

Lofoten Winter

Effekten av nettverksbygging mellom reiselivsbedrifter

EK206E 003

Bacheloroppgave innen Entreprenørskap og Småbedriftsledelse

av

Christine J.Husjord

Ragnhild Ørnes

Abstract

The purpose of this paper has been to study and evaluate the effects of clusters and networking in tourism ventures. In this research, the focus is directed at a particular network named Lofoten Winter.

The review of relevant literature on cluster, network, and innovation is undertaken and then addressed to the specific issues of Lofoten Winter. In order to study these particular issues, data was collected from three of the enterprises in Lofoten Winter.

The main conclusion from this study is that the innovation and the value of working together in a cluster, and network are indeed profitable. Not only for the parts who participate in the network, but also the marketing of Lofoten as a destination.

Forord

Denne Bacheloroppgaven er en obligatorisk del av Bachelorstudiet økonomi og ledelse ved Handelshøgskolen i Bodø. Oppgaven skrives det avsluttende semesteret og utgjør 15 av 30 studiepoeng.

Formålet med oppgaven har vært å vise effekten av nettverksbygging mellom aktører i reiselivsbransjen. Med hovedvekt på egenskaper ved nettet og innovasjon. Oppgaven har ett nettverk som grunnlag for undersøkelsen. Resultatet er funnet gjennom litteraturstudier og empiriske undersøkelser av noen av bedriftene som deltar i nettverket.

Arbeidet med oppgaven har hatt både nedturer og oppturer. I den innledende fasen av arbeidet hadde vi problemer med å fastsette en problemstilling, den ble for omfattende for denne oppgaven. Men etter en del jobbing med problemstillingen og med innspill både fra medstudenter og veileder fastsatte vi en problemstilling det har vært svært lærerikt og ikke mist motiverende og jobbe med. De bedriftene vi har kontaktet og ønsket å intervju og få innspill fra har møtt oss med et smil, og en interesse for vår oppgave.

I denne anledning ønsker vi å takke leder i nettverket Lofoten Winter Geri Martin for å ha gitt oss en god innsikt i hvordan nettverket er bygget og hvordan det fungerer. Jan Rune Yanni Vikan, leder ved Destination Lofoten og prosjektansvarlig i Lofoten Winter, for gode råd om hvem vi bør kontakte for intervju. Og Ola Sjeseth, daglig leder ved Orca Lofoten og eier av Svinøya Rorbuer, for gode innspill om hvordan nettverket har fungert for hans bedrifter. Vi ønsker også å takke Lofotposten for god hjelp underveis i arbeidet. Tilslutt rettes det en stor takk til vår veileder Espen John Isaksen for gode råd og konstruktiv kritikk.

Bodø, 20.mai 2009

Christine J.Husjord

Ragnhild Ørnes

Sammendrag

I denne oppgaven har formålet vært å øke innsikten innenfor reiselivet i Lofoten. Vi ønsket å se nærmere på det etablerte nettverksprosjektet Lofoten Winter.

<p style="text-align: center;">Hvordan har Lofoten Winter ført til økt verdiskapning for bedriftene som deltar i dette nettverket?</p>

Denne problemstillingen spesifiseres ved hjelp av begrep innenfor nettverk som tillitt og gjensidighet. I tillegg ser vi på innovasjon i forhold til nettverk, som igjen kan føre til verdiskapning i form av økt lønnsomhet og aktivitet. Alle disse begrepene er brukt under intervjuene, og går igjen gjennom hele oppgaven.

I forhold til problemstillingen skriver vi i litteraturen et avsnitt på hva nettverk er, og hva det innebærer. Byggingen av et nettverk og hvilke maktformer en kan oppleve i et nettverk. Vi tar for oss tillit og gjensidighet innenfor nettverket, og hvor viktig disse faktorene er for at et nettverk skal fungere. Næringsklynge er også en form for nettverk, men er avhengige av at aktørene i nettverket ligger geografisk nært hverandre. Vi ser også på innovasjon og sammenhengen mellom næringsklynge og innovasjon. Suksess er vanskelig å konkretisere, og vi har gitt en innsikt i ulike perspektiver en kan definere uttrykket suksess. Det siste begrepet vi har tatt for oss i litteratur kapitlet er verdiskapning. Dette er et ord som går igjen i oppgaven vår, og som vi også har i problemstillingen. Verdiskapning er et bred betegnelse, men vi har valgt å konkretisere begrepet i vår oppgave til økt lønnsomhet og aktivitet.

Forskningsmodellen finner vi avslutningsvis i litteraturen, og det er denne vi tar utgangspunkt i når vi senere analyserer i analysekapitlet.

I metodekapitlet forteller vi om hvordan vi har brukt en kvalitativmetode, og gjort tre intervju. Vi har også sett på vår innsamling av data, og kvaliteten av disse. Vi har forteller også grundig prosessen i vår oppgaveskriving. Vi beskriver også det casedesignet vi har brukt, som viser til at vi går i dybden på en bedrift, som i vår oppgave er Lofoten Winter.

Med utgangspunkt i analysen konkluderer vi med at Lofoten Winter har ført til økt verdiskapning for bedriftene som deltar, dette ved at de økonomisk får muligheten til global markedsføring. Det gir en økende interesse for Lofoten som destinasjon, ved at de markedsfører seg med et spissprodukt. I tillegg må de følge nettverkets utvikling, og endre sine produkter for å følge sine konkurrerende aktører i nettverket, for å hele tiden ha en solid plass i markedet.

Innhold

Abstract	2
Forord	3
Sammendrag	4
Tabell- og figur- oversikt	8
1 Innledning.....	10
1.1 Bakgrunn for oppgaven	10
1.2 Aktualisering	11
1.3 Problemstilling.....	13
1.3.1 Avgrensning av problemstillingen.....	15
1.4 Oppbygging av oppgaven.....	16
2 Litteratur.....	19
2.1 Innledning	19
2.2 Nettverk	19
2.3 Nettverksbygging.....	20
2.3.1 Hvordan bygge et godt nettverk?.....	20
2.3.2 Tillit i nettverk	22
2.4 Næringsklynge.....	23
2.5 Innovasjon	24
2.6 Suksess.....	28
2.7 Verdiskapning.....	29
2.8 Forskningsmodell	30
3 Metode.....	32
3.1 Innledning	32
3.2 Begrunnelse for valg av metode	33
3.3 Forskningsdesign	34
3.3.1 Casedesign	34
3.3.2 Casestudiedesign.....	37

3.4 Datainnsamling	39
3.4.1 Ulike typer intervju	39
3.4.2 Fremgangsmåte ved innsamling av data	40
3.5 Evaluering av metoden	43
3.5.1 Pålitelighet (reliabilitet)	43
3.5.2 Troverdighet (begrepsvaliditet)	44
3.5.3 Overførbarhet (ekstern validitet).....	45
3.5.4 Overensstemmelse	45
3.6 Oppsummering av metodekapitlet.....	45
4 Analyse.....	48
4.1 Innledning	48
4.2 Presentasjon av Lofoten Winter	48
4.3 Presentasjon av bedriftene vi har intervjuet	51
4.3.1 XX-Lofoten.....	51
4.3.2 Svinøya Rorbuer	52
4.3.3 Orca Lofoten	52
4.4 Analysering av funnene	53
4.4.1 Nettverkets egenskaper	53
4.4.2 Innovasjon.....	59
4.4.3 Suksess.....	60
4.4.4 Verdiskapning	62
4.5 Oppsummering	63
5.0 Konklusjon	65
5.1 Innledning	65
5.2 Svar på problemstilling.....	65
5.3 Praktiske Implikasjoner	68
5.4 Begrensninger med oppgaven	68
5.5 Forslag til videre forskning.....	69
6.0 FEM- filosofi, etikk og miljø	70
7.0 Kilder.....	73

Tabell- og figur- oversikt

Tab: 4.1 Geografisk plassering av bedriftene

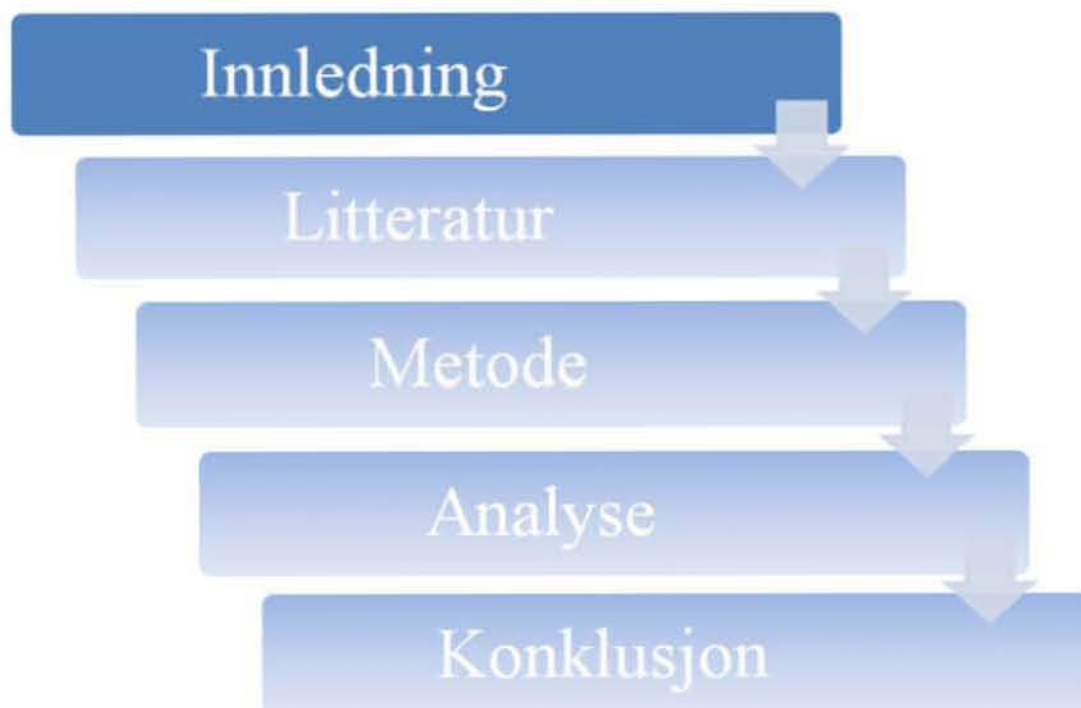
Tab: 4.2 Oversikt over samarbeidspartnere

Fig: 1.1 Oppbyggingen av oppgaven

Fig: 2.1 Forskningsmodell

Fig: 3.1 Prosessen i oppgaveskrivingen

Fig: 3.2 Fire designstrategier for casestudier



1 Innledning

I innledningskapitlet skal vi forklare bakgrunnen for oppgaven, hvorfor vi har valgt å skrive om akkurat dette tema. Så aktualiserer vi temaet, hvorfor er akkurat vår problemstilling interessant? Deretter vil vi utlede problemstillingen vår og forklare avgrensningene rundt problemstillingene. Tilslutt i dette kapitlet vil vi se på videre oppbygging av oppgaven.

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Bakgrunnen for valget av oppgave var i utgangspunktet en givende interesse for Lofoten og det øygruppen har å tilby. Vi er begge født og vokst opp i Lofoten, og har sammenhengende bodd i Svolvær, ”Lofotens hovedstad”, i atten år frem til 2006. Ved utflytting har vi virkelig innsett hvilken attraksjonsverdi Lofoten har som destinasjon, med sin praktfulle natur og spektakulære utforming. Vi bestemte oss derfor å basere vår oppgave på å finne mer ut om den aktuelle turistdestinasjonen og vår hjemplass Lofoten.

I begynnelsen ønsket vi å skrive en oppgave om vekst innenfor reiselivet i Lofoten, og hvilke faktorer som fører til denne veksten. Etter en del undersøkelser rundt dette tema innså vi at dette kunne bli en noe større oppgave enn den vi skulle skrive på dette studiet. Hvilke faktorer som eventuelt fører til vekst er mange, og en må se på årsaker til vekst fra utallige ulike sider. En av faktorene som var vesentlig i denne sammenheng er at Lofoten nettopp har fått fastlandsforbindelsen Lofast, som har gjort at det er lettere tilgang til Lofoten enn før den nye veien kom. Dette var en faktor som måtte tas hensyn til ved problemstillingen om vekst. En annen ting var økene publisitet rundt destinasjonen, vi måtte også ha sett på turistenes ferievaner, hadde det vært noen endringer som kunne føre til at det ble vekst i reiselivet i Lofoten. En siste faktor vi ble anbefalt å ta hensyn til var nettverksbyggingen innenfor reiselivsaktørene i Lofoten. Med dette som utgangspunkt ble vi enige om å velge ut et av disse temaene og fokusere oppgaven rundt dette tema. Vi valgte nettverksbygging fordi det hadde vi størst interesse for.

1.2 Aktualisering

Hele vår oppvekst har vi opplevd at turismen har preget vår hjemplass Svolve, og vi har sett en voldsom tilstrømming på sommeren av bil, buss og – hurtigruteturister. Det er mange internasjonale turister, men også norske familier har tatt turen opp for å oppleve øyriket Lofoten. Opp gjennom tidene har Lofoten fått mer og mer oppmerksomhet fra utlandet, og i 2007 kåret det amerikanske magasinet "National Geographic Travelers" Lofoten til en av verdens flotteste øygrupper (Kilde). De baserte sin undersøkelse på kvaliteter som gjør øyene unike, og kriteriene var alt fra sosiale og kulturelle forhold, til miljø og økologi. Lofoten oppnådde 82 av 100 mulige poeng, og gikk dermed inn på en tredje plass.

Lofoten har i årrekkert vært en sesongbasert reisedestinasjon, næringen har vært preget av mye pågang i sommermånedene og rolige tider i vinterhalvåret. I senere tid har det vokst frem en interesse for vinterlandskapet i Nord-Norge. I 2007 viste statistikker en økning på over 26 000 gjeste døgn i mellom perioden oktober til desember, dette er en fordobling av antall gjestedøgn fra 2006 (Lofotposten, 2008). Turistene som ønsker å reise litt utenfor turistsesongen får oppleve et litt annerledes Lofoten. Tilbudene er forskjellige fra hva en finner på sommeren, naturen er mer storslott og uforutsigbar på vinteren.

Det er mye og oppleve i Lofoten på vinteren, om en vil kan en se på spekkhoggere som hver høst kommer inn med silda til Tysfjorden og Vestfjorden for å tilbringe vinteren der. I tillegg har man muligheten til å oppleve det yrende folkelivet i Lofoten, som er fra midten av januar til ut april. Da er det verdens største sesongfiskerier og den gyteklare skreien kommer i milliontall ankommer Lofoten. Yrkesfiskere fra hele landet deltar. Flere ting en kan oppleve i øyriket Lofoten er foreksempel nordlyset, som er noe av det vakreste en kan oppleve av Nordnorsk natur. Er man glad i å kjøre alpin eller telemark, er topturalternativene mange i Lofoten.

Lofoten Winter er et nettverksprosjekt som ønsker å tilby alle turister en opplevelse av Lofoten på vinteren. Ulike aktører i dette nettverket tilbyr både spekkhogger safarier, og arrangerte topturer. De ønsker å trekke turistene til Lofoten om vinteren å gi den en opplevelse av det "ekte" Lofoten. Lofoten Winter ble startet opp i 2004, med en rekke reiselivsbedrifter som ønsket å utvikle mulighetene for vintersesongen i Lofoten.

Formålet med oppgaven vår er at vi ønsker å finne ut om nettverksprosjektet Lofoten Vinter har hatt positiv virkning på reiselivsnæringen i Lofoten. I neste del vil vi presentere formuleringene av problemstillingen, og hvordan vi har avgrenset problemstillingen. I tillegg vil det være en beskrivelse av Fem- problemstillingen, som er en underproblemstilling under filosofi, etikk og miljø.

1.3 Problemstilling

Oppgaven fokuserer på reiselivet i Lofoten og om en faktor som nettverksbygging kan føre til økende verdiskapning for reiselivsaktørene i Lofoten. Målet var å undersøke om det å skape nettverk mellom reiselivsaktørene i Lofoten førte til goder både for den enkelte bedrift, og for destinasjonen som helhet. Lofoten har som nevnt tidligere vært en turistdestinasjon, basert på store sesongsvingninger. I den senere tid har destinasjonen utviklet seg til også å trekke turister på vinterstid.

Vi satte i gang en idémyldring for temaet. Vi satset på å basere oppgaven rundt det største nettverksprosjektet i Lofoten, Lofoten Winter. Vi ønsket å finne ut om bedriftene som deltar i nettverket drar goder av det, hovedproblemstillingen vår ble da formulert slik:

**Hvordan har Lofoten Winter ført til økt verdiskapning for
bedriftene som deltar i dette nettverket?**

Med verdiskapning i denne oppgaven mener vi økt lønnsomhet, eller økt aktivitet for bedriftene som deltar. Kommer nærmere tilbake til dette i litteraturdelen.

