

# Sluttrapport

Intern oppsummering og evaluering

for



*Utviklingsprosjektet*

*Laksefiske i Namsen 2006 +*

Bangsund 02.09.10



## **Innholdsfortegnelse**

<b>1.0</b>	<b>Innledning</b>	side	4
<b>2.0</b>	<b>Sammendrag</b>	“	4
<b>3.0</b>	<b>Beskrivelse av prosjektet</b>	“	5
3.1	Prosjektplanen	“	5
3.1.1	Målsetting	“	5
3.1.2	Omfang og avgrensning	“	6
3.1.3	Organisering	“	7
3.1.4	Eierskap og prosjektstyring	“	7
3.2	Tematikk	“	8
3.2.1	Markedsforhold	“	9
3.2.2	Produktutvikling	“	9
3.2.3	Kompetanse	“	9
3.2.4	Marked	“	9
3.3	Prosjektmøter	“	10
3.3.1	De ordinære prosjektmøtene	“	10
3.3.2	Vrimlemøtene	“	11
3.3.3	Studieturer	“	11
<b>4.0</b>	<b>Beskrivelse av arbeidsform</b>	“	11
4.1	Oppgavefordeling prosjektmøter, styringsgruppemøter og prosjektansvarlig	“	12
4.1.1	Prosjektmøtene	“	13
4.1.2	Styringsgruppemøtene	“	13
4.1.3	Prosjektansvarlig (PA)	“	13
4.2	Etablerte rammeverk og styringsregler	“	13
4.3	Den enkelte bedrift som selvstendig delprosjekt	“	13
<b>5.0</b>	<b>Økonomi</b>	“	14
5.1	Budsjettramme og finansiering	“	14
5.2	Regnskap fra prosjektet	“	15
<b>6.0</b>	<b>Resultater</b>	“	16
6.1	Utvikling mht omsetning i etablerte bedrifter	“	17
6.2	Utnyttelse av mulighetene i etablerte bedrifter	“	19
6.3	Nyskaping i eksisterende bedrifter	“	20
6.4	Utvikling av samarbeidet mellom bedrifter	“	22
6.5	Gjennomførte investeringer	“	23
6.6	Langsiktige markedstiltak initiert i prosjektperioden	“	23
6.7	Overføring av kunnskap til andre	“	25
<b>7.0</b>	<b>Vurdering av prosjektet</b>	“	25
7.1	Sider ved prosjektet som fungerte bra	“	26
7.2	Sider ved prosjektet som kunne fungert bedre	“	28
<b>8.0</b>	<b>Veien videre – hva nå ?</b>	“	30

## 1.0 INNLEDNING

Fiske etter atlantisk laks blir av mange sportsfiskere regnet som noe av det gjeveste av alt fiske, og i Norge – som har noen av de største gjenværende bestander av laks – gir dette et konkurransefortrinn i det internasjonale markedet.

Så langt har verken Norge generelt eller Midt-Norge spesielt utnyttet denne muligheten fullt ut, og det ble derfor besluttet iverksatt et prosjekt med sikte på å øke de økonomiske ringvirkningene av laksefisket.

Fordi man har ønsket å starte i et mindre område har man valgt Namsen og Namdalen som arena for prosjektet, og dette har fått navnet ”Laksefiske i Namsen 2006+”.

I denne rapporten har prosjektets styringsgruppe forsøkt å oppsummere innholdet i og resultatene fra utviklingsprosjektet ”Laksefiske i Namsen 2006+”.

## 2.0 SAMMENDRAG

Prosjektet ”Laksefiske i Namsen 2006+” ble etablert etter initiativ fra Nord-Trøndelag Fylkeskommune, Fylkesmannen i Nord-Trøndelag og Innovasjon Norge, og baserer seg på et forprosjekt utarbeidet av Norsk Turistutvikling AS.

Målsettingen har vært å bidra til en dobling av omsetningen innen verdikjedene knyttet til laksefiske - både sjøfiske og elvefiske - i løpet av 5 år.

Prosjektet har vært organisert i et hovedprosjekt som har håndtert felles oppgaver og utfordringer, - og i delprosjekter slik at hver deltakende bedrift har hatt sitt eget delprosjekt med sine spesifikke mål og tiltak for å nå disse. - Prosjektarbeidet har vært basert på ”PLP Prosjektlederprosessen” som er en utviklings-metodikk som tidligere er benyttet i prosjekter hvor Innovasjon Norge har vært involvert.

Prosjektets hovedeiere har vært initiativtakerne nevnt i 1. avsnitt over. Disse har sammen med representanter for prosjektdeltakerne sittet i prosjektets styringsgruppe hvor deltakerne har vært i flertall og slik sett bidratt til at prosjektet har vært brukerstyrt.

En av prosjektdeltakerne har fungert som prosjektansvarlig (PA) og som leder av styringsgruppen.

Prosjektet har fokusert på emneområdene markedsforhold, produktutvikling, kompetanse og salg. Gjennom foredrag og diskusjoner på prosjektmøter, bedriftsbesøk og studieturer er ulike tema innenfor de ulike emneområder belyst.

I tillegg til det faglige fokuset har prosjektet også hatt en ”immateriell” side i den forstand at det er skapt en arena for utveksling av erfaringer og ideer, - og man har oppnådd en fortrolighet som har åpnet for større gjensidig forståelse og respekt mellom deltakere fra ulike deler av verdikjeden.

Prosjektet har hatt en samlet budsjettramme på 5,1 mkr hvorav 1,75 mkr har vært egeninnsats fra prosjektdeltakerne.

Regnskapet viser at man har holdt seg innenfor budsjettrammen. Et unntak er investeringer foretatt i de ulike delprosjekter hvor alle merkostnader er dekket inn ved at egeninnsatsen har økt fra 1,75 mkr til ca 13,4 mkr.

En undersøkelse blant prosjektdeltakerne viser at prosjektet ikke har lyktes i å nå målsettingen om en dobling av omsetningen i verdikjedene knyttet til laksefiske - både sjøfiske og elvefiske - i løpet av 5 år. – Det er ikke sannsynlig at prosjektet vil kunne bidra til mer enn maksimalt 50 %.

Til tross for foran nevnte er styringsgruppen av den oppfatning av man har lyktes i å nå de fleste av prosjektets delmål deriblant; nyskaping i eksisterende bedrifter; å ta ut potensialet som ligger i å utvikle samarbeid / samarbeidstiltak mellom bedrifter; å motivere til investeringer i egen virksomhet; legge til rette for et langsiktig markedssamarbeid samt å ha en plan for formidling av kunnskap fra prosjektet slik at dette kan ha en regional og nasjonal overføringsverdi.



*Fiskelykke for gjest ved Grande Gård i Overhalla*

I all hovedsak synes prosjektdeltakerne å være godt fornøyd med sin deltakelse i utviklingsprosjektet både hva gjelder teknisk gjennomføring av faglig innhold. – Men ikke alle opplevde de ulike faglige tema som like relevante, noe som må sees i lys av at deltakerne representerte ulike deler av verdikjeden.

Deltakerstyringen av prosjektet ble oppfattet som reell av prosjektdeltakerne og som positiv sett fra hovedeierens ståsted. Innleie av prosjektledelse fra en av prosjektdeltakerne har også fungert meget bra både mhp faglig ledelse og kostnadseffektiv styring

Et av prosjektets store utfordringer har vært å gjøre alle deltakerne like aktive både i hovedprosjektet og i de enkelte delprosjekter.

## **3.0 BESKRIVELSE AV PROSJEKTET**

### **3.1 Prosjektplanen**

Namdalen er et område med lange tradisjoner innen laksefiske og har pr. i dag en betydelig verdiskaping med basis i både lakse-/sjø-/innlandsfiske inklusive tilrettelegging samt tjeneste- og utstyrssalg.

I januar 2005 utarbeidet Norsk Turistutvikling AS (Lillehammer), på oppdrag fra Innovasjon Norge, Landbruksavdelingen hos Fylkesmannen i Nord-Trøndelag og Nord-Trøndelag Fylkeskommune, - et forprosjekt med tittel "Laksefiske i Namsen – en varemerke og spydspiss i et internasjonalt opplevelsesmarked".

Hensikten med denne var å illustrere de muligheter for Namdalen som ligger i å videreutvikle disse tradisjonene.

Forprosjektet fra Norsk Turistutvikling AS har dannet utgangspunktet for den prosjektplanen som er beskrevet nedenfor, og som har dannet rammen for prosjektet "Laksefiske i Namsen 2006+".

#### 3.1.1 Målsetting

Målet for prosjektet har vært å bidra til en dobling av omsetningen innen verdikjedene knyttet til laksefiske - både sjøfiske og elvefiske - i løpet av 5 år.

