

Vestlandsforskning notat nr. 10/2014

Innovasjon i Sogn og Fjordane – vilkår og barrierar

Funksjonell analyse av Bedriftsnettverket i Jostedalen

Kristin Løseth, Ingjerd Skogseid, Jon Gunnar Nesse (red)



Vestlandsforskning Notat

Tittel Innovasjon i Sogn og Fjordane – vilkår og barrierer Funksjonell analyse av bedriftsnettverket i Jostedalen	Notatnummer 10/2014 Dato 12.9.2014 Gradering Open
Prosjektittel Innovation in rural places – conditions and barriers	Tal sider 28 Prosjektnr 6235
Redaktører Kristin Løseth, Ingjerd Skogseid, Jon Gunnar Nesse	Prosjektansvarleg Ingjerd Skogseid
Forskar(ar) Høgskulen i Sogn og Fjordane: Jon Gunnar Nesse, Kristin Løseth, Torbjørn Årethun, Ove Oklevik, Dag Myrvang, Linda Kristiansen, Bharat P. Bhatta Vestlandsforskning: Ingjerd Skogseid, Øyvind Heimset Larsen, Kristine Skarbø, Frida Ekström, Guttorm Flatabø, Anja Sire, Geir Liavåg Strand	Emneord Innovasjonssystem Funksjonell analyse
Oppdragsgivar Norges Forskingsråd, Sogn og Fjordane Fylkeskommune	

Samandrag

Dette notatet er frå prosjektet «Innovasjon i Sogn og Fjordane – vilkår og barrierar» finansiert av Sogn og Fjordane Fylkeskommune og Norges Forskingsråd gjennom VRI-programmet. Notatet inneheld den fullstendige funksjonelle analysen bedriftsnettverket i Jostedalen.

Andre publikasjonar frå prosjektet

VF rapport 2/2014 Innovasjon i Sogn og Fjordane – vilkår og barrierar – Sluttrapport
VF rapport 3/2014 Innovasjon i Sogn og Fjordane – vilkår og barrierar – Dokumentasjonsrapport
VF notat 9/2014, 10/2014 og 11/2014 Funksjonell analyse av nettverk
VF notat 2/2014 Bedriftsutviklingstiltak: Evaluering av tre ulike tiltak
VF notat 3/2014 Arbeidsmarknad
VF notat 4/2014 Litteraturstudie
VF notat 5/2014 Artikkelsamling

ISBN:

Pris:

Innhold

1. FORANKRING FOR NOTATET - OM PROSJEKTET	3
2. TILNÆRMING OG METODE.....	4
2.1. FUNKSJONELL ANALYSE AV NETTVERK.....	4
2.2. METODE.....	5
2.2.1. Val av nettverk	6
2.2.2. Datainnsamling nettverk	7
3. FUNKSJONELL ANALYSE AV BEDRIFTSNETTVERKET I JOSTEDALEN	9
3.1. HISTORIKK OG FORMÅL.....	9
3.1.1. Om intervjuene og hva analysen er basert på	9
3.2. STRUKTURELLE KOMPONENTER.....	10
3.2.1. Målsettinger for bedriftsnettverket	10
3.2.2. Organisering og arbeidsmåter i nettverket.....	11
3.2.3. Nettverksstruktur.....	11
3.2.4. Tiltak – hvilke oppgaver jobber nettverket med nå?	13
3.3. FUNKSJONSANALYSE.....	14
3.3.1. Incentiv for å bli medlem	14
3.3.2. Kunnskapsutvikling og spredning i nettverket	14
3.3.3. Innovasjon.....	15
3.3.4. Legitimitet.....	16
3.3.5. Ressursmobilisering:	17
3.4. DRIVKREFTER OG BARRIERER FOR INNOVASJON	18
3.4.1. Drivkrefter for innovasjon	18
3.4.2. Barrierer for innovasjon	19
3.5. IMPLIKASJONER FOR NÆRINGSPOLITIKK	0
REFERANSAR	1
VEDLEGG 1. PRESENTASJON HALDE 16.10.2013 PÅ SEMINAR OM INNOVASJON OG INNOVASJONSSYSTEM I SOGN OG FJORDANE	2

1. Forankring for notatet - om prosjektet

Dette notatet er del av dokumentasjonen av forskarprosjektet "Innovation in rural places – conditions and barriers", som er gjennomført med støtte frå Sogn og Fjordane Fylkeskommune og Norges Forskningsråd. Hovudmålet til prosjektet er *å få innsikt i innovasjonssystemet i det rurale fylket Sogn og Fjordane*. Basert på resultatane frå prosjektet vil vi føreslå implikasjonar for politikktutforming for rurale innovasjonssystem. Prosjektet har vidare som mål *å utforske dynamikken i, og vilkår og barrierar for:*

- eksisterande innovasjonssystem og nettverk, og innovasjonssystem og nettverk i ferd med å starte opp
- kunnskaps- og relasjonsressursar for mobilisering av innovasjonar
- utviklinga av innovative og konkurransedyktige verksemder.

For å finne ut meir om det rurale innovasjonssystemet, fokuserer vi på dei fylgjande forskingsspørsmåla:

1. Kva innovasjonssystem og nettverk eksisterer i regionen, og korleis opererer dei?
2. Om ein ser på innovative nettverk som er i ferd med å starte opp, kven er involverte, kva band har dei til interne og eksterne aktørar, og kva er forventingane?
3. Korleis kan innovasjonssystem og nettverk sikre overføring av kunnskap mellom dei sjølve og til nye initiativ? Kva lærdomar kan ein trekkje og overføre til andre situasjonar?
4. Tilpassing av tilbod og etterspurnad i rurale arbeidsmarknader: Har bedriftene tilgang til nok ny kompetanse, og er unge menneske motiverte for karrierar i Sogn og Fjordane? Er der kjønnskilnader?
5. Effektane av ulike typar næringsutviklingsprosjekt: Korleis utfører bedrifter i Sogn og Fjordane utviklingsprosjekta sine? Kva er suksessfaktorane? Korleis tek dei del i og påverkar innovasjonssystemet?

Dette notatet er del av utforsking av delspørsmål 1-3, som utforskar innovasjonssystemet i Sogn og Fjordane gjennom studier av fire nettverk og 2 bedriftscase. Dette notatet er ein av fire funksjonelle analysar av innovative nettverk vi har undersøkt.

Analysen av bedriftsnettverket i Jostedalen er utarbeida av Kristin Løseth. Ein kortare versjon av den funksjonelle analysen er inkludert i VF rapport 3/2014 Innovasjon i Sogn og Fjordane – vilkår og barrierar – Dokumentasjonsrapport. I denne rapporten vert funksjonane i IT-Forum drøfta opp mot dei andre nettverka vi har studert og sett i lys av litteraturen på innovasjonssystem. I vedlegget til notatet fylgjer ein presentasjon av nettverket. Språket i rapporten reflekterer dei ulike bidragsytarane sin målform. Vi har ikkje funne det rett å omsette mellom nynorsk og bokmål.

2. Tilnærming og metode

2.1. Funksjonell analyse av nettverk

I prosjektet ønsker vi å kartlegge drivkrefter for og barrierar mot utvikling av innovative nettverk i Sogn og Fjordane, eller i rurale strøk generelt. Korleis skal vi konkret gå fram? Bergek, Jacobsson, Carlsson, Lindmark, and Rickne (2008) lanserer eit opplegg for analyse av nettverk som inneheld følgjande seks fasar (jf. Figur 1): Utveljing av nettverk, kartlegging av nettverksstruktur, kartlegging av nettverksfunksjonar, evaluering av nettverksfunksjonar, drivkrefter og barrierar og til sist tilrådingar til endringar både i nettverket og på det politiske planet. Metoden er utprøvd i Sverige og vert nytta i modifisert form i dette prosjektet. Her skal vi første omgang forklare dei sentrale elementa i modellen. Dei strukturelle komponentane i nettverket består av aktørar, relasjonar mellom aktørane og institusjonelle forhold som definert ovanfor (North, 1991; W. R. Scott, 2001). Det er viktig å understreke at institusjonelle forhold kan vere ei viktig forklaring på manglande endring og innovasjon.

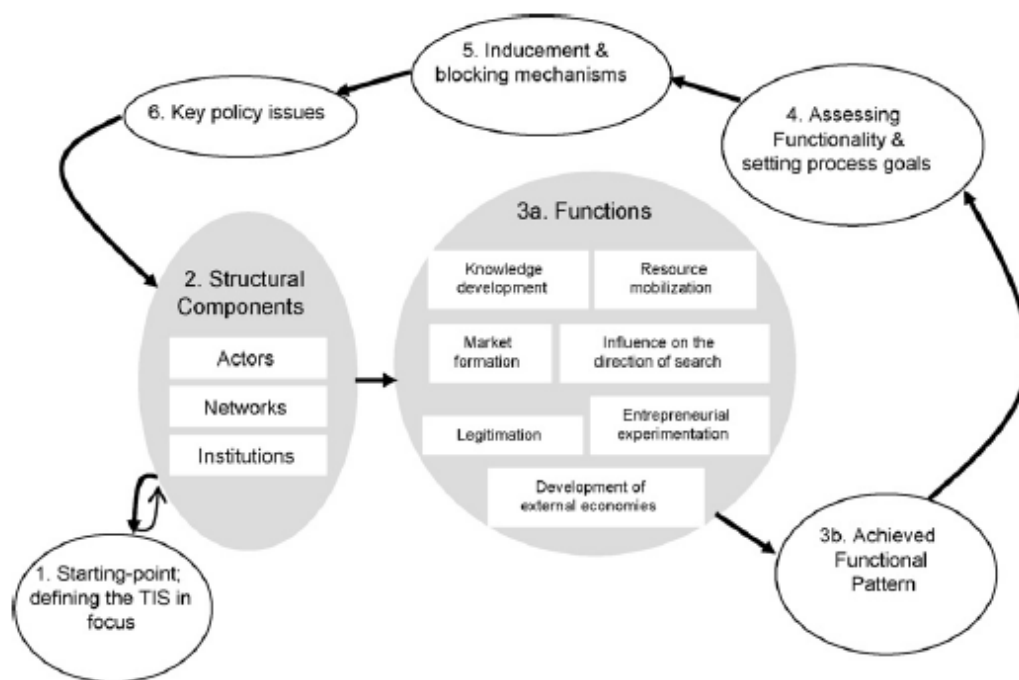


Fig. 1. The scheme of analysis (adapted from Oltander and Perez Vico, 2005).

