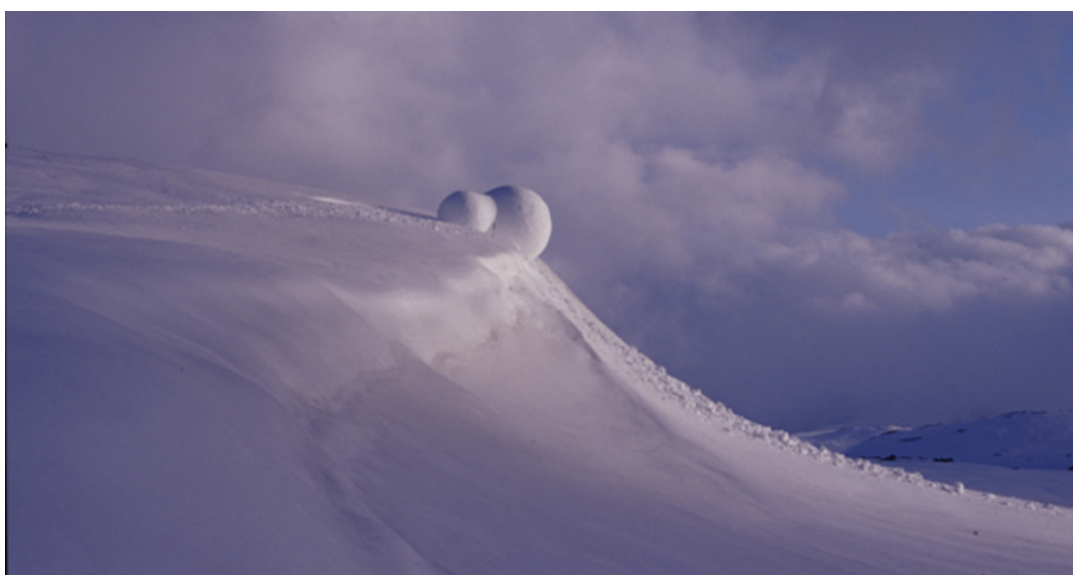


**REVIDERT STRATEGI OG HANDLINGSPLAN SNOWBALL**

**01.01.2019 - 31.12.2021**



**Ver 6.3.19**

Ove Gjesdal  
Leder Snowball & reiselivssjef Visit Lillehammer

## Innledning

Dette er en revidert strategi og handlingsplan som tar for seg både overordnende føringer, pågående tiltak og nye Snowball tiltak for perioden 01.01.19 – 31.12.21. Det vil fortløpende vurderes behovet for nye tiltak og handlingsplanen vil derfor oppdateres jevnlig.

Snowball har jobbet kontinuerlig med klyngeutviklingsarbeid med fokus på å øke verdiskapingen i reiselivet og tilknyttede næringer. Visjonen utarbeidet i 2006 er fortsatt ledestjernen, men i løpet av Snowball perioden har vintersportsfokuset blitt utvidet til å omfatte opplevelser for å tydeliggjøre styrkene og mulighetene som ligger i helårsutvikling av reiselivsnæringene.

Snowball er et nettverkssamarbeid mellom p.t 17 aktører, både offentlige og private. De 17 aktørene er navngitt i tabellen under, samt hva de betaler per år som bidrag til basisdrift av satsingen.

Samarbeidsforum	Kr
Alpinco	39211
Hunderfossen Familiepark	39211
Senter for reiseliv (Hinn, ØF og Nina)	39211
Lillehammer Olympiapark	39211
Birkebeinerarrangementene	39211
Lillehammer Museum	39211
Oslo Lufthavn	39211
NSB	39211
Regionrådet i Lillehammer-regionen	109726
Regionrådet i Midt-Gudbrandsdal	109726
Lillehammer kommune	44812
Gausdal kommune	35850
Øyer kommune	35850
Ringebu kommune	35850
Sør-Fron kommune	35850
Nord-Fron kommune	35850

Disse samarbeidspartnerne har tidligere underskrevet en avtale som forplikter dem til basisfinansiering og arbeid med å utvikle klyngen. *Den forrige avtalen hadde som intensjon å forlenges. Ny avtale må underskrives i løpet av april 2019. Avtalen følger vedlagt.*

Det er Visit Lillehammer som drifter Snowball og har den overordnede ledelsen. Det er tett kobling mellom prosjektarbeidet og selskapets strategiområder. I mange tilfeller er det selskapet som har ansvaret for å følge opp prosjektene når de avsluttes (exit-strategi), men det kan også være andre aktører som kan ha dette ansvaret. Prosjektdeltagerne er i hovedsak medlemmer i Visit Lillehammer, men dette er ingen forutsetning. Det er Visit Lillehammer som har den overordnede ansvaret for prosjektøkonomien i Snowball slik aktiviteten og organiseringen er p.t.

