

Reisemål Nordreisa - Et Arktisk Eventyr

- En studie av en strategisk allianse mellom reiselivsbedrifter

av

Thomas Fosnæs og Marius Johansen

Handelshøgskolen i Bodø

20. mai 2010

EK206E Entreprenørskap og Småbedriftsledelse

ABSTRACT

The main objective of this paper has been to study and evaluate the effects of a strategic alliance between different businesses in the tourism of Northern Norway. In this research, the focus is directed at a particular alliance named Reisemål Nordreisa.

The study focuses on three main areas: strategic alliances, organizational leadership – and management and success. In order to study these particular issues, data was collected from two enterprises and the community in Reisemål Nordreisa.

The results from this study indicate that the project has the potential to succeed if all parties involved are able to make “words into real action”. Since the project is only in the phase 2, we have not seen anything concrete yet. This project will be profitable not only for the involved business, but also for the marketing of Northern Norway 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 studiepoeng. Den er skrevet i spesialiseringsfaget Entreprenørskap og Småbedriftsledelse, og disse temaene er rammene for oppgavens innhold.

Formålet med oppgaven har vært å vise effekten av en strategisk allianse mellom aktører innen reiselivsnæringen i Nord – Troms. Vi har valgt å legge hovedvekt på strategiske allianser, organisasjonsledelse – og styring, samt suksess. Resultatet er funnet gjennom litteratur studier og empiriske undersøkelser av bedriftene som deltar i samarbeidsprosjektet Reisemål Nordreisa.

I den innledende fasen i arbeidet hadde vi problemer med å fastsette en problemstilling som egnet seg for oppgaven. Men etter en del jobbing med problemstillingen og med innspill fra veileder fastsatte vi en problemstilling som det har vært svært lærerikt og motiverende å jobbe med. I tillegg har bedriftene og prosjektledelsen i prosjektet vært svært behjelpelige, og vist stor interesse for oppgaven vår.

Vi retter en stor takk til prosjektleder Torbjørn Fjelltun som har gitt oss en god innsikt og kunnskap i hvordan samarbeidsprosjektet Reisemål Nordreisa fungerer. Nordreisa Bobilutleie ved Bjarne Josefsen, Trond Davidsen ved Reisafjord Hotell og Knut Berg ved Nordreisa kommune skal også ha en stor takk for deres gode innspill om hvordan prosjektet fungerer for deres bedrift/kommune. Avslutningsvis rettes det en stor takk til vår veileder Espen J. Isaksen som har bidratt med faglige innspill, veiledning og gode tilbakemeldinger.

Bodø, 18. mai 2010

Thomas Fosnæs

Marius Johansen

SAMMENDRAG

Norsk natur har hele tiden hatt et mangfold av aktiviteter å tilby. En stadig bedre økonomi både i Norge og Europa har medført en stor vekst i reiselivsnæringen og satt et fokus på reiseliv som den kommende store næringen. Kravet til norsk reiselivsindustri og deres evne til å kunne tilby et konkurransedyktig produkt er derfor blitt svært skjerpet. Utfordringen ligger i å skape en samhandling mellom små og mellomstore aktører innenfor reiselivsnæringen som gjør dem i stand til å utvikle en mer helhetlig og komplett produktpakke til kundene. Strategiske allianser som sikrer et godt samarbeid er en nødvendighet for å henge med i den globale konkurransen. I denne oppgaven har formålet vært å øke innsikten i reiselivsnæringen i Nord – Troms. Vi ønsket å se nærmere på det etablerte samarbeidsprosjektet Reisemål Nordreisa.

Oppgavens problemstilling er:

”Hvordan kan Reisemål Nordreisa lykkes med å bygge opp en strategisk allianse innenfor reiselivsnæringen for å utvikle en sterkere konkurransekraft?”

Denne problemstillingen spesifiseres ved hjelp av begrepene samarbeid samt tillit og relasjoner innenfor strategiske allianser. I tillegg ser vi på organisasjonsledelse – og styring ved hjelp av begrepene formalisering, rollefordeling og kommunikasjon samt suksess ved hjelp av begrepene innovasjon, verdiskapning og konkurransefortrinn. Alle disse begrepene er brukt under intervjuene, og går igjen i hele oppgaven.

Prosjektet består av en styringsgruppe som representeres av fem bedrifter innefor egen underbransje i reiselivsnæringen samt prosjektansvarlig Holger Büricke, prosjektleder Torbjørn Fjelltun og Nordreisa kommune. I tillegg er prosjektet en samling av 20 – talls bedrifter. Bedriftene samlet seg for å kunne se på muligheten for å skape et bredere og mer helhetlig kvalitetsprodukt gjennom samarbeid.

Forskningsmodellen finner vi avslutningsvis i litteraturkapittelet, og vi tar utgangspunkt i denne i analysekapittelet.