Underveis i jobbingen med denne problemstillingen og litteraturen rundt dette tema, kom vi frem til en underproblemstilling til den vi allerede hadde. I litteraturen kom vi over en del sekundærdata i form av artikler som beskrev temaer rundt nettverk og innovasjon. Temaet var interessant for oss og vi undersøkte dette nærmere. Vi kom opp med ulike spørsmål vi ønsket å få svar på, blant annet om innovasjon i nettverk førte til suksess for nettverket. Vi kom opp med en underproblemstilling som ble formulert som følger:

Har innovasjon innenfor nettverket bidratt til suksess, i form av økt verdiskapning?

Med innovasjon mener vi nyskapning og nye muligheter for å utvikle samarbeid. Wickham (2006) betegner enkelt at innovasjon handler om å finne nye kombinasjoner eller muligheter.

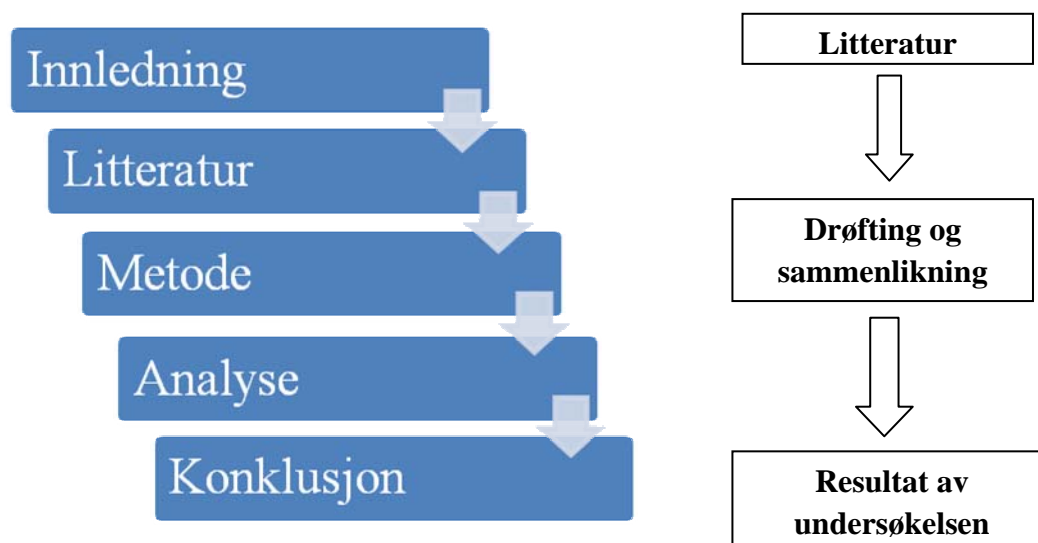
Med dette ønsket vi å finne ut om nettverket Lofoten Winter fokuserer på innovasjon og om dette er en an grunnene til at nettverket har hatt stor suksess.

1.3.1 Avgrensning av problemstillingen

Oppgaven fokuserer på nettverk innen reiselivsnæringen i Lofoten. Vi går inn i et nettverk og studerer dette, altså nettverksprosjektet Lofoten Winter. Innen for dette nettverket er det 23 aktører som deltar. Vi har avgrenset oppgaven slik at vi tar for oss tre bedrifter innenfor nettverket. Vi bruker uttalelsene fra disse bedriftene til å underbygge om nettverket er velfungerende eller ikke. Vi har i denne oppgaven avgrenset det slik at vi bare tar for oss bedrifter som er medlemmer av nettverket Lofoten Winter. For å få en bredere forståelse av hvordan nettverket fører med seg goder skulle vi ha sett på noen bedrifter som står utenfor nettverket og da eventuelt sammenliknet. Dette kommer vi tilbake til i konklusjonskapitlet når vi forteller om forslag til videre forskning.

1.4 Oppbygging av oppgaven

Vi har valgt å bruke en figur for å illustrere oppbyggingen av oppgaven. Oppgaven er delt inn i fem deler, sammenhengen mellom delene og fremdriften i oppgaven er vist i figur 1.1 under.



Figur 1.1: Oppbyggingen av oppgaven

Innledningskapitlet har startet med å forklare hva som er bakgrunnen til oppgaven, og å aktualisere emneområdet som oppgaven tar for seg. Problemstillingene er blitt forklart og avgrensningene for oppgaven er presisert.

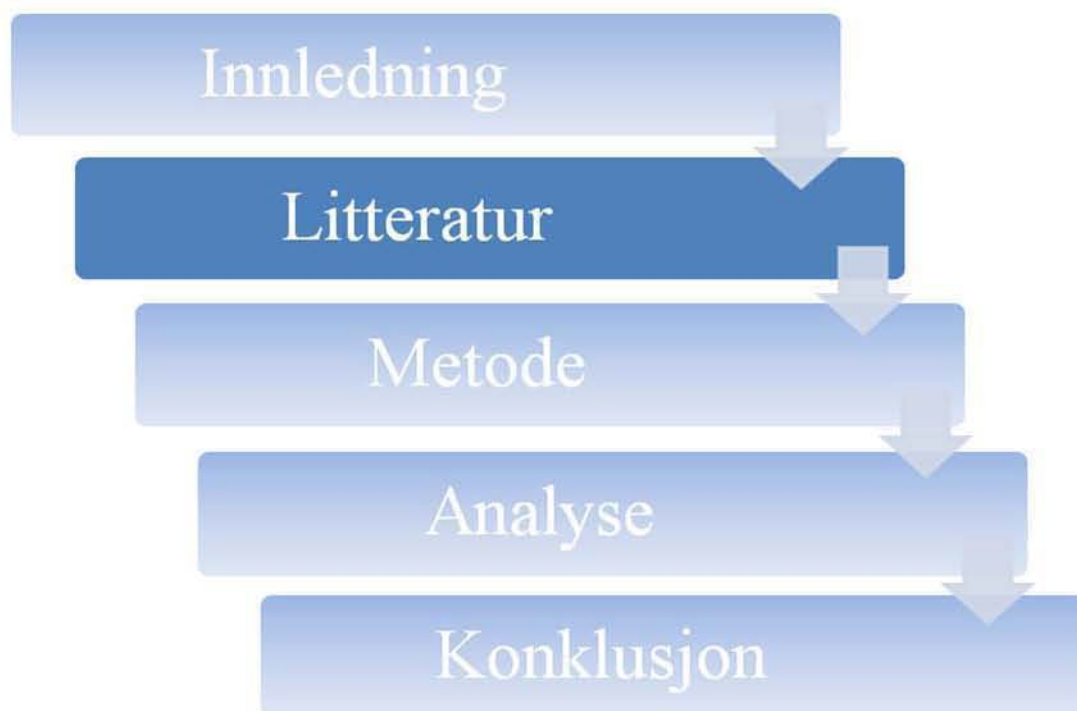
Litteraturkapitlet starter med å forklare hva et nettverk er og hva som skal til for å bygge et godt nettverk. Videre i kapitlet vil vi forklare sammenhengen mellom nettverk og næringsklynger. Videre diskuteres innovasjon, og hvilken virkning nettverk har på innovasjon i bedrifter. Tilslutt kommer vi inn på suksess, og verdiskapning som kan være en form for suksess for en bedrift. Litteraturkapitlet gir altså en teoretisk forklaring av de begreper vi bruker senere i oppgaven, og danner en teoretisk begrunnelse for de valg som er gjort med hensyn på problemstillingen.

Metodekapitlet vil presentere den metoden vi har brukt for å samle inn de ulike dataene vi har brukt i undersøkelsen. Denne delen vil se på styrker og svakheter med ulike

forskningsmetoder. Vi vil forklare hvilken forskningsdesign vi har valgt og hvorfor, vi vil også se på kvaliteten og troverdigheten til dataene.

Analysekapitlet tar for seg de funnene vi har fått ut av intervjuene som er gjort. Her vi koble våre funn opp mot teorien fra litteraturkapitlet, på en måte som gjør at vi kan komme frem til en konklusjon på vår problemstilling. I analysedelen tar vi utgangspunkt i forskningsmodellen vi kom frem til i litteraturkapitlet. Denne skal fungere som ”limet” i analysedelen

Konklusjonskapitlet tar vi igjen for oss problemstillingen og ønsker å få et svar på denne ut i fra de innsamlede data og analyse. Tilslutt vil forslag til videre forskning bli diskutert.



2 Litteratur

2.1 Innledning

I dette kapitlet skal vi prøve å trekke frem andre forfatteres syn på nettverk, verdiskapning og innovasjon. Vi har jobbet oss igjennom ulik litteratur som kan relateres til temaet for oppgaven. I dette denne delen av oppgaven skal vi presentere den litteraturen vi mener har størst relevans for vår oppgave.

Først gir vi en introduksjon av hva et nettverk er, videre tar vi for oss nettverksbygging og hva som skal til for å bygge et godt nettverk. Her har vi lagt stor vekt på tillit i nettverket. Videre forklarer vi næringsklynger og linker dette opp mot innovasjon, som kan være et utfall av næringsklynger. Så tar vi for oss suksess og verdiskapning før vi til slutt gir en forklaring av oppgavens forskningsmodell.

2.2 Nettverk

Hva er et nettverk? Det var det første spørsmålet vi stilte oss, i det daglige hører vi ordet nettverk i flere sammenhenger. Det er for eksempel viktig å ha et godt nettverk i studietiden, dette for å trives og for å ha mennesker og samarbeide med. Vi hører i media at det er viktig for bedriftsledere å ha gode nettverk for å videreutvikle sine bedrifter. Timperley (2003:13) sier "Det er ikke hva du vet som betyr noe, det er hvem du kjenner". Dette kommer sterkt til nytte i dag, mennesker går sammen i nettverk i utallige forskjellige situasjoner for å stille seg selv eller bedriften i en bedre konkurransemessig posisjon. Men i denne oppgavens sammenheng trengte vi en noe mer konkretisert beskrivelse av hva et nettverk er, og hva som skal til for å få et nettverk til å fungere. *Med nettverk menes det at en bedrift ikke opererer alene i markedet, de vil være i stadig kontakt med andre aktører. Noen av disse relasjonene vil være kortvarige, mens andre vil være mer langvarige* (Wickham, 2006). Med nettverk betyr det altså at bedriften ikke skal stå alene i markedet.

Nettverk kan ha både positive og negative sider, et velfungerende nettverk fører ofte med seg goder for bedriftene som deltar. Fungerer derimot nettverket dårlig kan deltagelse i et nettverk føles mer som en jobb enn en gode. Å etablere og vedlikeholde nettverk krever både tid og ressurser for de som deltar (Foss, 2006). Et velfungerende nettverk er derfor viktig for at det skal føre goder med seg, videre i kapitlet vi beskrive nettverksbygging og hva som skal til for å bygge et godt nettverk.

2.3 Nettverksbygging

Å bygge opp et nettverk er en prosess som kan anvendes av hvem som helst i en hvilken som helst fase i livet (Timperley, 2003:14). Personer som har bygget seg effektive nettverk vet at det ikke er noe annet en nettverksbygging som setter en slik fart på karrieren, en kommer i kontakt med viktige samarbeidspartnere, lettere tilgang til ressurser og kan gjøre større satsninger med et nettverk i ryggen (Timperley, 2003).

Når det dannes et nettverk blir dette sammensatt av flere ulike aktører. Disse aktørene har ulike relasjoner til hverandre og til nettverket som helhet. *Begrepet nettverk innebærer både personene som inngår, og de relasjonene som eksisterer mellom dem* (Foss, 2006:198). Vi skiller mellom svake og sterke bånd i nettverk. Båndene mellom de ulike aktørene i nettverket vil være forskjellige.

2.3.1 Hvordan bygge et godt nettverk?

For å få en bedrift til å fungere må man skaffe seg de rette ressurser og skape et godt nettverk (Jenssen, 2006). Bygging av et nettverk for sin bedrift, med andre bedrifter krever at lederen og medarbeiderne har relasjonsferdigheter, og finner de rette alternativene i et nettverksamarbeid. Det er også viktig at bedriften som ønsker å skape et nettverk, posisjonerer seg i nettverket. Med dette menes det at man kan få makten i et nettverk ved å bruke

forskjellige ”betalingsmidler”. Det er ikke pengemidler man snakker om, men interessante fordeler som man kan få om man går inn i et nettverk med bedriften. Det går for eksempel å lokke med kontakter som man får via nettverket, eller man kan friste med kompetanse innenfor et område som kan være til nytte for de andre bedriftene. Det er derfor viktig å få tak i de rette ressursene når man skal bygge opp et nettverk, slike ressurser kan være alt fra penger til kunnskap. Med kontroll over de rette ressursene får man også makt. Det er viktig å ha et attraktivt tilbud til de man ønsker å gå inn i nettverk med, slik at man vet at de vil gjøre mest mulig for at nettverket skal fungere best mulig.

Det menes å være seks ulike maktkilder (Legitim makt, kompetanse, nettverk, karisma, kontroll over ressurser og informasjonstilgang og formidling) for nettverk og organisasjoner (Jenssen, 2006). For nettverk bestående av bedrifter er det disse som ses på som de viktigste kildene:

- Kompetanse
- Nettverk

Den vanligste maktformen i nettverk er kompetanse, hvor det kan være personer eller en bedrift i et nettverk som kan sitte med en ettertraktet kompetanse. Disse kan ha en betydelig innflytelse for viktige avgjørelser når de har den rette kompetansen.

Et gunstig nettverk for enkelte personer eller en bedrift kan være en maktkilde. Personer som har de rette ressursene i sitt personlige nettverk, kan bruke disse ressursene som et maktmiddel for hele nettverket. Med det mener man at personen kan kontrollere disse ressursene å velge å gi tilgang eller begrense hele nettverket for disse ressursene. Man kommer lett i en maktposisjon om man har kontroll over ressurser som hele nettverket kan være interesserte i, som foreksempel pengemidler, kunnskap, eller produksjonslokaler.

Disse maktmidlene som her er nevnt, kan også kalles ”betalingsmidler”. Med dette menes det at det er midler man kan gi eller få ved å betale for. Og disse betalingsmidlene skal gjøre at nettverket vokser frem ved å utveksle ressurser som de forskjellige partene i nettverket er interesserte i. Et nettverk er altså basert på å supplere hverandre med ting alle partene i nettverket vil ha positiv virkning av. Dette kan være i nettverk mellom bedriften og dens konkurrenter, eller mellom bedriften og dens leverandører.

2.3.2 Tillit i nettverk

”Tillit er en viktig byggestein for et velfungerende samarbeid” (Geir Martin, leder for Lofoten Winter). Nettverk bygges mye opp av tillit til alle som er med i nettverket (Jenssen, 2006). Hvis ikke bedriften som ønsker å skape et nettverk rundt seg, har tillit hos de andre bedriftene som de er avhengige av, kan bedriften tape mange viktige ressurser. En tillitserklæring mellom nettverkene er noe som gjør at det skapes et vennskapsbånd mellom partene i nettverket. Dette har den virkning at man hjelper hverandre, og forventer å få hjelp når man selv skulle trenge det. Et slikt vennskap gir en fordel til alle partene i et nettverk.

Det er veldig viktig å ha klarhet i hvordan avhengigheten mellom partene er i nettverket (Jenssen, 2006). Det er viktig med en symmetri i avhengigheten for at nettverket skal fungere som best. Dette for en asymmetri kan være risikofylt for de som er avhengige av andre parter, dette fordi asymmetri innebærer at det ikke er gjensidighet i avhengighetene. Det er også veldig krevende å være den parten som alle er avhengige av skal opptre rett. Et slikt nettverk kan være vanskelig å forstå, derfor er det viktig å få kontroll på hvem som er gunstig å samarbeide med, og hvem som vil hindre framdriften i nettverkets suksess. Symmetrien i nettverket er avhenging av hvordan en reagerer på andre parters handlinger, og hvordan andre reagerer på dine. Man er avhengig av en velfungerende samhandling for at det skal være fordelaktig å være i et nettverk.

Det å etablere et styre som skal være med på den daglige ledelsen av nettverket kan være viktig for at det skal fungere (Jenssen, 2006). Det er ofte dårlig mottatt av gründeren som ønsker at hans ideer skal være de eneste, men det er likevel viktig for ny etablerte bedrifter og ha et nettverkstyre. Dette må være et godt sammensatt styre av kompetente medlemmer. Alle partene i nettverket bør ha en representant som er med på viktige avgjørelser. Samarbeidet mellom styremedlemmene er ofte avgjørende for hvor godt nettverket fungerer, og man har ofte medlemmer med forskjellige fordeler. Hvor noen har materielle ressurser, kan andre ha tekniske, organisatoriske eller juridisk kunnskaper. Et styre kan også oppleve det vanskelig og ta store avgjørelser for hele nettverket, og det kan også være vanskelig for bedriftseierne å stole på at styre tar avgjørelser som bevarer deres interesser. Den viktigste oppgaven for styret er å komme til en avgjørelse, samtidig som de holder ved sine parters prinsippaker.

