyet godt, vil gjøre virksomheten kapabel til å stå i mot og være rustet for det som eventuelt måtte komme i fremtiden. Kort sagt opererer ikke bedrifter i et vakuum, men er avhengig av sine omgivelser og ha en god evne til å tilpasse seg disse omgivelsene.

2.4. Evaluering av strategiske alternativer

Ved evaluering av strategiske alternativer bør bedriften på bakgrunn av bedriftens visjon, forretningsidé og mål ta hensyn til ulike spørsmål vedrørende valg av strategi.



Figur 2: Evaluering av strategiske alternativer (Roos et. al side 138-139)

På hvilket grunnlag skal vi operere? En måte kan være å differensiere produkter med tanke på merkevare, merkevarereklame, design, service eller kvalitet. Å fokusere produktene handler om å betjene en bestemt kjøpergruppe, en del av produktutvalget eller et geografisk område. Å velge et kostnadsbasert grunnlag innebærer å tilby tilnærmet identisk produkt eller service

til en lavere kostnad enn konkurrentene. For å komme i en slik posisjon må bedriften satse maksimalt på kostnadsminimerende tiltak (*Roos et. al s. 141-143*).

Når en så skal bestemme seg for hvilken retning man ønsker å gå med sine produkter kan man velge *markedsinntregning*, *markedsutvikling*, *diversifisering* eller *tilbaketrekning*. Å velge en *markedsinntegning* går ut på å kapre markedsandeler fra konkurrenter i eksisterende markeder og med eksisterende produkter. En *markedsutviklingsstrategi* vil kort sakt innebære at bedriften orienterer sine produkter mot nye markedsområder. *Diversifisering* innebærer at bedriften søker seg inn på nye områder der det er mulighet for økt avkastning. Til slutt kan man velge en *tilbaketrekningsstrategi*, et alternativ som i mange tilfeller blir oversett eller betraktet som uaktuelt. Men i enkelte situasjoner vil en delvis eller full tilbaketrekning være det riktige alternativet for en bedrift, og det kan være et resultat av at en ønsker å frigjøre midler for å kunne satse sterkere på andre områder (*Roos et. al s. 145-146*).

Ved å velge ulike metoder av hvordan man ønsker å gå videre med sin bedrift kan man velge mellom *intern utvikling*, som er den oftest benyttede alternativet, *felles utvikling/allianser* og *oppkjøp*. *Intern utvikling* gir bedriften mulighet for å utvikle sin kompetanse og utvikling av sine produkter, markeder, markedsføring med mer. *Felles utvikling og allianser* har blitt mer vanlig med tiden. Dette kan være positivt med tanke på lavere kostnader knyttet til utvikling av nye produkter. Samtidig kan det være en utfordring at slike allianser krever at partnerne i alliansen må bidra med sin ekspertise, samtidig at man ikke gir bort for mye og blir en ”gjennomsiktig organisasjon” (*Roos et. al s. 148*).

2.5. Iverksettelse

Etter at evaluering av strategiske alternativer er gjort, må bedriften starte en iverksettelse hvor bedriften tar et strategisk valg for hvilken strategi som de skal velge. Strategiprosessen er langt i fra slutt når en har valgt strategier. Uansett hvor gode valg en i utgangspunktet har gjort, har dette liten betydning hvis ikke de ulike strategiene er satt ut i live. I virkeligheten kreves det langt mer enn en strategisk beslutning for å lukke gapet mellom ønsket og realisert strategi. Iverksettelse innebærer at en tar strategien til handling og operasjonaliserer den. Det vil si at en presiserer hvilke aktiviteter som er nødvendig for at strategien skal bli virkelighet. Både strukturelle og administrative mekanismer må derfor utformes slik at de kan fungere som retningslinjer, og pådrivere i dette arbeidet. I disse aktivitetene inngår det å organisere, budsjettere, motivere de ansatte, bygge bedriftskulturen og lede bedriften slik at strategien kan fungere. Å implementere strategien handler altså om å lede en forandringsprosess (*Roos et. al s. 171*).

2.6. Funn i Telemarksforsknings rapport

Videre i oppgaven er det foretatt en dokumentanalyse av funnene i rapporten fra Telemarksforskning(TF). Disse funnene kan bidra til å legge et grunnlag for veien videre i forhold til de mål Inderøy har satt seg.

I planlegging og markedsføring av norsk reiseliv kan en få inntrykk av at det er naturen i seg selv som Norge selger seg på. Naturen er nok viktig, men både natur – og kulturkvaliteter er bare råvarer dersom ingen foredler de til et reiselivsprodukt. Alt reiseliv foregår på steder, der det bor folk fra før. Folk som samarbeider – eller som ikke gjør det

(http://distriktssenteret.no/wp-content/uploads/2013/09/2013-09_DS_rapport_reiseliv_net.pdf).

Rapporten som TF har laget, tar til ordet for en profesjonalisering, i fellesrommet mellom reisemålsutvikling og lokalsamfunn for fastboende. Slik profesjonalisering handler ikke så mye om å organisere seg på nye måter. Det handler mer om å samhandle med nye verdier. Tillit er en slik verdi. Det er folk både med ulike interesser og kompetanse som skaper suksess, når de samarbeider i tillitsfulle nettverk – preget av ønske om å framføre duett, heller enn å møtes til duell. Når alt kommer til alt: Det handler om stedet, folk, kunnskap og nettverk (http://distriktssenteret.no/wp-content/uploads/2013/09/2013-09_DS_rapport_reiseliv_net.pdf).

Det finnes etter hvert solid kunnskapsgrunnlag både om lokalsamfunnsutvikling og om reiseliv – men lite kunnskap om dette i sammenheng. Hvordan kan man best kombinere en god reisemålsutvikling med en god lokalsamfunnsutvikling? Det var spørsmålet som Distriktssenteret stilte som grunnlag for en utlysning av et forskerprosjekt, våren 2012, og som denne rapporten er svaret på. Om reiselivets aktører og deres gjester spiller sammen med lokalmiljøet eller om de er hverandres motstandere, slik tittelen på rapporten spiller (!) på, varierer mellom steder og situasjoner. Det ble tydelig i arbeidet med denne rapporten (Telemarksforsking: *Duett eller duell* 2013 s.3).

Rapporten fra TF er utarbeidet gjennom allerede tilgjengelig materiale innenfor programteori for attraktive lokalsamfunn og modellforståelse for helhetlige reisemål. Dette vil ikke bli gjennomgått i denne, med unntak av modellen som danner grunnlaget for intervjuet i metodekapitlet.

2.6.1. Vilje til duett

Studien har vist at de fleste kommunene har svært positiv effekt og opplevelse av å være reisemål, både fordi det gir inntekter, grunnlag for sysselsetting og bosetting, og fordi det gir bedre infrastruktur og høyere nivå på fellesgoder, også til lokalbefolkningen. Det var få som eksplisitt tok opp store konfliktområder mellom lokalsamfunnet og reisemålet i denne studien. Men både i e-postsurveyen og ikke minst i fokusgruppeintervjuene, kom flere konfliktpotensial og reelle spenninger til overflaten. Det ser imidlertid ut til at det er klart mer *vilje* til duett enn til duell i norske lokalmiljøer i dag. Samtidig er det store utfordringer knyttet til planlegging, samhandling og ikke minst gjennomføring. Utfordringene er så komplekse og kompetansekrevene at prosesser likevel kan havne i duellmodus, til tross for at viljen til det motsatte var den beste. Mange aktører i kommunene opplever også at de ikke får ut sitt potensial verken i å tiltrekke seg nok nye innbyggere og/eller besøkende. Sterkere samspill mellom strategier og aktører med mål om å utvikle henholdsvis lokalsamfunnet og reisemålet, kan være det grepet de trenger for å kunne ta ut større synergier og lykkes på begge fronter (Telemarksforskning: *Duett eller duell* 2013 s.64-65).

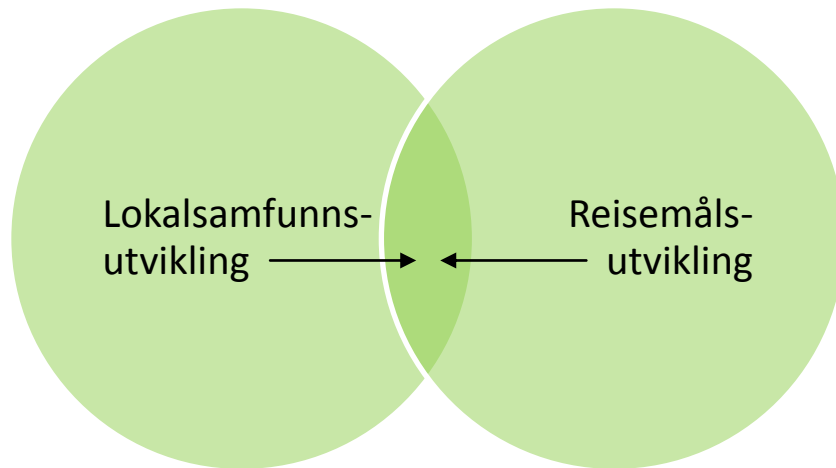
2.6.2. Mer differensiert kunnskap

To forståelsesdimensjoner er viktig for å få til dette. Det ene er kunnskap om nødvendigheten av den brede verdiskapingen som ligger til grunn for et mål om bærekraftig utvikling. Det gir et nødvendig felles verdigrunnlag for både lokalsamfunns- og reisemålsutviklingen fremover. Når all planlegging og utvikling skal balansere hensynene til natur/kultur/miljø, lokalsamfunn og økonomisk verdiskaping, ligger det til rette for mer samspill og mer helhetlig planlegging for utvikling og drift av et godt lokalsamfunn og et godt reisemål enn det vi ser på mange steder.

Den andre forståelsen, som er blitt stadig tydeligere gjennom denne studien, er at mennesker lever i et samfunn som mange kaller opplevelsessamfunnet, som det ikke blir brukt plass på å beskrive i denne rapporten, men som uansett hvilket begrep man setter på det, stadig mer får prege de preferansene og de valgene vi gjør når det gjelder yrke, bosted og forbruk.

Velstandsutviklingen har ført til at det forventes at alle funksjonelle kvaliteter ved det vi etterspør skal være på plass. I tillegg stiller vi krav om noe ekstra. Noe som gir opplevelseskvaliteter, en god følelse, eller «gåsehud» som er det bildet som Innovasjon Norges Arenaprojekt «Innovative opplevelser» bruker på dette. Vi vil berøres i stadig flere av de valgene vi tar, hvor berøringspunktene i sum bidrar til å skape vår identitet og fortelle historien om oss selv. På den måten vil sannsynligvis den emosjonelle delen av det å velge

bosted bli stadig mer lik betingelsene for å velge reisemål. I så fall vil overlappingsfeltet mellom lokalsamfunnet og reisemålet bli stadig større. Det vil i sin tur bety at kravet vil bli flyttet høyere, når det gjelder evnen for lokale aktører til å spille- eller syngeduet i tiden foran oss (Telemarksforskning: *Duett eller duell* 2013 s.65).