Den forrige handlingsplanen fra 2013 hadde fire fokusområder:

1. Bli Norges beste reisemål for barnefamilier hele året
2. Utvikle idrettsturisme i verdensklasse
3. Styrke arrangementenes verdiskaping
4. Vekst i internasjonale rundreiser sommerstid

Resultatet fra dette arbeidet foreligger i egen evalueringsrapport (kommer). Områdene 1,2 og 4 har nå gått over i drift i Visit Lillehammer. Arrangement har også en mye større rolle nå i Visit Lillehammer.

Når det gjelder finansiering er det spesifisert i prosjektgjennomgangen der finansieringen er innvilget. På de øvrige tiltakene må finansieringen anses som budsjett og grunnlag for søknader. De viktigste finansiørene for tiltakene vil være: Næringsaktørene, regionrådene, Innovasjon Norge, Oppland Fylkeskommune og kommunene. Det vil i tillegg jobbes kontinuerlig med å søke finansieringskilder utover de nevnte for å styrke plattformen for Snowball.

Viktige fokusområder i den kommende treårs-perioden som handlingsplanen er gjeldende for er:

- Evaluere visjonen «Europas mest komplette region for vintersport og opplevelser». Hvor langt har vi kommet ift visjonen og er det behov for å gjøre justeringer som sikrer en bærekraftig utvikling av prioriterte satsingsområder for hele Visit Lillehammer regionen
- Fornye Snowball strategien og partnerskapet der vintersportaktører, storytelling (TV/film/spill) og FoU kobles tettere på.
- Styrke kapitaltilgangen til klyngen gjennom tettere samarbeid med investorer m.fl.
- Jobbe mot Innovasjon Norge og klyngeprogrammet for å etablere en «superklynge i reiselis- og opplevelsesnæringene sammen med de største reiselivsklyngene i Norge.
- Ha tydelige resultatmål av prosjektarbeidet og måle effekten av arbeidet.

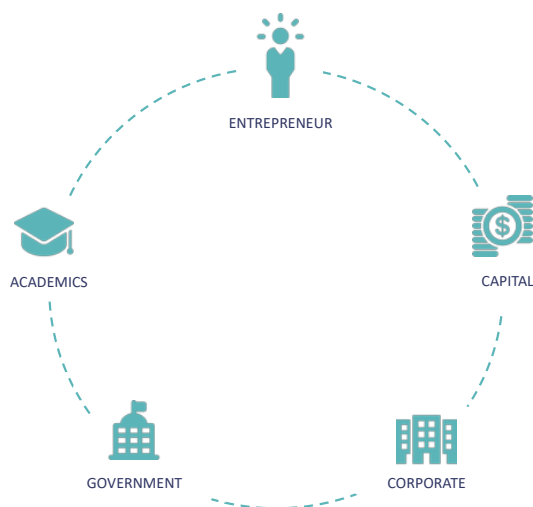
## Visjon, mål og strategisk plattform

**Visjon:** Europas mest komplette region for opplevelser og vintersport. *Denne skal evalueres i løpet av 2019 (omtalt som prosjekt i handlingsplanen).*

**Hovedmål:** "Lillehammer-regionen skal bli Europas fremste og mest bærekraftige vintersportsregion på utdanning, FoU, toppidrett, arrangement og opplevelser." *Denne skal evalueres i løpet av 2019 (omtalt som prosjekt i handlingsplanen).*