Figur 1. Funksjonell analyse av nettverk (Bergek et al., 2008)

Dei sentrale nettverksfunksjonane (Bergek et al., 2008) ser på er:

- a. Incentiv til å bli medlem av nettverket (nytte/kostnad)
- b. Kunnskapsutvikling og -spreiing i nettverket
- c. Entreprenøriell eksperimentering – produktutvikling
- d. Marknadsutvikling
- e. Nettverkets legitimitet i relevante omgivnader

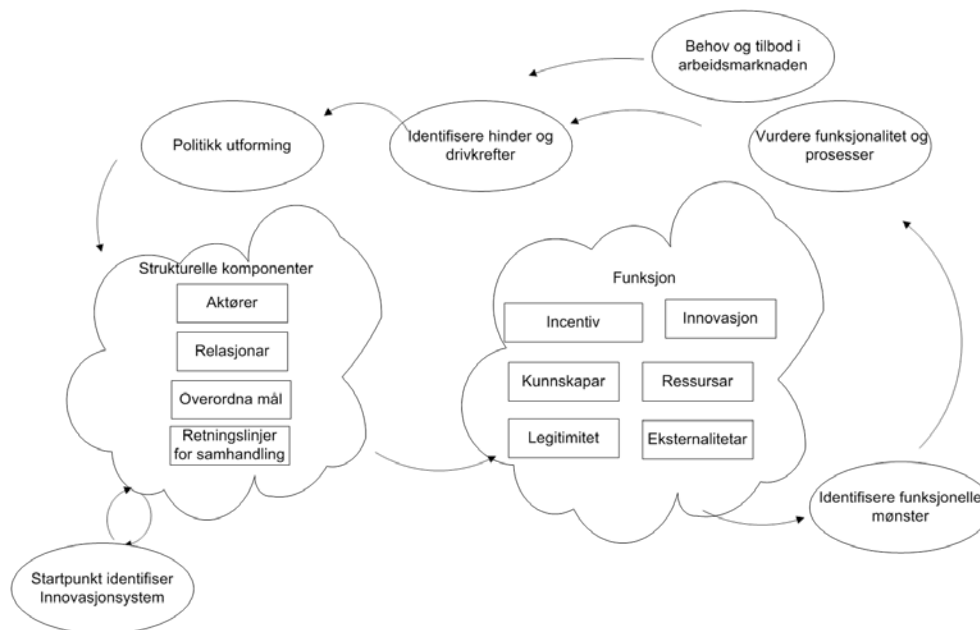
- f. Ressursmobilisering (kompetanse/kulturell kapital, finanskapital, komplementære aktiva)
- g. Utvikling av positive eksternalitetar (skaping av «gratis nytte»), t.d. knytt til reduksjon av usikkerheit, kunnskapsspreiing, rørsle på arbeidsmarknaden, etc.

Nettverkets funksjonalitet og betringmulegheiter kan vurderast ved å analysere sterke og svake sider ved punkta a-g ovanfor. Det neste punktet er identifikasjon av drivkreftene for, og hindringane mot, at måla vedrørande funksjonalitet kan nåast. Det siste punktet består av tilrådingar til politiske styresmakter og eventuelt aktørane i nettverket om korleis dei sterke sidene kan utviklast vidare, og korleis barrierane kan overvinnast. Sjølv om analysen består av ulike komponentar (nettverksfunksjonar), er det viktig å ha med seg eit heilskapsperspektiv, og sjå dei enkelte elementa i ein samanheng.

2.2. Metode

Vi vil her gjere greie for analysemodell, utval av nettverk og datainnsamlinga.

Med utgangspunkt i teoriene presentert i punkt 2 har vi gjennomført funksjonell analyse av nettverk. Vi vil halde fast ved hovudfasane hos Bergek et al. (2008), men har gjort nokre justeringar i elementa som inngår i kvar fase. Vår justerte analysemodell er vist i Figur 2.



Figur 2. Analysemodell (justert etter Bergek et al. (2008))

For kvart av dei utvalde nettverka har vi kartlagt nettverksstrukturen med aktørar, relasjonar mellom aktørane, institusjonelle forhold, kort historikk og overordna mål.

Når det gjeld analyse av nettverksfunksjonar eller sentrale delmål med nettverket, ser vi nærare på følgjande funksjonar, som er ei lita justering av Bergek et al. (2008):

1. Incentiv til å bli medlem av nettverket: kva argument blir brukt for å verve medlemmer, og kva grunnar har bedriftene for å bli medlem?

2. Kunnskapar: kva kunnskapar finst i nettverket, korleis blir kunnskapane utvikla og spreidde?
3. Innovasjon: kva innovasjonar blir utvikla i nettverket – etter Schumpeters definisjon av omgrepet?
4. Legitimitet: korleis byggjer nettverket legitimitet eller eksistensrett i relevante omgivnader? (Jf. Aldrich and Ruef (2006))
5. Ressursmobilisering: i kva grad er nettverket i stand til å mobilisere ressursar i vid forstand, som t.d. definert av Healey, Magalhaes, and Madanipour (1999)
6. Positive eksternalitetar: i kva grad utviklar nettverket kunnskapar og produkt som er til nytte for aktørar som ikkje er med i nettverket?

Når vi evaluerer funksjonaliteten gjer vi ei SWOT-analyse, altså ein analyse av sterke og svake sider, og av truslar og mulegheiter (sjå t.d. David (2011, pp. 210-213)). Resultata frå SWOT-analysen skal brukast til å identifisere drivkrefter og hindringar for innovasjon i nettverka.

Ein slik systematisk måte å jobbe på skal føre fram til implikasjonar for politikk, nettverket sjølv og for rurale innovasjonssystem meir generelt. Implikasjonar for politikk betyr at det vi kjem fram til blir input i framtidige planar på fylkesnivå.

Analysemodellen vår med utgangspunkt i Bergek et al. (2008) sin funksjonelle analyse vidareutvikla med Institusjonell teori (Aldrich, 1999; Aldrich & Ruef, 2006) og institusjonell kapasitet (Healey et al., 1999), gir nokre føringar for analysen og kva som skal kartleggast – datainnsamlinga – når vi prøver å identifisere logikken for dei innovative nettverka i Sogn og Fjordane. Ei vidare utvikling av modellen er arbeidet med å sjå på behov og tilbod i arbeidsmarknaden og effekten av ulike bedriftsutviklingstiltak.

2.2.1. Val av nettverk

Vi gjennomførte våren 2012 ei initial kartlegging av innovative nettverk som var aktive i Sogn og Fjordane. Dette vart gjort gjennom eit intervju med representantar for 25 av dei 26 kommunane i Sogn og Fjordane. Så mange som 117 nettverk vart identifiserte. Desse er gått gjennom av forskarane og det er samla inn meir informasjon om nettverka for å kunne klassifisere dei.

Nettverka varierer i storleik (tal medlemmer), geografisk utstrekning, formål, næringsperspektiv og grad av innovasjonsfokus. Innafor rammene til dette prosjektet var det ikkje mogleg å gjere ei kartlegging av alle nettverka så prosjektet drøfta seg fram til at vi ville gå inn i eit variert utval med fem nettverk.

Prosjektet definerte eit sett med utvalskriterium som skal hjelpe med å identifisere kva nettverk vi skal ha på ei prioritert liste. Utvalskriteria er:

- Område dekkja av VRI samhandlingsprosjektet
 - Fornybar energi
 - Fiskeri og havbruk
- Fagleg/teoretisk/metodisk vinkling
 - Innovasjon: Er eit innovativt nettverk

- Storleik: Får betre data ved val av små/mindre nettverk og intervjuar alle deltakarar kontra gjere eit utval av respondentar
- Sekundærdata: Nettverk med tilgang på sekundærdata – rikare datasett
- Regionale prioriteringar
 - Alder: Dekke etablerte og nye nettverk
 - Geografi: Dekke ulike delar av fylket - Indre – Ytre / Nord – Sør
 - Bransje: Dekke viktige bransjar i Sogn og Fjordane
 - Kunnskapsintensive næringar («KIFT» og «nye næringar»), bygg og anlegg, vinter- og opplevingsturisme, landbruk, fiskeri og havbruk, fornybar energi

Etter ein nøye seleksjonsprosess stod vi igjen med fire nettverk og to bedriftscase vi ville studere nærare: IT-forum, Frukt og bær, Reiselivsnettverk i Jostedalen, Energiregion Sogn og Fjordane og Hellenes/Sogn Aqua (bedriftscase).