Figur 3: Illustrasjon på tiltakende sammenvoksing av to tradisjonelt ulike kompetansefelt s.65 i *Duett eller duell*

Rapporten fra TF påpeker at overlappingen som vises i figur 1 varierer fra sted til sted. Arbeidet med rapporten har funnet at dette er en potensiell faktor som ulike steder må ta med i vurderingen og at en konkret studie av graden av overlapping bør skje for hvert enkelt sted.

Et annet forhold denne studien har belyst, er at ulikheter i behov ikke alltid går mellom fastboende og tilreisende. Ungdom, uansett om de er fastboende eller tilreisende, vil kunne ha sammenfallende oppfatninger av hva som er et godt tilbud på stedet. På samme måte er det med barnefamilier, eldre osv. Å tenke mer differensiert målgruppeorientert i det stedlige utviklingsarbeidet er et åpenbart godt poeng for kommuner i målrettet arbeid for å beholde ungdommen i bygda, tiltrekke seg barnefamilier, kompetansearbeidsplasser, eller andre spissede strategier (Telemarksforskning; *Duett eller duell* 2013 s.65).

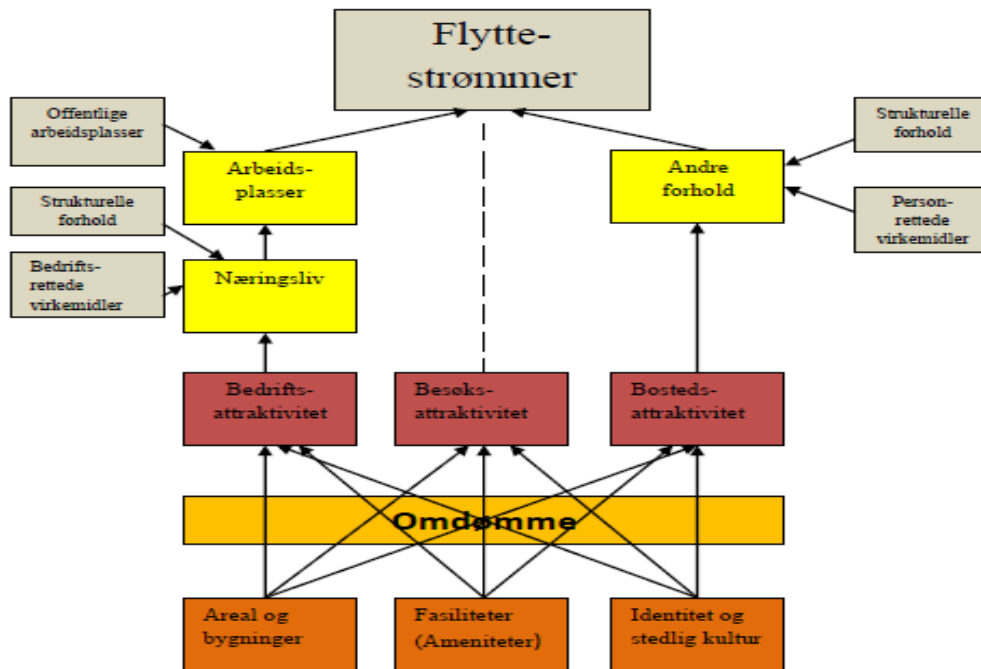
Rapporten har synliggjort at samfunnsutvikling og reiselivsutvikling er to krevende fagfelt og at det ikke blir mindre krevende av å skulle kombineres. Rapportens undersøkelser viser at det er få kommuner som har en helhetlig og konseptuell plan som ramme for god kombinert reiselivs- og samfunnsutvikling. Dette betyr at man lett kan få både plan- og målkonflikter, og dermed mindre forutsigbarhet i forhold til å nå lokalpolitiske mål, bygge opp relevant kompetanse og sikre bærekraft i lengre perspektiv. Både bærekraftbegrepet og kravet om

innovasjon og utvikling stiller krav om bredere og mer helhetlige samarbeidsflater fremover, det betyr mer duett og mindre duell (Telemarksforsking; *Duett eller duell* 2013 s.66).

For kommuner som både er markante reisemål og ekspansive lokalsamfunn ser man at planlegging og utvikling av disse ulike feltene må ses mer under ett. Samordning av virkemidler for å posisjonere norske reisemål som internasjonale destinasjoner og virkemidler for lokalsamfunnsattraktivitet bør ses i sammenheng. Det trengs også sterke fagmiljøer - og trolig et bedre utdanningstilbud innenfor dette stadig mer sammenvevde fagfeltet. Samtidig må kommunene må finne en god balanse mellom det å være fleksibel og forutsigbar, og å kombinere hensyn til interne anliggender og omgivelser i endring. Til dette kan en benytte verktøy og arbeidsformer fra sosiologisk baserte kulturstudier og fra klynge- og nettverksteori (Telemarksforsking; *Duett eller duell* 2013 s.66).

- Hva slags grunnlagsforutsetninger har man for å bli enda mer attraktive? Hvem er framtidige lokal befolkning, og fremidige besøkende? Hvem er det ønskelig at det skal være i fremtiden? Hvilke drømmer har de, hvilket ønsker, behov og krav? Hva er triggeren som får dem til å komme – og bli værende, når det gjelder egen befolkning? Hvilket nettverk har man tilgang på? Og hvilke nettverk kan gjestene inviteres inn i? Hvilke aktørbilde preger stedet? Er det aktører, arrangører, produkt og grunneiere som mangler i nettverket, og er nettverkene forpliktende nok? Finnes riktige fellesgoder? Gode nok, mange nok, osv. Spiller kommunen riktig rolle, og spiller den sin rolle på rett måte? Er det etablert vanetenkning og vaneatferd av slik har det pleid å være, og som i liten grad kan brukes til å håndtere de utfordringene som ligger foran? Dette er spørsmål som må stilles lokalt – og hvor denne studien er ment å gi faglige innspill for å finne gode lokale svar (Telemarksforsking; *Duett eller duell* 2013 s.66).

Intervjuet i oppgaven tar utgangspunkt i programteori modellen fra TF sin forskningsrapport. Modellen gir en oversikt hva som skaper attraktivitet, og forklare flyttestrømmer, samt det handlingsrommet kommunen har og *ikke* har i å påvirke disse faktorene.



Figur 4: Hentet fra Telemarkforskning, *Duett eller duell* s. 24

Modellen skal forklare de viktigste forholdene som forklarer flyttebalansen til et område, som kan være et lokalsamfunn eller det distriktpolitiske virkeområdet i Norge. Den skiller mellom flytting som skyldes arbeidsplassutviklingen, som kan påvirkes av næringsutviklingstiltak, og andre forhold som skyldes andre forhold.

De grå boksene skal favne de viktigste drivkreftene for arbeidsplassvekst og flyttemønstrene som ligger utenfor et lokalsamfunns kontroll, og som kan ses på som eksogene faktorer.

Attraktivitet kan anta tre former: Attraktivitet for bosetting, besøk eller bedrifter.

Attraktivitetsbegrepet er knyttet til forhold som er spesielle for stedet, og som kan påvirkes lokalt.

De faktorene som kan forklare steders attraktivitet kan kategoriseres i fire kategorier:

Ameniteter, areal og bygninger, identitet og stedlig kultur, og omdømme

(<http://www.tmforskbo.no/publikasjoner/filer/2303.pdf>).

3. Metode

Forskningsmetode er *verktøyet* som brukes innenfor forskning og vitenskapelig arbeid.

Metode bidrar til å samle, systematisere, analysere og tolke data. Sammenlignet med andre fag, både vitenskapelige og tradisjonelle håndverkyrker, er det viktig at verktøyet brukes på riktig måte. God og riktig bruk bidrar til et godt håndverk.

3.1. Forskningsdesign

Litteraturen påpeker viktigheten av godt forskningsdesign – altså å lage en god plan for hvordan man skal gå frem i arbeidet med oppgaven eller forskningsprosjektet. Gjennom arbeidet med denne oppgaven har det blitt gjort små korrigeringer underveis mht design. Under vil det bli kort redegjort for *forskningsdesign*.

Problemstillingen, metode, teori og substansområde i et forskningsprosjekt er nært forbundet. Problemstillingen gir retningslinjer for hvordan prosjektet skal utformes. Planlegging av prosjektet innebærer å velge metode, utvalg og analyseopplegg som er relevant i forhold til problemstillingen, og som samtidig er gjennomførbart innenfor den tidsramme og det budsjett prosjektet har til rådighet. Selv om problemstillingen danner utgangspunktet for undersøkelsen, innebærer ikke det at problemstillingen er ferdig definert når forskeren er i gang med å samle inn data. Spesifiseringen av problemstillingen er en prosess som pågår gjennom hele forskningsprosjektet. Problemstillingen definerer utgangspunktet for hvordan undersøkelsen kan legges opp. Men det er viktig at de innsikter forskeren får i løpet av prosjektet, kan bidra til å utvikle problemstillingen videre (*Thagaard 2013 s. 49*).

Første fase i et forskningsprosjekt innebærer å arbeide med problemstillingen og planlegge forskningsprosjektet med utgangspunkt i problemstillingen. En plan eller en skisse for hvordan undersøkelsen kan legges opp, prosjektets *design*. Prosjektets design beskriver retningslinjene for hvordan forskeren tenker seg å utføre oppgavene. Retningslinjene for prosjektet omfatter beskrivelser av *hva* undersøkelsen skal fokusere på, *hvem* som er aktuelle deltakere, *hvor* undersøkelsen skal utføres, og *hvordan* den skal utføres. En forskningsdesign inneholder altså den faglige konteksten for en beskrivelse av undersøkelsens hva, hvem, hvor og hvordan (*Thagaard 2103 s. 55*).

3.2. Hva, hvem, hvor og hvordan

I oppgaven er det valgt en kvalitativ tilnærming (*se kvalitativ metode s 29-30.*) på grunn av at dette gir mulighet til å være i nær kontakt med de menneskene og organisasjonene som studeres. Oppgaven er konsentrert rundt dokumentanalyse, intervju og observasjon noe som gir mulighet for god triangulering (*se triangulering s. 31*).

Oppgaven tar som kjent utgangspunkt i TF sin forskningsrapport *Duett eller duell?* Gjennom forskningsresultatet fra denne rapporten er det gjort en studie av Inderøy kommune med tanke på bosted, næringsliv og turisme.

På bakgrunn av TF sin forskningsrapport og casestudiet ble det valgt et *strategisk utvalg*. I *Thagaard* (2013) betegnes et strategisk utvalg som deltakere som har egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til problemstilling og undersøkelsens teoretiske perspektiver. På bakgrunn av dette ble ledere for henholdsvis Den Gyldne Omvei, Inderøy næringsforening og næringsavdeling for Inderøy kommune valgt som deltakere.