2.4 Næringsklynge

En næringsklynge er en form for nettverk, næringsklynge er en gruppe folk og bedrifter som er innenfor samme næring, og ligger nært hverandre geografisk (Bell, 2005). Ett nettverk kan dannes mellom bedrifter som ikke ligger geografisk nært hverandre, en bedrift kan for eksempel være i et nettverk via e-post eller telefon med en bedrift som ligger i et annet land. Dette vil da ikke betegnes som en næringsklynge fordi bedriftene er plassert geografisk for langt fra hverandre.

Novelli, Schmitz og Spencer (2005) hevder i sin rapport, *Network, clusters and innovation in tourism: A UK experience*, at nettverksbygging har vist seg å ha positive virkninger for bedrifter. Healthy Lifestyle Tourism Cluster (HLTC), som er det nettverket som blir diskutert i denne rapporten, har medført betydelige fordeler for de små og mellomstore bedriftene som deltar i dette nettverket. Bedriftene som var vant til å arbeide på egenhånd, men som nå på grunn av nettverket samarbeidet med andre lokale aktører involvert i forskjellige næringer, har sett positive virkninger av nettverksbyggingen. Disse alliansene har generert økt kvalitet på tjenestene, gjort dem mer synlige i markedet, og fått flere turister til området gjennom samarbeid om markedsføring med andre aktører i gruppen.

Novelli, Schmitz og Spencer (2005) henviser videre til Christensen, McIntyre og Pikholtz (2002) som sier at nettverk eller klynger har en større mulighet til å konkurrere på en nasjonal og global basis, når bedriftene konkurrerer og samarbeider på samme tid. På denne måten kan det tilbys mange produkter, og samtidig vil det utvikles nye produkter fordi det også er en konkurranse mellom de samarbeidende partene.

Porter (1998) påpeker at gjennom lokal konkurranse på et globalt marked kan det utvikle seg et paradoks: Konkurransfordelene i en global økonomi ligger i en lokal tilknytning, lokalkunnskap og lokale forbindelser og lokale egenskaper som konkurrenter som ligger langt unna ikke kan matche.

Christensen, McIntyre og Pikholtz (2002) påpeker at småbedrifter som har konkurrert i et større marked ved å samarbeide lokalt gjennom nettverk og sammenslutninger innenfor turisme, har erfart en dramatisk vekst, noe som gir fordeler og fleksibilitet, deling av verdifull markedsinformasjon, nyskaping og muligheter til å gå inn i andre nettverk på et nasjonalt nivå

og også over grensene. Dette gir god ressursutnyttelse og kunnskapsutveksling mellom deltakerne.

Viktige resultater av næringsklynger kan være innovasjoner, derfor er innovasjon et viktig begrep innenfor beskrivelsen av næringsklynger. Vi vil derfor videre forklare hva som menes med innovasjon, og så gi begrunnelser for hvorfor bedrifter som deltar i næringsklynger ofte er mer innovative enn bedrifter som ikke gjør det.

2.5 Innovasjon

Wickham (2006) betegner enkelt at innovasjon handler om å finne nye kombinasjoner eller muligheter. Innovasjon kan generelt defineres som det å gjøre noe nytt som har økonomisk betydning (Spilling, 2006)

Bell (2005) trekker frem poeng som vil frembringe innovasjon, Bell mener at alle som er med på å skape innovative ideer, vil få et større og bedre utgangspunkt til nyttig innovativ informasjon om de er en del av en næringsklynge. Det er derfor viktig å forstå hvor viktig det er å delta i en klynge, for bedrifter som er deltagere vil oppleve en større innovasjon, og vil da i gjengjeld se at innovasjon fremhever bedriftens prestisje.

Innovasjon ligger i hjertet av en entreprenøriell prosess, og en trenger innovativ tenking for å få en rett prosess, og overleve på markedet (Wickham, 2006). Drucker (1985) mente i sin artikkel om entreprenørskap og innovasjon, at entreprenører må komme med nytenkende ideer. Hvis de ikke hadde det var det ingen vits å entre markedet, og for å tro på innovasjon må man også tro på en konstant forandring ettersom man beveger seg fram i tid. Innenfor innovasjon er det viktig å tro at man kan gjøre en forandring med våre handlinger.

Innovasjon er en utvikling og en realisering av nye ideer for å løse problemer i bedriften. En innovasjon kan også være en gammel ide, videreutviklet for nyere tid, og med et nytt unikt uttrykk (Van de Ven, 1986:591). Innovasjon kan forekomme gjennom nye ideer for å markedsføre bedriften på markedet, eller finne en ny organisering av bedriften, eller bare det å finne en ny innfallsvinkel på måten man tar kontakt med andre bedrifter. Hovedpoenget om innovasjon er at det skal være noe nytt, bedre, forskjellig fra tidligere prosjekter.

Bak ideen til bedriften, må det ligge en innovasjon som viser en ny vri på å gjøre ting, og som både er effektiv og forskjellig fra de eksisterende ideene på markedet. Det å være innovativ er å se muligheter, og utnytte disse når man kan. Det er ikke alle entreprenører som har denne egenskapen, og det krever litt for å ha de evnene til å kjenne markedet og forstå kundene som skaper det. Derfor så er det viktig at alle ideer en har, må granskes opp mot dagens marked, for å finne ut om ideen virkelig har en sjanse til å overleve markedet.

Kunnskap og innovasjon er avhengig av hverandre, og det er vanskelig å oppnå suksess kun ved hjelp av den innovative ideen, man skal også lære seg å bruke den på riktig måte. Og med kunnskap om markedet vil den entreprenørielle og innovative bedriften oppleve fleksibilitet og god respons, men dette krever at bedriften har en interesse av å lære om deres kunder og dem selv som bedrift, og ikke minst deres konkurrenter. Videre vil vi nå ta for oss sammenhengen mellom næringsklynger og innovasjon.

I Bells artikkel trekker han frem vitenskapsmennene Harrison (1994) og Porter (1990) som hevder at bedrifter som jobber sammen i en klynge er mer innovative enn de som ikke gjør det, dette begrunnes med:

1. I en næringsklynge vil man ikke bare få fordelene med en sammenstuet økonomi, man vil i tillegg også få fordelene med at man kan ha en direkte observasjon av konkurrentene, og at man har muligheten til å utnytte kunnskapen til hverandre.
2. Den andre grunnen er at man i en næringsklynge automatisk også tilegner seg nettverksfordeler, som for eksempel sosialt samspill mellom partene.

På grunn av den geografiske nærheten i næringsklyngen vil bedrifter observere og etterligne sine konkurrenter og vil dermed skape nye innovasjoner (March, 1994). Likevel kan bedriftene i en næringsklynge ikke alltid direkte kopiere hverandre, eller ha direkte kontakt for de konkurrerer, men deres observasjon av konkurrentenes produkt vil skape en mutasjon som de kan gjøre til deres produkt. Om man greier å få en sentral rolle i sin klynge vil man ha stor utstrekning i markedet, og ha stor oversikt over andre konkurrenters bestrebelser. Og om man er sentral i klyngen vil man mest sannsynlig alltid få tilgang til verdifull informasjon, og ha rask tilgang til lovende nye ”vågestykker” som kan frembringe innovasjon. (Powell *et al.*, 1996)

I en slik næringsklynge vil nettverket innenfor denne være viktig, og jo mer en bedrift er involvert i nettverket, jo større er muligheten for bedriften å sammenligne seg selv opp mot andre bedrifter. Man har også da muligheten til å sammenligne informasjon og tilegne seg ny informasjon via nettverket. Med en slik mulighet til å få mangfoldige informasjonskilder, og vital informasjon, vil en også kunne kombinere denne informasjonen på nye måter, slik at man får nyskaping og innovative produkter.

Bedrifter som da ikke er i en slik klynge, vil ikke få tilgang til klyngens erfaringer eller muligheten til å observere rivalene innenfor en klynge, og får altså ikke muligheten til å bruke disse kanalene for å skape innovasjon. (Powell *et al.*, 1996)

Som vi ser ut i fra denne delen bringer næringsklyge, som en form for nettverk, mange goder med seg for bedriftene som deltar. Vi sier ikke med dette at bedrifter som ikke deltar i nettverk eller næringsklynger ikke kan være innovative bedrifter, men at deltagelse i en næringsklynge kan være med på å fremme innovasjon i bedriften.

Videre i dette kapitlet vil vi beskrive suksess og verdiskapning, dette fordi det kan være resultater bedrifter oppnår ved å delta i nettverk eller næringsklynger.

2.6 Suksess

Det er vanskelig å definere suksess for en bedrift, det kommer alltid an på hva bedriften selv har satt som sitt mål (Wickham, 2006). Alle entreprenører jobber mot en suksessfull bedrift, og måler sin suksess etter hva de har greid å oppnå. Suksess kan ses på det private plan som entreprenør, men man kan også måle suksessen etter kunder og markedets interesse. Suksess kan ses på med fire forskjellige aspekt:

- Utførelsen av ideen
- Personer som har forventninger til ideen
- Miljøet rundt de forventningene
- Det endelige resultatet av ideen

Suksessen i bedrifter kan måles opp med kvantitative metoder, som kan vise den økonomiske tilstanden til en bedrift, og den kan også indikere hvor bedriften ligger i markedet forhold til konkurrentene. Bedriftene har også en sammensetning av mange individer, og for at suksessen skal få en mening, må personene i bedriften få en personlig opplevelse av suksessen. Denne erfaringen de ansatte i bedriften har av suksessen kan ha en positiv innvirkning på deres liv.

Suksess innenfor bedriften kan altså ses på ulike måter, en måte å måle suksess på for en bedrift kan være at det er økt verdiskapning i bedriften. Vi vil derfor videre gi en forklaring av hva som ligger i begrepet verdiskapning.

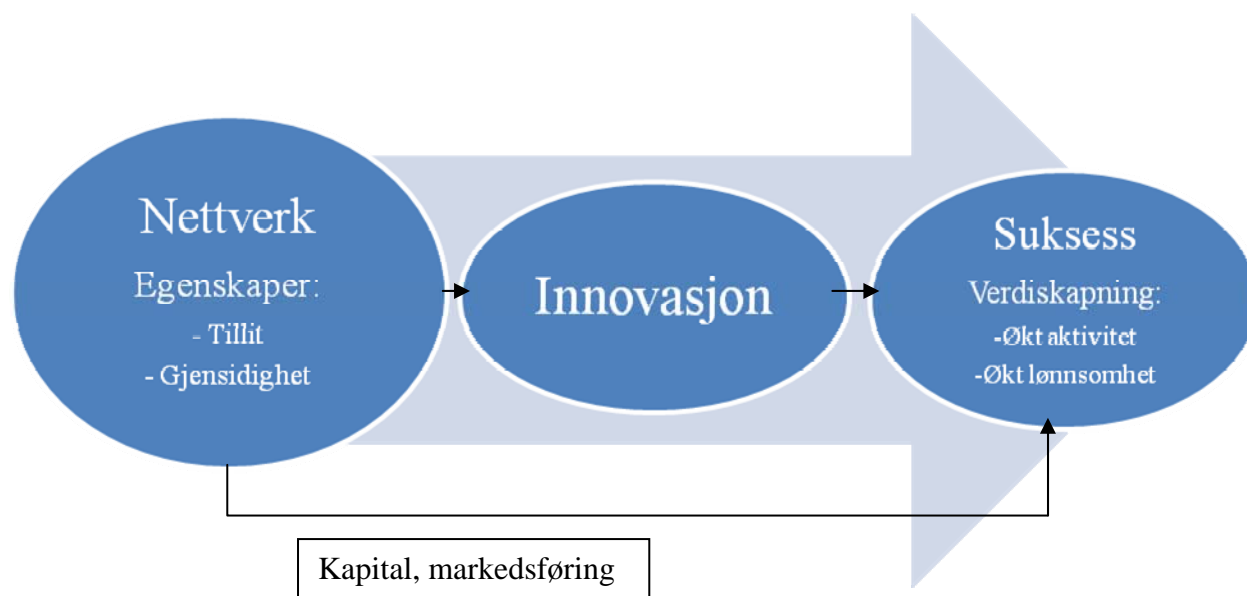
2.7 Verdiskapning

Verdiskapning går ut på å skape økonomiske verdier i en bedrift. Virksomheten bruker kapital, kunnskap og arbeid for å få resultater som resulterer i økt verdiskapning. I denne oppgaven bruker vi betegnelsen verdiskapning i form av økt lønnsomhet og aktivitet innad bedriften. Vi ønsker ut i fra vår problemstilling å finne ut hvordan deltagelsen i nettverket Lofoten Winter fører til økt verdiskapning for bedriftene som deltar.

Verdiskapning blir i denne sammenheng sett på som suksess for bedriften, altså et positivt resultat av deres sammenslutning til et nettverk. I fig. 2.1 viser vi at vi ser suksess som et resultat av nettverk. Verdiskapningen er resultatet, og vi presiserer det i denne oppgaven til økt lønnsomhet og økt aktivitet. Med økt lønnsomhet mener vi bedre resultat for bedriftene i form av inntekter. Med økt aktivitet mener vi større andel besøkende, lengre åpningstider i form av bedriften har gått fra sesongbaserte åpningstider til helårs drift av virksomheten. Disse to hovedpunktene fokuserer vi på når vi snakkes om verdiskapning som et positivt resultat for bedriftene.

2.8 Forskningsmodell

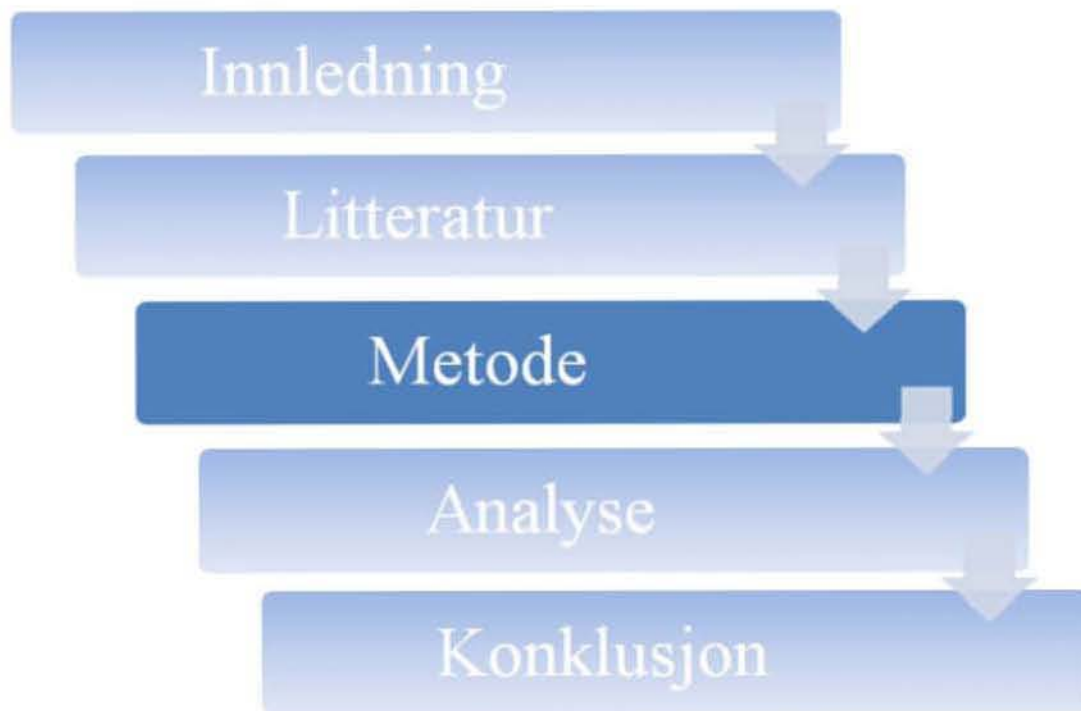
I denne delen skal vi koble litteraturen sammen med problemstillingen vår. Vi har i fig. 2.1 laget en sammenfatning av det vi trenger å få ut av oppgaven for å gi en god konklusjon på oppgavens problemstillinger. Denne forskningsmodellen vil vi ta i bruk i analyse delen, og analysere funnene våre ut i fra denne.



Figur 2.1 Forskningsmodell

Forklaring av modell:

Først skal vi diskutere tillit og gjensidighet i nettverket Lofoten Winter og sammenlikne med litteraturen på dette området. Videre skal vi diskutere om nettverket har ført til innovasjon for bedriftene som deltar også dette skal ses på i samsvar med litteraturen på området. Så tar vi for oss kapital og markedsføring, her diskuterer vi om markedsføringen er en enklere prosess for bedriftene etter at de sluttet seg til nettverket. Dette med tanke på at det er mange småbedrifter som er med i nettverket, som har vanskelig for å markedsføre seg selv, da dette både er tidkrevende og dyrt. Tilslutt ser vi på suksess, med hensyn på verdiskapning. Her vil vi se på om bedriftene i nettverket kan oppnå suksess både via kapital og markedsføring, og via innovasjon.



3 Metode

3.1 Innledning

”Metode, av det greske methodos, betyr å følge en bestemt vei mot mål”, (Johannesen, Kristoffersen og Tufte, 2004:32).