Dette skal man oppnå ved å utvikle Namsen og Namdalen til å gi den aller beste opplevelsesverdi både i det nasjonale og i det internasjonale markedet.

Prosjekteierne har lagt til grunn at prosjektet skal gjennomføres i henhold til PLP-metoden, og dette representerer en viktig ramme for prosjektets utforming og prosess.

"PLP Prosjektlederprosessen" er en utviklingsmetodikk som bl.a. er benyttet i prosjekter hvor Innovasjon Norge har vært involvert siden 1995 for å skape en mer bevisst holdning til utvikling – "fra ide til resultat".

Prosjekteierne har videre lagt til grunn at prosjektet skal gjennomføres og dokumenteres slik at positive erfaringer kan overføres til andre vassdrag/regioner i Nord-Trøndelag.

#### 3.1.2 Omfang og avgrensning

Prosjektet er i sin tittel fokusert mot laksefiske i Namsen. Bakgrunnen for dette er ønsket om å kunne "spisse" et budskap for å "nå igjennom" hos relevante målgrupper.

I realiteten favner prosjektet mye videre i den forstand at man ønsker å kunne påvirke verdiskaping, foredlingsgrad og medvirke til økt omsetning i hele verdikjeden som omhandler fiske både i sjøen, i elvene og i innlandet for øvrig. Det har også blitt lagt vekt på mulig foredling av andre lokale råvarer, og da først og fremst igjennom bruk av lokal mat laget av næringsmidler produsert i Namdalen.

Prosjektet har vært avgrenset til 16 prosjektdeltakere. Dette har sammenheng med behovet for å ha en "tett" gruppe som kan bli godt kjent og oppnå det fortrolighetsnivå som er nødvendig for å kunne utveksle og dra nytte av hverandres forretningsmessige erfaringer.

Det er lagt vekt på at de deltakende bedriftene representerer ulike deler av verdikjeden og ulike markedsområder.

Prosjektplanen har vært fokusert mot utvikling i de deltakende bedrifter, - det er her håndgrep må gjøres og tiltak gjennomføres hvis man skal målsettingen.

Men selv om fokuset har vært rettet mot de deltakende bedriftene håper man at dette skal gi ringvirkninger ved at andre aktører i bransjen påvirkes ved at de ”lærer og tar etter” de naboene som har vært med i prosjektet.

### 3.1.3 Organisering

Prosjektet har vært organisert i et hovedprosjekt med funksjon å være en overbygning over 16 delprosjekter – et i hvert av de deltakende bedriftene.

De 16 delprosjektene med tilhørende prosjektledere har vært;

1. Morten Stene/Ivar Andreas Asbøll, Namsen Adventure
2. Leif Skorstad, Statland Villaks ANS
3. Oddvar Heilong, Overhalla Hotell
4. Geir Pedersen, M.Aakervik A/S
5. Ragnar Holm, Grong Fritidssenter A/S
6. Trygve Ebbing, Firma Albert Collett
7. Jon Ivar Moe, Upper Namsen Fishing A/S
8. Reidar Einvik, Einvika Overnatting og Havfiske
9. Ivar Grong, Grong Gårdsmat
10. Halldis Blengsli, Bjøra Camping
11. Åge Hagerup, Grande Gård
12. Svein Romundstad, Lilleøen Gård
13. Jan Ivar Valskrå, Valskrå Laksevald
14. John Heir, Vibstad Gård
15. Chr. Johansen, L.Johansen A/S
16. Olav Moen, Moen Sag

I tillegg til de foran nevnte har det vært åpnet for at det i løpet av prosjektperioden også kunne etableres flere delprosjekter. Dette kunne være tematisk orienterte delprosjekter for å finne løsninger på utfordringer som avdekkes underveis og hvor 2 eller flere av bedriftene fant det hensiktsmessig å samarbeide. Eller det kunne være enkeltbedrifter som ønsket å gjennomføre egne delprosjekter under den paraplyen hovedprosjektet representerer.

Prosjektledelsen har bestått av en prosjektansvarlig (PA) for hovedprosjektet. Denne har vært utnevnt av prosjekteierne - og er valgt blant prosjektdeltakerne.

For hver av de 16 delprosjektene som har vært gjennomført i de deltakende bedriftene har det utnevnt en egen prosjektleder med ansvar å utarbeide samt gjennomføre en egen prosjektplan på bedriftsnivå.

Prosjektets overordnede styrende organ har vært styringsgruppen med representanter både fra hovedeierne og fra prosjektdeltakerne.

### 3.1.4 Eierskap og prosjektstyring

I prosjektet er det offentlige partnerskap ved IN NT, FMLA og NTFK definert som hovedeiere. Disse var pådrivere ved etablering av prosjektet og har sammen med noe bidrag

fra LMD og IN sentralt stått for hoveddelen av prosjektets finansiering slik denne er skissert i prosjektplanen.

FMLA og NTFK har deltatt i styringsgruppen ved hhv Aino Oksdøl og Knut Einar Steinsli.

I tillegg har prosjektdeltakerne bidratt med en betydelig egeninnsats for å kunne realisere prosjektet, og fremstår slik sett som deleiere.

Til tross for at prosjektet har hatt hovedeiere som referert ovenfor har prosjektet vært brukerstyrt i den forstand at prosjektdeltakerne har hatt flertallet i styringsgruppen.

Prosjektets styringsgruppe har bestått av følgende:

- Ragnar Holm, Grong Fritidssenter
- Leif Skorstad, Statland Villaks ANS
- Oddvar Heilong (varamann), Overhalla Hotell
- Aino Oksdøl, Fylkesmannens Landbruksavdeling
- Knut Einar Steinsli, Nord-Trøndelag Fylkeskommune
- Haldis Blengsli, Bjøra Camping
- Marta Hagerup, Grande Gård
- Trygve Ebbing (PA), Firma Albert Collett

Styringsgruppen har hatt møter på egne tidspunkt og møter kombinert med prosjektmøtene. Trygve Ebbing har vært leder for styringsgruppen.

### 3.2 Tematikk

For hovedprosjektet har det vært definert ulike faser og hovedaktiviteter fordelt over prosjektets varighet.

De ulike faser har fulgt etter hverandre slik at man har gjort seg ferdig med den ene fasen før man startet den neste.

Et unntak gjelder markedsføring hvor det er forutsatt at denne fasen løper parallelt med flere av de andre.

De ulike hovedaktiviteter er vist i matrisen nedenfor.

FASE / AKTIVITET	.2006			.2007			.2008			.2009			.2010		
	1.t.	2.t.	3.t.	1.t.	2.t.	3.t.	1.t.	2.t.	3.t.	1.t.	2.t.	3.t.	1.t.	2.t.	3.t.
<b>Forarbeid</b>															
<b>Markedsforhold</b>															
<b>Produktutvikling</b>															
<b>Kompetanse</b>															
<b>Markedsføring-/salg</b>															
<b>Etterarbeid</b>															



### 3.2.1 Markedsforhold

Under hovedaktiviteten som omhandlet markedsforhold ble følgende temaer berørt og tiltak gjennomført:

- fagsamlinger med eksterne foredragsholdere som har fortalt om de ulike forventninger som finnes i ulike markedssegmenter
- spørreundersøkelse om preferanser blant eksisterende kunder hos de ulike prosjektdeltakerne
- ekstern hjelp til å vurdere ulike produkters potensial mot eksisterende og nye kunder
- erfaringsutveksling mellom prosjektdeltakerne.

Målsettingen for gjennomgangen av ovennevnte har vært å få hver prosjektdeltaker til å avklare hvilket produkt man bør satse på å utvikle overfor hvilke segmenter i markedet.

### 3.2.2 Produktutvikling

Under hovedaktiviteten som omhandlet produktutvikling ble følgende temaer berørt og tiltak gjennomført:

- bruk av "story-telling" for å gi et produkt mer "innhold"
- bruk av lokale tradisjoner og råvarer i bl.a. matproduksjon
- presentasjon av lokale leverandører av råvarer til matproduksjon
- back-office-funksjoner
- aktuelt regelverk mht sikkerhet, bevillinger etc
- aktuelle tiltak langs elvene
- prissystemer og prisnivå
- system med avtaler mot kunden
- estetikk, og "forsider og baksider"

### 3.2.3 Kompetanse

Under hovedaktiviteten som omhandlet kompetanseutvikling ble følgende temaer berørt og tiltak gjennomført:

- internett
- digitale kameraer med tilhørende programvare
- data
- vin og brennevin
- laksens biologi
- selvledelse
- selgerrollen
- hvordan ta gode fotografier for dokumentasjon av produkt
- offentlige krav og godkjenningsordninger (overnatting, bespisning, skjenking, plan. Og bygningslover, krav når du har ansatte mv
- offentlige finansieringsordninger
- forsikringsordninger, hva er det lurt å forsikre seg mot og hva koster det

### 3.2.4 Marked

Under hovedaktiviteten som omhandlet markedsføring ble følgende temaer berørt og tiltak gjennomført:

- ulike distribusjonskanaler for reiselivsrelaterte produkter

- dokumentasjon av produkter som skal selges
- hvordan kan hver enkelt bedrift markedsføre seg
- utvikling av felles logo
- etablering av felles formidlingsside på internett
- markedsføring av felles formidlingsside på internett

De ulike temaer ble delvis gjennomgått som foredrag og delvis ble disse gjennomført ved at prosjektdeltakerne har bidratt aktivt med å løse oppgaver med direkte relevans til egen bedrift.