Intervjuene ble gjennomført ved at deltakerne på forhånd fikk tilsendt henvendelse på e-post med relevante begreper fra TF sin forskningsrapport og om muligheten for et intervju. Videre ble det avtalt intervjuer i deltakernes lokaler, dels av praktiske årsaker, men også for å skape en nødvendig trygghet hos deltakerne. Gjennom intervjuene ble det foretatt lydopptak for på best mulig å kunne analysere datagrunnlag i etterkant av intervjuene. Bruk av lydopptak ble før intervjuene godkjent av deltakerne.

Som nevnt tidlig i oppgaven har det vært en ”sannhet” at det som er bra for gjestene og de tilreisende på stedet, også er bra for stedets *innbyggere*. For å belyse dette er det tatt med en oppsummering av hva innbyggerundersøkelsen i ”nye” Inderøy (Inderøy og Mosvik kommune) viste. Det er viktig å få med dette da intervjuene i oppgaven kun speiler hvilket opplevelser Den Gyldne Omvei, Inderøy næringsforening og Inderøy kommune har av kommunen som helhet. Resultatene vil bli presentert på *side 44-45* og skjematisk etter analysen av intervjuene *s. 51*.

3.3. Etikk

I *Ringdahl 2013* betegnes etikk som læren om moral, om hva som er rett og galt.

Forskningsetikk er de grunnleggende moralnormene for vitenskapelig praksis. Vi kan skille mellom uformelle normer og god vitenskapelig praksis, regler for beskyttelse av individer og samfunn og regler for publisering (*Ringdahl 2013 s. 451*).

Forskeren skal arbeide ut fra en grunnleggende respekt for menneskeverdet. Dette innebærer blant annet at det må stilles konkrete krav til forskningsprosessen for å sikre dem som deltar, frihet og selvbestemmelse og beskyttelse mot skade og for å trygge privatliv og familie (Ringdahl 2013 s. 451).

Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora har utarbeidet 15 punkt for personvern i forbindelse med personvern i forskning (NESH, 2006, s. 11-21). Under vil de sju viktigste punktene bli gjengitt i tabell.

Beskyttelse av personer i forskning

1. Krav om å unngå skade og alvorlige belastninger

Forskeren har et ansvar for å unngå at de som utforskes utsettes for skade eller andre alvorlige belastninger.

2. Krav om å informere dem som skal utforskes

De som er gjenstand for forskning skal få all informasjon som er nødvendig for å danne seg en rimelig forståelse av forskningsfeltet, av følgene av å delta i forskningsprosjektet, og av hensikten med forskningen. Det skal også informeres om hvem som betaler for forskningen.

3. Krav om informert og fritt samtykke

Som regel skal forskningsprosjekter som inkluderer personer, settes i gang bare etter deltakernes informerte og frie samtykke. Informantene har til enhver tid rett til å avbryte sin deltakelse, uten at dette skal få negative konsekvenser for dem.

4. Konesjon og meldeplikt

Alle forsknings – og studentprosjekt som innebærer behandling av personopplysninger skal meldes.

5. Hensynet til tredjepart

Forskeren bør vurdere og foregripe virkninger på tredjepart som ikke er direkte inkludert i forskningen.

6. Krav om respekt for individers privatliv og nære relasjoner

Forskeren skal vise tilbørlig respekt for individets privatliv. Informanter har krav på å kunne kontrollere hvorvidt sensitiv informasjon om dem selv skal gjøres tilgjengelig for andre.

7. Krav om konfidensialitet

De som gjøres til gjenstand for forskning har krav på at all informasjon de gir, blir behandlet konfidensielt. Forskeren må hindre bruk og formidling av informasjon som kan skade enkeltpersonene det forskes på. Forskningsmaterialet må vanligvis anonymiseres, og det må stilles strenge krav til hvordan lister med navn eller andre opplysninger som gjør det mulig å identifisere enkeltpersoner oppbevares og tilintetgjøres.

Tabell 1: Regler for personvern, redigert utdrag fra NESH (2006, s.11-21) hentet fra Ringdahl 2013 s. 455.

3.3.1. Etikk i oppgaven

Opgaven har benyttet kvalitativ metode ved hjelp av intervju, dokumentanalyse og til dels observasjon. Intervjuene som er gjennomført er av ledere fra henholdsvis Inderøy kommune, Den Gyldne Omvei og Inderøy næringsforening. Deltakeren er ikke navngitt i oppgaven, men vil samtidig være lett tilgjengelig, da organisasjonenes virkeområder er rettet mot innbyggere og tilreisende og derfor av offentlig betydning og interesse.

Intervjuene omhandler områder som nok ikke kan anses som særlig kontroversielle. Samtidig har det vært viktig å være fullstendig åpen om at dette er en studentoppgave åpen for innsyn for allmennheten. Lydopptak foretatt av intervjuene er på forhånd godkjent av deltakerne og vil ikke bli publisert, men slettet ved avsluttende arbeid med oppgaven.

3.4. Kvalitativ metode, dokumentanalyse og kvantitativ metode

Kvalitative metoder har gradvis blitt mer akseptert og benyttet innenfor samfunnsvitenskapene. Kvalitative tilnærminger preges av et mangfold i typer data og analytiske fremgangsmåter. Tradisjonelt har kvalitative metoder blitt forbundet med forskning som innebærer nær kontakt mellom forsker og de som studeres, som ved deltakende observasjon og intervju (Thagaard 2013 s.11).

En viktig målsetting med kvalitative tilnærminger er å oppnå en forståelse av sosiale fenomener. Fortolkning har derfor særlig stor betydning i kvalitativ forskning. Viktige metodologiske utfordringer er knyttet til hvordan forskeren analyserer og fortolker de sosiale fenomenene som studeres (Thagaard 2013 s.11).

Kvalitative tilnærminger gir grunnlag for fordypning i de sosiale fenomener vi studerer. I studier som er preget av en nær kontakt mellom forskeren og de personer forskeren studerer, som ved deltakende observasjon og intervju, gir kvalitative tilnærminger grunnlag for å oppnå en forståelse av sosiale fenomener på bakgrunn av fylldige data om personer og situasjoner.

Intervjusamtaler er et godt utgangspunkt for å få kunnskap om hvordan enkeltpersoner opplever og reflekterer over sin situasjon. Observasjoner i felten gir innblikk i hvordan personer forholder seg til hverandre (*Thagaard 2013 s.11-12*).

Dokumentanalyse – studier av dokumenter har en lang tradisjon i kvalitativ forskning, og er blant annet benyttet av sosiologiens klassikere. Dokumenter er derfor ikke bare en forskningskilde for historikere. Studier av dokumenter skiller seg fra data forskeren har samlet inn i felten, ved at dokumentene er skrevet for et annet formål enn det forskeren skal bruke dem til (*Thagaard 2013 s.59*).

I motsetning til kvalitativ metode er *kvantitativ forskningsmetode* gjerne teoristyrte, eller *deduktiv*. Forskeren stiller spørsmål og avleder hypoteser fra ett eller flere teoretiske perspektiver som er relevant for det fenomenet som skal studeres. Variabler sees på som målinger av begreper hentet fra teorier (*Ringdal 2013 s.104*).

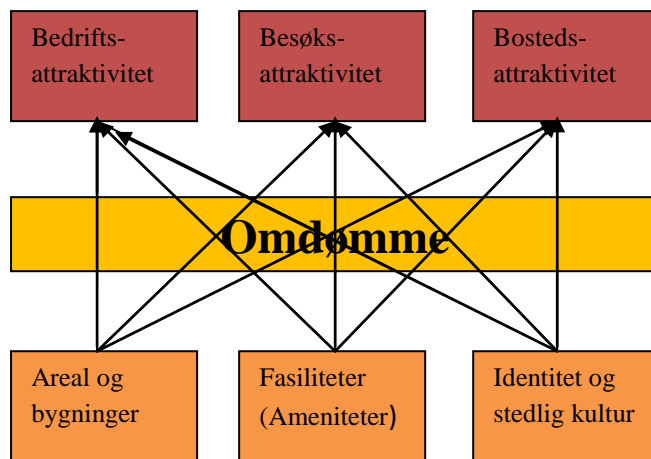
I kvantitativ metode er forskeren gjerne langt fra dem som studeres. Spørreundersøkelser basert på store utvalg gjør nærhet umulig. Det krever en stor stab av intervjuere for å kunne gjennomføre datainnsamlingen. Med andre ord går kvantitative undersøkelser i bredden ved at de registrerer sammenlignbar og strukturert informasjon i et stort utvalg (*Ringdal 2013 s. 105*).

I motsetning til kvalitativ metode er kvantitativ metode i prinsippet basert på mer distanse mellom forsker og personer som deltar i prosjektet. Forskeren representerer i prinsippet en utenforstående og en iakttaker av de fenomenene som studeres. Distansen mellom forsker og deltakere kan knyttes til at det ikke er noen direkte kontakt mellom partene. Men vi kan likevel ikke derfor se bort fra betydningen av forskerens påvirkning. I studier hvor spørreskjema anvendes, er det ikke til å unngå at svarene respondentene gir, er preget av måten spørsmålene stilles på, og hvilke svarkategorier de må forholde seg til. Men i og med at forskeren ikke inngår i en direkte relasjon med dem som studeres, vil de ikke bli influert av kontakten med forskeren på samme måte som i de typer av kvalitative studier hvor det er direkte kontakt mellom forsker og deltaker. En felles utfordring for kvalitative og kvantitative tilnærminger kan knyttes til betydningen av å reflektere over den mulige innvirkning egenskaper ved forskeren kan ha på forskningsprosessen, og derved også på resultatene av forskningen (*Thagaard 2013 s. 19*).

Det bør samtidig påpekes at disse to metodene ikke står i motsetning til hverandre. I Ringdal (2013) nevnes det at samfunnsforskere i dag har et pragmatisk syn på metodene i forhold til valg av forskningsmetode og at metodene heller brukes som komplementære (utfyllende) til hverandre og at slik flermetodedesign bidrar til *triangulering*, noe som gir utfyllende datamateriale.

3.5. Intervju i oppgaven

Modellen under tar utgangspunkt i modellen i figur 4 s. 25. Denne forenklingen er også foretatt av Telemarksforskning. Begrepene brukt i modellen danner grunnlaget for intervjuene. I følge Telemarksforskning er disse begrepene viktige faktorer for å bidra til at steder vokser.



Figur 5: Figur hentet fra Telemarksforskning. Tabellen danner utgangspunkt for intervjuet.

Eksempler på tiltak i hver av de fire påvirkningsfeltene for lokal attraktivitet gjennom besøksattraktivitet.