I dette kapitlet presenteres metoden som ligger til grunn for undersøkelsen i oppgaven. Vi vil i denne delen av oppgaven forklare en del rundt de valgene vi har gjort av forskningsdesign og metode. Vi vil også i dette kapitlet beskrive innsamlingen av data og kvaliteten på dataene.

Når man går i gang med å gjennomføre en type undersøkelse, må det tas en del valg før man setter i gang prosessen. I startfasen må det tas stilling til hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan vi skal gjennomføre undersøkelsen for å få den informasjonen som kreves for å trekke en konklusjon. Det er dette som innenfor forskning kalles for forskningsdesign. (Johannesen, Kristoffersen og Tufte, 2004:73)

Figur 3.1 viser hvordan prosessen med oppgaveskrivingen er bygd opp. Det første en går i gang med er å definere problemstillingen og få en oversikt over hva en ønsker å finne ut mer om. Når det er satt må en finne ut hvilken metode en skal bruke for å besvare problemstillingen, hvilket forskningsdesign egner seg best for vår problemstilling? Videre er det klart for å begynne datainnsamlingen, i denne delen av prosessen samles det inn sekundærdata og gjennomføres eventuelle intervjuer eller undersøkelser. Videre bruker vi informasjonen vi har kommet frem til og analyserer den opp mot litteraturen. Denne analysedelen er oppgavens kanskje viktigste del, det er her vi analyserer og drøfter, og snevrer oss inn til informasjon som kan besvare vår problemstilling. Konklusjonen er oppgavens siste del, den kommer etter at informasjonen er blitt bearbeidet og analysert, her linker vi opp mot problemstillingen vår og konkluderer med et svar på problemstillingen vår.



Figur 3.1: *Proessen i oppgaveskrivingen*

3.2 Begrunnelse for valg av metode

Innenfor forskningsmetode skiller man som oftest mellom kvantitativ og kvalitativ metode (Johannesen, Kristoffersen og Tufte, 2004). Kvantitative metoder eller undersøkelser fokuserer som oftest på tall og målbarhet av dataene, denne type metode gir ikke forskeren eller i vårt tilfelle studenten mulighet til å gå i dybden. Kvantitative undersøkelser tar sjeldent hensyn til prosesser, relasjoner og personlige meninger. Survey eller spørreundersøkelser står sentralt i kvantitative metoder, dette er undersøkelser med ferdig utfylte spørsmål og svaralternativer. Alt respondenten behøver å gjøre er å krysse av på det svaralternativet som passer han eller hun best. Det gis i slike undersøkelser ikke rom for å ytre meninger eller få frem relasjoner. Vår problemstilling handler i stor grad om relasjoner og det å utvikle et nettverk hvor flere bedrifter samhandler. Med det som utgangspunkt så vi det som mest ideelt for oss å ta utgangspunkt i en kvalitativ metode.

Kvalitative metoder er brukt mye innenfor undersøkelser hvor en ønsker å få forståelse av et fenomen. I denne type metode er ikke utvalget som blir valgt representativt, men et strategisk utvalg som har spesiell tilknytning til problemstillingen. Man kan ved denne metoden ikke trekke bastante slutninger, generalisere, på grunn av at vi ikke har et representativt utvalg. På en annen side får intervjuobjektene mulighet til å ytre sine meninger og vi får muligheten til å stille intervjuobjektene oppfølgingsspørsmål, intervjuguiden trenger derfor ikke være endelig i det intervjuet starter. Vi har i vår oppgave valgt å bruke kvalitativ metode, videre vil vi forklare hvilken forskningsdesign vi har valgt og bruke.

3.3 Forskningsdesign

Undersøkelsesmetode eller forskningsdesign er den strategien man velger for å innhente data eller informasjon, det vil si fremgangsmåten ved et vitenskapelig arbeid. Valg av metode er viktig for å skape en sammenheng mellom oppgavens problemstilling, teoretiske tilnærming, analyse og konklusjon (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2004 som referer til Hellevik, 2001).

I dagligtalen dreier design seg om formgivning, innen forskning dreier det seg mye om det samme. Vi starter med et forskningsspørsmål og vurderer så hvordan det er mulig å gjennomføre undersøkelsen med best mulig resultat. Det finnes flere ulike typer forskningsdesign og hvilket design som blir valg avhenger av hva som best kan hjelpe oss med å svare på forskningsspørsmålet. Hvilket design som velges avhenger altså av hva en ønsker å undersøke.

I vårt tilfelle har vi tatt utgangspunkt i et kvalitativt design i utformingen av oppgaven. Dette fordi vi skal ta utgangspunkt i et fenomen. På grunnlag av problemstillingen vår føler vi at vi har størst nytte av å gjennomføre dybde intervju med ulike informanter.

3.3.1 Casedesign

”Ordet case kommer fra latin casus som betyr tilfelle” (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2004:83)

Fra den svenske metodelitteraturen beskrives casestudier som fallstudier, noe som understreker betydningen av at det er ett eller noen få tilfeller som studeres inngående (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2004:83). En case kan være et studieobjekt som for eksempel et program, regjeringens opplæringsprogram, lønnsforhandlinger og så videre. I vår oppgave er det et tilfelle som studeres, nettverksbyggingsprosjektet Lofoten Winter. Studieobjektet vårt er Lofoten Winter og de bedrifter som deltar i dette nettverket.

Casedesign innebærer et studium av en eller flere caser over tid gjennom detaljert og omfattende datainnsamling. Felles for datakildene som benyttes er at de er tid – og stedsavhengige. Case studeres i en setting, for eksempel fysisk, sosial, historisk og/eller økonomisk (Johannessen, Kristoffersen og Tuft, 2004:84). I følge Johannessen et al.(2004) brukes casedesign ofte i tilfeller hvor undersøkelsen er eksplorativ, beskrivende, forklarende, forstående og vurderende. Casedesign egner seg godt ved problemstillinger som begynner med ”hvordan” eller ”hvorfor”.

Johannessen, Kristoffersen og Tuft (2004) referer til Yin (1994) som mener det er fem komponenter som er spesielt viktig når man skal gjennomføre en caseundersøkelse

1. *Forskningsspørsmål*: Casedesign egner seg best til ”hvordan” og ”hvorfor” spørsmål.

2. *Teoretiske antagelser*: En undersøkelse henger som oftest sammen med at forskeren har gjort seg en del antagelser på forhånd og stilt seg noen spørsmål rundt antagelsen. Det er disse antagelsene fra forskeren som blir grunnlaget for den videre undersøkelsen. Eksempel på en slik antagelse kan være slik som problemstillingen for denne oppgaven, ”hvordan fører nettverksbyggingen i Lofoten Winter til økt verdiskapning for de bedriftene som deltar i nettverket?”. En forsker kan ha flere ulike antagelser som blir brukt i den endelige undersøkelsen.

3. *Analyseenheter*: Dette kan være individer eller sosiale settinger. Enheter blir definert ut fra forskningsspørsmålet som stilles. I et forskningsspørsmål som denne oppgaven stiller, er enhetene både Lofoten Winter, alle bedriftene som er en del av prosjektet og Lofoten som reisedestinasjon. Disse enhetene blir gjenstander for analysen i oppgaven.

4. *Den logiske sammenhengen mellom data og antagelsene*: Når man har samlet inn de data som en behøver for å besvare forskningsspørsmålet, skal dataene analyseres. Yin (1994) skille mellom to typer analyse, den første er analyse basert på teoretiske antagelse den andre er beskrivende casestudium. Yin (1994) mener at så lenge en ikke har noen teoretisk antagelse på forhånd er beskrivende case studium å foretrekke.

5. *Kriterium for å tolke funnene*: Nå skal en tolke alle funnene opp mot allerede eksisterende teori. Ved å bruke de overnevnte punktene mener Yin (1994) at man kan relatere funnene til eksisterende teori.

Sammenlikner vi nå disse fem punktene ser vi at problemstillingen vår sammenfaller med punkt en, den begynner med "hvordan". Andre punktet går på at forskeren har gjort seg noen antagelser og stilt noen grunnleggende spørsmål. Dette sammenfaller med vår oppstartsfasen av undersøkelsen. Vi har begge tatt kurset Entreprenørskap og småbedriftsledelse ved Handelshøgskole i Bodø. I kursets pensum hadde vi størst interesse for nettverksbygging og innovasjon. Samtidig har vi hele tiden ønsket å skrive en oppgave som omhandler vår hjemklass Lofoten. Ut i fra disse to utgangspunktene begynte vi og stille oss spørsmål om Lofoten og nettverksbygging, noen av spørsmålene som kom opp ble grunnlaget for vår oppgave. Yins tredje punkt går på analyseenheter, i begynnelsen ønsket vi å se på nettverksbygging innenfor reiselivsnæringen i hele Lofoten, det viste seg raskt at dette ble et noe bredt tema for denne oppgaven. Vi snevret undersøkelsen inn mot at Lofoten Winterprosjektet ble vår hovedanalyseenhet, noen av bedriftene som er en del av nettverket er også analyseenheter i undersøkelsen. Fjerde punkt går på logisk sammenheng mellom data og antagelse. Her har vi sammenfattet antagelsen vår med funnene våre og litteraturen som finnes rundt tema. Yins femte og siste punkt går på tolkningen av funnene, her vil vi bruke tolkningen til å komme frem til en konklusjon på undersøkelsens forskningsspørsmål.

3.3.2 Casestudiedesign

Når en skal utforme en casestudie finnes det i følge Yin (1994) to dimensjoner. Den ene dimensjonen er basert antall case vi involverer i undersøkelsen, om vi jobber med et enkelt case eller flere caser. Den andre dimensjonen basers på om man velger en analyseenhet eller flere analyseenheter. Altså om en velger en holistisk (en analyseenhet) eller en analytisk (flere analyseenheter) tilnærming. Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2004) viser til en figur som illustrerer sammenhengen mellom dimensjonene. (Figur 3.2)

Temaet man har valgt å studere	Personer/felt som kan kontaktes	
	<i>Enkelt case-design</i>	<i>Flere-case-design</i>
<i>En analyseenhet</i>	Studie av en sammenhengende enhet	Studier av mange av samme type felt eller personer på tvers av tid og rom
<i>Flere analyseenheter</i>	Et felt, men selektivt fokus på begrensede delfelt og/eller personer	Multi case-design med vekt på utvalg av begrensede delfelt og/eller personer

Figur 3.2: Fire designstrategier for casestudier (Kilde: Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2004:85)

Enkelt-case-design med en analyseenhet: Her tar man for eksempel for seg en person og undersøker denne personen grundig over tid, adferd og handlingsmønstre også videre. I en slik undersøkelse har man bare en case og en analyseenhet.

Enkelt-case-design med flere analyseenheter: En undersøkelse kan ha flere enheter som analyseres. Eksempelvis kan en forsker undersøke en organisasjon, som er en enkelt-case-

design. Samtidig kan han eller hun studere ulike avdelinger innenfor organisasjonen, avdelingene blir da analyseenheter.

Fler-case-design med en analyseenhet: En analyseenhet kan for eksempel undersøkes på flere ulike tidspunkt. En forsker kan studere en organisasjon over en lengre tidsperiode, eller på to ulike tidspunkt. Da kan en case være i år 1980 mens en annen case kan være år 2000, men analyseenheten er den samme.

Flere-case-design med flere analyseenheter: Hensikten med å undersøke flere case kan da være for å kontrollere hovedcasen opp mot andre case. Man kan gjøre en undersøkelse av for eksempel en offentlig støtteordning i Norge, så kan man sammenligne funnene med en lik ordning i ett annet land.

Ut i fra disse beskrivelsene er vår undersøkelse en enkelt-case-design med flere analyseenheter. Vi undersøker nettverket Lofoten Winter som er vår case, men vi har flere analyseenheter som er noen av bedriftene som deltar i nettverket.

3.4 Datainnsamling

Innsamling av datadreier seg både om å finne, skape, registrere og ta vare på data (Stene, 1999). I denne delen vil vi beskrive ulike typer intervju, så vil vi videre beskrive vår fremgangsmåte ved innsamlingen av oppgavens data. Våre primærdata er samlet inn ved intervju, vi beskriver først ulike intervjumetoder så følger hvordan vi har samlet inn våre data under.

3.4.1 Ulike typer intervju

I følge Steinar Kvale (1997) karakteriseres det kvalitative intervjuet som en samtale med struktur og mål, (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2004). Hvordan strukturen i slike intervju skal være er knyttet til rollefordelingen mellom deltakerne i intervjuet. Intervjueren stiller spørsmål til informanten, han eller hun svarer på de spørsmål som blir stilt og intervjueren følger opp. Denne type intervju får derfor en mer følelse av at det er en dialog mellom to personer. Det er intervjueren som styrer samtalen, så noe struktur er det i dialogen, men allikevel er det åpent for egne meninger og refleksjon.

I følge Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2004) kan det kvalitative intervjuet være mer eller mindre strukturert, det kan være tilrettelagt i stor grad på forhånd eller det trenger ikke være tilrettelagt i det hele tatt. Kvalitative intervju deles inn i fem forskjellige typer.

- Ustrukturert intervju: dette er et uformelt intervju, hvor man på forhånd bare har gitt et tema, men spørsmålene tilpasser intervjusituasjonen.
- Semi-strukturert eller delvis strukturert intervju: denne type intervju har en overordnet intervjuguide, hvor tema, spørsmål er satt men en kan variere på rekkefølgen og det er åpne spørsmål som byr på dialog.
- Strukturert intervju: i denne type intervju har en på forhånd fastlagt både tema og spørsmålsformuleringer.

- Strukturert intervju med faste svaralternativer: I denne type intervju er både tema, spørsmålsformuleringer, forskeren krysser bare av for riktig svar.
- Gruppeintervju/Fokusgrupper: intervjuer hele grupper med informanter.

Semi-strukturerte eller delvis strukturerte intervjuer er den mest utbredte formen for kvalitative intervjuer, denne typer intervju blir også ofte kalt intervju basert på intervjuguide, (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2004). Intervjuguiden i slike intervju er en liste over tema og generelle spørsmål som er vesentlig for undersøkelsen. Denne type intervju har vi brukt i vår oppgave, vi følte at denne passet best fordi den gav oss noe kontroll over hva vi ønsket å få ut av intervjuet. Samtidig som informanten selv kunne komme med tilleggsinformasjon rundt de temaene vi hadde satt.

3.4.2 Fremgangsmåte ved innsamling av data

I analyser skilles det som oftest mellom primærdata og sekundærdata. Primærdata vil være ny data som innsamles av forskeren selv gjennom bruk av en eller flere innsamlingsmetoder. Sekundærdata vil være data innsamlet av andre, for eksempel forskningsdata eller statistikk (Halvorsen, 2003). I denne oppgaven har vi benyttet primærdata i form av den informasjonen vi har kommet fram til i våre intervjuer. Sekundærdataene er informasjonen vi har innhentet i form av tidligere skrevet artikler og litteratur på området. Vi har også brukt en del statistikk som sekundærdata. I startfasen måtte vi sette oss inn i hva nettverksbygging er, hvilke goder som kommer ut av et nettverk, og om nettverk kan føre til innovasjon. For å gjøre dette måtte vi sette oss inn i litteraturen på området. Vi begynte med å ta for oss relevant pensumlitteratur, vi samlet også inn den litteraturen vi kunne finne på biblioteket både bøker og gamle studentoppgaver som kunne ha relevans for vår problemstilling. Vi søkte også i bibliotekets databaser etter artikler som kunne være interessante for å belyse oppgaven. Når vi hadde samlet inn den litteraturen vi mente var nødvendig, tok vi en gjennomgang av litteraturen for å finne ut hva skulle bruke i oppgaven.

I neste fase måtte vi sette oss inn og gjøre en granskning av de bedriftene som var aktuelle for oss å komme i kontakt med. Det første vi gjorde var å avtale et intervju med Destination Lofoten i Svolvær, som er det som fungerer som turistinformasjonen for hele Lofoten. Her fikk vi en god innføring i hvordan turistnæringen i Lofoten fungerer. Daglig leder ved Destination Lofoten Jan Rune Yanni Vikan gav oss en del innspill på hva han mente var vesentlig for vår oppgave, og satt oss videre i kontakt med andre aktører i Lofoten. Dette intervjuet hadde vi tidlig i prosessen noe vi mener å ha hatt positiv virkning for oss, fordi vi tidlig kom i kontakt med informanter som hadde betydning for oss.

Intervjuet med Destination Lofoten ble avholdt i Lofoten nærmere bestemt Svolvær i deres lokaler. Vi valgte å reise til Lofoten og gjennomføre de fleste av intervjuene fordi vi mener at vi på denne måten får mest ut av intervjuet. Ved telefonintervju er det mer vanskelig å få den rette kontakten med intervjuobjektet. Vi brukte båndopptaker underintervjuet, noe intervjuobjektet ikke hadde noen motforestillinger mot. På denne måten var vi sikret ikke å gå glipp av noe under intervjuet, men i tillegg til båndopptakeren tok vi selv notater. Vi hadde på forhånd laget en intervjuguide som inneholdt det vi på forhånd mente vi ønsket å få svar på, vi la samtidig opp til at intervjuobjektet skulle få muligheten til å prate en del rundt spørsmålene.