### 3.3 Prosjektmøter

Aktiviteten i hovedprosjektet har vært konsentrert rundt prosjektmøter med forventet deltakelse fra samtlige prosjektdeltakere (delprosjektene).

Det har vært gjennomført i alt 41 prosjektmøter hvorav 3 har vært av mer innledende karakter i motsetning til de øvrige 38 møtene som har vært mer tematisk fokusert.

Noen prosjektmøter har vært helt eller delvis åpne også for andre regionale aktører innenfor reiselivsbransjen, for eksempel når man har hatt besøk av eksterne foredragsholdere.

#### 3.3.1 De ordinære prosjektmøtene

Før starten på hver nye hovedaktivitet har PA presentert et forslag til innhold og møteprogram for diskusjon blant prosjektdeltakerne, og styringsgruppen har med bakgrunn i disse diskusjonene prioritert endelig valg av emner.



*Prosjektmøte i Flatanger hvor deltakere fra “indre strøk” besøker deltaker fra “ytre strøk”*

De ordinære prosjektmøtene har vanligvis vært heldagsmøter (09.00 til 16.00) inklusive lunch, - men 4 av disse har gått over to dager inkl. mulighet for overnatting. Møtene har i all hovedsak vært lagt til fasiliteter som disponeres av prosjektdeltakere.

Utvalgte emner har vanligvis vært gjennomgått av enten en ekstern foredragsholder eller av PA. I enkelte tilfeller har også andre prosjektdeltakere bidratt med faglige innlegg. I tilknytning til foredragene har det vært satt av god tid til spørsmål og diskusjon blant prosjektdeltakerne.

### 3.3.2 Vrimlemøter

I tillegg til de ordinære prosjektmøtene med forutbestemte tema har man også hatt ”vrímlemøter”. På disse møtene har man fortsatt diskusjoner rundt temaer drøftet på de ordinære prosjektmøtene, eller andre temaer som er blitt ”virvlet” opp under veis.

Vrimlemøtene har, i motsetning til de ordinære prosjektmøtene, vært gjennomført uten noen fastsatt timeplan og har generelt vært svært utformelle i formen.

Gjennomgang av faglige emner og eventuelt også øvelser har utelukkende vært basert på bidrag fra prosjektdeltakerne.

Alle vrimlemøter har vært gjennomført på kveldstid (18.00 til 22.00)

### 3.3.3 Studieturer

Det har vært gjennomført to studieturer, - den ene til Nord-England/Scotland og den andre til søndre del av Trøndelag.

Nord-England og Scotland ble valgt som sted for den lengste studieturen gjennomført i regi av prosjektet. Bakgrunnen for dette valget var at mye av den nasjonale markedsføringsinnsatsen i utlandet hva gjelder norsk laksefiske er innrettet mot det engelske markedet. Den primære målsettingen for denne turen var å få bedre forståelse for hva det engelske markedet er opptatt av mht produktinnhold og produktutforming, - videre inkluderte programmet også temaer vedrørende forvaltning av laksestammene i Storbritannia.

I forbindelse med prosjektavslutningen ble det også arrangert en studietur til elvene i søndre del av Trøndelag. I tillegg til det å lære og se, var noe av målsettingen med denne studieturen å knytte kontakter mot det øvrige laksefisket i Midt-Norge som vi forhåpentligvis vil få mer å gjøre med i årene framover både mht erfaringsutveksling, felles markedsarbeid samt kanskje også et samarbeid hva angår forvaltningssystemer.

## **4.0 BESKRIVELSE AV ARBEIDSFORM**

Målsettingen med utviklingsprosjektet ”Laksefiske i Namsen 2006+” har vært å øke verdiskapingen igjennom hele verdikjeden knyttet til fiske generelt og laksefiske spesielt.



*Prosjektdeltakerne avbildet ved besøket hos Hardy Bro's Ltd i Alnwick – Jim Hardy i midten med spaserstokk*

Prosjektdeltakerne i utviklingsprosjektet "Laksefiske i Namsen 2006+" inkluderer ulike ledd i verdikjeden. Dette innebærer at deltakerne har svært ulike utfordringer på "operasjonelt" nivå selv om problemstillingene ligner mye på hverandre.

Som en konsekvens av dette har prosjektet vært avhengig av å ha en forholdsvis generell vinkling på de gjennomgåtte temaer.

#### **4.1. Oppgavefordeling prosjektmøter – styringsgruppemøter - prosjektansvarlig**

Prosjektet har, som følge av at prosjektdeltakerne representerer ulike ledd i en verdikjede jfr foran nevnte, valgt en forholdsvis bred vinkling for å finne temaer av interesse for alle. Denne innfallsvinkelen står litt i kontrast til de prosjekter med bedrifter som ligner forholdsvis mye på hverandre og hvor man derfor kan fokusere mer på konkrete felles utfordringer, - og delvis også med veldig konkret veiledning mot hver enkelt bedrift.

Som en konsekvens av dette har selve arbeidsformen i dette prosjektet også blitt mer generell i den forstand at man har hatt fokus på formidling av kunnskap og å gi næring til en utviklingsprosess hos den enkelte deltakende bedrift (delprosjektene).

Gitt at man hadde hatt konkrete felles utfordringer hadde det vært lettere for selve prosjektet å involvere seg mer direkte i de operasjonelle utfordringene i hver bedrift.

#### 4.1.1. Prosjektmøtene

Prosjektmøtene har fungert som area for formidling av kunnskap og som inspirasjonskilde til utviklingsprosessene i den enkelte bedrift.

Det meste av kunnskapsformidlingen har skjedd i form av foredrag. Men hva angår det å inspirere den enkelte til å ta fatt i egne utfordringer har sannsynligvis samværet og diskusjoner med de øvrige prosjektdeltakerne også vært en viktig kilde.

#### 4.1.2 Styringsgruppemøtene

I tillegg til å være prosjektets besluttende organ mht prosjektdrift, har styringsgruppen disponert tilskuddmidler for fordeling til det enkelte delprosjekt basert på søknad.

Hva gjelder forholdet til den enkelte prosjektdeltaker har derfor styringsgruppen fungert som en slags utfordring for den enkelte bedrift hva gjelder å prioritere og konkretisere ideer og tiltak med tanke på mulig tilskudd til gjennomføring.

#### 4.1.3 Prosjektansvarlig (PA)

Prosjektansvarlig (PA) har i hovedsak administrert arbeidet og innholdet i hovedprosjektet samt lagt frem forslag til diskusjoner på prosjektmøtene og beslutninger på styringsgruppemøtene. - I tillegg har han, som nevnt over, bidratt aktivt med faglige innlegg på prosjektmøtene.

PA har i liten grad brukt tid på konkret veiledning overfor den enkelte prosjektdeltaker.

### **4.2 Etablerte rammeverk og styringsregler**

Prosjektmøtene har vært mye av ryggraden i prosjektet. Disse har derfor vært søkt arrangert jevnlig utenom fiskesesongen (01.09 til 01.05) til faste tidspunkter og med forholdsvis lik struktur på alle møter.

Til alle møtene har det blitt sendt ut møteinnkalling med spesifisert og tidfestet møteprogram Både av hensyn til de som har vært på møtene og til dem som ikke hadde anledning til å delta har det vært utarbeidet forholdsvis detaljerte møtereferater basert på fast mal og inklusive sammendrag av foredrag og delvis kopi av lysark mv.

Styringsgruppemøter har vært avholdt etter behov, - og har stort sett vært lagt opp med skriftlige saksfremlegg og påfølgende diskusjoner og møtereferat.

Av hensyn til ønsket om mest mulig lik behandling spesielt av søknader om tilskudd, har det vært utarbeidet et eget skriftlig regelverk for dette.

All kommunikasjon har vært basert på bruk av epost. I tillegg har man av og til benyttet telefon for formidling av spørsmål, beskjeder mv.