Areal og bygninger	Ameniteter	Sosial kultur	Omdømme
Boligtilbud	Skiløyper og skitrekk	Nettverk	Webtjeneste
Hytter og hyttetomter	Marina/båtplass	Tillitsbyggende aktiviteter	Medietiltak
Utleieenheter	Bredbånd	Åpne møteplasser	Profileringsmateriell
Hoteller	Handelstilbud	Rom for ildsjeler	Brosjyrer
Campingplass	Parkeringsplasser	Folkemøter	Salgskampanjer
	Kulturarrangementer	Idédugnader	Messer
Med mer...	Med mer...	Med mer...	Med mer...

Tabell 2: Hentet fra Telemarksforskning, Duett eller duell s. 25

3.6. Intervju med Den Gyldne Omvei (DGO)



1. Kan du si litt om hvordan Inderøy framstår i forhold til bedriftsattraktivitet?

- DGO har prøvd å tiltrekke seg nye aktører men har ingen konkrete etableringer
- Sier at enkelte har valgt å bosette seg og starte bedrift pga. DGO og ingen tidligere tilknytning til Inderøy.
- DGO har ikke tilknyttet seg noe bedriftsnettverk i forhold til å synliggjøre Inderøy som en potensiell kommune for nyetableringer
- Sier at kommunen bruker DGO aktivt i markedsføring av kommunen - også i forhold til utlysning av stillinger.
- Studiegrupper lokalt, regionalt og nasjonalt har påpekt at de beundrer DGO's kreativitet og evne til å satse uten økonomiske garantier og at de savner en lignende organisasjon i sin region.

Oppfølgingsspørsmål: Tilgang på areal og bygninger for næringsliv i kommunen?

- Tror ikke kommunen opplever en stor etterspørsel etter dette.

2. Kan du si litt om Inderøy i forhold til besøksattraktivitet?

- Sier at bedrifter har hele tiden noe nytt å tilby, og som skaper nysgjerrighet, som andre bedrifter i DGO drar nytte av og av.
- Ser at DGO må jobbe mer aktivt med å skaffe nye aktiviteter som utfyller de tilbudene som allerede eksisterer. Det er igangsatt sykkelprosjekt(utleie av sykler til besøkende) og bærekraftig destinasjonsprosjekt (se side 11-12).
- DGO har flere prosjekt på vent men ser et behov for samarbeid med flere partnere.

Oppfølgingsspørsmål: Tilgjengelige fasiliteter/tilbud på Inderøy, frie og kommersielle goder?

- Konkret henvendelse fra Norsk bobilforening om plass for bobil med mulighet for tømme plass. Dette vil i følge bobilforeningen øke besøket på kveldstid. Budskapet er

oversendt til kommunen.

- Kunne jobbet mer med helhetlig tilbud rettet mot familier, der alle i familien har tilgang på gode tilbud i form av for eksempel utearealer og lekeplasser.

3. Kan du si litt om hvordan Inderøy framstår i forhold til bostedsattraktivitet?

- Mener det er et stort pluss at det foregår mye på Inderøy med nye næringer/bedrifter med lokale produkter og satsinger og godt samarbeid.
- Ofte spørsmål om tilgjengelige småbruk på Inderøy.
- Sier at det ofte har vært tilreisende kunder som etter hvert har flyttet til Inderøy(hovedsakelig pensjonister). Disse kundene har videre besøk/ferierende som kommer til Inderøy.

4. Hvordan ønsker Inderøy å fremstå i forhold til identitet og stedlig kultur?

- Sier at dette er blant DGO sine grunnverdier. Lokale produkter og godt vedlikeholdt kulturlandskap er noe som kjennetegner Inderøy.
- Sier at de opplever og forstås som ekte av sine kunder. At de tilbyr kvalitetsvarer/tjenester basert på tradisjon.
- Sier at de også stiller krav til nye bedrifter som ønsker å være medlemmer i DGO.

5. Hvilket strategiske valg/strategisk grunnlag har dere som organisasjon valgt?

- Sier at de for tiden jobber med en strategisk plan i samarbeid med Proneo AS(regionalt utviklingsselskap).
- Har tidligere jobbet veldig bredt med bla ”drop-in” gjester, turister generelt og med tilbud før jul.
- Sier at DGO sin suksess så langt skaper store forventninger til deres destinasjon og at dette er noe av grunne til at de har igangsatt et mer detaljert arbeid og strategiprosess. Denne prosessen har tatt utgangspunkt i DGO sitt ressursgrunnlag og at arbeidet blir fokusert mer mot dette grunnlaget.
- DGO ser på muligheten for å rette seg mer mot bedrift og konferansemarkedet.

6. Hvordan opplever dere Inderøy sitt omdømme totalt sett?

- Tror Inderøy skårer høyt på omdømme.
- Inderøy forbindes med DGO og derfor har et godt omdømme.
- DGO har etablert en ordning før jul 2013, der gjester har mulighet til å fylle ut skjema hvordan de opplever DGO og Inderøy som destinasjon.

Tabell 3: Intervju med Den Gyldne Omvei

3.7. Intervju med Inderøy kommune



INDERØY KOMMUNE

1. Kan du si litt om hvordan Inderøy framstår i forhold til bedriftsattraktivitet?

- Sier at det ikke er stor pågang fra interesserte i forhold til dette. Representanten fra kommunen sier at; *Inderøy ligger der Inderøy ligger* og henviser da til at kommunen er nabokommuner med henholdsvis Steinkjer, Verdal og Levanger og at de fire kommunene er felles næringsområde. Inderøy er også kommunen i Nord Trøndelag med størst inn – og utpendling.
- Kommunen sier at det også er et forslag om at Inderøy skal ha en lavere arbeidsgiveravgift enn omkringliggende kommuner og at dette isolert sett kan være en fordel for Inderøy. Kommunen tror imidlertid dette ikke har så stor påvirkning på nyetableringer på Inderøy men trekker heller fram at etablering av bedrifter både på Inderøy og omkringliggende kommuner er positivt.
- Nevner at det ofte er bedrifter med base på Inderøy som trekkes frem i media og at dette er et positivt.

Oppfølgingsspørsmål: Tilgang på areal og bygninger for næringsliv i kommunen?

- Sier det er litt avhengig av hvilke arealer som etterspørres men etter at kommunene Inderøy og Mosvik ble sammenslått står kommunehuset i Mosvik snart tomt. Utfordringen er imidlertid at dette ligger et stykke unna E6.
- Sundsøya er en mulighet for mindre næringsarealer, da flere bedrifter har flyttet til andre næringslokaler på Inderøy.
- Lensmyra på Røra er det arealet som det jobbes aktivt med å få etablert et næringsareal. Området består av ca. 300 dekar som kommunen eier 1/3 av i partnerskap med et eiendomsselskap og gårdbrukere. Det er utarbeidet et mulighetsstudie og kommunen har vært i kontakt med SIVA i Trondheim og Proneo AS på Verdal. Det er foretatt grunnundersøkelser på arealet pga. utfordringer knyttet til at området består av *myr*, resultatet av denne grunnundersøkelsen er ikke ferdig utarbeidet, men mye tyder på at det vil være mulig å bygge i dette området. I tillegg bygger jernbanelinjen en ny vei i området som vil være strategisk i forhold til næringsliv, og at kommunen mest sannsynlig vil være med å bidra i utbygging av denne veien (*se vedlegg 7.2 s. 56*).

2. Kan du si litt om Inderøy i forhold til besøksattraktivitet?

- Tror Inderøy har en økning men sier de ikke har noen tall eller oversikt.

Oppfølgingsspørsmål: Tilgjengelige fasiliteter/tilbud på Inderøy, frie og kommersielle goder?

- Kommunen jobber med nye turkart(har eksistert tidligere), som skal legges til rette for innbyggere, innbyggere fra omkringliggende kommuner og turister.
I tillegg er *Inderøyturer* et organisert tilbud som har blitt avviklet i åtte år og går nå inn i sitt niende år.
- Kommunen nevner også sykkelveier i regi av DGO. Det nevnes i den forbindelse mangel på sykkelveier og at dette er et område kommunen bør arbeide mer med.

3. Kan du si litt om hvordan Inderøy framstår i forhold til bostedsattraktivitet?

- Kommunen sier at de to nybyggene med leiligheter sentralt på *Straumen* var enkle å få solgt.
- På *Røra* er det et større byggefelt under bygging men her har det vist seg vanskeligere å få solgt tomter.
- Påpeker at kommunen gjennom Inderøy 2020 og bolyst prøver å motivere folk til å flytte til Inderøy, men at dette nok er en langsiktig prosess.
- Kommunen har vært representert på *Matfestivalen* i Trondheim der de har vært med å markedsføre DGO og kommunen. Understreker at ordfører er flink til å markedsføre Inderøy. Samtidig mener kommunen at den kan bli mer systematisk i denne markedsføringen.
- Nevner den planlagte byggingen av *Inderøy oppvekst og kultursenter* (IOKS) som kan bidra til at det tiltrekker seg yngre familier til et enda bedre skole og kulturtilbud.

4. Hvordan ønsker Inderøy å fremstå i forhold til identitet og stedlig kultur?

- Kommunen har vært representert på Grüne Woche i Berlin i 2013.
 - Kommunen gir også betydelig støtte til *Bolystprosjektet* (100 000,- i 3 år) i regi av *Frivillig Inderøy*, i tillegg til bærekraftprosjektet i regi av DGO og vertskapsprosjektet både i form av økonomi og i selve arbeidet.
 - Prøver også å markedsføre seg i andre sammenhenger.
 - Legger også vekt på at når folk henvender som tar kontakt med kommunen blir møtt på en god måte slik at de føler seg velkommen.
- Nevner også at kommunen internt er opptatt av å ha et godt omdømme og at prosessen rundt kommunesammenslåingen ga dem en mulighet til å arbeide med akkurat dette.

5. Hvilket strategiske valg/strategisk grunnlag har dere som organisasjon valgt?

- Nevner Inderøy 2020 som et hoveddokument og at de planer som foreligger har som hovedmålsetting i en befolkningsøkning og økning av arbeidsplasser i kommunen. I følge kommunen er dette et ambisiøst mål de har valgt å sette seg.
- Inderøy 2020 har også som målsetting å satse på de ulike grendene i kommunen.

6. Hvordan opplever dere Inderøy sitt omdømme totalt sett?

- Kommunen sammen med Frode Sakshaug(DGO) gikk omdømmeskolen høsten 2012 og nyåret 2013 sammen med 15-16 andre kommuner. Kommunen fikk inntrykk av at Inderøy generelt har et godt omdømme og at DGO er en spydspiss sammen med Nils Aas kunstverksted og Petter Northug.
- Kommunen trekker fram naturen på Inderøy selv om dette er noe mange profilerer sine kommuner med, men at for Inderøy er det reelt med mye velstelte gårdsbruk, passelig balanse mellom tettsteder og landbruk. Det nevnes tettsteder med spesielt særpreg som *Hylla(Røra)*, *Kjerknesvågen*, *Mosvik* samt fyrtårn som *Nils Aas*, *DGO*, *Skarnsundbrua* og *Straumen*.
- Straumen med Nordens nest sterkeste *tidevannsstrøm* nevnes og at dette kunne vært

markedsført mer aktivt.