### Klyngefundament:

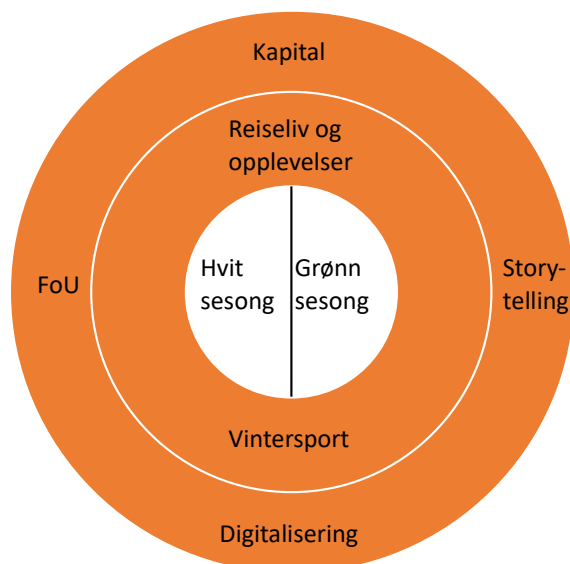
Så langt har Snowball vært tuftet på klyngeteori og samarbeid etter triple helix modellen (næringsliv, offentlig, FoU). Det nasjonale klyngeprogrammet har videreutviklet denne nå. Følgende fem-punktsmodell er nå rammeverket for klyngeprogrammet. De to nye momentene her er «entreprenør» og «kapital». Snowball skal jobbe tett med Lillehammer Regionen vekst for å få opp flere gründere i reiselivs- og opplevelsesnæringen. Vi må også lære av de andre klyngene i landet på hvordan de jobber for å få økt kapitaltilgang fra investorer for at vi også skal bli bedre på dette området.



Adapted from MIT REAP, Harvard Business School, BI Norwegian Business School

### Strategisk plattform:

Det er ønskelig å fornye Snowball strategien og finne flere samarbeidspartnere som skal være med å styrke verdiskapingen i hele Visit Lillehammer regionen. Den nye satsingen kan illustreres på følgende måte.



- Det er omtrent like mange gjestedøgn i regionen sommer som vinter. Dette er unikt og en svært viktig forutsetning for helårige arbeidsplasser og verdiskapingsvekst. Vi legger derfor til grunn at Snowball skal ha fokus både på hvit og grønn sesong. Dette må gjenspeiles i prosjekter, samarbeidspartnere mm.
- Siden 2010 har det vært omtrent de samme partnerne i Snowballs Samarbeidsforum (ref listen med de 17 aktørene). Samarbeidet innen reiseliv- og opplevelsesnæringen er godt og veksten i Visit Lillehammer gjenspeiler også det. Dette skal videreføres – og utvides til flere aktører. I 2019 skal det gjøres en avklaring om flere aktører ønsker å være med, særlig innen vintersport. Herunder produsentene som Swix og Madshus, kompetansemiljøene som NTG og Olympic Legacy Center, vintersportsarrangører m.fl. Det er koblingspunkter mellom disse aktørene og reiseliv, men samtidig kan det også være behov for aktiviteter utenfor disse skjæringspunktene.
- Den ytterste sirkelen representerer sentrale leverandører og samarbeidsområder. FoU miljøene i regionen er sentrale, men også VRINN business cluster på Hamar (digitalisering), storytellingmiljøene i regionen gjennom Film/TV/spill og investorer/kapitalmiljøer.

## Handlingsplan

*Følgende prosjekter er en kombinasjon av pågående, finansierte prosjekter og forslag/ideer til nye prosjekter. Dette er ikke en uttømmende liste; det vil komme nye tiltaksbehov i løpet av avtaleperioden. Hvert enkelt tiltak har egen finansiering basert på prosjektplaner og individuelle søknader.*

### Tiltaksområde 1: Revidering av visjon, mål og partnerskapet

Beskrivelse og mål	<p>Det har vært en systematisk jobbing etter visjonen «Europas mest komplette region for vintersport og opplevelser» siden 2006. Vi mener det er viktig å gjøre en statusvurdering nå ift hvor vi er i prosessen og om visjonen må justeres ut fra hensyn til bærekraft, næringsaktørene, idretten og det offentlige.</p> <p>Målet er å etablere et tydelig, enhetlig og helhetlig eierskap til et felles visjons- og målbilde, en felles strategi for Snowball satsingen basert på felles verdier og felles forretningsplan med mål om vekst totalt og enkeltvis på kort og lang sikt. En strategi som er forankret i næringslivet, politisk samt hos innbyggerne.</p> <p>Som ledd i dette arbeidet skal det avklares om det er flere aktører som ønsker å være en del av Snowball satsingen, herunder vintersportsindustrien, kompetansemiljøer innen vintersport og flere arrangører.</p> <p>Denne prosessen skal munne ut i en revidert visjon, strategi, organisering og handlingsplan for Snowball.</p>
Varighet	Mars-desember 2019
Prosjektleder	Niels Røine (foreslått, ikke avtalt p.t.)
Finansiering	Regionrådet for Lillehammer regionen, Oppland Fylkeskommune og næringslivet