2.2.2. Datainnsamling nettverk

Designet vårt er teoribasert i den forstand at vi byggjer på kjende teoriar om innovasjonssystem og om korleis nettverk kan analyserast. Samstundes har vi vore opne for funn som ikkje passar inn i teoriar om innovasjonssystem som er laga for urbane område. Vi har derfor også drege vekslar på eksplorativt design basert på grounded theory (Glaser & Strauss, 1967) – det vi finn skal gi retning for vidare datainnsamling og nye analysar av data. Nettverksanalysen er basert på offentleg tilgjengelege data (sekundærdata) og djupneintervju med flest mogleg aktørar i nettverket. Ved bruk av analysemetodar utvikla innan grounded theory (Glaser & Strauss, 1967) har innsamla data blitt koda og kategorisert for å identifisere mønster. Men som nemnt så har vi også ein del førehandsdefinerte kategoriar frå funksjonell analyse av nettverk som vi har leitt etter indikasjonar på.

Design på nettverkskartlegging av utvalde nettverk:

- Utgangspunktet var basisinformasjon om nettverka frå vår initiale kartlegging av 117 nettverk.
- Vi oppdaterte denne informasjonen ved å samle inn tilgjengelege sekundærdata (t.d. frå nettsider).
- Vi intervjuar leiar eller sekretariat i nettverket for å samle ytterlegare informasjon og få tilgang til meir sekundærdata, spesielt viktig var det å få oversikt over personane som er involvert i nettverket (namneliste).
- Vi utførte ca. 1 times intervju med eit utval medlemmene i nettverket. Vi starta med dei som var peika ut som mest sentrale personar, for så å gå vidare. Vi nytta ein kombinasjon av metodar for å kartlegge nettverket.
 - Eit initialt utval vart valt ut av forskarane. Desse personane avdekkar andre kontaktar i nettverket som kunne vere del av utvalet eller kome i tillegg.
 - Dei som kom i tillegg vart også intervjuar om forskarane tykte det var eit interessant tips for utvalet (snøballmetoden). Etter kvart som nye kontaktar vart lagt til, vart fleire og fleire av dei indirekte kontaktane i nettverket avdekkar (J. Scott, 1991, pp. 61-119).
- Vi avslutta intervjurunden når vi ikkje lenger fekk ny informasjon om nettverket.

- Alle intervju vart transkriberte av intervjuaren sjølv eller ein assistent.
- Forskarane gjekk gjennom og koda intervju, analyserte og konseptualiserte for å kunne generalisere til anbefalingar for den regionale innovasjonspolitikken.
- Analysen omfatta både ei *subjektiv koding*, kva handlar dette om, kva var viktige omgrep og setningar som kom fram i samtalen, og ei *teoretisk koding* der vi såg etter omtale av dei teoretiske omgrepa vi var på leit etter, og fellesnemnarar på tvers av intervju.

3. Funksjonell analyse av bedriftsnettverket i Jostedalen

3.1. Historikk og formål

Innovasjon Norge Sogn og Fjordane ønsker å tilrettelegge for utviklingen av mer markedsrettete og konkurransedyktige opplevelsestilbud i Sogn og Fjordane. Med virkemiddelet Bedriftsnettverk vil de med utgangspunkt i allerede eksisterende bedriftssamarbeid prøve å bidra til å styrke innovasjonsevne, konkurransekraft og lønnsomhet gjennom å tilby finansiering og tilgang på kunnskapsressurser. Fire nettverk innen tematiserte opplevelseskonsept var med i forprosjektet og nå er tre av dem i ferd med å ferdigstille første år av en treårig hovedprosjektfase. I tillegg til bedriftsnettverket i Jostedalen er det et nettverk knyttet til Gulen Dykkersenter i Gulen/Bergen og et nettverk i tilknytning til Bratt Moro i Sogndal.

Som små bedrifter i en liten bygd har reiselivsbedriftene i Jostedalen i større eller mindre grad samarbeidet i flere tiår. Gjennom Innovasjon Norge sitt bedriftsnettverksprosjekt har bedriftene formalisert samarbeidet, med definerte målsettinger, et styre og en daglig leder i halv stilling. For nettverket i Jostedalen er det et hovedmål å styrke skuldersesongene, blant annet gjennom å tilby nye produktpakker.

3.1.1. Om intervjuene og hva analysen er basert på

Denne analysen er basert på sju intervjuer av deltakere i reiselivsnettverket i Jostedalen. Listen over deltakere i nettverket ble utarbeidet i samarbeid med den lokale prosjektlederen. Bedriftsnettverket var så vidt i gang med hovedprosjektet da intervjuene ble gjennomført. Mange prosesser er igangsatt samtidig som opprettelsen av et felles AS, Jostedal SigNatur, diskuteres.

To forbehold til analysen:

- Bedriftsnettverket er delfinansiert av Innovasjon Norge. Som det står i informasjonsnotatet som sendes ut i forkant til intervjurespondentene er forskningsprosjektet «Innovation in rural areas» en del av det nasjonale programmet «Verkemiddel for regional FoU og innovasjon»; et prosjekt støttet av Fylkeskommunen og Norges Forskningsråd, og i partnerskap med Innovasjon Norge, LO og NHO. I et bedriftsnettverk der de økonomiske premissene er knyttet til Innovasjon Norge er det naturlig at respondentenes svar farges av at forskningsprosjektet til dels har samme oppdragsgiver. En mulig konsekvens av dette kan være en viss skjevhet i empirien, der positive sider ved nettverkssamarbeidet framheves. Dette ble også bemerket under to intervju.
- Et annet forbehold som kan gi en skeivhet i materialet er størrelsen på nettverket og på det geografiske området det representerer. Her har vi et forholdsvis lite nettverk i et bygdesamfunn der alle kjenner alle. Selv om en prøver å anonymisere intervjuene så er det av naturlige grunner vanskelig å oppnå dette fullt ut. Dette kan også skape skeivheter i det innsamlede materialet ved at en f.eks toner ned konflikter eller blir veldig generell i forhold til omtalen av samarbeid og kunnskapsdeling i nettverket.

3.2. Strukturelle komponenter

3.2.1. Målsettinger for bedriftsnettverket

For prosjekteier Innovasjon Norge er hovedmålet med prosjektet å videreutvikle opplevelsestilbudet i reiselivet. De ønsker mer markedsrettede og konkurransedyktige opplevelsestilbud.

Bedriftsnettverket i Jostedalen har definert sine egne målsettinger for prosjektet. For bedriftene er det et hovedmål å styrke markedskommunikasjonen gjennom et tettere samarbeid på reisemålet, og jobbe mot økt belegg i skuldresesongene. Dette er målsettinger som nevnes i prosjektbeskrivelsen som ble sendt til kommunen da Bedriftsnettverket skulle få på plass finansiering til å fortsette inn i hovedprosjektet. For å nå disse målsettingene har de blitt enige om en rekke tiltak som de arbeider med. Disse er nærmere beskrevet i eget avsnitt.

Andre målsetninger, og også andre måter å se på dette med målsetninger, kom fram under intervjuene. Her ble nettverket blant annet knyttet på ulike måter til bygdeutvikling. Viktigheten av å beholde hotellet i bygda vinteråpent ble trukket fram av flere. Hotellet er naturlig nok en viktig sosial møteplass i bygda, og å sikre tilstrekkelig inntjening for å opprettholde helårsdriften ble trukket fram som en målsetting av flere.

Noen av prosjektene som iverksettes kan også ses på som verktøy for bygdeutvikling. Nye nettsider kan f.eks kommunisere Jostedalens fortrinn bedre, både med tanke på betalende turister, andre besøkende som ønsker å se hva bygda har å by på og for potensielle tilflyttere. En god og oppdatert hjemmeside vil kunne samle all informasjon om dalen samtidig som en kan booke både aktiviteter og overnatting der. Dette vil støtte opp under både utviklingen av Jostedalen som en destinasjon der folk blir over flere dager, men også bidra mer generelt til bygdeutvikling (Intervju nr. 5).

Målsettinger om å bli flinkere til det med å jobbe sammen trekkes også fram. Flere av aktørene hadde hatt lite reelt bedriftssamarbeid tidligere og ønsker å styrke fellesskapet blant reiselivsbedriftene i bygda. En av bedriftseierne trekker paralleller til dugnadsånden i bygda:

«Og det kan være kjempeflott om vi kan få virksomhetene i Jostedalen inn på samme spor. Å være med i det samme fellesskapet. Sånn at bedriftsnettverket på en måte kan være et tilskudd til bygdalaget og ungdomslaget og så videre» (intervju nr. 5).

Målsettinger henger også sammen med hvilke situasjon du står oppe i. For en bedrift var dette med å få på plass en god bookingløsning veldig viktig, mens andre hadde andre bedrifts-spesifikke ønsker.

Det ble også stilt spørsmålsteget ved verdien av å sette opp tydelige målsetninger og deretter bli målt på om en når disse. Prosessen med å lære seg å jobbe i lag ble framhevet, likeså dette med kunnskap en får gjennom å jobbe på denne måten, uavhengig av om en når konkrete målsettinger i forhold til økt belegg etc. Ønske om profitt ble i det hele tatt nedtonet i intervjuene. Dette kan ses i sammenheng med tidligere studier av motivasjon for å drive med små reiselivsbedrifter som viser at livsstil og det å ha kontroll over egen arbeidshverdag er viktige drivkrefter (for gode diskusjoner av hvordan motivasjon og verdier kan virke inn på innovasjon i reiselivet se f.eks Ateljevic and Doorne (2000)og Shaw and Williams (2004)).

Målsettingene for prosjektet kan dermed ses på i flere lag. Det handler både om målsettinger som prosjektet krever at en skal ha, mer formaliserte målsettinger, men også like mye om videre målsettinger for bygda, om å lære gjennom lokalt samarbeid og om å ivareta enkeltbedrifters interesser. Disse ulike lagene av målsettinger stemmer naturligvis ikke alltid overens og danner bakteppet for mange av de motsetninger en finner i nettverket.