- Også Straumen som sentrum nevnes og at de har fått tilbakemelding på at dette minner om en «*sørlandsidyll*» sammen med de omkringliggende tettstedene.
- Kommunen nevner at de også har noe å strekke seg etter som kulturkommune da de ikke skårer så høyt på ulike kulturbarometer.
- Alt i alt sier kommunen at det er lite som er veldig dårlig på Inderøy.

Tabell 4: Intervju med Inderøy kommune

3.8. Intervju med Inderøy næringsforening



1. Kan du si litt om hvordan Inderøy framstår i forhold til bedriftsattraktivitet?

- Har ikke opplevd et stort press på dette.
- Mener kanskje både næringsforening og kommune må ta litt selvkritikk på akkurat dette, ved at de ikke har vært veldig offensiv på å tiltrekke seg nye bedrifter og at her har de en jobb å gjøre.

Mener at det nå er en god mulighet for å synliggjøre dette for potensielle nyetableringer, med tanke på signalene om redusert arbeidsgiveravgift og at det er tilgang på areal for bedrifter.

Mener å fokusere på at Inderøy har en god bedriftskultur i tillegg til at kommunen ligger sentralt til i forhold til E6, jernbane og en time til flyplass er en god mulighet for å synliggjøre seg og tiltrekke nye bedrifter.

Nevner at Inderøy har vært en kommune med stor pendleraktivitet med Kværner Verdal som den største arbeidsgiveren og at framtida kan tyde på en endring i dette.

Oppfølgingsspørsmål: Tilgang på areal og bygninger for næringsliv i kommunen?

- Sier at areal har blitt etterspurt over flere år. Spesielt i forhold til at Inderøy består av flere grender der lokale ønsker å etablere sine bedrifter i sine tilhørende grender. Næringsforeninga har jobbet med dette opp mot kommune og at kommunen har begynt å ta tak i dette.
- Sier at det er tilgang på større areal på Lensmyra (Røra) for større bedrifter som ønsker å etablere seg. Nevner både Sundsøya og Straumen der det er, og vil bli ledige flere ledige lokaler med attraktiv beliggenhet.
- Sier at de har en veldig god dialog opp mot kommunen og at de lytter til deres synspunkt.

2. Kan du si litt om Inderøy i forhold til besøksattraktivitet?

Inderøy næringsforening

- Opplever at bedriftene har gjort en god jobb og at dette har gitt Inderøy mye god

omtale i media. Dette har igjen økt interessen og besøkstallene til Inderøy.

- Trekker fram et godt samspill mellom aktørene. Påpeker at bedriftene har samarbeidet om å tiltrekke seg kunder til tross for at de tildels konkurrerer om de samme kundene.

Gjennom dette samarbeidet og konseptet har de utviklet et tilbud som er salgbart både lokalt, regionalt og nasjonalt.

- Konseptet er utviklet over tid og at det er en god del flinke personer som har gjort en meget god jobb.
- Sier at Inderøy har en fordel med tanke det gode samarbeidet da mange gründere har etablert seg og lykkes til tross for at de er konkurrerer om det samme kundegrunnlaget.

Inderøy slakteri

- Forteller at deres butikk opplever kundeøkning, hovedsakelig av lokale og regionale (*Nord-Trøndelag & Trondheim*) kunder. Samtidig mener de denne butikken er med på å ta et lokalt samfunnsansvar, å gi noe tilbake til inderøysamfunnet, med tanke på at slike butikker (*slakte og kjøttforretning*) finner man nesten ikke i resten av landet. I tillegg mener Inderøy slakteri at ved å tilby innbyggerne lokale og gode råvarer, skaper de gode ambassadører for Inderøy.

Oppfølgingsspørsmål: Tilgjengelige fasiliteter/tilbud på Inderøy, frie og kommersielle goder?

- Nevner at næringsforening og bedrifter engasjerer og bidrar seg i ulike arrangement for å tilrettelegge for et godt tilbud. Nevner lokale arrangement som *Straumens dag* og *Straum-Jul*. Nevner at Inderøy har et stort og godt kulturtilbud der bedrifter er aktivt med og bidrar.

Nevner også at nye anlegg som Petter Northug stadion og Idrettsparken viser at næringslivet er med og bidrar og realiserer ulike prosjekt. Føler at Inderøy er veldig heldig med at bedrifter og enkeltpersoner bidrar og at dette er en veldig positiv kultur.

Sier at dette også er meget viktig for å legge til rette og for å tiltrekke seg nye innbyggere og tiltrekke seg arbeidskraft.

3. Kan du si litt om hvordan Inderøy framstår i forhold til bostedsattraktivitet?

- Sier at spesielt de siste åra at tomtetilgangen har blitt bedre, men at prisene naturlig nok er relativt høye i sentrum av Straumen sammenlignet med resten av kommunen. Nevner prosjekt som er igangsatt av kommunen, for å tilrettelegge for yngre boligkjøpere å komme til med tanke på bolig og at dette er positivt.
- Sier de har gitt innspill til kommunens kommunedelplan og næringsplan, innspill de mener er meget viktige for å oppnå den befolkningsøkningen planene har til intensjon å nå.

4. Hvordan ønsker Inderøy å fremstå i forhold til identitet og stedlig kultur?

- Sier det om er opparbeidet de senere årene er fundamentert på matkultur. Nevner som leder for næringsforeninga kanskje ikke er helt objektiv, men mener det som er gjort er meget bra med å få fram produkter med særpreg, identitet og en historie. Sier at dette kanskje er mer aktuelt enn noen gang, da folk blir mer bevisst på hva de vil oppleve, spise og forsyne seg av. I så måte har Inderøy opparbeidet seg en god posisjon i landssammenheng.
- Samtidig nevner næringsforeningen at Inderøy har en stor andel bygg og entreprenørnæring, og at det er viktig å gi disse næringene sin plass samtidig som at dette kan være en utfordring, at de i enkelte tilfeller ikke får den oppmerksomheten de egentlig bør ha. Disse genererer mange arbeidsplasser, stor omsetning og stor aktivitet som er veldig bra for Inderøy. Dette vil være en utfordring foreningen også burde ta tak i, i forhold til balansegangen mellom oppmerksomheten Inderøy får i forbindelse med mat og turisme og det som bygges opp rundt dette. Samtidig er det viktig å ikke "slå seg i hodet" med denne suksessen, men heller prøve å balansere oppmerksomheten til alle bransjer, for å oppfattes som en bred organisasjon med utviklingsmuligheter for alle bedrifter og ikke en typisk turistorganisasjon.

5. Hvilket strategiske valg/strategisk grunnlag har dere som organisasjon valgt?

- Føler det er et vanskelig spørsmål men har i samarbeid med kommunen tatt initiativ til en næringskonferanse med aktuelle temaer.
 - Ingen spesielt overordnede strategier men arbeider for å skape mer næringsutvikling og ha et samspill mellom næringsforening og kommunen. Skryter av samarbeidet med kommunens ansatte og kommunen.
- Nevner at kommunene er flink til å gi midler til prosjekt og arrangement. Ble også invitert til å ha innspill i forbindelse med kommunens egen næringsplan og samarbeid om felles næringsplan for Inn Trøndelag, som kommunen har i samarbeid med kommunene Steinkjer, Verran og Snåsa.

6. Hvordan opplever dere Inderøy sitt omdømme totalt sett?

- Tolker det som at Inderøy har et veldig godt omdømme. Både med kvaliteter som bostedskommune, skole og fritid. Nevner at har et godt omdømme med tanke på at de ligger strategisk til geografisk, har en positiv bedriftskultur og samarbeidskultur. Mener Inderøy har veldig lite negative saker og at uenigheter heller blir diskutert enn ”brettet ut i avisa”. Dette er noe som bør bygges videre på.

Tabell 5: Intervju med Inderøy næringsforening

3.9. Innbyggerundersøkelsen i "nye" Inderøy kommune

Under følger et sammendrag av resultatet av innbyggerundersøkelsen som Inderøy kommune gjennomførte i 2102. Undersøkelsen er en generell mal for innbyggerundersøkelse lagt opp av KS sin «Bedrekommuner.no».

Kildematerialet er hentet fra kommunen sine artikkelsider på

<http://www.inderoey.kommune.no/inderoeyningene-synes-godt-fornoyd-med-kommunen-sin.5160864-99253.html>.

3.9.1. Inderøyningene synes godt fornøyd med kommunen sin!

Inderøy kommune gjennomførte sent høst 2012 en innbyggerundersøkelse. Siktemålet er å hente inn erfaringer fra innbyggerne som et ledd i det kontinuerlige arbeid med å utvikle kommunen sine tjenester og som en del av grunnlagsarbeidet for ny kommuneplan.

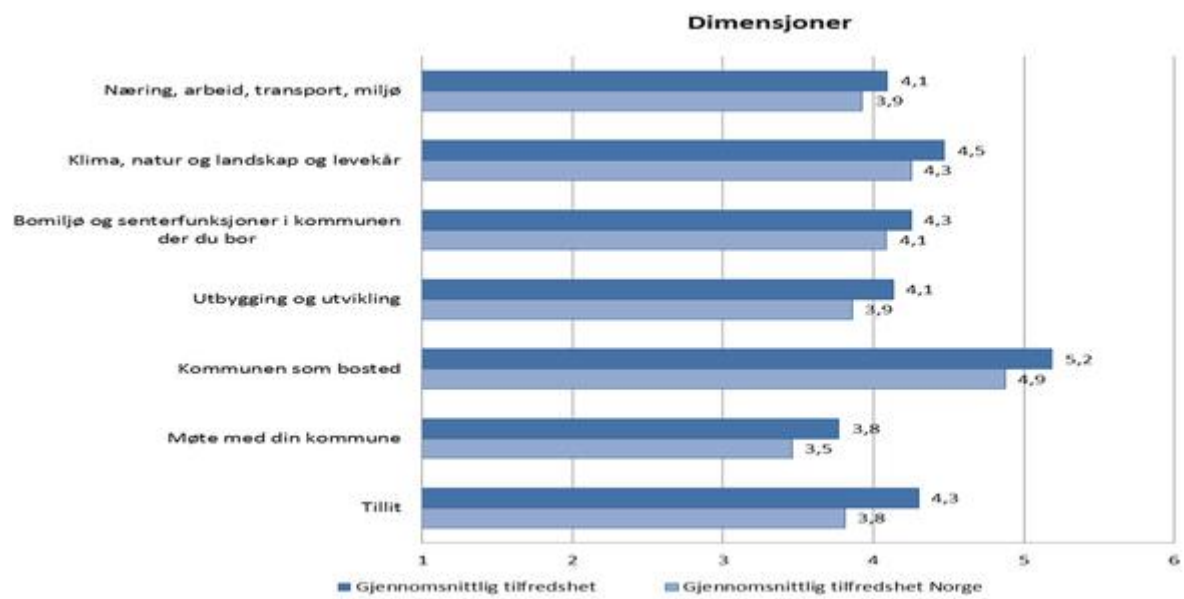
3.9.1.1. Inderøy kommune takker alle som har sendt inn svar og kommentarer i undersøkelsen.