Det andre intervjuet som ble avholdt var med leder for styringsgruppen i Lofoten Winter, Geir Martin. Geir Martin er også en av gründerne bak XX-Lofoten som er en av bedriftene som deltar i Lofoten Winter nettverket. Også dette intervjuet ble avholdt i Svolvær i XX-Lofoten sine lokaler. Denne gang var det to intervjuer som skulle avholdes samtidig. Vi skulle intervjuer Geir på grunnlag av hans stilling i nettverket Lofoten Winter, og vi skulle intervjuer han i forhold til hvilke goder XX-Lofoten som bedrift fikk ut av å delta i nettverket. Vi måtte derfor lage en noe mer avansert intervjuguide, hvor den ene delen av guiden la vekt på to intervjuer. En del for Lofoten Winter som case, og en del for XX-Lofoten som analyseenhet. Selv om det ved dette intervjuet ble en noe mer strukturert intervjuguide, la vi opp til at intervjuobjektet skulle få ytre meninger og prate en del rundt spørsmålene. Vi brukte også på dette intervjuet både båndopptaker og egne notater.

Det tredje intervjuet som ble avholdt var to intervjuer som skulle avholdes samtidig. Dette intervjuet var med Ola Skjeseth, leder for Orca og eier av Svinøya Rorobuer AS. Skjeseth var ikke tilstede da vi ønsket å holde intervju med han i Svolvær, derfor ble dette intervjuet tatt over telefon. Vi planla intervjuet med to intervjuguides, en for Orca og en for Svinøya

Rorbuer. Her brukte vi intervjuguider med åpne spørsmål slik at intervjuobjektet hadde mulighet til å mest fortelle om sine opplevelser rundt nettverksjobbingen. Vi hadde telefon med høyttaler, slik at en pratet og en noterte. Vi brukte også på dette intervjuet båndopptaker for å ikke går glipp av viktig informasjon.

Intervjuguidene som ble brukt finnes i vedlegg 1, 2 og 3.

3.5 Evaluering av metoden

I denne delen av metodekapitlet vil vi evaluere oppgavens metodevalg. Uansett hvilken metode vi velger å bruke, vil denne metoden ha både styrker og svakheter, det er derfor viktig å være bevisst på disse slik at man unngår eventuelle feilkilder som kan påvirke oppgavens konklusjon. Innenfor kvantitativ forskning brukes reliabilitet og validitet for å måle kvaliteten på funnene. I følge Johannessen, Kristoffersen og Tufte, (2004:227) som refererer til Yin (1994) kan man ved kvalitativ forskning også bruke disse begrepene. Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2004) refererer til Guba og Lincoln (1985, 1989) som mener at man bør skille mellom kvalitative og kvantitative metoder, og at disse metodene bør vurderes på ulike måter. Derfor kan man bruke begrepene pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og overensstemmelse som mål på kvalitet i kvalitative undersøkelser.

3.5.1 Pålitelighet (reliabilitet)

I kvantitative undersøkelser kan reliabiliteten testes ved at samme undersøkelser blir gjennomført, hvor en da sjekker om man får samme svarene. Det finnes flere ulike måter å teste datas reliabilitet innenfor kvantitative undersøkelser. Innenfor kvalitative undersøkelser er det vanskelig å gjøre det samme, dette fordi vi ikke benytter strukturerte datainnsamlingsteknikker. I kvalitative undersøkelser er det som oftest samtalen som styrer datainnsamlingen. Det kan være vanskelig å gjenskape den samme samtalen, forskeren selv er også enn stor del av innsamlingsprosessen, og ingen har samme erfaringsbakgrunn. Forskeren må derfor på andre måter styrke påliteligheten til dataene. Dette for eksempel ved å gi leseren en inngående beskrivelse av fremgangsmåten under hele forskningsprosessen.

Vi mener at selv om det er vanskelig for andre forskere å gjennomføre samme undersøkelse som vi har gjort, så finnes det stor grad av reliabilitet i vårt resultat. Dette kan vi begrunne med at vi gjennom hele oppgaven presenterer det vi gjør åpent og detaljert. Vi beskriver forskningsprosessen godt igjennom oppgaven. Vi kan ikke på noen måte teste om våre informanter er pålitelige, men ved en problemstilling som denne har vi vanskelig for å tro at våre informanter skulle skjule noe.

3.5.2 Troverdighet (begrepsvaliditet)

En vanlig definisjon av validitet innenfor kvantitative undersøkelser er spørsmålet ”måler vi det vi tror vi måler?”, også betegnet som begrepsvaliditet (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2004:228). Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2004) sier i denne definisjonen at kvalitative studier ikke er valide fordi de ikke kan kvantifiseres eller måles. Validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskerens funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2004:228) som referer til (Pervin 1984:48).

I følge Guba og Lincoln (1985) kan det vises til to teknikker som vil øke sannsynligheten for at forskningen vil frembringe troverdige resultater, vedvarende observasjon og triangulering. Vedvarende observasjon vil si at forskeren bruker god tid til å bli kjent med felten, slik at han eller hun lettere kan skille mellom relevant og ikke relevant informasjon og bygge opp tillit rundt funnene. Metodetriangulering vil si at forskeren bruker flere metoder for å øke tilliten for eksempel både intervju og observasjon. Forskeren kan også tilbakeføre resultatene til informantene for å få bekreftet resultatene, for å øke troverdigheten til undersøkelsen.

Som forklart overfor er det flere måter en forsker kan bruke for å øke oppgavens troverdighet, og det er viktig å fokusere på troverdigheten til oppgaven. Vi brukte under alle våre intervjuer båndopptaker dette for at vi ikke skulle gå glipp av informasjon, men også for å øke troverdigheten. Ved å bruke dette hjelpemidlet hadde vi også muligheten til å spole tilbake for å forsikre oss om at vi hadde fått med oss det som var vesentlig for oppgaven. Som nevnt er troverdighet viktig for undersøkelsen, men i flere tilfeller også vanskelig å påvise når det gjelder kvalitative undersøkelser. I en type studentoppgave som vi skriver er det vanskelig å konstantere troverdighet ved vedvarende observasjon fordi vi ikke har lang nok tid til å bruke i felten. Metodetriangulering er en mulighet men da skulle vi også her ha hatt bedre tid, fordi vi har flere analyseenheter er det flere ulike personer som hadde måttet lest igjennom oppgaven og bekreftet at den var troverdig.

3.5.3 Overførbarhet (ekstern validitet)

Kan resultater fra ett forskningsprosjekt overføres til liknende fenomener? Kan for eksempel ett resultat som viser at bedrifter som deltar i nettverket Lofoten Winter har høy verdiskapning overføres til at annet nettverk, for eksempel nettverk med industri bedrifter?

Ved representative kvantitative undersøkelser er det mulig å gjøre statistisk generalisering av funn fra et utvalg til en populasjon (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2004:229). Ved kvalitative undersøkelser snakker vi om overføring av kunnskap i stedet for generalisering, fordi det siste gir assosiasjoner til statistisk generalisering og kvantitative studier (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2004:229) som refererer til (Malterud 1996, Thagaard 2002). Undersøkelsens overførbarhet dreier seg i hovedsak om hvorvidt en har klart å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som vil være nyttige i andre sammenhenger.

3.5.4 Overensstemmelse

Begrepet betyr at forskningen som er gjort er et resultat av den forskningen og de funnene som er blitt gjort, og ikke et resultat av forskerens subjektive normer. Dette gjøres ved at forskeren avdekker og beskriver alle beslutninger som blir gjort underveis i hele forskningsprosessen. I denne situasjonen er det viktig og være selvkritisk og ærlig.

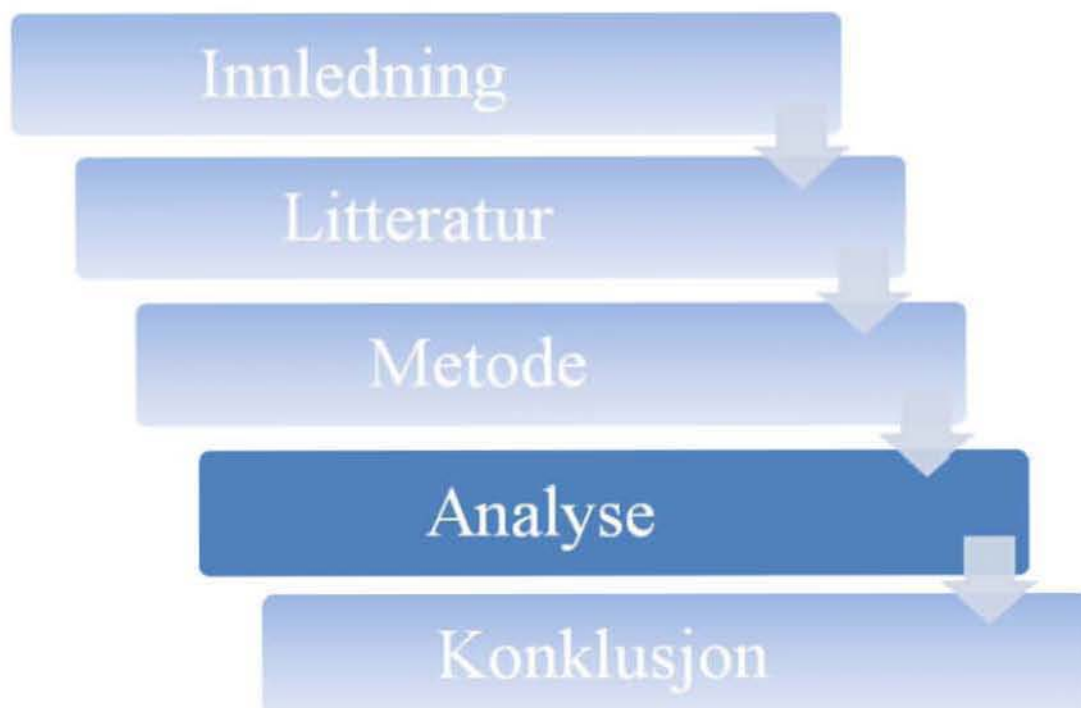
3.6 Oppsummering av metodekapitlet

I denne undersøkelsen har vi benyttet oss av kvalitativ metode med casedesign som forskningsdesign. Årsaken bak valget var at vi følte dette hadde mest nytte for vår problemstilling. Vi definerte først problemstillingen og valgte metode før vi begynte med

datainnsamlingen og analysen av funnene våre. Dataen vi har benyttet i oppgaven er primærdata med intervju, og sekundærdata i form av spesielt artikler og statistikker.

Hvis vi reflekterer over datainnsamlingen vår har det både styrker og svakheter. I innsamlingen av primærdata kunne vi for eksempel ha intervjuet flere av bedriftene som deltar i nettverket slik at det vi hadde fått en enda større troverdighet til funnene. Hadde vi hatt lengre tid kunne vi ha fått informantene til å "godkjenne" oppgaven slik at også det kunne skapt større troverdighet.

På en annen side mener vi at metoden inneholder mange styrker også. Nettverk handler mye om relasjoner, noe vi mener kommer frem hos informantene når man bruker kvalitativ metode, med delvis strukturerte intervjuer slik at informanten har mulighet til å komme med egne innspill under hele intervjuet. Vi mener også at metoden har styrker fordi vi har informanter som er nøkkelpersoner i de ulike bedriftene vi har intervjuet. Vi har intervjuet informanter som hadde tilstrekkelig med informasjon for å basere en oppgave på det. Videre i oppgaven skal vi nå ta i bruk dataen vi har samlet inn. Dataene skal analyseres og diskuteres opp mot den relevante litteraturen som vi har presentert i kapittel 2.



4 Analyse

4.1 Innledning

I dette kapitlet skal vi presentere resultatet av undersøkelsene vi har gjort. Innledningsvis presenteres nettverket Lofoten Winter, før vi presenterer de bedriftene vi har intervjuet. Vi fortar så en analyse av innsamlet data, opp mot den litteraturen som er presentert i kapitel to. Vi bruker forskningsmodellen fig.2.1, som ble presentert i kapitel to, som utgangspunkt for analysen. Dette for en få en mer oversiktlig analysering av de faktorene vi ønsket å undersøke.

4.2 Presentasjon av Lofoten Winter

Ideen bak prosjektet Lofoten Winter er å avklare om det er muligheter for å ha turistsesong i Lofoten utenfor sommersesong. Ønsket til personene bak Lofoten Winter er å etablere en helårs reisedestinasjon. Prosjektet er en videreføring av et tidligere prosjekt i Lofoten, det såkalte lavsesongsprosjektet. Lavsesongprosjektet skulle fremme reiseliv også utenfor høysesong. Dette prosjektet ble utviklet slik at reiselivsaktører kunne høste goder av det. Dette prosjektet ble aldri fullført og reiselivsaktørene i Lofoten hadde derfor ingen nytte av det. I 2004 tok derfor en gruppe reiselivsbedrifter initiativ til å videreutvikle prosjektet. Målet var å tilby et utvalg produkter også utenfor sesong for å skape et bredere spekter av Lofoten som reisedestinasjon. Ufallet ble da et nettverk som vi dag kjenner som Lofoten Winter.

Lofoten Winter er et organisert nettverk. Nettverket er satt sammen av et styre, samarbeidspartene og deltakende aktører. Styret består av:

- Geir Martin, XXLofoten er leder for styringsgruppen
- Viggo Hagan, Bedriftskompetanse er prosjektleder
- Jan Rune Yanni Vikan, Destination Lofoten er Prosjektansvarlig.

I nettverket deltar 23 bedrifter i Lofoten, majoriteten av bedriftene som deltar ligger i Vågan kommune (Svolvær, Kabelvåg og Henningsvær), en bedrift fra Vestvågøy kommune deltar.

Lofoten Winter har som ønske å utvide slik at en større del av Lofoten er representert i nettverket.

Svolvær	Kabelvåg	Henningsvær	Bøstad
Lofoten Eksplorerer	Lofoteferie	Finnholmen Brygge	Lofotr
Magic Ice	Nyvågar rorbuhotell	Henningsvær Bryggehotell	Viking
Best Western Hotell	Lofoten Charterbåt	Lofoten Opplevelser	museum
Hotell Lofoten	Lofoten Aktiv	Galleri Lofotens Hus	
Svinøya Rorbuer	Gamle Lofoteferga	Førjulseventyret	
Anker Brygge AS	Galleri Espolin		
Norlandia Vestfjord hotell	Lofotakvariet		
Rica Hotel	Lofoten Charterbuss		
XX-Lofoten			
Orca			

Tab. 4.1 Geografisk plassering av bedriftene.

I tillegg til alle medlemsbedriftene har Lofoten Winter samarbeidspartnere som styrker nettverket. Under vises en oversikt over de ulike samarbeidspartene til nettverket, og hvor disse er lokalisert.

Samarbeidspartnere	Lokalisert
Destination Lofoten	Svolvær
Innovasjon Norge	Oslo
Nordland reiseliv	Bodø
Hurtigruten Group ASA	Narvik
Widerøe	Oslo
SAS Braatens hovedkontor	Oslo

Tab. 4.2: Oversikt over samarbeidspartnere.

Som det eneste i Nord-Norge er Lofoten Winter et bedriftseid prosjekt. Det ble i startfasen investert rundt 10. mill i prosjektet, over halvparten av denne kapitalen har bedriftene gått inn med selv. Resten av kapitalen ble investert privat. I oppstarten av prosjektet ble bedrifter invitert til å delta i nettverket, men det gikk ikke lange tider før bedrifter selv tok kontakt.

Utfordringen er å selge Lofoten på vinterstid. Lofoten blir i dag ikke sett på som noen tradisjonell vinterdestinasjon. Problemstillingen til prosjektet ble derfor, hvordan skal vi bygge opp Lofoten til å bli en helårs destinasjon. For å få dette til var det en nødvendighet å få reiselivsaktørene i Lofoten til å jobbe samme som et team for å promotere hele destinasjonen. Herav kom nettverket Lofoten Winter.

Det har i årrekkert vært slik i Lofoten at reiselivsnæringen har vært en sesongbetont næring. Bedriftene i denne bransjen har jobbet hver for seg, med et mål om å promotere seg selv slik at de fikk best mulig utnyttelse av de turistfylte sesongmånedene. Mange reiselivsbedrifter har hele sin årsinntekt disse månedene, og har derfor stengt i de dårligste vintermånedene. Når bedriftene har mulighet til å samarbeide om å markedsføre og utvikle Lofoten til en helårs destinasjon, blir mulighetene større og kostnadene ved markedsføringen mindre.

Lofoten Winter satset i utgangspunktet på det europeiske kortferiemarkedet og innenlands markedet i Norge. Men det viste seg fort at det ble vanskelig å fokusere på kortferiemarkedet da det blir dyrt og ulønnsomt for kundene. Det er vanskelig å ta seg en lang-weekend fra for eksempel Berlin til Svolvær, da det blir mange flybytter og raskt høye priser. Lofoten Winter måtte da omorganisere og fokusere på å presentere pakketerte turer hvor det var innlagt ulike aktiviteter.