### **4.3 Den enkelte bedrift som selvstendig delprosjekt**

Det er på bedrifts nivå at endringene må gjennomføres for å oppnå hovedprosjektets samlede målsetting. Det er her at oppdatert kunnskap og entusiasme må omsettes i handling som medfører konkrete positive resultater mht omsetning, sysselsetting og lønnsomhet.

I starten av prosjektet utarbeidet hver prosjektdeltaker en prosjektplan for sin egen bedrift, sitt delprosjekt, som bl.a. inkluderte målsetting og aktuelle tiltak.

Kunnskap, entusiasme og til en viss grad også finansiell støtte fra hovedprosjektet har hatt som formål å bidra til at hver bedrift kan nå egne mål.

Den uttalte utfordring for mange av prosjektdeltakerne har vært å prioritere tiltak av langsiktig karakter foran viktige daglige gjøremål.

## 5.0 ØKONOMI

### 5.1 Budsjettramme og finansiering

Utviklingsprosjektet ”Laksefiske i Namsen 2006+” har vært basert på følgende økonomiske ramme / budsjett som vist nedenfor:

Tiltak / År	Etabl.år	2006	2007	2008	2009	2010
Prosjektdrift	29	300	300	200	200	50
(PA, sekr, møter, godtgj mv)						
Innleid ekspertise		200	300	100	100	30
(prosess, fag, kurs mv)						
Prosjektmidler		400	600	331	130	
(småprosj, studieturer, messer)						
Markedsutvikling		200	400	630	600	
Sum kostnader	29	1100	1600	1261	1030	80

Dette har gitt en samlet budsjettramme på i alt 5,1 mkr som fordeler seg som følger;

- prosjektdrift	1,079 mkr	(21 %)
- innleid ekspertise	0,730 mkr	(14 %)
- prosjektmidler (tilskudd delprosjekter)	1,461 mkr	(29 %)
- markedsutvikling	1,830 mkr	(36%)

Dette ble forutsatt finansiert på følgende måte jfr. finansieringplan utarbeidet av oppdrags-giver /- prosjekteiere:

Kilde	Etabl.år	2006	2007	2008	2009	2010
IN sentralt		300	0	0	0	0
LMD		100	0	0	0	0
IN Nord-Trøndelag		200	525	300	125	0
FK	29	150	525	336	130	80
FM		150	200	100	100	0
Egenkapital og egeninnsats		200	350	525	675	0
SUM:	29	1100	1600	1261	1030	80

Dette innebar en finansiering som fordelte seg som følger;

- Innovasjon Norge Sentralt	0,3 mkr
- Landbruks- og Matdepartementet	0,1 mkr
- Innovasjon Nord-Trøndelag	1,15 mkr
- Nord-Trøndelag Fylkeskommune	1,25 mkr
- Fylkesmannen i Nord-Trøndelag	0,55 mkr
- Egeninnsats prosjektdeltakerne	1,75 mkr

Samlet finansiering iht den opprinnelige planen var følgelig på 5,1 mill. kroner

## 5.2 Regnskap fra prosjektet

Regnskapet fra hele prosjektperioden er gjengitt nedenfor. Dette viser at man har holdt seg innenfor rammen mht driftskostnader, - men at prosjektdeltakerne har endt opp med å investere vesentlig flere ressurser i sine delprosjekter enn opprinnelig forutsatt. Disse mer-utgiftene er dekket inn av prosjektdeltakerne gjennom økt egeninnsats i prosjektet.

Forholdsvis tidlig i prosjektperioden oppstod det et avvik mellom budsjett og regnskap i den forstand at tidspunktet for påløpne kostnader ble forskjøvet noe ut i tid sammenlignet med hva man opprinnelig hadde forutsatt. - Erkjennelsen var at det rett og slett tar tid før man finner ut hvilke tiltak som skal prioriteres

Etter hvert ble det også klart at bedriftene brukte langt mer ressurser på egne delprosjekter enn det man i utgangspunktet hadde forutsatt.

Ressursbruken var fordelt på drift av egne delprosjekter (egeninnsats) som man i utgangspunktet ikke hadde tatt høyde for i budsjettmessig sammenheng. Videre er det alt vesentligste av de øvrige ressursene - ca kr. 12,8 mkr - brukt på utvikling av egne delprosjekter.

Kolonne nr	1	2	3	4
	Hoved-prosjekt	Egen-innsats	Sum prosjekt-kostn./-utgifter	Budsjett
<b>Prosjektdrift</b>				
Drift hovedprosjekt	928			
Drift delprosjekter		1081		
Sum prosjektdrift			2009	1079
<b>Innleid ekspertise</b>				
Kurs, foredrag mv	185		185	730
<b>Prosjektmidler</b>				
Støtte delprosjekter	470			
Egeninnsats delprosj.		12300		
Sum utvikl.kostn.			12770	1461
<b>Markedsutvikling</b>				
Div utviklingskostnader	1104		1104	1830
Sum total			16068	5100

Ovenfor er regnskapstall for hele prosjektperioden frem til den 01.07.10 gjengitt i hele 1000

kroner.

Kolonne 1 – “Hovedprosjektet” viser de aktiviteter som har vært direkte finansiert med offentlige midler.

Kolonne 2 – “Egeninnsats” viser tilsvarende de aktiviteter som har vært finansiert av bedriftene selv og som består av både arbeids- og kapitalinnsats.

Kolonne 3 – “Sum prosjektkostnader/utgifter” viser summen av kolonne 1 og 2 som representerer alle aktivitetene i prosjektet

Kolonne 4 – “Budsjet” viser det opprinnelige budsjettet for hele prosjektet

Når man sammenligner regnskap og budsjett ser man at man har undervurdert kostnadene knyttet til drift av prosjektet. Dette har sannsynligvis sammenheng med at man i budsjett-sammenheng har oversett summen av kostnader med å drifte delprosjektene i hver bedrift.

Kostnadene til innleie av foredragsholdere/ekspertise er vesentlig lavere enn budsjettet. Dette har sammenheng med hvilke emner man til slutt valgte å prioritere, tilgangen på relevant faglig kompetanse og det faktum at man delvis benyttet interne ressurser blant prosjekt-deltakerne.

De ressurser som har vært brukt på utvikling av delprosjektene i hver enkelt bedrift er som regnskapet viser vesentlig større enn forutsatt. Man kan nesten få inntrykk av at det har vært et oppdemmet investerings- og fornyelsesbehov som har kommet til overflaten eller funnet sin forløsning som følge av prosjektet.

I tillegg til de midler som er rapportert direkte igjennom prosjektet vet vi at det i tilknytning til deltakende bedrifter er investert mer enn dobbelt så mye som det som er rapportert, dvs opp mot 30 mkr.

Det er brukt mindre ressurser på markedsutvikling enn budsjettet. Dette kan delvis skyldes at ressursbruk som her er kontert som utviklingskostnader av delprosjekter har sammenheng med markedsarbeidet i den enkelte bedrift, og dels kan det skyldes at bedriftene har prioritert andre tiltak enn markedsutvikling.

## **6.0 RESULTATER**

Prosjektets overordnede målsetting har vært å øke omsetningen innen verdikjedene laksefiske, sjø- og innlandsfiske i Namdalen på 5 år med hovedfokus på;

- utnytte mulighetene som ligger i allerede etablerte virksomheter
- nyskaping i eksisterende bedrifter
- ta ut potensialet som ligger i å utvikle samarbeid / samarbeidstiltak mellom bedrifter

I tillegg til fokusområder nevnt under avsnittet om målsetting i den opprinnelige prosjektplanen mener styringsgruppen at det også kan være relevant å se på;

- gjennomførte investeringer i prosjektperioden
- langsiktige markedstiltak initiert i prosjektperioden

Nedenfor har man referert hvordan utviklingen har vært for de bedriftene som har deltatt i prosjektet. Man har ikke foretatt undersøkelser av virkninger av prosjektet ut over disse.

Forprosjektet peker imidlertid på at prosjektet skal ha ringvirkninger både regionalt og nasjonalt, og styringsgruppen har derfor lagt vekt på;



- at prosjektet skal ha forankring til hele Namdalen, men ha regional og nasjonal overføringsverdi

Nedenfor er det derfor redegjort nærmere om hvordan styringsgruppen mener at prosjektet skal kunne bidra til et slikt resultat av prosjektet.

I tillegg til den presentasjon av resultater gjengitt nedenfor har Trøndelag Forskning og Utvikling AS foretatt en ekstern evaluering av prosjektet (Notat 2010:2) som også presenterer resultater og effekter sett med øyne som er eksterne i forhold til prosjektet.

Generelt gjelder at man ikke har oversikt over hvilke resultater som skyldes selve prosjektet og hva som er en konsekvens av andre forhold. Hvor aktivt prosjektet har medvirket til realiseringen av tiltak og resultater nevnt nedenfor, - eller om tiltak hadde blitt gjennomført uansett, - er i stor grad et skjønnsspørsmål.