## Tiltaksområde 2: Bærekraftig reisemålsutvikling

Mai 2018 ble ViLi regionen merket som bærekraftig reisemål. Det er utarbeidet en handlingsplan som krever oppfølging av alle parter for at vi skal merkes om 3 år. Det er viktig at vi hele tiden ser på utviklingsområder som vil styrke både troverdigheten og bærekrafts-ambisjonene som er nedfelt.

Det er fire delsetninger som er i gang p.t:

- Vertskapskurs
- Fokus på lokal mat
- Miljøsertifisering på bedriftsnivå
- Transport

Delsatsingene finansieres av ulike parter, deriblant Innovasjon Norge og Oppland fylkeskommune.

Under følger prosjekter knyttet til dette tiltaksområdet.

MATRUTE GUDBRANSDALEN	
Beskrivelse og mål	<p>Et prosjekt for å styrke matregionen Gudbrandsdalen. Mat og reiseliv vil i framtida være av de viktigste næringene i vår region. Dette samarbeidet skal legge grunnlaget for at potensialet i mat og reiseliv kan bli utnytta fullt ut i hele dalen. Visit Lillehammer, Nasjonalparkkriket og Gudbrandsdalsmat er hovedaktørene .</p> <p>I løpet av forprosjektet skal disse momentene bli avklart:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensjonsavtale med dei første bedriftene som skal inn i Matruten</li> <li>• Konkret handlingsplan for Matrute Gudbrandsdal               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Første versjon av matrute</li> <li>2. Finne pilot på reiselivsbedrift som kan tenke seg å gjøre stor endring i sitt mattilbud og tilby mer lokalprodusert mat</li> <li>3. Møteplasser</li> <li>4. Historiefortelling.</li> <li>5. Kompetanse/ studieturer.</li> </ol> </li> </ul>
Varighet	Januar-mai 2019 (pågår)
Prosjektleder	Kristin Prøven
Finansiering	Finansiert. Fylkesmannen 200.000,- Innovasjon Norge 200.000,- Næringsaktører (timer) 100.000,-

## GRØNN OG SØMLØS MOBILITET PÅ SKIDESTINASJONER

<p>Beskrivelse og mål</p>	<p>Visjonen til Visit Lillehammer er «<i>Norges mest attraktive og tilgjengelige opplevelsesregion</i>». Vi ønsker å ta en posisjon som landets ledende region med tilrettelagte sømløse reiser for morgendagens turister.</p> <p>Med dette prosjektet ønsker vi å legge grunnlaget for økt verdiskapning på skidestinasjonene i regionen gjennom å tiltrekke oss nye internasjonale kundegrupper, og nå ut til nye markedssegmenter. Framtidas turister vil reise på nye bærekraftige måter som vi må tilrettelegge for, og være en forgangsregion for. Vi har et veldig godt utgangspunkt med hovedflyplass 2 timer unna, jernbanen og et bra kollektivtilbud i regionen. Tilgjengeligheten kan bli et enda viktigere konkurransefortrinn.</p> <p><i>Hovedmålet i forprosjektet er å gi et bedre beslutningsgrunnlag for aktuelle tiltak i et hovedprosjekt og aktørene som skal delta. Vi ønsker å se på nye innovative og bærekraftige transportløsninger til skidestinasjonene i regionen vår, både vinter og sommer.</i></p> <p><b>Oppgaver i prosjektet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sammenfatte rapporter og erfaringer mht kundebehov og grønne, sømløse transportløsninger, både fra regionen og landet forøvrig</li> <li>• Avdekke mål, planer, aktører og motivasjon på skidestinasjonene, samt koordinere andre regionale relevante initiativ</li> <li>• Foreslå for nye innovative transportløsninger.</li> <li>• Avdekke kommunikasjonsmuligheter for å fremme mer sømløs transport.</li> <li>• Avklare aktuelle aktører til å delta i hovedprosjekt.</li> </ul> <p>Prosjektresultatet i forprosjektet skal legge grunnlaget for å jobbe videre med konkrete løsninger og tiltak over i hovedprosjektet til Oppland Fylkeskommune. Det blir viktig å avgrense områdene/tiltakene til realistisk gjennomførbare aktiviteter.</p>
<p>Varighet</p>	<p>Desember 2018 -mai 2019 (pågår)</p>
<p>Prosjektleder</p>	<p>Kristin Prøven, Visit Lillehammer og Amund H. Kristiansen, Framtiden i våre hender</p>
<p>Finansiering</p>	<p>Finansiert. OFK 400.000,- Næringsaktører (timer) 265.000,-</p>