Undersøkelsen er en husstandsundersøkelse, dvs. hver husstand gir ett svar. Svarprosenten er 37 % som er svært bra i forhold til undersøkelser fra andre kommuner. Ca 60 % av svarene er gitt av menn og 40 % av kvinner.

Oversikten nedenfor sammenfatter resultatene på de viktigste gjennomgående spørsmål. Innbyggerne har i tillegg hatt muligheter for å supplere med skriftlige individuelle kommentarer. I det videre arbeidet vil både de generelle resultater og enkeltstående merknader bli underlagt nærmere analyse på tjenesteområdene med sikte på læring og forbedring. (Det presiseres for ordens skyld at alle besvarelser er anonymiserte.)

Inderøy er en mellomstor kommune i folketall etter norske forhold. Vi ser at Inderøyningene rangerer egen kommune over gjennomsnitt på samtlige hoveddimensjoner. Det gjelder både næring og arbeid, natur og levekår, bomiljø og senterfunksjoner, utbygging og utvikling, kommunen som bosted, samt møte med og tillit til kommunen.

Tillitsdimensjonen er relativt sett rangert høyest, og Inderøyningens oppfatning av kommunens omdømme skiller seg positivt ut fra snittet av andre kommuner. (4,8/4,1). Det samme gjelder folks vilje til å anbefale egen kommune til andre. (5,1/4,6) Dette lover godt for det videre arbeidet med samfunnsutviklingsstrategien i Inderøy kommune, jfr. Inderøy 2020 prosjektet.



Figur 6: Oversikt over resultat av innbyggerundersøkelsen

Den mørkeblå markeringen viser verdien fra Inderøy, mens den lyseblå markeringen viser verdier for Norge.

(Kilde: <http://www.inderoey.kommune.no/inderoeyningene-synes-godt-fornoeyd-med-kommunen-sin.5160864-99253.html>).

4. Analyse av intervju

I analysedelen vil svarene fra intervjuene bli sammenfattet, og likeheter/ulikeheter i svarene belyst. Spørsmålene vil bli presentert i samme rekkefølge som i intervjuene. I tillegg til svarene fra intervjudeltakerne, vil resultatet fra innbyggerundersøkelsen kort analysert etter intervjuanalysen.

På spørsmål om hvordan Inderøy framstår i forhold til bedriftsattraktivitet, er intervjudeltakerne samstemte om Inderøy ikke opplever en stor tilgang eller interesse for bedrifter som ønsker å etablere seg i kommunen. Ifølge Gyldne Omvei er det enkelttilfeller som har etablert seg, nettopp på grunn av Gyldne Omvei og den suksessen de må sies å ha hatt. Kommunen poengterer at kommunen ligger der den ligger, mellom byene Steinkjer, Verdal og Levanger, og at Inderøy tradisjonelt sett har hatt stor inn og utpendling noe som også nevnes av Næringsforeningen. Næringsforeningen nevner at både næringsforening og kommune må ta litt selvkritikk på at de kanskje ikke har vært offensiv nok i å tiltrekke seg nye bedrifter til kommunen. I sammenheng med dette ble temaet omkring redusert arbeidsgiveravgift nevnt av både Kommunen og Næringsforeningen. Synet på dette var forskjellig, da Kommunen mente at dette isolert sett kunne være en mulighet, men kanskje ikke utslagsgivende for nye etableringer. Næringsforeningen var mer positiv til akkurat dette og så dette som en mulighet som burde synliggjøres for potensielle bedrifter som ønsker å etablere seg på Inderøy, i tillegg til at det er og vil bli bedre tilgang på næringsareal.

Gyldne Omvei nevner at studiegrupper fra hele landet har påpekt at de beundrer organisasjonens kreativitet og evne til å satse. Dette bekreftes langt på vei av Kommunen da de henviser til at bedrifter fra kommunen ofte synliggjøres i media. Næringsforeningen trekker også fram at det er meget god bedriftskultur i kommunen, noe som sammen med beliggenhet i forhold til E6, jernbane og flyplass er ressurser som kan tiltrekke seg nye bedrifter.

Som et oppfølgingsspørsmål ble det spurt om tilgang på areal og bygninger i kommunen.

Gyldne Omvei sier i intervjuet at de ikke tror kommunen opplever en stor etterspørsel etter areal og bygninger. Kommunen sier det er avhengig av hvilke arealer som etterspørres, men at det er muligheter både i Inderøy og gamle Mosvik kommune(kommunene har foretatt kommunesammenslåing). Både Kommunen og Næringsforeningen nevner Sundsøya og Lensmyra som tilgjengelig næringsareal, der Sundsøya er tilgjengelig i dag mens Lensmyra er et pågående nytt prosjekt. Næringsforeningen påpeker at kommunen består av mange mindre

grender. Det har vært en utfordring å ha næringsarealer tilgjengelig i grendene for de som ønsker å etablere seg i si grend, men at dette er noe som kommunen har lyttet til og tatt med i videre arbeid med arealplaner. *Næringsforeningen* sier at de i så måte har en meget god dialog med kommunen og føler at deres synspunkter blir lyttet til.

I spørsmål to ble deltakerne spurt om hvordan Inderøy framstår i forhold til besøksattraktivitet. Kommunen sier at de tror det er en økning i besøket til Inderøy men at de ikke har noen konkrete tall eller oversikt over dette. *Gyldne Omvei* sier at bedriftene skaper stadig nye produkter for å tiltrekke seg nysgjerrige kunder. De sier at dette er noe andre bedrifter i kommunen også nyter godt av. Samtidig påpekes det at de må jobbe og jobber mer aktivt for å skape mer utfyllende aktiviteter til det som allerede eksisterer. *Næringsforeningen* sier at den gode jobben som er gjort av bedriftene, og med bl.a. god omtale i media, har økt interessen og besøkstallene til Inderøy. Det nevnes igjen det gode samarbeidet mellom aktørene om konseptet de tilbyr, at det tiltrekker seg publikum til tross for at de til dels konkurrerer om de samme kundene.

Som oppfølgingsspørsmål ble deltakerne spurt om fasiliteter i kommunen, kommersielle og frie goder. Gyldne Omvei sier at de har hatt konkret henvendelse fra bobilforening om at det mangler områder for denne brukergruppen. Ellers ser de behovet for å ha mer tilbud rettet mot familier i form av utearealer/lekeplasser. *Kommunen* trekker fram i denne forbindelse sitt arbeid med turkart for kommunen. Dette er både et fritt og kommersielt gode da stiene selvfølgelig er gratis i bruk, men også at det arrangeres organiserte turer. Kommunen nevner også muligheten for sykkelleie i regi av *Gyldne Omvei*, samtidig at kommunen har et forbedringspotensial i forhold til sykkelveier. *Næringsforeningen* nevner på sin side at foreningen og bedrifter i kommunen engasjerer seg og bidrar i ulike arrangement for å tilrettelegge for gode tilbud, både gjennom kultur og i idretten. Foreningen sier at dette er viktig å legge til rette for å tiltrekke seg nye innbyggere og arbeidskraft.

På spørsmål tre om hvordan Inderøy fremstår i forhold til bostedsattraktivitet svarer deltakerne følgende. Gyldne Omvei sier det er positivt at det skjer mye på Inderøy med tanke på nye bedrifter og næringer med lokale produkter og satsninger og at de ofte får spørsmål om tilgjengelige småbruk fra sine kunder. Det nevnes også at kunder etter hvert har blitt fastboende og at de viser frem kommunen til sine besøk. Dette er imidlertid i hovedsak pensjonister. *Kommunen* sier at leiligheter sentralt på Straumen har vist seg enkle å få solgt men at et boligfelt på Røra har hatt et betydelig tregere salg. Kommunen sier at de gjennom

sine planer Inderøy 2020 og Bolyst estimerer med en befolkningsøkning, men at dette er en langsiktig prosess. Kommunen prøver også å tiltrekke seg potensielle tilflyttere ved å delta på Matfestivalen i Trondheim i samarbeid med Gyldne Omvei. I tillegg nevnes utbyggingen av Inderøy kultur og oppvekstsenter (IOKS) som et incentiv for å tiltrekke seg nye innbyggere. *Næringsforeningen* sier at tomtetilgangen de siste årene har blitt bedre men at en utfordring, særlig for yngre boligkjøpere, sentralt på Straumen kan være en utfordring på grunn av høye priser. Næringsforeningen sammenlignet med kommunen, nevner de ulike prosjektene som er igangsatt for å tiltrekke seg nye innbyggere og at innspill foreningen har gitt til kommunen har blitt lyttet til.

I spørsmål fire ble deltakerne spurt om hvordan Inderøy framstår i forhold til identitet og stedlig kultur. Her sier *Gyldne Omvei* at dette er grunnverdiene til organisasjonen, med lokale produkter og at et godt vedlikeholdt kulturlandskap er noe som kjennetegner Inderøy. Samtidig blir det nevnt de oppleves som ekte av sine kunder og at de leverer kvalitetsprodukter og tjenester basert på tradisjon. Dette er også krav de stiller til nye bedrifter innenfor sin organisasjon. *Kommunen* sier at de har vært representert på Grüne Woche i samarbeid med Gyldne Omvei. I tillegg legger de til rette ved å støtte bolystprosjekt i regi av Frivillig Inderøy og til Bærekraftig destinasjonsprosjekt i regi av Gyldne Omvei. Støtten til disse prosjektene er hovedsakelig av økonomisk art men kommunen bidrar også på andre måter. Kommunen prøver å markedsføre seg i ulike sammenhenger der de mener dette er hensiktsmessig. Samtidig legger de vekt på og at de som henvender seg til kommunen skal føle seg velkommen. Kommunen er opptatt av å ha et godt omdømme og i forbindelse med at Inderøy og Mosvik foretok en kommunesammenslåing ga de mulighet til å arbeide mer med dette. *Næringsforeningen* sier at det som er opparbeidet de senere årene er fundamentert på matkultur. Selv om lederen for foreningen sier selv han kanskje ikke er objektiv, men jobben som er gjort er meget bra i forhold til en egen identitet, særpreg og historie. Sammenlignet med de trender som har utviklet seg de senere årene med, med fokus på opplevelser og mat, har Inderøy opparbeidet seg en god posisjon med et godt omdømme i landssammenheng. Samtidig sier næringsforeningen at det til tider kan være knyttet utfordringer til å være en representant for hele næringslivet i kommunen. Inderøy har i tillegg en stor bygg og entreprenørbransje som også fortjener sin plass med tanke på at de genererer mange arbeidsplasser, stor omsetning og stor aktivitet som et gode for Inderøy. Næringsforeningen sier at det er viktig ikke å slå seg i hodet med suksessen knyttet til mat og kulturnæringene,

men heller å være en bred organisasjon der det er mulighet for utviklingsmuligheter for alle typer bransje.