I metodekapittelet forteller vi om hvordan vi har anvendt kvalitativ metode, og gjort fire intervjuer. Vi har også sett på vår innsamling av data, og kvaliteten på disse. I tillegg beskriver vi casesdesignet som vi har brukt, som i denne oppgaven er Reisemål Nordreisa.

Med utgangspunkt i analysen ga funnene klare tilbakemeldinger på hvilke områder som er avgjørende for samarbeidet:

- ✓ Samarbeidets sammensetning
- ✓ Forholdsvis sterke relasjoner
- ✓ Spesielt ledelsesaspektet er avgjørende for fremgangen i prosjektet
- ✓ En åpen kommunikasjon
- ✓ En klar rolle – og ansvarsfordeling
- ✓ "Bygdedyret" (misunnelse) er til stede

Samarbeidets sammensetning, ut ifra det at alle bedriftene opererer i forskjellige underbransjer innenfor reiseliv, gjør samarbeidet svært komplekst. Kravet til en ledelse som kan håndtere denne kompleksiteten er derfor stor. For å sikre fremgangen i prosjektet er det sentralt at ledelsen sikrer en god rolle – og ansvarsfordeling. Kommunikasjonen innad i prosjektet må være åpen og klar samt sette krav til åpenhet mellom partene for å avdekke de ulike forventningene til prosjektet.

INNHOLDSFORTEGNELSE

ABSTRACT	I
FORORD	II
SAMMENDRAG	III
INNHOLDSFORTEGNELSE	V
TABELL OG FIGURLISTE	VIII

1 INNLEDNING

1.1	Aktualisering	1
1.2	Formål	4
1.3	Problemstilling	5
1.4	Avgrensning av problemstilling	6
1.5	Oppgavens videre oppbygging	7

2 TEORETISK FUNDAMENT

2.1	Strategiske allianser	8
2.1.1	Sosial kapital som grunnlag for samarbeid	10
2.1.2	Tillit og relasjoner	11
2.1.3	Samarbeid	12
2.2	Organisasjonsledelse – og styring	16
2.2.1	Formalisering	18
2.2.2	Rollefordeling	21
2.2.3	Kommunikasjon	22
2.3	Suksess	24
2.3.1	Verdiskapning	25
2.3.2	Innovasjon	26

2.3.3	Konkurransefortrinn	29
2.4	Forskningsmodell	33
3	METODE	
3.1	Forskningsprosessen	35
3.2	Valg av metode	37
3.3	Forskningsdesign	38
3.3.1	Casedesign	39
3.3.2	Casestudiedesign	42
3.4	Datainnsamling	44
3.4.1	Ulike typer intervju	44
3.4.2	Fremgangsmåte ved innsamling av data	46
3.5	Evaluering av metoden	47
3.5.1	Pålitelighet	47
3.5.2	Troverdighet	48
3.5.3	Overførbarhet	49
3.5.4	Overensstemmelse	49
3.6	Oppsummering av metodekapittelet	50
4	REISEMÅL NORDREISA	
4.1	Reiselivsnæringen i Norge	51
4.2	Reiselivsnæringen i Nord – Norge	53
4.3	Reiselivsnæringen i Nord – Troms	54
4.4	Samarbeidsprosjektet Reisemål Nordreisa	57
4.4.1	Reisafjord Hotel AS	58
4.4.2	Spåkenes Sjøbuer	58
4.4.3	Reisa Valley Guides	58
4.4.4	Bobil Utleie Storslett	59

4.4.5	Kvenorskaly Adventures_____	59
4.5	Innovasjon Norge_____	59
5	ANALYSE OG RESULTAT	
5.1	Strategiske allianser_____	61
5.1.1	Tillit og relasjoner_____	61
5.1.2	Samarbeid _____	63
5.2	Organisasjonsledelse – og styring_____	65
5.2.1	Formalisering_____	66
5.2.2	Rollefordeling_____	67
5.2.3	Kommunikasjon_____	69
5.3	Suksess_____	71
5.3.1	Verdiskapning_____	73
5.3.2	Innovasjon_____	74
5.3.3	Konkurransefortrinn_____	75
5.4	Oppsummering av analyse og resultat kapittelet_____	77
5.5	FEM – Filosofi, etikk og miljø_____	78
5.5.1	Hva er samfunnsansvar?_____	78
5.5.2	Den tredelte bunnlinjen _____	79
5.5.3	Hvorfor samfunnsansvar?_____	80
5.5.4	Hvorfor er samfunnsansvar viktig for Reisemål Nordreisa?_____	81
6	KONKLUSJON	
6.1	Svar på problemstillingen_____	82
6.2	Praktiske implikasjoner _____	85
6.3	Vurdering av oppgaven og vår rolle samt begrensninger med oppgaven _____	85
6.4	Forslag til videre forskning_____	86