3.2.2. Organisering og arbeidsmåter i nettverket

Med to unntak er alle reiselivsbedriftene i dalen med i Bedriftsnettverket. Det vil si fem aktivitetsbedrifter (inkludert enkeltpersonforetaket til den lokale prosjektlederen), et hotell og to campingplasser. En aktivitetsbedrift og en overnattingsbedrift har valgt å stå utenom¹. Foruten bedriftene, trekker daglig leder inn bygdalaget, styret i Brevegen (bommen inn til Nigardsbreen) og kommunen ved næringssjefen, som aktører i nettverket.

Bedriftsnettverket i Jostedalen er organisert med et styre bestående av tre personer og en lokal prosjektleder i 50 % stilling. Innovasjon Norge har også engasjert en ekstern prosessrettleider, som skal bistå de tre nettverkene i prosjektet. Hans rolle er å følge opp hvert enkelt nettverk, legge til rette for fellessamlinger og også invitere inn andre nettverk til erfaringsdeling (intervju nr. 6).

I regi av prosjektet har bedriftene deltatt på flere nettverkssamlinger og på ulike markeds- og salgsarenaer. Av og til er det medlemsbedriftene som drar og av og til bare daglig leder, som deretter i etterkant sender ut referat til bedriftene.

I tillegg til styremøter og møter for alle medlemsbedriftene, mener daglig leder at det skjer mye på et mer uformelt plan:

«Utover det (møtene) er det utrolig mange ting som skjer. Altså alle snakker med hverandre og nye ideer vokser fram bedriftene imellom. Og et er nok den typiske prosessen i forhold til produktutvikling. Bedriftene snakker med hverandre når de først er samlet, noen får en god idé og så modnes ideen litt, og så dersom de gidder og føler at de kan komme lenger, blir den lagt inn i prosjektet og så tar jeg det derifra.»

3.2.3. Nettverksstruktur

Før bedriftsnettverket kom på plass var det allerede et nettverk blant reiselivsbedriftene i Jostedalen som kan karakteriseres som tett og uformelt. Tett fordi det er få aktører og en liten bygd der folk omgås også på fritiden. Uformelt fordi samarbeidet, på tross av felles markedsføring koordinert av Breheimsenteret, i liten grad har vært strukturert og formalisert. Fra litteraturen er det kjent at en viktig egenskap i slike tette nettverk er tillit (se f.eks Granovetter (1985)). Tillit handler blant annet om å ha utviklet en felles samarbeidshistorie som skaper visse forventninger eller føringer.

¹ I aktivitetsbedriften som har valgt å stå utenom nettverket bor ikke eier/ daglig leder i Jostedalen annet enn under sommersesongen. Bedriften er liten og når de verken kan være geografisk til stede og bidra eller har særlige økonomiske ressurser å bidra inn med, så velger de heller å stå utenom. Overnattingsbedriften kunne av ulike årsaker ikke bidra økonomisk i prosjektet og kunne ikke bli med videre i nettverket. (informasjon fra intervju nr. 5)

Intervjuene gir uttrykk for en god samarbeidskultur i Jostedalen. Flere trekker fram at bedriftseierne snakker godt om hverandres produkt og er positive til nyetableringer. Dette gjenspeiles også i etableringen av bedriftsnettverket. Som den lokale daglige lederen sier:

«En kunne frykte at folk ikke kan se utover sin egen bedrift, men jeg er positivt overrasket over at det ikke er noe problem. Folk forstår at om det går bra for de andre så kommer det sikkert til å gå bra for dem og. Og jeg har forstått at det har vært Jostedalstanken alltid. Det er aldri noen som har sett skeivt til noen som har startet opp for seg selv. Det er bare fint».

Graden av samarbeid mellom bedriftene i Jostedalen har vært varierende. Eierne av aktivitetsbedriftene har f.eks mye til felles og har mye kontakt med hverandre både i jobbsammenheng og på fritiden. På samme måte har søstrene som eier Jostedal Camping og Jostedalen Hotell naturlig mye kontakt og diskuterer utviklingsplaner med hverandre og familien. Flere har aldri hatt noe næringsmessig samarbeid, mens andre har spesifikke samarbeidsprosjekt. Ett eksempel på et nyere samarbeid er mellom hotellet og bedriften som driver med rafting, der raftingbedriften nå har utstyrsrom og resepsjon i tilknytning til hotellet. Med et formalisert bedriftsnettverk blir kontakten mellom alle bedriftene mer strukturert gjennom møter, felles tiltak, arbeidsgrupper, etc. En informant forklarer endringene fra å være et tett men stort sett uformelt nettverk, til å bli med i bedriftsnettverket slik:

«For det første så blir det mer formalisert, at en blir mer bevisst på at nå driver en «networking». Og så tror jeg kanskje at du gjennom å.. at en skal ha en framdrift så må folk forholde seg enda sterkere til dette, om de skal gå inn på nye områder. Tidligere så har det vært slik; vi gjør det og det og det i samarbeid, og det har vært greit. Og det har me gjort før også, det har vært ufarlig. Men nå blir det mer krevende. Og så er jo mye av prosjektet rettet mot å prøve å skape en ny sesong da, så det er jo nybrottsarbeid».
(Intervju nr. 4)

Som del av bedriftsnettverkprosjektet til Innovasjon Norge må bedriftene lære seg nye måter å samarbeide på, og dermed også nye måter å omgås på. For som en av informantene nevner (intervju nr. 4), handler det først og fremst om mennesker som skal lære seg å jobbe i lag. Bedriftene er små og det er enkeltpersoner som skal bli enige om både mål og framdrift. Relasjonene i nettverket påvirkes naturlig nok av det er satt sammen av bedriftene for å oppnå visse fordeler. Alle bedriftene ville ikke nødvendigvis funnet sammen i samarbeid om det ikke var for dette prosjektet, og alle er ikke like overbevist om prosjektets verdi. Som en aktør sier:

«Her har det blitt sagt: Skal vi lage et fellesskap av den og den og den? Og så ja eller nei. Så har en sagt ja, men noen har kanskje sagt nitti prosent ja og ti prosent nei, men andre har sagt 55 % ja og 45 % nei. Og de 45 % nei som de har inni seg de ser man klart og tydelig. Og det er jo en opplagt konklusjon for et slikt nettverk» (intervju nr 5).

Med ulik motivasjon og ulike forutsetninger for å delta i prosjektet, er det naturlig at ting tar tid. Alle intervjuene trekker fram sider ved samarbeidet de syns er frustrerende. Det er mye å bli enige om, og for små bedrifter er beslutningene som tas viktige. Finansieringsspørsmålet er selvsagt vesentlig, like ens diskusjonen om bedriftsnettverkets framtid. En ting er å bidra med finansiering i en treårig prosjektperiode, noe annet er å vite at dette skal fortsette å

være en årlig investering når en ennå ikke vet om en oppnår de positive effektene en håper på (intervju nr 2).

Bedriftene er så små og miljøet så lite at en likevel må evne å se utover enkelte uoverstemmelser. En skal fortsette å leve og arbeide tett på også etter uenigheter:

«.. De vet at de på en måte må lykkes så mye at de skal leve videre side om side og gjøre tingene sine side ved side. Det er liksom ikke slik som med Rimi-Hagen og Rema-guttene; Okei, vi var ikke enige- så snakkes vi om tre og et halvt år for vi vart ikke enige. I praksis går ikke det an». (Intervju nr 4).

Det å arbeide og leve såpass tett legger noen føringer for samarbeidet. Fra tidligere forskning vet en at tette forbindelser er de mest effektive for å få ting gjort i nettverk. I en diskusjon av betydningen av sterke og svake bånd i sosiale nettverk argumenterer Greve (1998) for at det er de sterke båndene som både gir motivasjon og sosiale forpliktelser til å yte gjennom de bindinger og de normene som er til stede i nettverket.

Ekstern prosessleder og Innovasjon Norge er også viktige aktører i nettverket. Mye av kontakten her skjer gjennom den lokale prosjektlederen, men de møter også de andre bedriftseierne på felles samlinger. Både ekstern prosessleder og kontaktperson i Innovasjon Norge har jobbet lenge med reiseliv, og kjenner dermed forholdsvis godt de aktørene som har jobbet lengst med reiseliv i Jostedalen.

3.2.4. Tiltak – hvilke oppgaver jobber nettverket med nå?

Bedriftsnettverket har blitt enige om flere tiltak i arbeidet med å styrke skuldersesongene. Her følger en kortfattet presentasjon av disse tiltakene og av omtrent hvor langt bedriftene har kommet i dette arbeidet.

For å nå ut til nye markeder trenger Bedriftsnettverket både mer kunnskap om de turistene som allerede kommer til Jostedalen, og om potensielle utenlandsmarkeder som kan være interessert i å komme til Jostedalen utenom høgsesong.

I forprosjektet var Høgskulen i Sogn og Fjordane inne for å bidra til å hente inn kunnskap om turistene som var med på de ulike aktivitetene i dalen i høgsesong. Av ulike årsaker strandet samarbeidsprosjektet, og bedriftene i Jostedalen måtte finne andre måter å få inn denne informasjonen på. I samarbeid med ekstern prosessleder har de nå isteden utviklet sitt eget spørreskjema, basert på tidligere brukte undersøkelser (intervju nr. 5). Spørreskjemaet er nå til oversetting og skal brukes til sommeren.