Spørsmål fem omhandlet hvilket strategiske valg eller strategiske grunnlag organisasjonene hadde foretatt. Gyldne Omvei sier at de tidligere har jobbet veldig bredt med bl.a. ”drop-in” gjester, turister generelt og med tilbud før jul. De har nå igangsatt arbeid med en strategisk plan i samarbeid med Proneo AS, med utgangspunkt i Gyldne Omvei sitt ressursgrunnlag. Grunnen til at de har iverksatt dette arbeidet er at den suksessen de har opplevd skaper store forventninger til deres destinasjon, produkter og tjenester. De ønsker samtidig å rette seg mer mot bedrift og konferansemarkedet. Kommunen nevner Inderøy 2020 som sitt hoveddokument og at de planene de har utarbeidet har som hovedmålsetting er en økning av innbyggere og arbeidsplasser. I tillegg legger planene opp til en satsning i Inderøys ulike grendesamfunn. Næringsforeningen synes det var et vanskelig spørsmål men at de i nært samarbeid med kommunen har tatt initiativ til en næringskonferanse. Foreningen sier at de ikke har noen spesielt overordnet strategi, men at de arbeider aktivt med å skape mer næringsutvikling og ha et samspill mellom foreningen og kommunen. I så måte skryter foreningen av kommunen og dens ansatte for det gode samarbeidet, at kommunen gir midler til ulike prosjekt og arrangement.

Siste og sjette spørsmål handlet om deltakernes opplevelse av Inderøy sitt omdømme totalt sett. Her svarer Gyldne Omvei at de tror Inderøy skårer høyt på omdømme, av den grunn at Inderøy forbindes med Gyldne Omvei. I forhold til tilbakemeldinger så har Gyldne Omvei igangsatt en ordning vinteren 2013 der publikum kan gi en tilbakemelding på hvordan de opplever Gyldne Omvei og Inderøy som destinasjon. Kommunen sier at de sammen med Gyldne Omvei har gått omdømmeskolen i regi av Distriktssenteret 2012/2013. Her fikk de inntrykk av at Inderøy generelt har et godt omdømme, med Gyldne Omvei som spydspiss sammen med Nils Aas kunstverksted og Petter Northug. Sammen med dette trekker kommunen fram naturen på Inderøy, selv om dette kan fremstå som floskler, men like fullt reelt med velstelte gårdsbruk og passelig balanse mellom tettsteder og landbruk. Noe som også Gyldne Omvei påpekte tidligere i intervjuet. Tettsteder som Hylla, Kjerkneshvågen, Mosvik nevnes sammen med Straumen som har rykte på seg for å ligne en sørlandsidyll i tillegg til landemerker som Skarnsundbrua og Nils Aas kunstverksted. Samtidig er kommunen åpen på at det finnes forbedringspotensial, spesielt med tanke på å markedsføre Straumen har Nordens nest sterkeste tidevannsstrøm etter Saltstraumen i Bodø. I tillegg har kommunen noe å strekke seg etter som kulturkommune da de ikke skårer spesielt høyt på ulike

kulturbarometer. Oppsummert sier kommunen at det lite som er veldig dårlig i kommunen. *Næringsforeningen* sier på sin side at de tolker det som Inderøy har et veldig godt omdømme. Både kvaliteter som bostedskommune, skole og fritid. De tilføyer at kommunen har et godt omdømme med at de ligger strategisk til geografisk, har en positiv bedriftskultur og samarbeidskultur. *Næringsforeningen* sier at det er positivt at Inderøy har veldig lite negative saker der det heller er rom for diskusjon heller enn å brette ut uenigheter i avisa og at dette er viktig å bygge videre på.

4.1. Analyse av innbyggerundersøkelsen

Undersøkelsen viser at innbyggerne i Inderøy er godt fornøyd med sin kommune. Tallene viser tydelig at Inderøy skårer over landsgjennomsnittet på alle dimensjonene i undersøkelsen (se side 43-44). I undersøkelsen har innbyggerne også hatt mulighet til å synliggjøre områder som kommunen kan bli bedre på. I tabellen nedenfor er tilbakemeldingen oppdelt fra de seks grendesamfunnene.

Lyngstad	Mosvik	Røra	Sakshaug	Sandvolla	Utøy
Kollektivtransport innad i kommunen og ut av kommunen	Kollektivtransport	Kollektivtransport	Kollektivtransport ut og inn av kommunen	Kollektivtransport ut og inn av kommunen	Kollektivtransport ut og inn av kommunen
Ønsker tomter for rekkehus og nye boliger	Utvikle kommunen som bosted	Kommunen som bosted for eldre/ leiligheter/rekkehus og tomter	Enebolig/rekkehus /tomt		Enebolig-tomter/ rekkehus
		Tilrettelegging syklist/ forgjengere			Tilrettelegging for fotgjengere/ syklist
	Noe bedre hjelp/svar fra kommunen			God serviceinnstilling	
		Butikktilbud	Bedre butikktilbud		
				Tilgjengelig bank/post	
	Arbeid innen rimelig avstand				

Tabell 6: Forbedringsforslag fra grender i Inderøy kommune

Kollektivtransport (6/6)	Butikktilbud (2/6)	Arbeid (1/6)
Tomter, enebolig, rekkehus (5/6)	Service fra kommune (2/6)	
Tilrettelegging syklist/ forgjengere (2/6)	Bank og post (1/6)	

Tabell 7: Fargekoder til tabell 6

I figuren er svarene gitt farger for å synliggjøre hyppighet på de ulike dimensjonene. *Kollektivtransport* og *areal knyttet til bebyggelse* er dimensjoner som forekommer hyppigst, da den forekommer i svarene fra alle grendene. *Tilrettelegging for fotgjengere/syklist*, *serviceinnstilling* fra kommune og *butikk* nevnes nest hyppigst. *Arbeid* og *bank/post* nevnes med minst hyppighet.

5. Drøfting

I diskusjonen ønsker jeg å gå tilbake til spørsmålene jeg stilte i innledningskapitlet.

Hvilke strategiske valg har Inderøy foretatt, både av kommune, næringsliv og reiseliv?

Er strategiske prosesser en nødvendighet for å oppnå suksess?

I løpet av arbeidet med oppgaven har jeg personlig ikke hatt noe tydelig forestilling, eller kunnskap, om hvordan de ulike aktørene i Inderøy har arbeidet mot de ulike tilbudene som i dag finnes i kommunen. Oppgaven hadde til hensikt å prøve å finne svar på hvor detaljert det har blitt arbeidet med Inderøy som destinasjon, både for turister, tilflyttere og ikke minst allerede fastboende i kommunen. Utgangspunkt var strategifaget. Hvordan de ulike organisasjonene hadde arbeidet hver for seg? Og like viktig, hvordan hadde de samarbeidet til den posisjonen de i dag har. For å belyse dette valgte jeg en kvalitativ tilnærming med intervju, dokumentanalyse og til dels observasjon. Dette fordi teorigrunnlag og forskning lå klart til bruk, gjennom strategipensumet og Telemarksforskning.

De funn jeg har gjort gjennom arbeidet med oppgaven, er at samarbeid er nøkkelen for å lykkes. Samtidig viser det at tynge strategiske prosesser kanskje ikke alltid er nødvendig for å lykkes. Eksempel på dette kan være Den Gyldne Omvei, som tross sin vellykkede satsing og posisjon med gode samarbeidspartnere, ikke har satt i gang spesifikke strategiske prosesser før nylig. Likevel kan man ikke underkjenne viktigheten av strategi. Som nevnt i teorikapitlet handler ikke bedrifter i et vakuum. De er avhengige av sine omgivelser; konkurrenter, interessenter, kunder m.fl. Det gjelder da å utnytte de muligheter man har som en sterk aktør videreutvikle organisasjonen, og samtidig være ydmyk over hva man kan bli bedre på eller mangler for å nå nye markeder. Verktøy fra strategifaget gir mulighet for dette.

I rapporten utarbeidet av Telemarksforskning, nevnes ett grep for å trekke ut det maksimale potensialet i kommuner, nemlig å ha et sterkere samspill mellom strategier og mål. Dette for å utvikle lokalsamfunnet og reisemålet ved å ta ut synergier fra hverandre. Akkurat på dette området bør det kunne sies at Inderøy har gjort mye riktig, ved å etablere ett sterkt samarbeid mellom reiseliv, kommune og øvrig næringsliv. Prosjektet med å etablere Inderøy som en bærekraftig destinasjon gir en mulighet for en slik utvikling.

Inderøy har imidlertid en utfordring med å tiltrekke seg nye innbyggere til sin kommune. En faktor kan være som kommunen pekte på i sitt intervju, at Inderøy ligger der Inderøy ligger. Omgitt av forholdsvis store kommuner, og dermed et stort arbeidsmarked.

Samtidig peker innbyggerundersøkelsen på at innbyggerne er godt fornøyd med sin kommune. Innovasjon Norges arenaprosjekt «Innovative opplevelser» peker på at vi velger bosted mer på samme betingelser som når vi velger reisemål. I så måte skulle Inderøy ha gode forutsetninger for å tiltrekke seg nye innbyggere. Inderøy sin ambisjon som foretrukket kommune for nyetableringer, videreutvikling av nye næringsarealer, og at Inderøy har en god bedriftskultur er noe som kan videreutvikles og synliggjøres for å tiltrekke seg nye innbyggere og næringsliv.

Inderøy kommune har klare ambisjoner gjennom Inderøy 2020; økt befolkning og økt næringsaktivitet. Samtidig har de hatt en felles prosess med kommuner i nærheten gjennom utvikling av felles næringsplan. Dette kan være et godt strategisk grep med tanke på at det kan komme krav fra sentrale myndigheter om sammenslåinger i kommune-Norge.

Kommunen er antakelig den aktøren i denne oppgaven som forholder seg mest til strategier, da det arbeidet som gjøres i kommuner krever langsiktighet og målstyring, kombinert med stadig knappe ressurser. Samtidig er det viktig å lytte til de innspillene kommunen har fått fra sine innbyggere. Noe de også har gjort. Eksemplet på dette er tilgangen på ledige tomter til boligbygging og planer knyttet til næringsarealer som har kommet på plass i flere av grendesamfunnene etter at undersøkelsen ble gjennomført i 2012.