## DIGITALE FORRETNINGSMODELLER FOR ARRANGEMENTER

### Beskrivelse og mål

Bakgrunnen for prosjektet «Digitale forretningsmodeller for arrangementer» ligger i innsikt om at de fleste arrangementer i regionen er tuftet på «gamle» forretningsmodeller, uten bruk av data, innsikt, analyse, monitorering, informasjonsteknologi eller innhold som en kilde til å drive nye inntektsstrømmer. Ikke minst er det et stort potensial i å engasjere og involvere deltakere/publikummere på tvers av flere kanaler, land, interesser etc. Arrangementer er en såkalt «people business», og man må engasjere utover selve arrangementet for å holde interessen og engasjementet til fanskaren sin oppe. Lillehammer og Gudbrandsdalen har en stor arrangementstetthet, med store gjentakende arrangementer gjennom hele året, og for ulike målgrupper. Vi mener at dette, kombinert med en satsing på å jobbe strategisk med digitale forretningsmodeller, kan gi regionen et fortrinn som kan bety mye for fremtidig arrangementsgjennomføring i regionen. Arrangementene i regionen er avhengig av å finne nye måter å både engasjere publikummet sitt på, men helt avgjørende er det også at de finner nye måter å tjene penger på. Her mener vi potensialet i den digitale økonomien er stor, da den muliggjør et helt annet spekter av inntjeningsmetoder. Vi befinner oss i en behovsorientert og oppmerksomhetsdrevet ettersalgøkonomi, der man i stadig større grad må skape nytt engasjement hos kunden, og kontinuerlig finne nye måter å gjøre det på. Dette er noe av kjernen i prosjektet.

Vi har per nå valgt å se prosjektet i to faser. Til å gjennomføre arbeidet i Fase 1 ønsker vi å engasjere en prosjektleder, som skal sørge for å koordinere aktørene og følge opp prosessen med det strategiske arbeidet med å etablere en digital forretningsmodell. I Fase 2 er målet vårt å gjennomføre en pilot, hvor vi sammen med en eller flere arrangører/teknologipartnere tester forretningsmodellene. Dette vil også skje i samarbeid med en teknologileverandør.

Hovedmål: Styrke aktørenes økonomi ved å utvikle nye digitale inntektsstrømmer.

#### Delmål:

- Jobbe strategisk med å utarbeide nye suksesskriterier og potensielle nye inntektsstrømmer for arrangementer (Business Model Canvas)

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utarbeide i tre-fem helt konkrete nye former for inntektsstrømmer (digitale), som kan ha levetid «hele året» og ikke bare fra et arrangement til et annet basert på eksisterende og tilgjengelig teknologi</li> <li>• Pilot: teste effekten av implementering av digital forretningsmodell/ nye inntektsstrømmer.</li> </ul> <p>Dette er et samarbeidsprosjekt mellom Lillehammerregionen Vekst og Snowball/Visit Lillehammer. En rekke arrangører har meldt sin interesse for å være med.</p>
Varighet	Februar 2019 – august 2019 (fase 1)
Prosjektleder	Niels Røine
Finansiering	Finansiert (fase 1) OFK 150.000,- Regionrådet i Lillehammer-regionen 150.000 Næringsaktører (timer) 150.000,-

#### SYNLIGHET OG EFFEKT AV TV OG FILM INNSPILLINGER I REGIONEN

Beskrivelse og mål	Det er for tiden flere tv- og filminnspillinger som enten er i gang eller på trappene i regionen. Det er viktig at vi utarbeider gode destinasjonsavtaler der vi sikrer utvikling av både filmmiljøene i regionen, som gir gjestedøgn og verdiskaping under innspilling og ikke minst effekter i form av økt synlighet, markedsførings- og produktutviklingsmuligheter.
Varighet	Hele året
Prosjektleder	Ove Gjesdal
Finansiering	Ikke finansiert pt.