## 6.1 Utvikling mht omsetning i etablerte bedrifter

Det er bare bedrifter som var etablert allerede før prosjektet startet som har vært med som prosjektdeltakere. Disse kan noe forenklet deles inn i følgende;

- bedrifter som selger høyt tilrettelagt laksefiske, dvs produkter om inneholder i noe varierende grad fiske, overnatting, matservering og guiding
- bedrifter som selger middels tilrettelagt laksefiske, dvs produkter som stort sett inkluderer fiske og overnatting
- bedrifter som selger ulike sjøbasert fiske og opplevelser
- bedrifter som selger varer og tjenester blant annet mot laksefiske, dvs leverandører av utstyr, mat og annet for å tilrettelegge for fisket

Disse har pga mange ulike forhold opplevd varierende grad av utvikling i omsetning i løpet av prosjektperioden. Mange rapporterer også store årlige svingninger som kompliserer bildet.

Generelt synes trenden mht utvikling i omsetning å være som vist nedenfor:

	Høyt	Middels	Sjøbasert	Leverandører
	tilrettelagt	tilrettelagt	fiske og	av utstyr og
	laksefiske	laksefiske	opplevelser	tjenester
Gj.sn. økning i omsetning i %	- 10	25	50	60
Vurdert negativ konsekvens i volum pga finanskrisen og skatteregler angitt i prosent	20 - 30	0 - 10	?	?
Største registrerte økning i omsetning %	0	50	60	100

Utvikling i omsetning for høyt tilrettelagte produkter innen laksefiske er i betydelig grad påvirket negativt av finanskrisen og skjerpet praktisering av skatteregler som gjelder bruk av laksefiske i forbindelse med pleie av bedrifters kundeforhold.

Bedrifter som selger middels tilrettelagt laksefiske synes i mindre grad påvirket av finanskrisen og skatt, og har opplevd en bedre utvikling enn de høyt tilrettelagte produkter. Samlet sett kan det se ut som om den underliggende veksten for selve laksefisket har vært i størrelsesorden 25 til 30 % om man korrigerer for spesielle forhold.

For sjøbasert fiske og opplevelser har utvikling i omsetning vært langt større enn for laksefiske, og dette gjenspeiler i noen grad den generelle trenden man har registrert hva gjelder sjøbasert reiseliv ellers i landet.

Men noe av dette reflekterer også det innbyrdes samarbeidet mellom prosjektdeltakerne ved at tilbydere av elvefiske har formidlet kunder som ønsker seg et avbrekk fra laksefisket og som synes havfiske er et spennende alternativ

Leverandører av utstyr og tjenester har også opplevd vekst i omsetningen som er større enn det som gjelder for "primæraktiviteten" bestående av utleie av tilrettelagt laksefiske. Også dette kan sannsynligvis til en viss grad tilskrives utvidet samarbeid i den vertikale verdikjeden som er basert på laksefiske.



Samlet utvikling mht økning i omsetning for prosjektdeltakerne synes å ligge i området 20 % sett over prosjektperioden.

Dette må sees i lys av at prosjektdeltakerne med høyt tilrettelagte produkter utgjør en forholdsvis stor andel av den samlede omsetning når gjennomsnittet skal vurderes. – Videre må dette også sees i lys av at de investeringer deltakerne har gjennomført hadde sitt "tyngdepunkt" i 2008, og at de påregnelige positive konsekvenser av disse vil komme etter at prosjektperioden er avsluttet (se for øvrig under avsnitt 6.5)

Om man korrigerer den faktiske omsetningsøkningen på ca 20 % for problemer knyttet til finanskrisen og mulig langsiktig effekt av gjennomførte investeringer er det likevel ikke sannsynlig at samlet omsetningsvekst for prosjektdeltakerne vil overstige 50 % som følge av tiltak gjennomført i prosjektperioden.

I tillegg til ekstraordinære utfordringer som har oppstått som følge av finanskrisen og skjerpede skatteregler finner styringsgruppen også grunn til å peke på de noe ekstraordinære markedsforhold som har oppstått i kjølvannet av den offentlige debatten rundt de utfordringer som villaksen står overfor.

I kampen om forskningsmidler, oppmerksomhet og eierskap til “sannheten” har departementer, direktorater, forskere, fiskere og grunneiere klart å formidle et inntrykk av nesten fisketomme elver og artens snarlige undergang.- Denne opphetede offentlige debatten har dessverre etterlatt et inntrykk i mange miljøer og markedssegmenter om at det er veldig lite laks igjen i elvene.

Det er mye man kunne ønsket seg annerledes mht villaksstammens størrelse og utvikling, men styringsgruppen vil påpeke den negative effekten denne debatten har for omdømme og situasjonen i elva. Særlig mange utlendinger synes å tro at det ikke finnes laks igjen i et vassdrag som Namsen.

Styringsgruppens konklusjon er derfor at man ikke har nådd prosjektets overordnede målsetting om å øke omsetningen innen verdikjedene laksefiske, sjø- og innlandsfiske i Namdalen med 100 % på 5 år.

## 6.2 Utnyttelse av mulighetene i etablerte bedrifter

Det å utnytte mulighetene i etablerte bedrifter var en viktig premis for strukturen på prosjektet, og var følgelig et viktig kriterium for valg av prosjektdeltakere.

Men i tillegg til å være en viktig premis for valg av prosjektdeltakere har man i prosjektet også forsøkt å se på hva som finnes av ikke utnyttede muligheter i den enkelte bedrift slik de fremsto ved prosjektets start.



*Laks på vei fra elv til festbord – basert på lokalt håndverk som bidrar til økt verdiskaping*

I 2006 ble det derfor gjennomført en undersøkelse blant gjester hos de fleste prosjektdeltakere hvor hver bedrift fikk tilbakemelding mht hva som fungerte bra og hva som kunne fungert bedre.

Mange av prosjektdeltakerne har benyttet innspill fra denne undersøkelsen til å gjennomføre mindre justeringer i etablerte driftskonsepter for å øke gjestenes tilfredshet.

I løpet av 2006 og 2007 fokuserte man også på problemstillingen mht om hver bedrift solgte et optimalt produkt mot riktig markedssegment hensyn tatt til bedriftens eget ressursgrunnlag. Ved bruk av eksterne foredragsholdere og interne diskusjoner ble hver bedrift utfordret til å vurdere om man ved mindre tilpasninger kunne justere produktinnholdet for å bli attraktive innenfor bedre betalte markedssegmenter.

En spørreundersøkelse blant prosjektdeltakerne viser at de fleste innså at dette var viktige spørsmål for den enkelte bedrift, - men at man bare i begrenset grad enda hadde tatt denne kunnskapen aktivt i bruk. – Senere spørreundersøkelse indikerer tilsvarende at de fleste har vært forsiktige mht å justere driftskonseptet mot nye markedssegmenter, men mange kommenterer at det har bidratt til at man tenker på en ny måte.

Generelt for ovennevnte må det nevnes at disse problemstillingene ikke er så lett å måle hverken i innhold eller omfang.

Styringsgruppens konklusjon er at man igjennom prosjektet i begrenset grad så langt har klart å bidra til utnyttelse av mulighetene som ligger i justering av prosjektdeltakernes driftskonsept

### **6.3 Nyskaping i eksisterende bedrifter**

Med begrepet nyskaping i eksisterende bedrifter har man i dette prosjektet lagt til grunn at dette omfatter både utvikling av eksisterende produkter og etableringen av helt nye produkter.