Kanskje kan kommunen også finne nye kreative metoder for å nå sine potensielt nye innbyggere på. Det vil være viktig å fortsette det gode samarbeidet som allerede eksisterer, å utnytte dette fortrinnet og gevinsten dette gir.

Som det nevnes i rapporten fra Telemarksforskning og bærekraftig destinasjonssertifisering, er det viktig at hele næringslivet er engasjert og representert. Inderøy næringsforening har fra starten vært en viktig samfunnsaktør med tanke på samarbeid med kommune og sin støtte til kultur og idrett. Dette samarbeidet vil bli viktig å bygge på videre, men også utvide, da bærekraftprosjektet omfatter hele næringslivet i kommunen eller destinasjonen. Som lederen for foreningen sa i intervjuet; det kunne til tider være en utfordring å fremstå som en forening for *alle* aktørene. Bærekraftprosjektet kan være prosjektet som gir en mulighet for dette.

Den Gyldne Omvei har de senere årene opplevd stor suksess med sitt samarbeid og sine gode produkter. Som foreningen selv sier, har nå tiden kommet for å foreta en strategisk planlegging for å nå flere kunder og dekke et bredere marked. De har benyttet det

konkurransafortinnet de har med *stedet*, gjennom de dyktige *menneskene* som bor der, tilegnet seg og ønsker å øke *kunnskapen* om sine omgivelser, samt etablert et *nettverk* som har vist seg å være meget verdigfullt nå og i framtida.

I en eventuell forlengelse av denne oppgaven hadde det vært interessant å undersøke hvordan arbeidet med disse temaene er gjort andre steder i landet.

Det hadde også vært interessant å undersøke om det slik at det velges bosted på like premisser som vi velger reisemål. Intervju med nyinnflyttere til kommunen og mennesker som er i ferd med å foreta et bytte av bosted hadde vært interessant å intervju i denne sammenhengen.

I forbindelse med regjeringsskiftet høsten 2013 har debatten om kommunesammenslåing igjen fått sin aktualitet. Et resultat av denne reformen for kommuner som Inderøy er noe som blir spennende å følge med på i fremtiden. Inderøy kan i denne sammenhengen fremstå som ”veteraner” etter sin sammenslåing med Mosvik kommune. Hvilke ringvirkninger vil dette imidlertid få for samarbeidet som er etablert på Inderøy gjennom flere år?

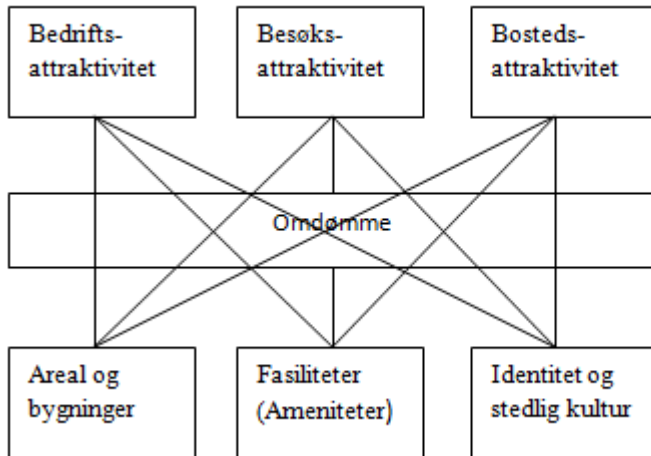
6. Referanseliste

- Borch, Odd Jarl. Førde, Anniken; *Innovative bygdemiljø- ildsjeler og nyskappingsarbeid* 1.utgave 2010 Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Den Gyldne Omvei
 - http://dgo.no/om_dgo/ Lest: 7.5.2014
- Distriktssenteret
 - http://distriktssenteret.no/wp-content/uploads/2013/09/2013-09_DS_rapport_reiseliv_net.pdf Lest: 27.3.2014
- Inderøy kommune:
 - <http://www.inderoy.kommune.no/velkommen-til-inderoy.112952.no.html>
Lest: 5.5.2014
 - <http://www.inderoy.kommune.no/inderoy-2020-samfunnsutviklingsprogram.4763969-155866.html> Lest: 16.12.2013
 - <http://www.inderoy.kommune.no/inderoyningene-synes-godt-fornoeyd-med-kommunen-sin.5160864-99253.html> Lest: 25.2.2014
 - http://www.inderoy.kommune.no/getfile.php/2192905.1220.yvttruwxv/Innbygg_unders%C3%B8kelsen+2012+Inder%C3%B8y+kommune.pdf Lest: 10.4.2014
- Inderøy næringsforening
 - <http://inderoy-naringsforening.no/om-foreninga/> Lest: 26.3.2014
- Kobro, Lars U. Vareide, Knut. Haukeland, Per I. Jervan, Bård. *Duett eller duell? Reiseliv og lokalsamfunnsutvikling* 2013 Telemarksforskning
- Løwendahl, Bente R. Wenstrøp, Fred E. *Grunnbok i strategi* 3.utgave 2010 Cappelen Damm AS

- NESH (2006). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, jus og humaniora*. Oslo: Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora.
- Ringdal, Kristen: *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 3. utgave 2013 Bergen: Fagbokforlaget.
- Roos, Göran. Von Krogh, Georg. Roos, Johan. *Strategi – en innføring* 6.utgave 2010 Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Telemarksforskning
 - http://www.tmforskbo.no/Om_TF/start.asp?merket=7 Lest: 26.3.2014
 - <http://www.tmforskbo.no/publikasjoner/filer/2303.pdf> Lest: 12.5.2014
- Thagaard, Tove. *Systematikk og innlevelse* 4.utgave 2013 Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Vareide, Knut. Kobro, Lars U. og Storm, Hanna (2013): Programteori for attraktivitet. Milepelsnotat 2, TF-notat nr. 11/2013. Telemarksforskning.

7. Vedlegg

7.1. Intervjuguide



Spørsmål 1

Kan du si litt om hvordan Inderøy fremstår i forhold til bedriftsattraktivitet?

Oppfølging: Tilgangen på areal og bygninger?

Spørsmål 2

Kan du si litt om Inderøy i forhold til besøksattraktivitet?

Oppfølging: Fasiliteter (frie og kommersielle goder)

Spørsmål 3

Kan du si litt om hvordan fremstår i forhold til bostedsattraktivitet?

Spørsmål 4

Hvordan ønsker Inderøy å fremstå i forhold til identitet og stedlig kultur?

Spørsmål 5

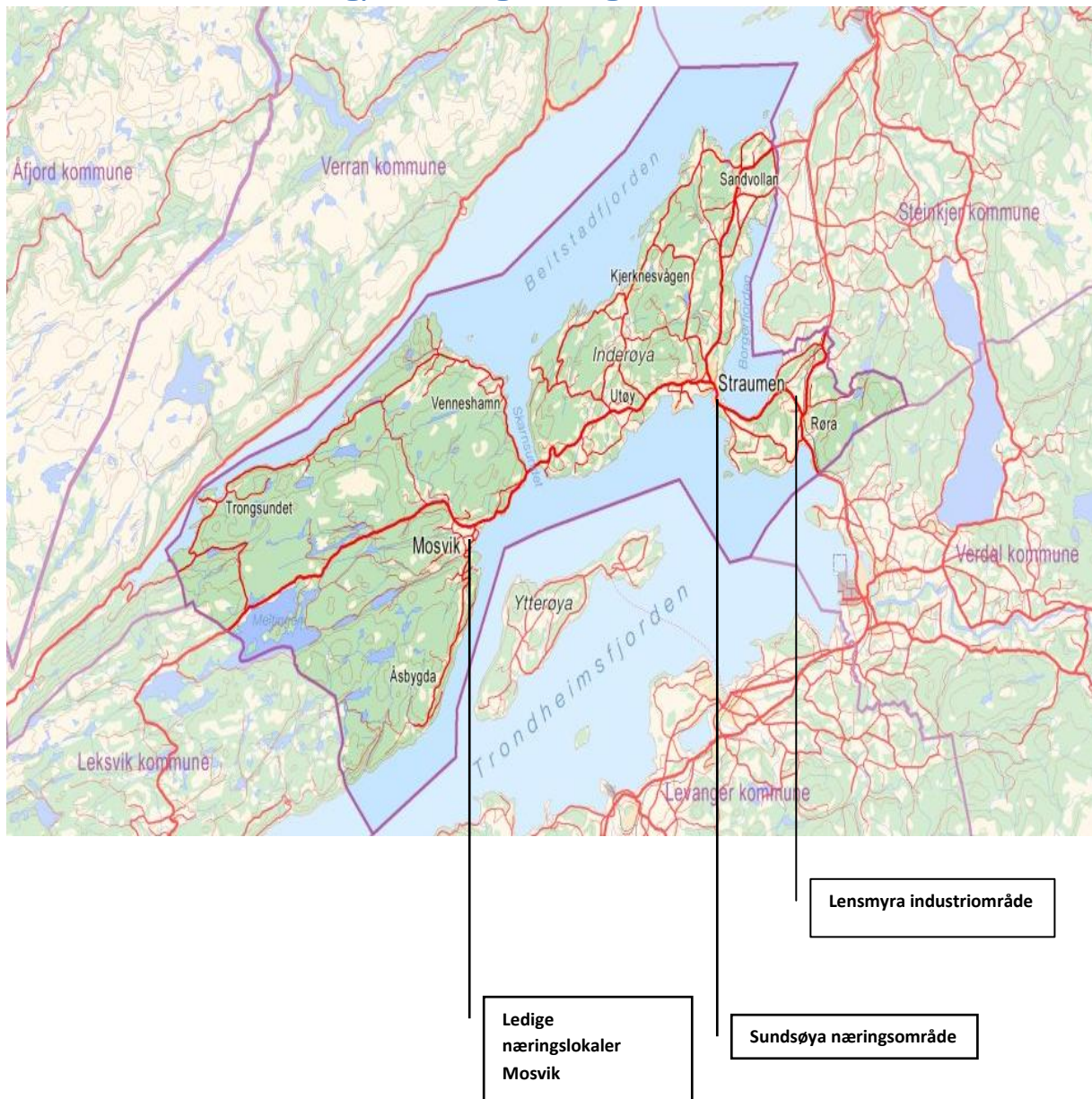
Hvilket strategiske valg/strategisk grunnlag har dere valgt?

Spørsmål 6

Hvordan opplever dere Inderøy sitt omdømme totalt sett?

Oppfølging: Har dere foretatt omdømmeundersøkelser fra innbyggere/kunder/bedrifter?

7.2. Oversikt over ledig/framtidig næringsområder



Illustrasjon viser der det hovedsakelig finnes ledig næringslokaler i Inderøy kommune. På Lensmyra er det i dag stor aktivitet i tillegg til det arealet som er tenkt utbygd.