Innhenting av markedsinformasjon gjennom Innovasjon Norge sine utekontor har vist seg å være utfordrende. Utekontorene har lite kunnskap om de kundesegmentene de er ute etter i Jostedalen (intervju nr. 5) og bedriftene fikk dermed ikke de svarene de trengte i første omgang. For å få kartlagt dette kundesegmentet har de nå inne en bestillingsjobb gjennom Innovasjon Norge.

Bedriftsnettverket har utviklet pakker for turister som kommer i lavsesong. Dette er fra tre til fem-dagers opplegg med aktiviteter, overnatting og transport. Før de begynner å markedsføre og selge disse pakkene er tanken at de skal prøve dem ut på representanter for markedene de sikter mot. En del av Bedriftsnettverkets budsjett skal gå til å dekke utgiftene bedriftene vil få med slike piloter. Som nevnt har det vært problemer med å få den direkte

kontakinformasjonen nettverket ønsker til turoperatører eller til potensielle pilotdeltakere. Om de ikke kommer noe videre der, må de finne folk til testpilotene på egen hånd.

Kontaktpersonen i Innovasjon Norge er imponert over innsatsen som blir lagt ned for å hente inn markeds kunnskap: «*..jeg synes de er veldig på hugget i forhold til det å få inn markedsdata; til å bruke ting i planene sine*».

Parallelt med markedsarbeidet og produktpakking jobbes det med nye hjemmesider. Dette blir også hovedsakelig utført av egne ressurser.

Et annet tema som har tatt en del tid har vært hvordan en skal organisere dette nettverket videre. Innledningsvis gikk økonomien igjennom den største aktivitetsbedriften, men rent regnskapsmessig ble det vanskelig i lengden. I tiden rundt intervjuene jobbet de for å få på plass skipingen av et AS som driften videre skal organiseres gjennom og som skal selge produktpakkene.

Annet utviklingsarbeid er også på god vei i prosjektet. En av bedriftseierne var svært positiv til en felles bookingløsning som Jostedalsbedriftene nå har bestemt seg for å satse på. For bedriftseieren virker dette å være en god og effektiv løsning. Det at Bedriftsnettverket nå kjøper løsningen sammen ser hun på som et konkret steg i riktig retning: «*Hvis på en måte det her bookingsystemet fungerer og.. jeg tror kanskje det er den viktigste tingen vi gjør*» (intervju nr. 2).

I tillegg jobbes det med å få på plass gode bilder til hjemmesider og produktpresentasjoner, og med innkjøp av minibuss til felles bruk. Transport er en utfordring for næringen i Jostedalen, spesielt i lavsesong.

3.3. Funksjonsanalyse

3.3.1. Incentiv for å bli medlem

Selv om bedriftene i Jostedalen alltid har samarbeidet godt, ble selve bedriftsnettverket først og fremst organisert for å bli del av Innovasjon Norge sitt prosjekt. Selv om Jostedalsbedriftene må bidra med egeninnsats både i form av arbeidstimer og penger, er det mye å hente på å være ett av nettverkene i prosjektet. I hovedprosjektet finansierer Innovasjon Norge 50 % av kostnadene. I tillegg kommer tilgangen til kunnskap og til utenlandsmarkedet (dette siste framheves blant annet i intervju nr 7). Det å være med i Bedriftsnettverket gir dermed en mulighet til å jobbe med noe de i følge intervju 7 har snakket om lenge: «*Å utvide sesongene, å utvikle skuldresesongene. Og det her nettverket er jo rettet inn på det da. Å få tak i markedet, folk som er interessert i å komme til Jostedalen, vår, høst og vinter.*»

Likevel kommer det tydelig fram i intervjuene at godene ved å delta blir oppfattet ulikt i bedriftene. Noen ser prosjektet som en konstruktiv mulighet til å få mer ut av samarbeidet i Jostedalen på, mens andre er mer skeptiske, både pga knappe ressurser og at en har mindre tro på hva bedriftsnettverket lokalt kan bidra til. Engasjementet varierer mye.

3.3.2. Kunnskapsutvikling og spredning i nettverket

I det forholdsvis vesle men tette reiselivsnettverket i Jostedalen spres informasjon raskt. Folk kjenner de samme personene og erfaringer og informasjon deles og spres. I arbeidet med

bedriftsnettverket er det daglig leder som sørger for at alle blir informert om hva som skjer. Informasjon fra styremøter og aktiviteter enkeltmedlemmer har vært med på sirkuleres i etterkant i form av referat. I tillegg møtes folk uformelt, mange møtes ofte.

Tette nettverk blir gjerne forbundet med begrensinger i forhold til innhenting av ny kunnskap. I tette nettverk uten mange svake bånd til aktører fra andre nettverk, kommer det forholdsvis lite ny kunnskap til (se f.eks Granovetter (1985)). Det argumenteres med at folk i tette nettverk lett har temmelig lik kunnskapsbase og at det dermed blir lite ny kunnskap.

Et av formålene med Bedriftsnettverkssatsingen til Innovasjon Norge er å bidra til erfaringsdeling og kunnskapsutvikling. De planlagte kunnskapsoverføringene gjennom blant annet nettverkssamlinger er noe som alle respondentene trekker fram som positivt: *Ja, me har jo lært en god del. De samlingene vi har vært på. Det har vært en slags bevissthetsprosess for mange tror jeg»* (Intervju nr 7).

Særlig det å ha samlinger med nettverk som har sammenlignbart utgangspunkt og sammenlignbare utfordringer gjør at nettverkstreffene har vært inspirerende og nyttig. En av bedriftseierne som trekker fram at nettverkssamlingene er flott erfaringsdeling hadde vært på en samling der Gulen Dykkersenter la fram sin facebook- strategi: *«Og det var jo fantastisk å høre. En fantastisk erfaring. Så kan en jo velge om en vil gjøre den erfaringen selv, men der får man i hvert fall se. Og det var flott»* (Intervju nr. 5).

Den eksterne kontakten trekkes fram som positivt, men det virker også som om samarbeidet mellom bedriftene i Jostedalen er lærerik: *«For det første så føler jeg at folk i nettverket her kan gi.. ja både informasjon.. og det må jeg si at det er mange ressurssterke folk i nettverket. Så jeg føler at jeg lærer noe hele tiden der»* (Intervju nr. 2). Det at bedriftene nå jobber mye tettere gjør at de blir mer klar over de ressursene hver enkelt i nettverket kan bidra med.

Kontakten med Innovasjon Norge og ekstern prosessleder har vært god. Her går kontakten hovedsakelig gjennom prosjektleder som deretter videreformidler til de andre bedriftene. Bedriftsnettverket får gjennom disse kontaktene tilgjengelige kunnskapsressurser, der de nå i fellesskap snur på steinene for å finne fram til den markedskunnskapen de trenger.

Bedriftseierne i de eldste bedriftene var spesielt opptatt av at det er spesifikk kunnskap de er ute etter. Skal de få til noe med nettverket så er de avhengig av markedsinformasjon. Det er mange reiselivsarrangement både lokalt og nasjonalt i regi av blant andre Innovasjon Norge, men om en har vært med en stund så er det ikke så mye å hente av ny kunnskap der: *«Men det er ikke alt som er like nyttig, det blir mye oppatt det samme. Så me må prøve å få tak i den konkrete informasjonen som me er ute etter»* (Intervju nr 7). Om bedriftsnettverket fungerer i forhold til kunnskapsutvikling og spredning, betyr det lite om de ikke får inn den spesifikke informasjonen de trenger.

3.3.3. Innovasjon

De ulike tiltakene bedriftsnettverket jobber med handler både om å finne nye markeder, utvikle nye produkt og nye måter å organisere virksomheten på gjennom den nye virksomheten SigNatur. I så måte har det vært forholdsvis høg grad av innovativ aktivitet i den korte perioden siden organiseringen av bedriftsnettverket i Jostedalen.

Den høye kompetansen på naturbaserte aktiviteter i Jostedalen gjør at nye aktivitetsprodukter kan utvikles forholdsvis enkelt. En bedriftseier (intervju nr 5) trekker fram

trugeturer til fjellet Molden over Solvorn i Luster som et nytt aktivitetsprodukt nettverket vil prøve ut i produktpakkene. Med truger kan folk som ikke er skikyndige også oppleve fjell og fjord. Selv om truger i seg selv i ikke er noe nytt, er dette et nytt aktivitetsprodukt i reiselivssammenheng i Indre Sogn. Her er kompetansen på plass for å utvikle et godt produkt, men utfordringen er å gjøre det kjent og treffe de riktige markedene.

En nasjonal undersøkelse om innovasjonsaktiviteten i norsk reiselivsnæring fant at samarbeid bidro til å øke graden av innovasjon (Rønningen, 2009). Det å være del av innovasjons-relatert samarbeid førte til mer innovasjon. I Jostedalen vet en foreløpig ikke om en vil lykkes med å finne markeder til de nye produktpakkene, og bedriftene er enige om at de uansett må ha et langsiktig perspektiv på markedsarbeidet. Samtidig er dette innovativt arbeid som de nok ikke hadde kommet i gang med om det ikke var blitt strukturert gjennom bedriftsnettverket:

«Jeg tror ikke, i alle fall på det nåværende tidspunkt, at bedriftene hadde tenkt på samarbeid i det omfang som skjer nå, med pakking av produkt og å selge hverandre sine produkt i ens eget produkt» (intervju nr 3).

Undersøkelsen over viste også at bedrifter som fikk offentlig støtte viste høyere grad av innovasjon. I Jostedalen virker det som om støtten igjennom Innovasjon Norge gir armslag til å jobbe med tanker de lenge har hatt i forhold til videreutvikling. I hvilken grad de ulike tiltakene kan kalles innovative eller ikke er bedriftseierne naturlig nok mindre opptatt av. Gjennom bedriftsnettverket har bedriftene en mulighet til å få gjort mer enn hva ressursene til hver enkelt bedrift kanskje skulle tilsi.