En rekke bedrifter innenfor reiselivsnæringen, både innen overnatting, opplevelse og transport, jobbet nå i et nettverk med samme mål om å stimulere til økende turisme også utenfor sesong. Men nettverket måtte fokusere på å promotere noe som alle medlemsbedriftene kunne oppnå goder av. Det ble utviklet en felles internett side hvor kunden kunne finne alt han trengte på samme sted. Men for å nå turister i et heller stort europeisk feriemarked måtte nettverket samarbeide om å komme opp med noen spissprodukter eller fyrårnsprodukter som kunne selge Lofoten.

Alle bedriftene innenfor nettverket deltok for å finne nye løsninger for å trekke turister til Lofoten. Dette ved å presentere et spissprodukt som hele næringen kunne dra goder av. Spekkhoggeren ble dette produktet. Spekkhoggeren skulle altså brukes for å fange interesse

og vekke lyst til å reise til Lofoten. På dette tidspunkt ble det avklart at alle aktørene måtte samarbeide for å klare dette. Her ble det viktig å se på hverandre som ressurser og ikke konkurrenter. En av bedriftene som deltar driver med spekkhoggersafari, det ble derfor viktig for de andre bedriften og forstå at alle ville dra goder av dette. Målet med å promotere et spissprodukt var å trekke turister til Lofoten, for når turistene først er ankommet vil det være fordelaktig for alle aktørene. Dette førte til at aktørene innefor overnatting skulle trekke seg tilbake, fordi de ville få en posisjon i nettverket uansett. For så lenge det kommer tilreisende må de ha en plass og bo. På denne måten utviklet Lofoten Winter seg til å bli et senter for produktutvikling. Alle bedriftene samarbeider i dag om å utvikle produkter som skal trekke reisende til Lofoten.

4.3 Presentasjon av bedriftene vi har intervjuet

4.3.1 XX-Lofoten

XX-Lofoten er tilbyder av skreddersydde opplevelser i Lofoten. Bedriften har bestemt seg for å være regionenes beste tilbyder av meningsfulle opplevelser og aktiviteter, rettet mot næringslivet og grupper av eventyrlystne (www.xxlofoten.no). Bedriften ble startet i 2004 som en videreføring av en mindre aktivitetsbedrift. XX-Lofoten har i dag syv ansatte, som jobber ut mot ulike segmenter av kunder. Produktene XX-Lofoten leverer er delt inn i tre kategorier. Den første kategorien er ”høyt og lavt”, som omfatter kvalitetssikrede aktiviteter til lands og til vanns hele året. Den andre kategorien er ”fiske og fangst”, som omfatter aktiviteter innen fiske på lofohavet. Den siste kategorien er ”fag”, som omfatter faglige program og kurs med fokus på ulike temaer som bevisstgjøring, motivasjon og samhandling. XX-Lofoten har deltatt i nettverket Lofoten Winter siden det ble startet i 2004.

4.3.2 Svinøya Rorbuer

Svinøya Rorbuer AS er et rorbuanlegg med beliggenhet sentralt i Svolvær. I 1831 fikk Svinøya sin første gjestgiveribevilling. På Svinøya har de tatt i mot tilreisende rorbugjester i over 200 år. Rorbuene er idyllisk plasser mellom fiskemottak brygge og fiskegjeller, med storhavet på ene sider og dramatiske fjell på andre siden(www.svinoyarorbuer.no). Svinøya Rorbuer AS har deltatt i nettverket Lofoten Winter siden det ble startet i 2004.

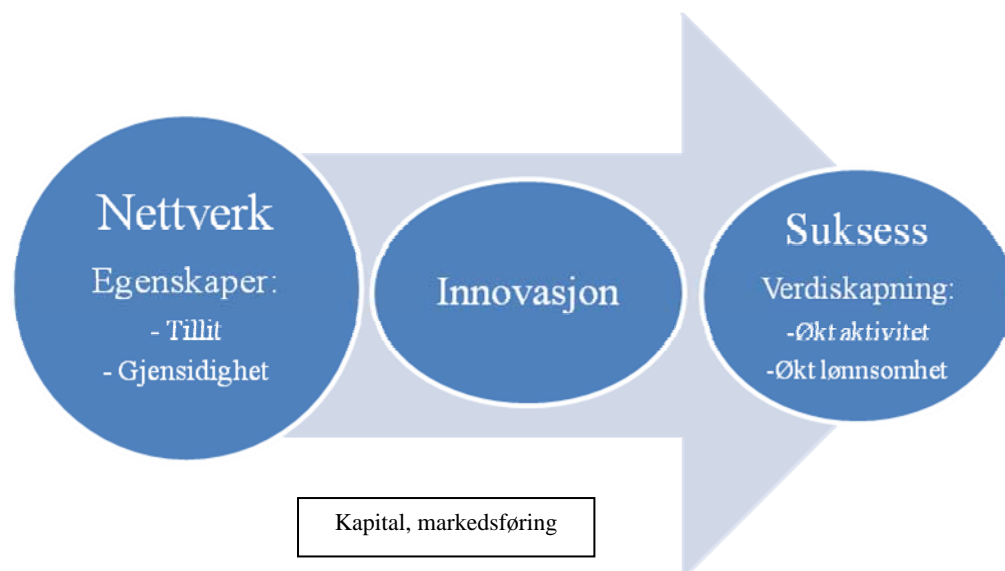
4.3.3 Orca Lofoten

Orca Lofoten er en bedrift som tilbyr naturbaserte opplevelser, hvor miljø, sikkerhet, komfort, service og det beste utstyret blir satt i fokus(www.orca-lofoten.no). Bedriften er eid av tre båtoperatører fra Lofoten. Sammen spesialiserer de seg på spekkhoggersafari i Lofoten. Denne bedriften driver sin virksomhet utenfor det som er høysesong i Lofoten, altså sommer månedene. Orca Lofoten har sin sesong fra slutten av oktober frem til midten av januar.

Produktet tar utgangspunkt i et spesielt naturfenomen. Hver høst kommer silda inn Vestfjorden med kurs for Tysfjord for å tilbringe vinteren her, spekkhoggerne følger etter. På spekkhoggersafari får du se disse hvalene på nært hold og se hvordan de gjennomfører sin ”karuselljakt”, det er også mulig å snorkle sammen med spekkhoggerne. Orca-Lofoten har deltatt i nettverket Lofoten Winter siden det ble startet i 2004.

4.4 Analysering av funnene

Ved bruk av forskningsmodellen skal vi nå analysere de funnene vi har gjort.



4.4.1 Nettverkets egenskaper

4.4.1.1 Tillit og gjensidighet

Lofoten Winter har over lengre tid bygget opp et stort nettverk. De jobber stadig med å få gode samarbeidspartnere, og utvikle innovative ideer. I et slikt nettverk er det viktig at de hjelper hverandre til å lykkes, og at alle deltakende parter er enige om nettverkets funksjon. Når man er i et nettverk sammen, er man avhengige av å stole på hverandre. Lofoten Winter har mange bedrifter som er med i deres nettverk. Og de jobber alle mot samme mål, å få turister til Lofoten hele året.

Vinteren i Lofoten har over årene blitt mer interessant for turistene. Dette mye på grunn av Lofoten Winters gode markedsføring. Hvor de jobber for å ha noen unike tilbud til turistene, som vil kunne trekke dem til Lofoten. Et eksempel på dette er spekkhoggersafari som er et trekkplaster for mange turister. Lofoten Winter satser stort på å markedsføre Lofoten med

dette tilbudet. Da er hele nettverket med på å skape oppmerksomhet rundt Lofoten via spekkhoggersafarien.

For mange er det da viktig å kunne utnytte turismen som da kommer til Lofoten under vintersesongen. Samarbeidet mellom partene i nettverket må være tett, og en må se på alle deltagerne som arbeidskollegaer. Tillitten til hverandre må være sterk, for at man skal få et velfungerende nettverk. Konkurrenter i et nettverk, som i Lofoten Winter kan være to av hotellkjedene, må stole på nettverkets parter ikke favoriserer et hotell foran et annet. I Lofoten Winter har de fokusert på at de anbefaler hotell etter kundenes behov som: pris, standard, og beliggenhet. Tillitsbrudd i nettverk kan gjøre at nettverket utad og innad mister sin troverdighet. Et tillitsbrudd i nettverket kan gjøre at nettverket mister noen av samarbeidspartene, som kan føre til at de mister viktige ressurser for nettverket.

Med ressurser menes det alt fra økonomisk kapital, til viktige kanaler som kan markedsføre nettverket utad. I Lofoten Winter er disse ressursene for eksempel Innovasjon Norge som støtter prosjektet økonomisk. Innovasjon Norge støtter Lofoten Winter på grunnlag at de ser at dette er et velfungerende nettverk. Lofoten Winter er et stort nettverk, og mange av deltagerne opplever mye god markedsføring og en positiv effekt av å være i nettverket. Et tillitsbrudd i et slikt nettverk kan skape mye rykter og negativ oppmerksomhet rundt Lofoten Winter. Prosjektet er veletablert, og kjent i lokal samfunnet, slik at rykter vil kunne spres lett og skape mye negativ publisitet for nettverket. Geir Martin prater om nettverket som kun positivt. De har ikke opplevd at noen av partene føler seg tilsidesatt, men at alle har en god forståelse for hvordan nettverksarbeidet fungerer. Likevel kan det oppleves som skjev fordeling for partene når noen blir markedsført fremfor andre. Dette kommer vi nærmere inn på ved å forklare den symmetriske fordelingen i nettverket Lofoten Winter.

I Lofoten Winter jobber de frem fyrtårnsprodukter som skal markedsføre og trekke turisten til Lofoten. Dette er "felleseideprodukter" som alle i nettverket kan reklamere med. Disse attraktive produktene skal trekke turistene til Lofoten, som igjen vil gi de andre i nettverket økning i deres næringsaktivitet. Spekkhoggersafari er en av disse konkrete opplevelsene som nettverket promoterer. Nettverket velger å gjøre det slik for å skape interesse rundt Lofoten, og få en tilstrømming av turister. Likevel må da partene som deltar i nettverket være flink å utnytte disse mulighetene, og ha en forståelse for at dette er den mest effektive måten å promotere Lofoten i vintersesongen. Geir Martin forteller at ikke alle partene i Lofoten

Winter er like flinke å utnytte fordelene med nettverket og at de minste aktørene ikke opplever den store verdiøkningen i bedriften.

Litteraturen beskriver at det er viktig å ha klarhet i hvordan avhengigheten mellom partene er i nettverket. Det er viktig med en symmetri i avhengigheten for at nettverket skal fungere. Det er en viss form for symmetri i Lofoten Winter. Aktøren som leverer spekkhoggersafari, Orca, er avhengig av at de andre aktørene deltar for at de skal kunne presentere et fullverdig produkt. Prosjektet er avhengig av gode fyrårnsprodukter som kan hjelpe nettverket å bli lagt merke til på det nasjonale, og internasjonale markedet. Geir Martin opplever at aktørene som ikke utnytter denne markedsføringsmuligheten, ikke oppnår like stor suksess. Små bedrifter som deltar i Lofoten Winter forventer ofte at verdiøkningen skal sees med en gang, og at de ikke trenger å gjøre store innsatsen selv. Lofoten Winter promoter ingen bedrifter foran andre, de gir alle i nettverket samme fordelen. Det er opp til deltagerne selv å utnytte disse fordelene.

Geir Martin ser at der er noen bedrifter som kan ses på som en større ressurs enn andre deltagende bedrifter. Spekkhoggersafariene som arrangeres av Orca, er meget viktig for nettverkets promotering. Symmetrien i nettverket bygger mye på hvordan turistenes respons på spekkhoggersafarien er. Dette vil gi resten av nettverket fordeler om responsen er positiv. Lofoten Winter har fått samhandlingen mellom bedriftene til å fungere, slik at det er fordeler ved og delta i nettverket, hvis en vet å utnytte disse.

I et nettverk som Lofoten Winter er det viktig å ha kontroll og vite hvordan man kan utnytte ressursene. Derfor velger de å ha et styre hvor den daglige ledelsen har ansvaret for å holde nettverket sammen, og følge gründernes visjoner. I Lofoten Winters situasjon er det flere initiativtakere som har vært oppstartere til prosjektet, og ideen om å aktualisere vintersesongen for turistene og trekke dem til Lofoten hele året har vært deres hovedmål. Initiativtakerne Geir Martin og Ola Skjeseth var med og startet prosjektet Lofoten Winter, og de har også deres "hjertebarn" med i Nettverksprosjektet. Geir Martin som er gründeren i Opplevelsesfirmaet XXLofoten, og Ola Skjeseth som er gründeren i Orca og Svinøya Rorbuer AS har opplevd stor suksess etter oppstart av Lofoten Winter. Geir Martin som nå er daglig leder for Lofoten Winter har jobbet iherdig for å følge grunnvisjonen i prosjektet, og få bedrifter til å ville delta.

Han opplever at det er mye å gjøre som ansvarlig for prosjektet, og forteller at der nå er diskusjon om daglig leder skal ha en symbolsk sum for det arbeidet han gjør, som han i dag gjør gratis. Dette kan hjelpe og motivere til en bedre jobb, og det blir vært den ekstra tiden som går bort til prosjektet. Det viktigste for prosjektet er nok å ha en leder som brenner for å oppnå suksess. Geir Martin har bodd i Lofoten over 20 år, og har opplevd en stor økning av turister i sommersesongen, og brenner virkelig for å oppnå like stor suksess under vintersesongen.

Geir Martin er ikke alene om å drive styret for nettverksprosjektet, Jan Rune Yanni Vikan er prosjektansvarlig for Lofoten Winter. Jan Rune er dagligleder i destinasjon Lofoten, og har full kontroll på alt hva Lofoten har å tilby. Hans innsikt i besøkstall og overnattingsdøgn er meget nyttig for et prosjekt som Lofoten Winter. Jan Rune forteller også at han kan se en stor økning i besøkstallene på vinteren etter Lofoten Winter startet opp. Dette gjør at han får et ekstra stort ønske om at nettverksprosjektet skal fungere best mulig. Viggo Hagan er prosjektleder. Viggo jobber i bedriftskompetanse i Bodø. Han er utdannet økonom og har i den senere tid spesielt jobbet med reiselivsutvikling. Med dette mener vi alt fra opplevelser og attraksjonsbedrifter, utvikling av nye sesonger og kvalitetssystemer for reiselivsnæringen.

Lofoten Winter har et godt sammensatt styre, hvor alle er meget kompetente for den jobben de gjør. Ettersom vi har forstått er styremedlemmene enige om hvordan prosjektet skal fungere, og hvordan de skal jobbe frem et best mulig prosjekt for alle partene i nettverket. Når store avgjørelser skal tas deltar en representant fra hver av de deltakende bedriftene, dette for at alle skal føle at de har en rolle i nettverket.

Lofoten Winter har blitt et ganske stort og innflytelsesrikt nettverk, likevel velger de å ta avstand fra politiske avgjørelser. Nettverkstyret har ansvar for alle bedriftene skal finne det fordelaktig å delta i nettverket. Styret ønsker ikke å gå utenom deres ansvarsområde med å uttale seg politisk i media, ettersom de da må ta hensyn til alle 23 bedriftenes politiske meninger. Geir Martin mener det blir feil å uttale seg for hele nettverket ettersom de ikke alltid mener det samme.

4.4.1.2 Næringsklynge

Bedriftene som deltar i nettverket Lofoten Winter ligger alle plassert geografisk nært hverandre (se fig.4.1), nettverket kan derfor betegnes som en næringsklynge. Som nevnt i litteraturen er næringsklynge en form for netteværk. Lofoten Winter er derfor et nettverk som kan betegnes som en næringsklynge, på grunnlag av plasseringen til de deltakende bedriftene. Flere av bedriftene som deltar i Lofoten Winter føler at de er blitt mer synlige i markedet, som følge av Lofoten Winter. Ola Skjeseth, leder for Orca og eier av Svinøya Rorbuer AS, uttaler i vårt intervju med han at han har merket større interesse fra kundene etter at hans bedrifter ble en del av Lofoten Winter. Samarbeidet gjennom Lofoten Winter med felles markedsføring og produktutvikling, har ført til at flere av de produktene som leveres i dag har høyere kvalitet enn hva som har blitt levert tidligere. Ola Skjeseth uttaler i Lofotposten (2006), at Lofoten Winter skal ta mye av æren for den økende interessen rundt Lofoten. Å promotere Lofoten som en helårsdestinasjon har ført til ringvirkninger for flere bedrifter enn bare de som deltar i prosjektet, sier Ola Skjeseth til Lofotposten.

Litteraturen sier at bedrifter som deltar i nettverk eller klynger har større mulighet til å konkurrere på global basis. Flere av bedriftene som deltar i Lofoten Winter har tidligere ikke kunnet markedsføre seg stort på globale markeder, dette fordi det ble for kostbart. Ved deltagelse i nettverket får bedriftene mulighet til en felles markedsføring utenfor Norge. Svinøya Rorbuer AS har de siste tre årene opplevd en økning av internasjonale turister, Ola Skjeseth mener at dette kan ha mye med den globale markedsføringen å gjøre.