## Tiltaksområde 3: Klyngeutvikling

I den neste fasen er det viktig at klyngen forsterkes med flere aktører og henter vekstimpulser utenfra. Her vil andre reiselivklynger i Norge være viktige. Det neste året vil det også etableres en spennende vintersportssatsing på Lørenskog ifm verdens største innendørs skiarena. Her kommer det en rekke næringstableringer knytter til idrett, film, turisme, inkubatorvirksomhet og vintersportsindustri.

Prosjekter innen dette tiltaksområdet

SNOWBALLKONFERANSEN	
Beskrivelse og mål	<p>Snowballkonferansen er en årlig, nasjonal reiselivskonferanse som første gang ble arrangert på Lillehammer i 2011. Den har de senere årene etablert seg som en sentral og viktig møteplass for reiseliv- og opplevelsesnæringen. Snowballkonferansen er en av de 3 store, nasjonale reiselivskonferansene i Norge. I 2020 arrangeres den for 10. gang.</p> <p>Konferansen henvender seg både til reiseliv- og opplevelsesnæringen, det offentlige og FOU- miljøene. Flertallet blant deltakerne har vært næringsaktører, noe som også er en viktig ambisjon for kommende konferanser. Forrige Snowballkonferanse hadde 220 deltagere der ca 50% kom fra regionen og resten fra andre steder i landet, primært østlandet.</p> <p>Visit Lillehammer er ansvarlig arrangør/eier og samarbeider tett med Gyro, Høgskolen i Lillehammer, NHO Reiseliv, fylkeskommunen, regionrådene og Innovasjon Norge om utvikling og gjennomføring av konferansen.</p> <p>Fokuset på konferansen er bærekraftig destinasjonsutvikling, digitalisering og storytelling.</p>
Varighet	August 2019 – mai 2020
Prosjektleder	Ove Gjesdal
Finansiering	OFK, Innovasjon Norge, Regionrådet i Lillehammer-regionen og Regionrådet for MidtGudbrandsdalen

STORYTELLING	
Beskrivelse og mål	For å lykkes med økt oppmerksomhet og økt salg, både i reiseliv og andre næringer, må man lykkes med digital markedsføring der film og historiefortelling er de viktigste verktøyene og innhold som skaper høy oppmerksomhet, engasjement og konvertering er målene. Både reiselivs- og opplevelsesnæringene og vintersportsprodusentene ønsker å styrke kompetansen og nettverk for å lykkes med dette. I vår region har vi fagmiljøer som er historiefortellere anført av TV/filmmiljøet innen både FoU og fagmiljøene i Filmbanken. Det er ønskelig å se på interessen for å bygge et tettere tverrfaglig nettverk (klynge) og samarbeid innen storytelling. Den beste måten å gjøre dette på er å gjennomføre konkrete piloter.
Varighet	Ikke igangsatt
Prosjektleder	Ikke avklart
Finansiering	Ikke avklart

LILLEHAMMER & GUDBRANDSDALEN CUSTOMER ENGAGEMENT CENTRE	
Beskrivelse og mål	<p>I arbeidet med alpin VM søknaden har det vært utarbeidet spennende tanker om å få etablert et verdensledende senter der man ser på koblingen mellom teknologi, opplevelser og formidling (TV, mobil og andre flater) som skal styrke arrangementsgjennomføringen i regionen. Noen av hovedpunktene fra søknaden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Et verdensledende senter</li> <li>• Digitale forretningsmodeller</li> <li>• Interaktiv deltakerreise</li> <li>• Virtuell, utvidet og blandet virkelighet</li> <li>• Sømløst og personifisert</li> <li>• Meropplevelser</li> <li>• Arena &amp; tech</li> <li>• Environment &amp; tech</li> <li>• Guests &amp; tech</li> <li>• Lineær TV, MR, live stream/ flere seere på flere flater</li> </ul> <p>Det har kommet mange gode tilbakemeldinger på denne ideen som er beskrevet i alpin VM søknaden.</p>

Varighet	Ikke igangsatt
Prosjektleder	Ikke avklart. Det er viktig å ha med Lillehammer regionen Vekst v/ Silje Owrenn som står bak ideen.
Finansiering	Ikke avklart