Rønningen sin studie viste i tillegg at bedrifter som systematisk samlet inn markedsinformasjon viste økt grad av innovasjon. Jo bedre enn kjenner markedet (markedene) jo mer målrettet kan en jobbe med produkttilpasning og utvikling. Flere av bedriftseierne gav uttrykk for at det å få tak i markedsinformasjon var den mest sentrale biten å få på plass i bedriftsnettverket. Med mer spesifikk markeds kunnskap vil bedriftene ha et bedre utgangspunkt for videre produktutvikling og innovasjon.

3.3.4. Legitimitet

På tross av at reiselivsbedriftene i Jostedalen er små og til dels svært små bedrifter mangler ikke bedriftsnettverket i Jostedalen legitimitet. Noe av forklaringen på dette ligger nok i reiselivets og breføringens lange historie i Jostedalen. Når det de siste 10-15 årene har kommet til flere aktivitetsbedrifter innenfor et så lite geografisk område bidrar nok også dette til at Jostedalen forbindes med bre- og fjellaktivitet.

Legitimiteten til den vesle klyngen av bedrifter stadfestes ved at bedriftene får tilskudd gjennom ulike kanaler: *«For å si det litt enkelt og populistisk: Folk kaster jo en del penger etter oss. Vi fikk jo oppmoding om å bli med på det her»* (intervju nr. 7). Når Innovasjon Norge velger å støtte bedriftsnettverket signaliserer dette at satsing på aktiviteter for turister er viktig og at de er gode på dette i Jostedalen.

Dette med legitimitet kan likevel ses på ulike nivå. På den ene siden opplever bedriftene at de blir tatt på alvor gjennom satsingen på bedriftsnettverket. Samtidig trekker en av bedriftseierne (Intervju nr 7) fram et paradoks med satsingen på naturbaserte aktiviteter innenfor reiselivsnæringen. Aktiviteter er noe det skal satses på og som reiselivet skal

profilere seg på, men samtidig har ikke aktivitetsbedriftene fått representasjon i styret til det nye destinasjonsselskapet Visit Sognefjord. Kanskje sier det litt om at aktivitetsbedriftenes legitimitet ikke er så høy likevel i alle deler av reiselivsnæringen?

3.3.5. Ressursmobilisering:

Ressursmobilisering er en sentral utfordring for nettverket. Dette går igjen i de fleste intervjuene men naturlig nok fra litt ulike perspektiv. Mangel på tid og penger til prosjektarbeid er vesentlig, og med knappe ressurser er det ikke alltid like enkelt å prioritere bedriftsnettverket foran ting en ønsker utført i egen bedrift. Motivasjonen for å delta varierer også: *«En skulle vel kanskje ønske at folk var mer engasjerte. Det er litt tung materie å jobbe med. Og litt lite tilbakemelding fra bedriftene»* (Intervju nr. 7).

Samtidig er mange prosesser godt i gang, og det virker som om alle er godt kjente med hvor de ulike tiltakene står og hva som er neste steg på veien. Tidligere studier av nettverk viser blant annet at sterke bånd (der folk kjenner hverandre godt) er særlig effektive når det er snakk om overføring av ressurser og der folk løser komplekse problemer (Greve, 1999). I følge Granovetter (1985) er de sterke båndene synlige ovenfor andre, og det er dermed en større grad av forpliktelse og gjensidighet i sosiale situasjoner i nettverk med tette bånd. I forhold til svake bånd, gir sterke bånd motivasjon til å yte.

I et stort nettverk er mulighetene større for å ende opp med "gratispassasjerer" og/eller ansvarspulverisering, enn i et såpass kompakt og lite nettverk som en finner i Jostedalen der hver enkelt er veldig synlig. Ressursmobilisering er relativ, og som utenforstående intervjuer virker det som om bedriftsnettverket er gode på å mobilisere de ressursene de har. Her er det forsinkelser og uenigheter og frustrasjon, men som en av bedriftseierne nevner så handler dette også om å ha realistiske forventninger til hva en kan få til gjennom et slikt nettverk:

«Og det handler jo også om å ha realistiske forventninger til hva et sånt nettverk kan prestere da. Så jeg er ikke skuffet eller lei meg fordi om det ikke går så fort som det ville gjort med et velsmurt maskineri. Jeg synes det ligger i sakens natur... men det går og det finns og muligheten er der og det er det viktigste». (Intervju nr.5)

Det å ha en person ansatt i en 50% stilling blir av flere trukket fram som avgjørende for bedriftsnettverkets framdrift. Samtidig kan det også virke mot sin hensikt om andre bruker det å ha en daglig leder som hvilepute:

«Ja det tror jeg fungerer på flere forskjellige måter. Jeg tror at kanskje i de fleste tilfeller er det sånn at; Ja, da har vi ansatt en til å gjøre disse tingene, da kan vi bare tenke høyt og så blir det nok ført ut i livet. Så det tror jeg faktisk er en større faktor. Dessverre.» (Intervju nr. 5)

Ressursmobilisering handler om å få ting gjort, men i denne type samarbeid handler det også om å få alle med og dermed blir det tidkrevende prosesser. Utfordringer til tross, det virker som om felles målsettinger holder nettverket samlet: *«Så jeg føler at vi drar lasset i lag. Og det tror jeg at de andre føler også»* (Intervju nr. 1).

3.3.6. Analyse av sterke og svake sider, mulegheiter og truslar (SWOT-analyse)

SWOT-analysen for nettverket er oppsummert i Tabell 6 under. For meir utfyllande diskusjon av sterke og svake sider, truslar og moglegheiter.

Tabell 1. SWOT-analyse av Bedriftsnettverket i Jostedalen

Sterke sider	Svake sider
<ul style="list-style-type: none"> • Tett nettverk med lang samarbeidshistorie • Ressurssterke pådrivere som kjenner næringen godt • Nettverket har høg legitimitet i reiselivsnæringen regionalt • Tilgang på eksterne kunnskapsressurser gjennom Innovasjon Norges Bedriftsnettverksprosjekt • Tilsatt prosjektleder bidrar til framdrift • Bedriftsnettverksprosjektet gir armslag til å jobbe mer målrettet med lokale ideer 	<ul style="list-style-type: none"> • Har utfordringer med å få tak i den markedsinformasjonen de ønsker • Små bedrifter med begrensede ressurser • (i form av tid og penger) til denne type prosjekt • Tidkrevende prosesser • Ulik motivasjon utfordrer samarbeidet
Trusler	Muligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Sterk kronekurs og høyt prisnivå • Manglende kunnskap om utenlandsmarkedene • Utfordrende infrastruktur 	<ul style="list-style-type: none"> • Reiselivstrender: Vekst internasjonalt innen adventure turisme/aktivitetsturisme • Ny organisering av reiselivsnæringen regionalt

3.4. Drivkrefter og barrierer for innovasjon

Som nevnt over er målsettinger for bedriftsnettverket i Jostedalen et grunnleggende spørsmål der svarene ligger på ulike nivå. Det er likevel enighet om at det å skape produktpakker som kan trekke flere turister til Jostedalen i lavsesong er en viktig målsetting for prosjektet. I forhold til dette arbeidet er det, som nærmere beskrevet i analysen over, ulike drivkrefter og barrierer.

3.4.1. Drivkrefter for innovasjon

Selve etableringen av et bedriftsnettverk i Jostedalen kan ses på som en viktig drivkraft for innovasjon. Søknaden til Innovasjon Norge inneholdt ideer for videreutvikling og innovasjon. Dette var ikke nødvendigvis nye tanker, men det innebar en konkretisering av målsettinger og forslag til tiltak. Søknaden og prosessen i forprosjektet med å konkretisere hva en skulle satse på, blir dermed en styrt form for innovasjonsprosess. Det å være del av et Innovasjon Norge prosjekt med alt det innebærer av nye samarbeidsformer, rapportering og tidsrammer bidrar til en annen dynamikk i utviklingsarbeidet. Denne måten å jobbe på driver nok fram prosesser som ellers ville tatt lengre tid og er på den måten en sentral drivkraft, men samtidig så er det tydelig flere og store utfordringer med å jobbe på denne måten.

Det at bedriftsnettverket i Jostedalen gjennom IN prosjektet kan ansette en person i 50 % stilling virker også å være noe som driver fram utviklingsarbeidet. Det virker å være stor enighet i nettverket om viktigheten av å ha en person i en prosjektlederstilling som holder tak i prosjektet, svarer på henvendelser, innkaller til møter og sørger for informasjonsflyten.

Samtidig blir det trukket fram at dette med å ha noen ansatt som prosjektleder også kan ha andre effekter og til dels virke som en hvilepute. Om bedriftseierne mangler eierskap til de ulike tiltakene, blir nettverket lite bærekraftig på sikt. Skal prosjektlederstillingen bidra til framdrift må arbeidsfordelingen være tydelig.

Det virker som om det er et positivt grunnlag for samarbeid mellom bedriftene. Noen har ideer og mange tanker om ting som de ønsker å få gjennomført mens andre inntar mer passive men støttende roller. Bedriftseierne trekker fram den lokale samarbeidskulturen og det ble blant annet henvist til den sterke dugnadsånden i dalen.

Kontakten med Innovasjon Norge og ekstern prosessleder gir verdifull tilgang til kunnskap. Erfaringsdelingen med andre bedriftsnettverk blir sett på som nyttig, og selv om bedriftsnettverket ennå ikke har fått tak i den markedskunnskapen de trenger, er prosesser satt i gang som forhåpentligvis vil gi den kunnskapen de ønsker. Det å ha et tilgjengelig «støtteapparat» i form av Innovasjon Norge og ekstern prosessleder har vært viktig, og hvor viktig kontakten er i forhold til innovasjon vet en lite om før en har fått inn markedskunnskap og kan begynne å virkelig benytte seg av denne.