Når bedrifter i samme bransje samles i en næringsklynge fører dette til at bedriftene både samarbeider og konkurrerer. Dette kan føre til at bedriften utvikler seg i positiv retning fordi de alltid må videreutvikle sitt produkt for å stilles på lik linje med de andre bedriftene i samme nettverk. Geir Martin uttaler i vårt intervju med han at han merker at særlig overnattingsbedriftene er opptatte av og hele tiden utvikle sitt produkt slik at det står i samsvar med andre overnattingsbedrifter. Når det gjelder ulike spissprodukter har nettverket satt sammen en gruppe med en representant fra hver bedrift. Denne gruppen jobber med å komme opp med nye spissprodukter som kan brukes i markedsføringen. Her samarbeider altså alle om å utvikle nye innovative produkter som kan trekke turister til Lofoten.

Videre skal vi ta for oss innovasjon i Lofoten Winter. Dette fordi litteraturen forteller oss at innovasjon kan ofte være et resultat av næringsklynger.

4.4.2 Innovasjon

I litteraturen handler innovasjon om det å finne nye løsninger og se nye muligheter i markedet. Innovasjon kan defineres som det å gjøre noe nytt som har økonomisk betydning. At reiselivsbedrifter går sammen om å markedsføre en hel destinasjon for å øke interesse blant turister, og for å øke lønnsomheten til bedriftene som deltar er innovativt for Lofoten. Det er en ny måte å drive markedsføring som har økonomisk betydning.

Innovasjon ligger i hjertet av en entreprenøriell prosess. At Lofoten Winter bruker ett spissprodukt for å promotere hele destinasjonen er innovativ tekning. Dette er en ny måte å drive markedsføring. Nettverket har en gruppe med en representant fra hver bedrift som månedlig jobber med produktutvikling. Dette for å utvikle nye spissprodukter som kan gi nettverket en bedre plassering i markedet både nasjonalt og internasjonalt. Hver idé blir diskutert i nettverket og granskes opp mot dagens marked, for å finne ut om ideen har mulighet for å overleve. Lofoten Winters innovative ideer går ut på å engasjere næringslivet på vinteren, slik at turister ønsker å komme i vintersesongen for å oppleve Lofoten. Å promotere Lofoten i seg selv er ikke innovativt, men at bedriften har tatt i bruk en ubenyttet forretningsmulighet som å selge Lofoten på vinterstid er innovativt.

Et Prosjekt, som var en del av produktutviklingen til Lofoten Winter, som har vist seg å bli en stor suksess er førjulseventyret i Henningsvær. Dette prosjektet består av ni bedrifter i Henningsvær som skal holde åpent for turister og lokalbefolkningen hele desember. Henningsvær er et lite fiskevær utenfor Svolvær, og er en turistattraksjon på sommeren. Likevel ønsket næringslivet i Henningsvær bestående av disse ni unike butikkene, hvor flere er små håndverksbutikker, å holde åpent før julen. Det å holde åpent om vinteren sees ikke på som innovativt, men det var det engasjementet og den markedsføringen rundt prosjektet som gjorde at førjulseventyret ble en så stor suksess. Den innovative tankegangen med å markedsføre hele Henningsvær som et prosjekt, var vel det som skapte den gode responsen for butikkene. Butikkene i Henningsvær er meget selvstendige, og særegne. Det er alt fra glassblåseri og lysstøyper, til handmalte skilt og hjemmelagde drops. Det er mesteparten kvinnelige gründere som har startet opp bedrifter i Henningsvær, og de har alle vært engasjerte i å promotere med julegavetips i desember. Etersom prosjektet har vokst har også kafeene og overnattingsstedene blitt en del av prosjektet. Lofoten Winter har stått for alt av

markedsføring, og det er laget egen nettside for prosjektet. Førjulseventyret er et eget nettverk under Lofoten Winter, de har eget styre hvor en person fra dette styret også deltar i Lofoten Winter.

Det siste prosjektet Lofoten Winter har satt i gang for å utvikle nye innovative ideer er en ”idéaudition”. Dette går ut på at bedrifter i hele Lofoten får muligheten til å presentere sine innovative ideer for nettverksstyret. Alle ideene blir vurdert opp mot dagens marked.

Innovasjon Norge, som støtter dette prosjektet økonomisk, skal være en del av ”juryen” og være med å bestemme hvilken idé som vil bli realisert. Ideen som blir valgt ut vil bli realisert og promotert av Lofoten Winter, det vektlegges at ideen skal ha nytte for hele nettverket.

4.4.3 Suksess

I litteraturen defineres suksess ut i fra hva bedriften selv har satt som sine mål. Lofoten Winter som nettverk har som hovedmål å gjøre Lofoten til en helårig reisedestinasjon. Nettverket som helhet mener at dette er et mål som har mulighet til å bli oppnådd. Dette fordi flere av bedriftene som deltar i nettverket er gått fra å være sesongbaserte aktører til i dag å drive sine virksomheter på helårs basis.

I litteraturdelen har vi beskrevet at suksess kan ses på ulike plan. Man kan se det på det private plan som entreprenør, og man kan se det på kunder og markedets interesse etter produktet eller tjenesten. Lofoten Winter startet som nevnt opp i 2004, på dette tidspunkt ble bedrifter invitert til å delta i nettverket. I dag kontakter bedrifter, som ønsker å være en del av nettverket, selv Lofoten Winter. Dette kan ses på som en økende interesse for nettverket og de resultater nettverket oppnår. ”At bedrifter i dag kontakter oss, og vil være en del av det vi jobber med må jo bety at nettverket har dratt positive gode med seg for de bedriftene som allerede deltar”, sier Geir Martin leder for Lofoten vinter. Dette viser at markedets interesse for denne type nettverk absolutt er tilstede. I vårt intervju med lederen for Lofoten Winter, Geir Martin forteller han at bedriftene som deltar i nettverket endrer seg. Med dette menes det at jobbingen i nettverket gjør at bedriften får en større interesse for å ha helårig drift i sine virksomheter. Dette gjør at bedriftene skaper nye rutiner og setter nye mål for hvordan de skal drive sin bedrift. Noe som fører til at entreprenøren bak hver enkelt virksomhet oppnår en

personlig suksess. Samtidig som bedriftseierne får følelsen av en suksess i fellesskap via nettverket.

Som nevnt i litteraturdelen kan suksess ses på med flere ulike aspekter. Et aspekt er utførelsen av ideen. Ideen til Lofoten Winter er enkel, de ønsker å tilby turister en mulighet om å reise og oppleve Lofoten også utenfor sesong. Ideen basers på at bedriftene som driver med reiseliv i Lofoten skal samhandle om å klare å forme en helårig reisedestinasjon. Lofoten er i dag en funksjon av sesongstrukturen i Norge generelt, det betyr at den meste av turismen forgår i en hektisk sommersesong. Dette gjør at ideen til Lofoten Winter er en gjennomtenkt ide, den fyller et ”gap”. Ved at ideen blir suksessfull vil det føre til en økning i reisende til Lofoten og dermed føre med seg goder for alle som driver med reiseliv i området. I Masterplanen for reiselivsutvikling i Lofoten (2006), beskrives det at tradisjonell høsting av eksisterende sesongbaserte reisestrømmer ikke vil føre Lofoten lenger som reisemål eller næringsvei. Behovet for fordeling av Lofotens attraksjonskraft som reisemål må legges mer fokus på. Det er nettopp dette Lofoten Winter ønsker å fokusere på med sin idé.

Et annet aspekt man kan se suksess ut i fra, er personer som har forventninger til ideen. Slike personer kan være investorer i prosjektet. For Lofoten Winter er det Innovasjon Norge som har de største forventningene til nettverket. Innovasjon har bidratt med kapital til Lofoten Winter og er en av mange viktige samarbeidspartnere. I dag presenterer Lofoten Winter som en av fyrårnsbedriftene som Innovasjon Norge støtter.

En måte å måle suksess på for en bedrift kan være at det er økt verdiskapning i bedriften. Vi vil videre ta for oss verdiskapning, økt lønnsomhet og økt aktivitet.

4.4.4 Verdiskapning

I denne oppgaven ser vi på verdiskapning som en form for suksess, økt verdiskapning er et positivt resultat av deltagelsen i nettverket for de bedriftene som er en del av det. I forskningsmodellen viser vi suksess i form av verdiskapning som et resultat av nettverksbyggingen. I denne delen av analysen vil vi se på økt lønnsomhet og aktivitet, innenfor bedriftene i nettverket, som en form for verdiskapning.

4.4.4.1 Økt aktivitet og lønnsomhet

Med økt aktivitet mener vi større andel besøkende, lengre åpningstider og økt sysselsetting. 70% av bedriftene som deltar i Lofoten Winter er i dag helårsbaserte virksomheter. Bare 20% av disse hadde helårsåpent da Lofoten Winter startet i 2004.

I Lofotpostens artikkel fra 2007 skriver de, turistene strømmer til Lofoten både med båt, bil og med fly, dette slås fast av aktører innenfor reiselivsbransjen i hele Lofoten, fra Å til Svolvær. Fra 2006 til 2007 økte antall gjestedøgn i Lofoten med 26 000, viser statistikker i fra Destination Lofoten. Ingen annen region i Nordland kunne i 2008 vise til lignede økning. Det kommer tydelig frem av tallene at vinterturismen er økende. Det vises en større aktivitet i månedene utenfor sesong. I oktober og desember i 2007 doblet rorbuer og campingplasser antallet besøkende fra året før. Leder ved Destination Lofoten sier i vårt intervju med han at mye av den økende interessen har sin grobunn i Lofoten Winter. Dette fordi Lofoten som helhetlig reisedestinasjon ikke ville blitt promotert internasjonalt på samme måte hvis det ikke hadde vært for Lofoten Winter.

Ola Skjeseth uttaler at det er en kjempeøkning i trafikken. Det vises spesielt at det er økning i utenlandske turister. Svinøya Rorbuer AS har tidligere vært en typisk sesongbasert virksomhet. Bedriften har hatt få heltidsansatte, majoriteten av ansatte har vært sesongansatte. Vinteren 2006/2007 har de ved Svinøya Rorbuer AS ikke hatt noen permitteringer, økt aktivitet rundt Lofoten har ført til at Svinøya Rorbuer AS i dag har åpent hele døgnet, de har flere helårsansatte enn tidligere. Det vises av turismen at det lønner seg å ha helårsåpent.

Turistene ankommer Lofoten tidligere, i 2007 begynte de største turiststrømmene allerede i begynnelsen av mai, noe som tidligere vært i måned skiftet juni/juli.

I mai 2007 kunne Svinøya Rorbuer AS regne e økning på 600 gjestedøgn fra samme tid året før. Enkelte måneder i begynnelsen av 2007 har Rorbuanlegget på Svinøya økt omsetningen med 100 %, og per 10.juni 2007 hadde virksomheten økt omsetningen med 2,4 millioner forteller Ola Skjeseth.

Også XX-Lofoten merker økning av aktivitet for sin virksomhet. Da XX-Lofoten ble startet i 2004 besto bedrifte av to ansatte, i dag tell bedriften syv årsverk. Alle spesialisert på hver sitt felt. En av gründerne bak XX-Lofoten uttaler i intervju med oss at Lofoten Winter i stor grad har bidratt til økt lønnsomhet for deres bedrift. Regnskapstall for XX-Lofoten viser at de fra 2005 til 2007 har over tredoblet sine driftsinntekter.

Orca Lofoten som driver sin virksomhet utenfor sesong har virkelig fått føle at det er økning på turismen nå også i sommermånedene. Ola Skjeseth uttaler i vårt intervju at Orca ikke kunne ha drevet in virksomhet hadde det ikke vært for den nå økende turismen utenfor sesong.

Førjulseventyret i Henningsvær er et praktfullt eksempel på hvordan arbeid i næringsklynge kan føre til økende verdiskapning og suksess for bedrifter. Førjulseventyret er som nevnt et nettverk av små håndverkbedrifter, med heller lite kapital. Målsettingen til dette lille nettverket er å skape nye salgbare lønnsomme bedrifter som kan bidra til økt lønnsomhet og sysselsetting på kort og lang sikt. Omsetningen til de håndverksbedriftene som deltar i dette prosjektet økt fra 2006 til 2007 med 64 %. Og prosjektet har ført til at det som tidligere var sesongbaserte arbeidsplasser nå er lønnsomme helårsarbeidsplasser.

4.5 Oppsummering

I dette kapitlet har vi analysert de funnene vi har gjort opp mot den litteraturen som ble presentert i kapitel to. Videre i neste kapitel vil vi komme tilbake til problemstillingen og svare med en konklusjon på denne. Konklusjonen baseres på de analysenen som er blitt gjort i dette kapitlet.



5.0 Konklusjon

5.1 Innledning

I dette kapitlet presenterer vi problemstillingen vår på nytt, og besvarer denne. Videre tar vi for oss noen praktiske implikasjoner om hvordan myndigheter og bedrifter bør fremme nettverksbygging. Tilslutt vil presentere forslag til videre forskning.

5.2 Svar på problemstilling

Opgavens hovedproblemstilling er:

**Hvordan har Lofoten Winter ført til økt verdiskapning for
bedriftene som deltar i dette nettverket?**

Med denne problemstillingen var målet å finne ut om bedriftene som deltar i nettverket Lofoten Winter finner dette fordelaktig. På grunnlag av dette gjorde vi intervjuer med tre av bedriftene som deltar i nettverket. Vi vil videre besvare problemstillingen ut i fra hver av bedriftene vi har intervjuet, så gi en mer generell besvarelse.

XX-Lofoten

Denne aktivitetsbedriften har hatt en kraftig økning de senere år, både med tanke på økonomiske resultater og med tanke på antall ansatte i bedriften. Bedriften leverer i dag et mye bredere spekter av aktivitetstilbud for kunden. Utviklingen av disse produktene er et direkte resultat av Lofoten Winter. *Deltagelsen i nettverket har ført til vi har vært nødt til å hele tide utvikle nye produkter og presentere for kunden*, uttaler en av gründerne bak XX-Lofoten Geir Martin i vårt intervju med han. XX-Lofoten er en liten bedrift og Geir Martin sier at bedriften ikke ville klart å markedsføre seg så stort på det internasjonale markedet, hvis

de ikke hadde gjort det i samhandling med nettverket. Vi vil derfor konkludere med at XX-Lofoten har hatt en direkte effekt av å delta i nettverket. Lofoten Winter har ført til økt verdiskapning i XX-Lofoten, fordi det økonomisk har gitt bedriften mulighet til å markedsføre seg globalt. Og fordi de hele tiden har måtte utvikle seg, med nye ideer og måter å arbeide på.

Svinøya Rorbuer AS

Denne overnattingsbedriften har som nevnt i analysen merket store økninger i antall overnattingsdøgn. De har også merket endringer i når turistene ankommer Lofoten. Bedriften er gått fra å være en sesongbasert virksomhet til i dag ha helårsåpent. Ola Skjeseth uttaler i vårt intervju med han at mye av æren for at de i dag har en helårsåpen virksomhet skal gis til Lofoten Winter. Han mener at felles markedsføring med fokus på et spissprodukt er det som har ført til økningen innenfor turismen i Lofoten. Nettverket har også ført til at Svinøya Rorbuer AS alltid må ha fokus på å videreutvikle sitt produkt. Dette fordi de skal holde samme standarden som sine konkurrenter. Lofoten Winter har ført til økt verdiskapning i Svinøya Rorbuer AS, fordi det økonomisk har gitt bedriften mulighet til å markedsføres globalt, og fordi det har vært fokus på tillit og det å kunne stole på de andre i nettverket til å la ett produkt gå foran som ett spissprodukt. Og fordi de har vært nødt til å følge med på sine konkurrenter og endre sitt produkt hvis det måtte kreves.

Orca

Orca er leverandør av spekkhogger safari, og er den bedriften som har levert produktet som i lengre tid har vært Lofoten Winters fyrtårsprodukt. Spekkhoggeren er å se utenfor det som har vært turistsesong i Lofoten. Orca har merket økning i sine besøk som følge av at produktet ble presentert som Lofoten Winters spissprodukt. Leder i Orca, Ola Skjeseth, uttaler at Orca ikke vill ha vært en slik suksessbedrift som den er i dag hvis det ikke hadde vært for Lofoten Winter. Tidligere har slike bedrifter vært avhengige av å få hotellene til å markedsføre for dem. I dag er overnattingsbedriftene avhengige av Orca. Lofoten Winter har ført til økt verdiskapning i Orca fordi nettverket har gitt bedriften mulighet for global markedsføring, og fordi nettverket har ført til økende turisme utenfor sesong.

Vi vil konkludere med at Lofoten Winter har ført til økt verdiskapning for bedriftene som deltar, ved at aktørene økonomisk får muligheten til en felles global markedsføring. Det skapes en økende interesse for Lofoten som destinasjon ved å markedsføre et spissprodukt. Og fordi de hele tiden må følge med på sine konkurrenter, og endre sine produkter og tjenester slik at de alltid har en solid plass i markedet.