De fleste prosjektdeltakerne har gjennomført et eller flere tiltak for å utvikle eksisterende produkt eller lage produkter som fremstår som helt nye. Her nevnes følgende;

- Bjøra Camping – har satt opp ny resepsjon sentralt plassert på anlegget
- Lilleøen Gård - oppgradering av møteromsfaciliteter for firmakunder
- Mo Gård – forbedret atkomst (trapper mv) i øvre del av Moelva
- Upper Namsen Fishing – ferdigstillet tilrettelegging av valdet Fiskumfossen
- L.Johansen – åpning av helt ny sportsbutikk + etablering av nettbutikk
- Namsen Adventure – ferdigstillet nye ”Hyllenget Lodge”
- Statland Villaks – ny flytebrygge for landing av gjester som vil oppleve lining av laksenot samt høre historien om denne kulturen
- Einvika Havfiske og Overnatting – oppgradering av småbåtflåte for å møte høyere krav til standard bl.a. fra gjester som kommer på besøk fra Namsen
- Overhalla Hotell – etablering av nye aktivitetstilbud ved Efri Halfa
- Grande Gård – innkjøp av opprusting av boligenhet til å bli en nytt overnattingssted for fiskere
- Statland Villaks – oppbygging av enkle le-vegger med tak for å ha plass for enkel servering av besøkende
- Bjøra Camping – oppgradering av uteareal og adkomst til hyttene samt inventar

- i nytt resepsjonsbygg
- Mo Gård – fornyelse av hele kjøkkenet
- Grong Gårdsmat – etablering av ”oppskjæringslinje” for kjøttprodukter
- Einvika Havfiske og Overnatting – videreført oppgradering av småbåtflåte samt planarbeid for utvidelse av fasiliteter for møter mv
- M.Aakervik AS – har laget ferdig ny emballasje “gaveesker” for villaks med prosjektets logo.
- Upper Namsen Fishing / Vertshuset – ny egen resepsjon for laksefiskere, nye trappeløsninger ned mot elva på Mediå samt ny ”Tanabåt” for uttesting
- L.Johansen – videreutvikling av nettbutikk
- Namsen Adventure – utvikling av produkter innenfor jakt for å kunne øke lengden på driftssesongen ved anlegget
- Grande Gård – transportabel varmestue for plassering på elvebredden
- Grong Fritid / Lakseakvariet – utvikling av manus for guiding av tilrettelagte besøk for bedriftsmarkedet mv, videre også laget ferdig en presentasjon av sjølaksefisket inklusive montasje av miniatyr kilnot i monter
- Lilleøen Gård – bearbeiding av uteområder bl.a. med asfalt mv
- Statland Villaks – kursing i bedøvnings/behandling av levende laks ved Universitet i Tromsø for å få formell godkjenning som er nødvendig for videreføring av merkeforsøk
- Firma Albert Collett, - 4 nye soveværelser ved Mo Gård samt ny fiskeguide for Moelva med engelsk tekst.
- Grande Gård – oppbygging av nytt hyttetun med 4 mindre enheter
- Einvika Havfiske og Overnatting – oppussing av ”ungdomshuset” for å bedre fasilitetene for møter mv samt oppussing og påbygging av rorbuanlegget
- M.Aakervik AS – har fått bedriftens varmrøkte krydderlaks kåret til Norges beste lakseprodukt på Akvanor-messa i Trondheim i 2009.
- Grong Fritid / Lakseakvariet – har bygget opp en utstilling om tømmerfløytinga i Namsen samt startet oppbyggingen av ”Norsk Sportsfiskehistorisk Senter”.

Som eksempel på en mer “tradisjonell” produktutvikling kan det være fristende å trekke frem Upper Namsen Fishing som i samarbeid med grunneiere har lagt ned et stort arbeid med å tilrettelegge laksevaldet “Fiskumfossen” for nye kundegrupper med høy betalingsvilje. Tilretteleggingen gjelder både ny adkomst ned til elvebredden i et svært bratt terreng og bygging av gapahuker, toalett mv.

Et eksempel på produktutvikling i en annen del av verdikjeden finner vi hos M.Aakervik AS som kontinuerlig har arbeidet med å utvikle egne produkter basert på laks. I 2008 fikk de utviklet en egen gaveeske for villaks utstyrt med prosjektets logo, - og i 2009 ble bedriftens varmrøkte krydderlaks kåret til Norges beste lakseprodukt - Dette åpner for at andre i verdikjeden kan servere kortreist mat samt sende gaver som profilerer fiske i Namdalen som et kvalitetsprodukt til kunder og andre. – Og i tillegg selges dette profilerende produktet også i utvalgte butikker andre steder i Norge.

Statland Villaks representerer kanskje det beste eksempelet på nyskaping. Fra å ha drevet tradisjonell fangst av villaks med kilnot solgt på det “ordinære” markedet er virksomheten lagt helt om ved at;

- et redusert fangstkvantum selges til nye markedssegmenter som betaler nesten dobbel pris
- kompetanse, utstyr og deler av arbeidskapasiteten selges nå

til forskningsformål.

På denne måten opprettholdes arbeidsplass og kompetanse selv om man beskatter et vesentlig mindre volum av villaks sammenlignet med tidligere. Et meget godt eksempel på økt verdiskaping pr “flaskehalsenhet” her representert ved kilo villaks.

*Styringsgruppens konklusjon er derfor at man har oppnådd prosjektets delmål om å bidra til nyskaping i eksisterende bedrifter som ledd i det å nå det overordnede målet om økt omsetning.*

## **6.4 Utvikling av samarbeidet mellom bedrifter**

Tilnærmet samtlige prosjektdeltakere har i spørreundersøkelse fremhevet bedret samarbeid med andre prosjekt-deltakere som et av de viktigste resultatene av prosjektarbeidet. Dette kommer også tydelig fram igjennom de mange konkrete samarbeidsprosjekter mellom deltakerne og andre, og her nevnes følgende eksempler;

- Opplevelsesproduktet ”lining av laksenot”, et samarbeid mellom Firma Albert Collett og Statland Villaks om en rundtur i Sør-Namsen pr RIB-båt som inkluderer servering av smaksprøver fra villaks
- ”Presentasjon av kilenotfiske etter laks” er et fellesprosjekt mellom Grong Fritidsenter og Statland Villaks hvor man har etablert en fast utstilling ved Lakseakvariet i Harran som forklarer hvordan kilenotfisket etter laks foregår
- Fluefiskekurs i Overhalla - et samarbeid mellom 3 ulike prosjektdeltakere om å lage en produktpakke som inkluderer servering, overnatting og kurs i fiske med flue
- Info-skjerm – lokal distribusjon av informasjon, et samarbeid mellom 6 av prosjektdeltakerne i Overhalla som har satt opp
- Merking av valdgrenser – forprosjekt for å forbedre merkingen mellom laksevald i hele Namsen for å tydeliggjøre disse for fiskerne
- Kurs i “guiding” og “fang og slipp” i regi av Grong Videregående Skole

Her er det kanskje spesielt interessant å fremheve den kontakten som prosjektet har hatt mot Grong Videregående Skole med utgangspunkt i skolens “sportsfiskerlinje”. I tillegg til å ha et økonomisk innhold er det også basert på behovet for å utveksle kompetanse. – Som utøvere i næringen har vi en formening om hvilken type kunnskap som er viktig, og skolen kan med sin pedagogiske plattform tilrettelegge for formidling av slik.

Samarbeidet mellom prosjektdeltakerne har også hatt en ”immateriell” side i den forstand at man har oppnådd å skape en arena for utveksling av erfaringer og ideer, - og man har hatt en fortrolighet som har åpnet for en veldig direkte kommunikasjon.

Dette “immaterielle” samarbeidet har også bidratt til større gjensidig forståelse og respekt mellom deltakere fra ulike deler av verdikjeden. Spesielt bør fremheves det samarbeidet som er etablert mellom bedrifter avhengig av elvefiske og tradisjonelt sjølaksefiske som hver for seg representerer to ulike miljøer som historisk har stått langt fra hverandre og tidvis steilt mot hverandre.

*Styringsgruppens konklusjon er derfor at man har oppnådd prosjektets delmål om å bidra til økt samarbeid mellom eksisterende bedrifter for å bidra til å nå det overordnede målet om økt omsetning.*

## 6.5 Gjennomførte investeringer

Som det fremgår under punkt 5.2 er det i prosjektperioden investert ca 13 mkr i de delprosjektene som inngår i hovedprosjektet “Laksefiske i Namsen 2006+” – I tillegg er det investert endra større beløp i tilknytning til de deltakende bedrifter slik at samlede investeringer rundt prosjektdeltakerne beløper seg til mer en 40 mkr.

Dette representerer en del av bedriftenes egeninnsats i prosjektet, og er vesentlig større enn det som i utgangspunktet var forutsatt i prosjektplanen (1,75 mkr).

Det er sannsynlig at flere av bedriftene hadde foretatt omfattende investeringer uavhengig av utviklingsprosjektet. - På spørsmålet antyder flere at merinvesteringene som følge av prosjektdeltakelsen ligger i størrelsesorden 30 til 50 %.

Et eksempel på slik merinvestering er utbyggingen av ny resepsjon ved Bjøra Camping. Her var man klar over behovet for et nytt “vindu” utad både av praktiske hensyn og for å gjøre campingplassen mer synlig for de veifarende turister.

Deltakelsen i prosjektet bidro til at man valgte å bygge et større og mer funksjonelt bygg enn det opprinnelig påtenkte.