Samlet sett kan det se ut til at måten Innovasjon Norges Bedriftsnettverkprosjekt er organisert på gir rom for lokal kunnskapsutvikling og til at ideer kan utvikles. Det blir likevel tydelig presisert fra alle hold at det er krevende å jobbe på denne måten og at en må se langsiktig på disse prosessene.

3.4.2. Barrierer for innovasjon

Samarbeidet i nettverket er krevende. Som en av aktørene sa så er det jo dette på mange måter et nettverk skapt for å oppnå fordelene ved nettverksprosjektet. Vanligvis velger en heller å samarbeide med bedrifter en vet en har felles ønske om å samarbeide med og der en har felles konkrete målsettinger. Å sette sammen et nettverk der utgangspunktet er at 'alle skal med' gir utfordringer.

Disse utfordringene gjør seg blant annet gjeldene i diskusjonen om hvordan prosjektet skal finansieres og om hvordan pakkingen av produkter skal foregå. Ulike forventninger om bedriftsnettverkets framtid er også en utfordring. En ting er å forplikte seg økonomisk for en prosjektperiode, en annen er å forplikte seg til et varig felles prosjekt. Mye tid blir brukt på denne type avklaringer.

Om en skal kalle det et hinder for innovasjon eller ikke kan nok diskuteres, men flere bedriftseiere nevner at det er frustrerende at ting tar så lang tid. Motsetninger og avklaringer tar tid under møter, og særlig styremedlemmene bruker mye tid på bedriftsnettverket. For dem er det mye å sette seg inn i og langvarige møter. Prosessene det jobbes med er tidkrevende, enten det gjelder å få opp nye nettsider, få markedskunnskap eller bli enig om sammensetning av pakker. Flere tar likevel til orde for at dette ligger litt i sakens natur; det er mange som skal bli enige og en ønsker å få med flest mulig videre. Markedsarbeid er møysommelig og det tar tid før en ser resultater.

«..men et er klart at et slikt prosjekt der.. under en offentlig paraply.. det tar tid. Det er ikke gjort over natten. Det er også litt med den arbeidsformen en har. Det er jo Innovasjon Norge, ganske stor og til tider treg organisasjon. (intervju nr. 7)

Innovasjon Norge trakk også fram andre sider som kunne hindre bedriftsnettverkets framdrift. Fra deres ståsted ser de det som viktig å koble bedriftsnettverket i Jostedalen opp mot større aktører om en skal oppnå endring;

«Det som er problematisk kan være det å få med store aktører, med slagkraft ute i markedet, i et samarbeid. For de er jo interessante for mange småskalabedrifter, de store. Og så er det noe med at de små må ha vilje til vekst, og de må ønske å samarbeide med større..»

Den mest konkrete bremseklossen i utviklingsarbeidet har nok likevel vært knyttet til det å skaffe markedskunnskap. Her har bedriftsnettverket møtt en del motgang, men iverksatt alternative tiltak som forhåpentligvis vil gi den informasjonen de ønsker.

Tabell 2. Drivkrefter og barrierer for funksjonalitet i bedriftsnettverket i Jostedalen

Funksjon	Mugle mål	Drivkrefter	Barrierer	Implikasjoner for nettverket selv	Hvilke rammevilkår vil utvikle nettverket?	Overføringsverdi og læring for andre nettverk
Incentiv	Flest muleg av reiselivs-aktørene i Jostedalen skal være motiverte og støtte opp om nettverket	Finansiering fra Innovasjon Norge Folk er villige til å se stort på det for å få med flest muleg	Enkelte bedrifter ser ikke nytten av nettverket Arbeidet med nettverket er tid- og ressurskrevende	Viktig å få demonstrert nytten av samarbeidet	Rammevilkårene er gode i prosjektperioden. Kanskje bør enkelte virkemiddel videreføres ut over prosjektperioden	Mer målrettet organisering øker samarbeidsevnen lokalt Ekstern finansiering gir incentiv til samarbeid
Kunnskaper	Erfarings- og kunnskaps-deling mellom tilsvarende nettverk Ny markeds-kunnskap	Tilrettelagte nettverkssamlinger Høg motivasjon for å få på plass markeds-kunnskap. Bruker alle tilgjengelige kunnskaps-kanaler for å få dette på plass	Har vist seg vanskelig å få tak i informasjon om utenlands-markedene	Erfaringsdeling med andre nettverk bør videreføres Nettverket tilegner seg nye metoder for å innhente markeds-kunnskap	Støtte til møteplassaktivitetar Fortsatt tilgjengelige kunnskapsressurser gjennom f.eks Innovasjon Norge	Måten Innovasjon Norge sitt bedriftsnettverksprosjekt er organisert på gir gode rammer for å jobbe med kunnskapsutvikling
Innovasjon	Nye produktpakker rettet mot skuldersesongene Nye markeder Ny organisasjon SigNatur	Etableringen av et Bedriftsnettverk. Søknad til Innovasjon Norge inneholdt ideer for videreutvikling og innovasjon Person i 50 % som driver prosessene Lokal kultur for samarbeid	Foreløpig er manglende markeds-kunnskap en viktig barriere Intern uenighet har vært utfordrende både i forhold til produktpakking og ny organisasjon	Tilgangen på ny markedsinformasjon bør gi grunnlag for videre produktutvikling	Innovasjon Norge sin «Bedriftsnettverk» satsing ser ut til å gi rom for å videreutvikle ideer Viktig å få på plass ressurser til videreføring av nettverket utover prosjektperioden	Formalisering av samarbeid i form av f.eks en daglig leder eller et styre gjør innovasjonsarbeidet mer målrettet. Viktig med pådrivere Samarbeid tar tid og er til tider frustrerende
Legitimitet	Nettverket og de tilknyttede bedriftene skal ha høg legitimitet i reiselivsnæringen og i samfunnet ellers	Reiselivstrender med fokus på aktivitet i natur	Aktivitetsbedriftene ønsker økt innflytelse i sentrale beslutningsorgan når det gjelder regional reiselivsutvikling		Økt fokus på naturbaserte aktiviteter i arbeid med profilering og destinasjonsutvikling	Samarbeid og felles profilering er en effektiv måte å bygge legitimitet på

Ressursmob.	Nettverket skal bidra til å mobilisere ressurser for å nå nettverkets ulike målsetningene	Tilgang på finansiering og kunnskapsressurser gjennom Innovasjon Norge sitt bedrifts-nettverksprosjekt Ressurssterke pådrivere	Små bedrifter med knappe ressurser til utviklingsarbeid Ikke alle ser nytten av bedriftsnettverket	Nettverket må bruke de tilgjengelige ressursene de har i prosjektperioden	Eventuell nedtrapping av sentral støtte bør skje i samarbeid med nettverket	Modellen for prosjektet til Innovasjon Norge kan med stort utbytte brukes av andre nettverk
Eksternaliteter	Bygdeutvikling Om nettverket lykkes med sine målsetninger vil også reiselivet i resten av regionen, spesielt Luster, dra nytte av flere turister utenom sesong	Nettverket har igangsatt flere tiltak, men det er for tidlig å si om disse vil føre fram og føre til flere turister i regionen Sterkere samarbeid lokalt og nye hjemmesider som promoterer Jostedalen er uansett positivt for bygdene	Generelle utfordringer med å utvikle skuldresesongene i distriktene	Være åpen for samarbeid med andre lokale reiselivsaktører	Tilrettelegging for gode samarbeidsformer regionalt	En vellykket utvikling lokalt kan ha innvirkning på utvikling regionalt
Samlet vurdering	Mer markedsrettet og konkurranse-dyktige opplevelses-tilbud Økt belegg i skuldresesongene	Reiselivstrend med vekt på aktivitet i natur både nasjonal og internasjonalt Nettverk med mange ressurspersoner og god kjennskap til næringen Stor gjennomføringsevne Innovasjon Norge sitt prosjekt «bedriftsnettverk» gir rom for å utvikle lokale ideer	Krevende marked å jobbe mot Krevende i fht infrastruktur å utvikle skuldresesonger i distriktsNorge Krevende å få tak i den markedsinformasjonen de trenger Interne uenigheter og varierende motivasjon bremser utviklingsarbeidet	Det er for tidlig å si i hvor stor grad prosjektet vil bidra til verdiskaping Gjennom nettverket blir bedriftene bedre på å samarbeide og mer bevisst ressursene som finnes i nettverket	Rammevilkårene gitt gjennom Innovasjon Norges bedrifts-nettverksprosjekt har gitt nettverket gode rammevilkår både i forhold til finansiering, tilgjengelige kunnskapsressurser, og tilrettelegging av nettverkssamlinger Ved behov bør deler videreføres ved prosjektslutt	Erfarings- og kunnskapsdeling er nyttig for små, geografisk avgrensede rurale nettverk Viktig med kokre som holder tak i prosessene; pådrivere i form av f.eks prosjektleder, styre, ildsjeler Måten Innovasjon Norge sitt bedrifts-nettverksprosjekt er organisert på gir gode rammer for å jobbe med kunnskaps-utvikling og innovasjon

3.5. Implikasjoner for næringspolitikk

Små sesongbaserte reiselivsbedrifter i Norge har som regel ingen ansatte til å jobbe med markedsføring og salg. Ofte mangler også eierne og/eller daglig leder kompetanse og motivasjon for å jobbe med denne delen av driften. En utfordring for virkemiddelapparatet kan være å bidra til å styrke markedskunnskapen i de små reiselivsbedriftene. Hvordan kan en best tilrettelegge for at denne type kunnskap blir lettere tilgjengelig for bedriftene og at dette samtidig skjer i en form som passer små bedriftseieres hverdag?