I tillegg har vi en underproblemstilling:

Har innovasjon innenfor nettverket bidratt til suksess, i form av økt verdiskapning?

Med denne problemstillingen var målet vi å finne ut om det er innovasjon innad i nettverket og dette har ført til suksess for nettverket. Videre vil vi beskrive om det er Lofoten Winter er et innovativt nettverk, for så å si noe om innovasjon i forhold til nettverkets suksess.

Som nevnt i analysen ikke tankegangen om at flere konkurrerende bedrifter jobber og samarbeider i et nettverk innovativt. Men måten Lofoten Winter har fremmet sitt nettverk er relatert til innovasjon. At er gruppe bedrifter går sammen om å promotere en hel destinasjon er nytenkende. Det som gjør at Lofoten Winter er innovativt er måten de velge å promotere Lofoten på. Nettverk sammensatt av bedrifter som tilbyr forskjellige produkter og tjenester, men de velger å bruke ett spissprodukt i sin markedsføring. Dette for å vekke interesse rundt destinasjonen og få turister til å ønske å komme til Lofoten.

At det er denne typen markedsføring som har ført til at Lofoten Winter har hatt den suksessen de har hatt råder det ingen tvil om. Både Ola Skjeseth og Geir Martin uttaler at de tror det er nettopp denne typen markedsføring som har ført til suksess. Markedsføringen av hele destinasjonen har ført til økt verdiskapning også utenfor nettverket.

5.3 Praktiske Implikasjoner

På bakgrunn av denne undersøkelsen vil vi gi råd til kommuner som arbeider med å fremme reiseliv, om å gjøre seg kjent med effekten av å jobbe i nettverk for å skape en bredere markedsføring. Fokuser på utvikling av gode nettverk som kan bidra til økt verdiskapning og innovasjon.

Entreprenører som jobber innenfor reiseliv vil vi råde til å undersøke mulighetene for å danne nettverk med andre bedrifter i samme bransje. Mange tenker at det er negativt å samarbeide med sine konkurrenter, men i denne undersøkelsen har vi bevist det motsatte.

Å samarbeide om noe av jobben som gjøre kostnadene mindre er fordelaktig for alle parter. Vi mener at det bør fokuseres mer på nettverksbygging spesielt innenfor denne bransjen, men kanskje også innenfor andre ulike bransjer.

5.4 Begrensninger med oppgaven

På grunnlag av at dette er en student oppgave på 15 studiepoeng har vi vært nødt til å gjøre noen begrensninger. Noen av begrensningene har vi gjort selv, andre har vi støtt på under jobbingen. Vi var slev nødt til å begrense oppgaven slik at vi bare tok for oss et utvalg av bedriftene i nettverket. Dette fordi det ville blitt en får stor oppgave og gått i dybden på alle bedriftene. Skulle vi fått et enda mer helhetlig inntrykk av hvilke goder nettverket har ført med seg skulle vi har intervjuet bedrifter som lå utenfor nettverket også.

Begrensninger som har kommet underveis i jobbingen har vært mangel på tallmateriale fra de siste to år, dette har gjort at vi ikke har fått vist helt hvordan effekt nettverket har hatt på lønnsomheten til bedriften.

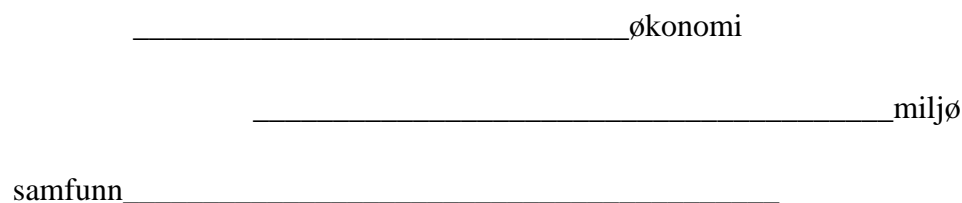
5.5 Forslag til videre forskning

Til videre forskning vil vi foreslå å gjøre denne type studie i et bredere omfang. I en slik type undersøkelse kunne man ha sammenlignet bedrifter innenfor reiselivsnæringen som deltar i et nettverk og bedrifter som ikke deltar. På denne måte kunne man ha skilt ut om bedrifter som er en del av et nettverk har større verdiskapning og større innovasjon enn bedrifter som ikke deltar.

6.0 FEM- filosofi, etikk og miljø

Er et kurs på høyskolen, som skal bevisstgjøre studentene på et filosofisk, etisk og miljømessig plan. Hvor man kan se sammenhengen mellom de økonomiske spørsmålene og de samfunnsmessige problemstillingene i forhold til disse tre temaene. FEM-kurset skal belyse studentene i begreper, modeller og andre teorier i forholdet mellom økonomi, kultur og natur. FEM-kurset skal hjelpe studentene til å utvikle den kritiske tekningen i forhold til etiske og miljømessige problemene de kan møte i praksis.

Bedrifter første prioritet er å overleve økonomisk, og gå med overskudd. Likevel krever samfunnet mer og mer av bedriftene som etableres idagens samfunn. Ansvarsområdene utenfor de "selvsakte" problemene, som går på etiske og miljømessige handlinger bedriften utfører. Forpliktelsene er utover det økonomiske, bedriftene skal og vise at de tar ansvar forhold til miljø og samfunn. CSR, Den tredelte bunnlinjen viser til disse tre temaene i samsvar med hverandre.



Den økonomiske bunnlinjen: Bedriftens avhengighet av å gå i overskudd over ett visst bunnivå, for at bedriften skal være levedyktig på markedet og for at den skal være økonomiske bærekraftig. En lønnsomhet i bedriften kan jo også føre til en positiv virkning på samfunnet i forhold til skatter og avgifter, og at den kan skape arbeidsplasser.

Den miljømessige bunnlinjen: Næringslivet har en stor innvirkning på miljøet rundt seg, og flere bedrifter velger å ta miljøhensyn ved å utarbeide retningslinjer og prinsipper i forhold til miljø. Miljøhensyn kan være forskjellige mellom bedrifter. Det kan ha med den geografiske beliggenheten, eller hvilken virksomhet de driver. Det kan være miljøhensyn i forhold til

avfallsreduksjon, redusert energibruk, redusert bruk av råvarer, bruk av miljøvennlige materialer for å nevne noen eksempler. Det er mulig for bedrifter å redusere på de negative effektene som påvirker miljøet. Samfunnet i dag er mer opptatt av hvilke miljøvalg bedriftene tar for å vise hensyn.

Den sosiale bunntinjen: Her er det fokus på bedriftens ivaretagelse av mennesker ansatt i bedriften, i tillegg til de menneskene eksternt i samfunnet. I forhold til de ansatte og intern i bedriften vil det være satt fokus på arbeidsforholdene, og at de ansatte har gode arbeidsvilkår. Når det kommer til de eksterne faktorene, er det flere tema som kan være aktuelle. Menneskerettigheter, arbeidsforhold hos underleverandører, eller sponing og bidrag til lokalsamfunnet. Dette er noen eksempler på måter man kan bidra sosialt til samfunnet utenfor bedriften, likevel er det ingen ferdig utviklet måte å måle bedriftens grad av sosialt ansvar.

I 2005 begynte et selskap eid av Lofotkraft og Narvik Energi å måle vindstyrken på Gimsøya, dette for de ønsket å starte opp vindkraftsindustri. De kom frem til i 2006 at det blåser nok til å sette opp vindmøller. Gimsøya er et bra område for et kraftverk. Det vil vær økonomisk å plassere mellom 10 og 25 vindmøller, med en høyde på 100- 150 meter. Dette fant de ut i 2006, og deres søknad ville bli sendt i 2007.

Debatten er nå stor, og de største motstanderne er aktørene innen reiselivet i Lofoten.

Lofoten Winter har bestemt seg for å være en politiskuavhengig bedrift. Dette på grunn av at et helt nettverk bestående av 23 bedrifter ikke alltid deler de samme politiske meningene. Derfor føler styret det blir feil å uttale seg i avisen på vegne av hele nettverket.

Likevel valgte Lofoten Winter å ta avstand fra vindkraftindustrien til Lofotkraft. De mener at å sette opp vindmøller på Lofotens fineste utkikkpost til midnattssolen, ville ødelegge mye for reiselivsnæringen. Det vil gjøres inngrep som vil være meget skadelig for den urørte naturen på Gimsøya. Vekstpotensialet for Gimsøya er stort, og regionen kommer til å ha en stor betydning for reiselivsnæringen fremover.

Lofoten Winter viser her at de tar hensyn til CSRs tredeltebunntinje, som viser at de tar et økonomisk, miljømessig og samfunnmessig ansvar.

Økonomisk, forteller Geir Martin oss at det vekstpotensialet Gimsøya har for næringslivet er enormt. Markedsføringen med midnattssol, golf og andre nye prosjekter vil skape en større

tilstrømming av turister. Med tanke på den lokale handelsnæringen i Lofoten, vil flere turister kun være positivt i økonomisk forstand. Det vil også skape en økt sysselsetting i samfunnet.

Miljømessig vil jo en vindindustri på Gimsøya, ødelegge den urørte naturen. Og da er det både med tanke på det som skal settes opp på land og i havet like utenfor. Men Geir Martin sier at de er positivt innstilt til at Lofotkraft ønsker å utvikle fornybar energi, og mener at tidevannskraft må ha et stort potensial i Lofoten.

Samfunnsmessig mener Geir Martin som tidligere nevnt, at vindkraftindustrien på Gimsøya vil ødelegge for reiselivsnæringen, som er en av de fremste næringene i Lofoten. Han forteller at med tanke på Gimsøyas befolkning, vil nok ikke de sette pris på at deres perle blir utsatt for denne typen industri. Han påpeker at midnattssolen er flottet på Gimsøya, og at det sikkert derfor mange har valgt å bosette seg akkurat her.

7.0 Referanseliste

Bokkilder:

Halvorsen, K (2003). *Å forske på samfunnet en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Bedriftsøkonomenes forlag

Hellevik, O (2001). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Oslo universitetsforlaget

Johannessen, A., Kristoffersen, L., Tufte, P. A. (2004). *Forskningsmetode- For økonomisk- Administrative Fag*. Abstrakt Forlag. Oslo.

Jenssen, IJ et al (2006). *Perspektiver på Entreprenørskap*. 1.utgave, Høgskoleforlaget, kap.8;organisering av nettverk.

March, JG (1994). *Aprimen on decision making: How decisions happen*. Free Press: New York

Spilling, OR (2006). *Entreprenørskap på norsk*. 2.utgave. Fagbokforlaget

Stene , M (1999). *Vitenskapelig forfatterskap, hvordan lykkes med skriftlige studentoppgaver*. Kolle forlag

Timperley, J (2003). *Bygg effektive nettverk*. N.W Damm & Sønn

Van de Ven AH (1986). *Central problems in the management science*. 591

Wickham, P.A. (2006). *Strategic Entrepreneurship*. Fourth edition. Harlow: Financial Times. Prentice Hall. Kap;1,9

Yin, Robert K (1994). *Case study reaserch, design and metods*. Thousand Oaks, California Sage

Faglige artikler :

Bell, G.(2005) Research notes and commentaries: *Clusters, networks and firm innovativeness*, Strat. Mgnt. J.,26: 278-295 (2005)

Novelli, M., B. Schimitz & T. Spencer (2005) Research article: *Network, clusters and innovation in tourism: A UK experience*. Tourism management 27 (2006) 1141-1152

Internettkilder:

Lofotposten, publisert 6. September 2006, *Vind nok på Gimsøy*, Nedlastet 21. April 2009 fra http://www.lofotposten.no/lokale_nyheter/article2277027.ece

Lofotposten, publisert 18. Juni 2007, *Turistboom i Lofoten*, Nedlastet 3. Januar 2009 fra http://www.lofotposten.no/lokale_nyheter/article2831631.ece

Lofotposten, publisert 04. Mars 2008, *Flere vil ha vinter-Lofoten*, Nedlastet 4. Januar 2009 fra http://www.lofotposten.no/lokale_nyheter/article3389197.ece

National geographic, publisert november/desember 2007, 2007 destination rated: *Island destinations rated: Intoduction*, Nedlastet 3. Januar 2009 fra <http://traveler.nationalgeographic.com/2007/11/destinations-rated/intro-text>

Masterplanen for reisemålsutvikling i Lofoten, utarbeidet av kommunene i Lofoten (2006)

Vedlegg 1

Dato: 03.03.09

Intervju med Jan Rune Y. Vikan

Daglig leder i Destination Lofoten

Presentasjon av oss:

Navn: Ragnhild Ørnes

Alder: 21

Utdanning: Økonomi og ledelse, 3.året

Skole: Høgskolen i Bodø

Navn: Christine Husjord

Alder: 22

Utdanning: Økonomi og ledelse, 3.året

Skole: Høgskolen i Bodø

Forberedende spørsmål:

Hvorfor vi ønsker å prate med deg? Vi skriver en Bacheloroppgave som baserer seg på reiselivet i Lofoten. Som leder av turistinformasjonen Destinasjon Lofoten føler vi at du skal kunne hjelpe oss med å svare på en del ting vi lurer på.

Hvor lang tid vil intervjuet ta? Vi beregner ca. 1 time

Er det greit om vi bruker båndopptaker under intervjuet?

Selve Intervjuet:

Først vil vi vite litt stillingen din i Destinasjon Lofoten?

Ideen bak Destinasjon Lofoten? Visjon? Målgruppe? Hva dere tilbyr?

Når ble Destinasjon Lofoten startet?

Har du noen oversikt over tall fra turisttrafikken inn og ut av Lofoten?

Antall overnattingsdøgn pr. år?

Hvilke type turister som besøker Lofoten? Sesong betont?

Hvordan velger dere å utnytte forretningsmulighetene? Lofast? Online Booking?

Hvordan er deres samarbeid med Lofoten Winter?

Kontakter som du vil henwise oss videre til, i forhold til Lofoten Winter?

Vedlegg 2

01.04.09

Intervju med Geir Martin

Lofoten Winter/ XXLofoten

Presentasjon av oss:

Navn: Ragnhild Ørnes

Alder: 21

Utdanning: Økonomi og ledelse, 3.året

Skole: Høgskolen i Bodø

Navn: Christine Husjord

Alder: 22

Utdanning: Økonomi og ledelse, 3.året

Skole: Høgskolen i Bodø

Forberedende spørsmål:

Hvorfor vi ønsker å prate med deg? Vi skriver en Bacheloroppgave som baserer seg på reiselivet i Lofoten. Vi ønsker å rette inn fokuset i oppgaven vår på Lofoten Winter, og ønsker å lære en del om prosjektet under intervjuet.

Hvor lang tid vil intervjuet ta? Vi beregner ca. 1 time

Er det greit om vi tar notater under intervjuet?

Selve intervjuet:

Hva er din stilling i Lofoten Winter?

Hva er ideen bak prosjektet?

Hvordan ble prosjektet igangsatt?

Hvem deltar i prosjektet? Hvorfor akkurat disse aktørene?

Har Lofoten Winter hatt en positiv virkning på vinterturismen? Og på deltagende bedriftene i prosjektet?

Opplever du at nettverksbyggingen for Lofoten Winter er avgjørende for prosjektets suksess?

Hva er din stilling i XXLofoten?

Hvilke tjenester tilbyr dere?

Har deres deltagelse i Lofoten Winter hatt en positiv virkning for dere?

Vedlegg

29.04.09

Telefonintervju med Ola Skjeseth

Svinøyrorbuer/ Orca

Presentasjon av oss:

Navn: Ragnhild Ørnes

Alder: 21

Utdanning: Økonomi og ledelse, 3.året

Skole: Høgskolen i Bodø

Navn: Christine Husjord

Alder: 22

Utdanning: Økonomi og ledelse, 3.året

Skole: Høgskolen i Bodø

Forberedende spørsmål:

Først vil det være naturlig å fortelle at vi jobber med bachelor oppgaven på 3. året vårt på økonomi og ledelse. Vi studerer ved høyskolen i Bodø, og har for lite tid til å komme til Svolvær for å ta intervjuet ansikt til ansikt. Vi ønsker likevel å kunne stille deg et par spørsmål over telefonen.

Er dette greit for deg?

Hvorfor vi ønsker å prate med deg? Vi skriver en Bacheloroppgave som baserer seg på reiselivet i Lofoten. Vi ønsker å rette inn fokuset i oppgaven vår på Lofoten Winter, og ønsker å få inntrykk av dine erfaringer med å være en del av dette nettverksprosjektet.

Hvor lang tid vil intervjuet ta? Vi beregner ca. 15min

Er det greit om vi tar notater under intervjuet?

Selve intervjuet:

Hva er din stilling i bedriftene Svinøya rorbuer og Orca?

Hvor lenge har Svinøya rorbuer vært en del av Lofoten Winter?

Hvor lenge har Orca vært en del av det samme prosjektet?

Føler du at bedriften drar goder av å delta i nettverket? Økt aktivitet? Økt lønnsomhet?

Er det enklere å bli markedsført via nettverket? Andre fordeler eller ulemper?