*Styringsgruppens konklusjon er derfor at man har oppnådd prosjektets delmål hva angår egeninnsats i prosjektet som et ledd i det å nå det overordnede målet om økt omsetning. På den annen side kan det stilles spørsmålsteget ved om det skisserte delmålet hva angår egeninnsats var tilstrekkelig for å nå den overordnede målsettingen mht økt omsetning*

## 6.6 Langsiktige markeditiltak initiert i prosjektperioden

Bygging av en merkevare og “profilmarkedsføring” er ikke gjort over natten, - dette er et langsiktig arbeid som krever innsats over flere år.

De markeditiltak som er gjennomført i prosjektperioden består i hovedsak av tre ulike elementer:

For det første er det utarbeidet en designmal inklusive logo tilpasset den profil man ønsker å tillegge fiske i Namdalen generelt og laksefiske i Namsen spesielt. I tillegg til selve logoen inkluderer designmalen forslag til fargevalg og utforming av skilt, jakkemerker, trykksaker, pins og annet som synes relevant. Designmalen er “åpen” slik at den kan tilpasses mange ulike deltakere og bruksområder.

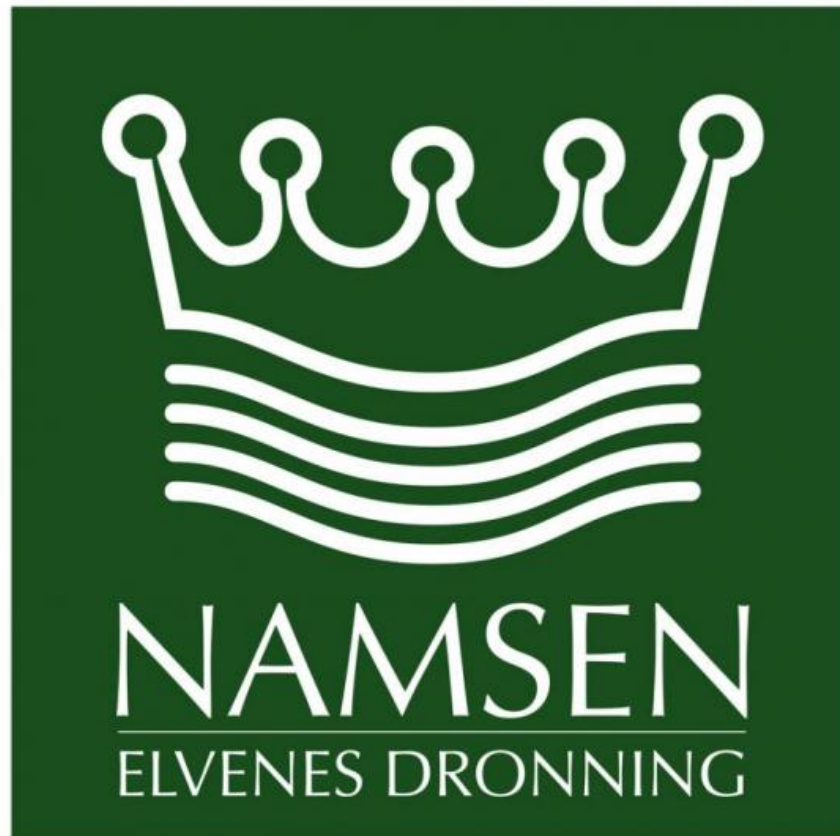
Man har hatt profesjonell bistand til å gjennomføre dette prosjektet, og mange prosjektdeltakere har vært involvert i prosessen slik at resultatet har oppnådd stor grad av forankring og aksept blant deltakerne i prosjektet, og malen er p.t. i aktiv bruk.

For det andre er det utarbeidet noe markedsmateriell og startet profilmarkedsføring, og her nevnes følgende;

- Profilbrosjyre for laksefiske i Midt-Norge i samarbeid med Trøndelag Reiseliv AS og “Elvene rundt Trondheimsfjorden”
- Film/TV-program om laksefiske i Namsen som er vist på TV2 og som man etter hvert håper å få vist på flere TV-kanaler

- Annonsemateriell for kampanjemarkedsføring
- Bildemateriell av laksefiske langs Namsen i samarbeid med utstysproduzenten Hardy Bro's Ltd
- Markedskampanjer med fokus på fagbladet "Jakt og Fiske"

Også i denne fasen har man hatt profesjonell bistand, men styringsgruppen er av den oppfatning at det her ble brukt for mye ressurser over et for kort tidsrom. – Med begrensede ressurser er det sannsynligvis riktig i større grad å ta tiden til hjelp når man skal prøve å skape en langsiktig merkevare.



*Logoen som er utviklet som del av den nye designmalen*

For det tredje er det etablert en "nettportal" som skal fungere som et kontaktpunkt overfor den interessen som skapes igjennom profilmarkedsføringen.

Nettportalen med adresse [www.fishnamsen.no](http://www.fishnamsen.no) gir en generell presentasjon av Namdalen og Namsen, - videre inkluderer den lenker til de enkelte prosjektdeltakeres egne nettsider hvor selve produksalget er forutsatt å skje.

*Styringsgruppen er av den oppfatning at det er lagt et godt grunnlag for videre satsing på felles markedsføring og merkevarebygging igjennom foreliggende designmal og nettside. Det synes å være stor grad av konsensus rundt valget av logo og merkenavnet "Namsen – Elvenes Dronning" både blant prosjektdeltakerne og andre.*

På den annen side innser styringsgruppen at det vil kreve betydelig felles innsats å videreføre nødvendig profilering igjennom annonsering og presseomtale. Det å finne en fremtidig samarbeidsmodell som sikrer dette er en av de utfordringene som man håper prosjektdeltakerne vil finne en løsning på etter prosjektets avslutning.



## 6.7 Overføring av kunnskap til andre

Gjennomføringen av prosjektet “Laksefiske i Namsen 2006+” har, i tillegg til kunnskap om ulike faglige emner, også bidratt til mer forståelse av hva som oppleves som mer eller mindre interessante emner blant de praktiske utøverne.

I tillegg har man også gjort seg visse erfaringer hva gjelder organisering og praktisk gjennomføring av prosjektet. Og dette tror man også kan ha interesse for andre som ønsker å satse på naturbasert reiseliv generelt og kanskje særlig der det fokuseres på sportsfiske.

For å få et redskap til å kunne formidle denne kunnskapen har man under utarbeidelse en “Veileder for bedriftsutvikling innenfor naturbasert reiseliv”.

Planen er i løpet av høsten å kunne presentere en “arbeidsperm” som beskriver prosjektets erfaringer og innhold, og som kan være et verktøy for andre som vil gjennomføre et tilsvarende prosjekt eller bare plukke enkelte emner og avsnitt for å hente inspirasjon til utvikling av egen virksomhet.



*Utfordringen å komme fra gode ideer til handling og resultater – og fisk på kroken*

## 7.0 VURDERING AV PROSJEKTET

I tillegg til de resultater og den direkte nytte som prosjektdeltakerne opplevde som følge av å delta i utviklingsprosjektet ”Laksefiske i Namsen 2006+”, er det også av interesse å få en vurdering av selve prosjektet mht organisering, innhold og arbeidsform fra dem som har vært involvert i prosessen.

Prosjektets ulike aktører bestående av hovedeiere, deltakere, styringsgruppe og prosjektansvarlig har som en del av evalueringen vurdert prosjektet og resultater sett fra den enkeltes ståsted.

I mars 2010 svarte 75 % av prosjektdeltakerne på i alt 107 spørsmål / utsagn som vedrører prosjektets organisering og innhold.

Representanter for eierne og styringsgruppen diskuterte samme tema på møter i august d.å. Konklusjoner fra ovennevnte er forsøkt oppsummert nedenfor.

## **7.1 Sider ved prosjektet som fungerte bra**

Hva gjelder organisering og teknisk gjennomføring av prosjektet antyder ovennevnte følgende felles vurderinger blant alle foran nevnte aktører

- Antallet prosjektdeltakere var passe stort (16 stk), kunne kanskje vært noen flere
- Veldig positivt med stor geografisk spredning av prosjektdeltakerne
- De aller fleste opplevde det som positivt med mange møter på dagtid med et forholdsvis tett program
- Jevnt over var deltakerne fornøyde med foredragsholderne
- De fleste deltakerne oppfattet bygging av nettverk som det viktigste resultatet av prosjektdeltakelsen tett etterfulgt av faglig utbytte, og med økt lønnsomhet som det tredje viktigste resultatet
- Tilnærmet samtlige opplevde også å bli positivt påvirket av de andre prosjektdeltakerne
- Prosjektet har gitt gode nettverk i verdikjeden
- Prosjektet har gitt gode kompetansetilbud både for delprosjektene og andre
- Nettverks- og tillitsbygging mellom aktører i like og ulike deler av verdikjeden
- Kompetansebygging i delprosjektene
- Antallet prosjektdeltakere – 16 stk – synes å ha vært en fornuftig antall. Kanskje kunne man vært noen flere deltakere.
- Struktur mht prosjektdeltakelse (spredning i geografi og verdikjede) virker positivt inn på mulighetene for økt fremtidig samhandling innen reiselivet i hele Namdalsregionen.