Erfarings- og kunnskapsdeling er nyttig for små, geografisk avgrensede rurale nettverk. Støtte til møteplassaktiviteter kan være et godt virkemiddel. Bedriftseierne i Jostedalen la her tydelig vekt på relevans; samlinger med andre nettverk innen Innovasjon Norges prosjekt var nyttige fordi dette var nettverk som hadde sammenlignbare utgangspunkt og utfordringer som det de selv jobbet med.

Innovasjon Norges bedriftsnettverksprosjekt gir gode rammevilkår både i forhold til finansiering, tilgjengelige kunnskapsressurser og tilrettelegging av nettverkssamlinger. Måten bedriftsnettverkene innen tematiserte konseptutvikling organiseres på gir rom for å videreutvikle lokale ideer og virker i så måte å være et godt verktøy for utviklingsarbeid i små bedrifter.

Referansar

- Aldrich, H. E. (1999). *Organizations Evolving*. London: Sage Publications.
- Aldrich, H. E., & Ruef, M. (2006). *Organizations evolving* (2 ed.): SAGE Publications Ltd.
- Ateljevic, I., & Doorne, S. (2000). Staying within the fence: Lifestyle entrepreneurship in tourism. *Journal of sustainable tourism*, 8(5), 378-392
- Bergek, A., Jacobsson, S., Carlsson, B., Lindmark, S., & Rickne, A. (2008). Analyzing the functional dynamics of technological innovation systems: A scheme of analysis. *Research Policy*, 37(3), 407-429.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management*. Boston: Pearson.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research* Hawthorne, NY: Aldine Transaction.
- Granovetter, M. S. (1985). Economic Action and Social Structure: The problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Greve, A. (1998). Betydningen av svake og sterke band i sosiale nettverk. *Magma*(2/1998).
- Healey, P., Magalhaes, C. d., & Madanipour, A. (1999). Institutional capacity-building, Urban Planning and urban regeneration projects. *FUTURA (Journal of the Finnish Society for Futures Studies)*(3), 117-137.
- North, D. C. (1991). Institutions. *Journal of Economic Perspectives*, 5(1), 97-112.
- Rønningen, M. (2009). Innovasjon i reiselivsnæringen. In H. Teigen, M. Mehmetoglu & T. Haraldsen (Eds.), *Innovasjon, opplevelser og reiseliv*. Bergen: Fagbokforlaget
- Scott, J. (1991). *Social Network Analysis: A Handbook* ((2nd edition 2001 ed.) ed.). Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Scott, W. R. (2001). *Institutions and Organizations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA.: Sage Publications.
- Shaw, G., & Williams, A. M. (2004). From lifestyle consumption to lifestyle production: changing patterns of tourism entrepreneurship. In G. Shaw & A. M. Williams (Eds.), *Small firms in tourism: international perspectives*. (pp. 99-113). Amsterdam: Elsevier

Vedlegg 1. Presentasjon halde 16.10.2013 på seminar om innovasjon og innovasjonssystem i Sogn og Fjordane

VRI- forskingsprosjekt:
Bedriftsnettverket i Jostedalen

VRI Forskarprosjektet 16. oktober 2013 – Kristin Løseth, HIF



WESTERN NORWAY RESEARCH INSTITUTE
VESTLANDSFORSKING
www.vestforsk.no

Bedriftsnettverket i Jostedalen



VESTLANDSFORSKING
www.vestforsk.no



Bakgrunnen for Bedriftsnettverket

- Innovasjon Norge prosjekt
- Tar utgangspunkt i eksisterende bedriftsnettverk
- 2012: Bedriftsnettverket i Jostedalen med i forprosjekt
- Forprosjektet finansieres av Innovasjon Norge, egeninnsats og egenkapital frå bedriftene
- Er nå i gang med hovedprosjektet

VESTLANDSFORSKING
www.vestforsk.no



Hovedmål

Innovasjon Norge og NCE Fjord Tourism:

- Videreutvikle opplevelsestilbudet i reiselivet

Bedriftsnettverket:

- Styrke markedskommunikasjonen gjennom et tettere samarbeid på reisemålet
- Mål om økt belegg i skuldersesongene

VESTLANDSFORSKING
www.vestforsk.no



Hva vet man fra tidligere forskning om innovasjon og nettverk i reiselivet?

- Lite systematisk innovasjonsvirksomhet i små servicebedrifter. Eksterne aktører spiller liten rolle pga manglende ressurser til samarbeidsprosjekt. Sundbo 2007)
- Særlig de minste bedriftene lener seg mer på personlige og uformelle nettverk (Lynch, 2000). Tillit og tilgjengelig støtte.
- Norsk studie: Aktivitetsbedriftene driver liten grad av formelt nettverkssamarbeid (Yttredal, 2005)

VESTLANDSFORSKING
www.vestforsk.no

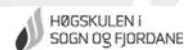


Forts. Hva vet man fra tidligere forskning om innovasjon og nettverk i reiselivet?

Rønningen (2009): Studie av innovasjon i den norske reiselivsnæringen. Fant at følgende faktorer bidro til høyere grad av innovasjon:

- At reiselivsbedrifter var del av innovasjons-relatert samarbeid
- At bedriftene aktivt involverte ansatte i utviklingsprosesser
- At bedrifter systematisk samlet markedsinformasjon
- At bedrifter fikk offentlig støtte av ulike typer
- At bedriftene var større.

VESTLANDSFORSKING
www.vestforsk.no



Sentrale utfordringer for små reiselivsbedrifter i forhold til innovasjonsaktivitet

- Motvillig til nettverkssamarbeid pga tid og ressurser (Sundbo et al 2007; Pechlaner, Fischer and Hammann, 2005).
- Den rurale konteksten: Homogene nettverk
- Sentrale utfordringer:



Bedriftsnettverkets organisering

- Prosjekt i regi av Innovasjon Norge
- Lokal prosjektleder i 50% stilling
- De tre reiselivsnettverkene har ekstern prosjektledelse
- Bedriftsnettverket har et styre på 3 personer
- Felles møte for alle bedriftene 6-10 ganger i året. I tillegg studieturer, seminar etc.
- Medlemmer og nettverksstruktur

Tiltak

- Innhenting av markedskunnskap
- Kontakt med turoperatører
- SigNatur
- Nye hjemmesider
- Produktpakking
- Lære av andre; besøke andre bedriftsnettverk

SOFT Analyse (1)

Sterke sider

- Tett nettverk med lang historie for samarbeid
- God kommunikasjon med Innovasjon Norge og BBR
- Tilsatt prosjektleder sikrer framdrift
- Prosjektet har *stort sett* god forankring lokalt
- Prosjektet gir armslag til å jobbe videre med lokale ideer

Svake sider

- Tett nettverk med lang historie for samarbeid
- Finansieringsordningen låser i en viss grad produktpakkingen
- Noe ulike målsettinger hos bedriftene

SOFT Analyse (2)

Trusler

- Utfordrende målsettinger
- Utfordrende infrastruktur
- Finansiering
- Intern uenighet

Muligheter

- Økt markedskunnskap blant bedriftene
- Nye måter å samarbeide på
- Mer robust destinasjon
- Nå nye markeder med produktpakkene

Drivkrefter

- Nettverksorganiseringen bidrar til å frigjøre en person til prosjektarbeid. Forutsetning for innovativ aktivitet i de minste bedriftene
- De formelle kanalene gir signal om hvor man kan henvende seg for å øke kunnskap. Hjelpemiddelet blir mer tilgjengelig og «personlig»
- Lokal kultur for samarbeid
- Samlet sett: Bedriftsnettverket gir rom for at lokale kunnskapsbehov og ideer kan utvikles.

Hinder for innovasjon

- Svært tette bånd kan gi lock-in effekter
- Mangler tid og penger. Tidsavgrenset prosjekt
- Det forventes at aktører med ulike målsetninger skal bidra økonomisk
- Når alle skal bidra forventer alle å få noe igjen. Produktpakkene blir til en viss grad bundet pga finansieringen
- Avhengig av å få den markedskunnskapen de trenger

Implikasjoner for næringspolitikk

- Støtte (tid, penger, kunnskap) viktig for de minste bedriftene
- Hvordan dekke behovet for markedskunnskap?
- Viktig at ellers tette nettverk har åpne kommunikasjonskanaler til aktører utenfor.

Takk for meg!

Evt spørsmål rettes til kristin.loseth@hisf.no

Litteratur

Pechlaner, H., Fischer, E., Hammann, E.-M. (2005). Leadership and innovation processes- development of products and services based on core competencies. Pp31-59 in: Peters, M. & Pikkemaat, B. (eds.), *Innovation in hospitality and tourism*. London: The Haworth Hospitality Press

Rønningen, M. (2009). Innovasjon i reiselivsnæringen. Chapter 1 in: Teigen, H., Mehmetoglu, M. og Haraldsen, T. (eds.), *Innovasjon, opplevelser og reiseliv*. Bergen: Fagbokforlaget

Sundbo, J., Orfila-Sintes, F., Sørensen, F. (2007). The innovative behaviour of tourism firms- Comparative studies of Denmark and Spain. *Research policy*, 36, (2007) 88-106

Ytredal, E. R. (2005). *Med naturen som arbeidsplass. En studie av friluftslivsbedrifter i Møre og Romsdal*. Steget friluftskompetanse. Volda: Egset Trykk