Deltakerne har fremhevet følgende:

- Deltakerne opplevde å kunne påvirke prosjektets innhold
- Tilnærmet samtlige opplevde styringen av prosjektet som god i den forstand at prosjektleder, styringsgruppe og eiere fungerte i henhold til deltakernes forventninger
- Antall delprosjekt vurderes som tjenlig for å dekke hele verdikjeden

Fra styringsgruppen i prosjektet er det særlig kommentert at:

- Tilstrekkelig ressurser
- Formålstjenlige prosjektmøter og samlinger
- Bra engasjement i de fleste delprosjekt
- God og effektiv prosjektledelse
- God sammensetning av styringsgruppen
- Reelle og løsningsorienterte diskusjoner i styringsgruppen
- Effekten av å bruke eksterne foredragsholdere synes god sett i forhold til kostnadene

Fra hovedeierne i prosjektet er det særlig kommentert at:

- Modellen for prosjektstyring og innleid prosjektledelse har fungert meget bra både mhp faglig ledelse og kostnadseffektiv styring

- Tilbud om kompetanse for andre ved at foredrag og fagtilbud var åpne arrangement
- Godt samarbeid i prosjektstyringen mellom representantene fra delprosjektene og fra hovedeierne

Fra prosjektansvarlig i prosjekter er det særlig kommentert at;

- Valg av teknisk og organisatorisk ramme innebar rasjonell drift av prosjektet inkl. korte beslutningsprosesser og effektiv kommunikasjon sett fra PA's ståsted
- Prosjektets størrelse og struktur mht prosjektdeltakere syntes å åpne for veldig god innbyrdes kontakt med mulighet til å videreutvikle samarbeidet også etter avslutning av prosjektperioden
- Spredning av prosjektdeltakerne langs verdikjeden øker kunnskap om betydningen av og innholdet i supplerende varer og tjenester som fiskerne etterspør. Dette gjør det mulig å bedre kvaliteten på de produktene distriktet leverer og øke multiplikatoreffekten av fisket.

I forhold til de emner som har vært tatt opp i prosjektet antyder undersøkelsen blant prosjektdeltakerne at man har opplevd følgende som spesielt bra:

- Kurset i praktisk salg inneholdt mye ny informasjon for mange, foredragene var gode og flere har allerede forsøkt å ta denne kunnskapen i aktiv bruk. Dette er også et tema mange ville ha prioritert å bruke mer tid på
- Også produktutvikling ble oppfattet som et viktig emneområde hvor deltakerne lærte noe nytt, hvor man har tatt kunnskapen aktivt i bruk i løpet av prosjektet og hvor man anbefaler andre aktører innenfor naturbasert reiseliv å bruke tid på dette emnet.



## 7.2 Sider ved prosjektet som kunne fungert bedre

Hva gjelder organisering og teknisk gjennomføring av prosjektet antyder foran nevnte undersøkelser og samtaler felles vurdering av følgende;

- Ikke alle tema og bidrag var like aktuelle og interessante (kanskje uunngåelig)
- Enkelte innrømmer at begrenset måloppnåelse skyldes mangel på eget engasjement og slik sett at enkelte prosjektdeltakeres engasjement burde vært sterkere

Prosjektdeltakerne har spesielt nevnt at følgende kunne fungert bedre;

- Noen savnet enkelte emner, og noen mener at det kunne vært færre emner med større fokus
- Prosjektmøtene kunne inneholdt mer gruppearbeid i tillegg til foredrag og plenumsdiskusjoner
- Det kunne vært brukt noe mer tid på erfaringsutveksling
- Enkelte synes at rollene som prosjektleder og foredragsholder kunne vær mer adskilt
- Prosjektet kunne inkludert mer praktisk hjelp til hver prosjektdeltaker, en "masekopp" som også kunne gitt mer direkte veiledning

Styringsgruppen har særlig kommentert følgende;

- Det har vært et varierende engasjement og oppfølging av ulike utfordringer og oppgaver i delprosjektene
- Det hadde vært ønskelig med mer kontakt mot og engasjement fra Trøndelag Reiseliv AS innenfor en næring som er ganske viktig for Midt-Norsk reiseliv

Hovedeierne har særlig kommentert følgende;

- Det hadde vært ønskelig med et mer stabilt og høyt oppmøte på prosjektmøtene sett i lys av den betydning dette indirekte hadde for de prosjektdeltakerne som var til stede og de ressursene som ble brukt på prosjektet

Prosjektansvarlig har særlig kommentert følgende;

- Det har vært store forskjeller mellom de ulike prosjektdeltakere mht relevant kunnskap og operasjonelle utfordringer, og dette har gjort det utfordrende å lage et innhold som er like interessant og relevant for alle
- Enkelte deltakere hadde sannsynligvis hatt nytte av mer direkte oppfølging for å få "ting gjort"
- Det hadde sannsynligvis vært bedre å benytte enda flere eksterne foredragsholdere, men det har ikke vært lett å finne ressurspersoner med relevant bransjekunnskap. Så vidt man har erfart er det intet miljø som synes å ha en god samlet oversikt over tilgjengelig kompetanse innenfor "spesialfeltet" laksefiskebasert reiseliv. Dette er bl.a. forklaringen på at enkelte eksterne foredragsholdere har vært benyttet flere ganger.
- Sett i ettertid synes tiltakene innenfor markedsføring å ha vært minst vellykket sett i forhold til kostnadene.

I et så vidt kortsiktig prosjekt bør fokus mht markedsføring sannsynligvis rettes mot å utvikle verktøy for felles markedsføring (logo, designmal, nettsider etc). De mer løpende påfølgende tiltak (annonsering, drifting nettsider, booking etc) bør sannsynligvis organiseres innenfor en forretningsmodell mellom samarbeidende bedrifter utenom selve prosjektet slik at dette kan driftes etter en plan og en finansiering som går over mange flere år.

I forhold til de emner som har vært tatt opp i prosjektet antyder undersøkelsen at deltakerne

mener følgende kunne vært bedre:

- Selvledelse var et av de temaene i prosjektet der mange av deltakerne følte at de lærte noe nytt, og hvor man skulle brukt enda mer tid på å bli bedre. Deltakerne anbefaler andre som skal utvikle egen virksomhet å prioritere dette emnet, men det fremgår at forholdsvis få har tatt denne kunnskapen aktivt i bruk selv. Prosjektet skulle derfor fokusert mer på dette emnet tidlig i prosjektperioden
- Offentlige krav, forsikringsordninger og orientering om ulike støtteordninger var ikke av de emner som engasjerte prosjektdeltakerne mest, og kunne kanskje vært erstattet med andre emnevalg.

Et generelt inntrykk fra undersøkelsen er at de ulike prosjektdeltakeres oppfatning mht hva som har vært viktige emnevalg spriker mer enn de synspunkter som gjelder organisering og teknisk gjennomføring.



## 8.0 VEIEN VIDERE – HVA NÅ ?

Ved avslutningen av utviklingsprosjektet “Laksefiske i Namsen 2006+” har samtlige deltakere uttrykt interesse for å videre føre samarbeidet ut over prosjektperioden. Det er derfor allerede etablert en forening som man har valgt å kalle “Foreningen Spydspiss Namsen”.

Flertallet synes mest opptatt av å videreføre det gode samarbeidet og nettverket prosjekt-deltakerne imellom som har utviklet seg i løpet av prosjektperioden. Det er sannsynlig at dette vil fokusere på;

- Utveksling av erfaring og kompetanse
- Videre utvikling av produktsamarbeidet
- Koordinering av fremtidig bruk av designmal, pins mv
- Videre drift av felles nettportal for fiske i Namdalen

Mange av deltakerne er sannsynligvis også interessert i å vurdere større felles markedsføringstiltak for å sette Namdalen “på kartet”. Dette vil imidlertid være svært ressurskrevende.

En av foreningens store utfordringer vil derfor være å finne frem til en modell som kombinerer regional profilmarkedsføring finansiert med offentlig støtte, - og innsalg av bedrifter og produkter mot aktuelle markedssegmenter finansiert med private midler.

Foreningens formål og vedtekter er utformet slik at det også åpnes for medlemskap av andre enn de som har vært med i “Laksefiske i Namsen 2006+”.

Den foreløpige holdningen har imidlertid vært at man først må prøve å få foreningen “opp å stå” før man eventuelt utvider kretsen av medlemmer.

Bangsund 02.09.10  
For styringsgruppen

Trygve Ebbing  
Prosjektansvarlig