7 REFERANSELISTE _____ **87****TABELL OG FIGURLISTE**

TABELL 2.1	Motiver for samarbeid	12
TABELL 2.2	Kontrakter, relasjoner og styringsmekanismer	20
TABELL 2.3	Styringsmekanismer	20
TABELL 3.1	Fire designstrategier for casestudier	42
TABELL 3.2	Intervjuobjekter	45
TABELL 4.1	Samlede overnattinger i Norge 2008 og 2009	53
TABELL 4.2	Samlede overnattinger i Nord – Troms 2008 og 2009	56
TABELL 4.3	Prosjektorganisering Reisemål Nordreisa	57
TABELL 5.1	Oppsummeringstabell av analysen	77
FIGUR 2.1	Samarbeidets prosessmodell	15
FIGUR 2.2	Samarbeidets form	17
FIGUR 2.3	Strukturen av konkurransefortrinn	29
FIGUR 2.4	Forskningsmodell	33
FIGUR 3.1	Sammendrag av forskningsprosessen	36

VEDLEGG 1 Intervjuguide

1 INNLEDNING

I dette innledende kapittelet vil vi først redegjøre for aktualiseringen av oppgaven samt en kort presentasjon av prosjektet som er utgangspunkt for studiet. Videre vil formålet med oppgaven bli fremstilt etterfulgt av problemstillingen som konkretiserer oppgaven. Til slutt vil avgrensning og oppgavens videre oppbygning fremkomme.

1.1 Aktualisering

De globale konjunktorene har svingt kraftig gjennom en forholdsvis kort periode. Fra 2003 til 2008 opplevde verdensøkonomien en voldsom vekst, og i 2008 og 2009 gikk den inn i sin alvorligste konjunkturedgang på mange tiår. Finansmarkedene kom i ubalanse, råvareprisene ble sterkt redusert og inflasjonen var uvanlig lav. Resultatet av dette ble fall i BNP for de fleste land, fallende sysselsetting og sterkt økende arbeidsledighet. Finanskrisen og nedgangskonjunktoren har krevd kostbare tiltak rettet mot finanssektoren og endringer i den økonomiske politikken i de fleste land.

For Norge sin del har det økonomiske tilbakeslaget vært mildere enn for de fleste andre OECD-landene, og Nord-Norge er den landsdelen som er minst rammet (KBNN, 2010). Den gunstige utviklingen i Nord-Norge kan i stor grad forklares med en stor offentlig sektor, som spiller en viktig rolle som stabilisator. Samtidig har det private næringslivet betydelig høyere andel av sine leveranser til offentlig sektor enn ellers i landet. Det fører til at privat sektor er mindre konjunkturutsatt i den nordligste landsdelen. I tillegg ser vi en økende interesse for nordområdene i Europa i økonomisk forstand. Rivaliseringen om hvem som skal sitte med kontroll over de store ressursene som Barentshavet skjuler har bare eskalert mer og mer. De største partene i denne "krigen" er Norge, Russland og EU.

Det er imidlertid ikke bare fisk som er den store ressursen som trekker oppmerksomheten mot de skandinaviske nordområdene. De siste årene har det blitt avdekket at det ligger gjemt store forekomster av det "sorte gullet" under havbunnen i disse områdene, noe som kan bety en storhetstid i utviklingen av Nord-Norge. Både privat og offentlig næringsliv er i gang med store investeringer i Nord-Norge i forbindelse med store oljefunn og varsler om at Nord-Norge er Norges økonomiske fremtid. Dette vil selvsagt også ha stor betydning for andre bransjer innenfor næringslivet. Store investeringer betyr flere arbeidsplasser, større tilflytting, oppstart av mindre støttebedrifter, og ikke minst økt turisme i form av vekst i kurs- og konferansemarkedet. Derimot er ikke alle samstemt når det gjelder utvinning av olje og gass i nordområdene. Det er en kjent sak at olje, friluftsliv og natur ikke alltid har gått som hånd i hanske, og opprettholdelse av begge næringene innenfor samme geografiske område har vist seg vanskelig.

Selv om det fortsatt er mørke skyer internasjonalt, viser prognosene imidlertid at reiseaktiviteten på verdensbasis øker. Dette skyldes blant annet økt samkvem mellom land og utvikling av handel og investeringer som i økende grad skjer på tvers av landegrensene. Videre har etablering av sosiale og kulturelle bånd mellom verdens befolkning, betydelig velstandøkning og økt økonomisk handlefrihet i store deler av verden drevet fram en betydelig vekst i reiser. Reiselivsnæringen regnes å være blant de hurtigste voksende næringer i verden. (Stortingsmelding 15, 1999-2000).

Nord-Norge har alltid hatt store tilgang på naturressurser. Kanskje til og med Norges vakreste natur for opplevelser. Med all denne nye fokuseringen på landsdelen oppstår det også nye barrierer som må tenkes igjennom. Økt tilstrømming av mennesker, industri og penger betyr at det er behov for en bedre forvaltning av disse ressursene. Spørsmålet er hvordan en skal få til en bærekraftig forvaltning av den nordnorske naturen når vi ønsker å utnytte den mer enn tidligere.

Norges offentlige utredninger (NOU) forespeilet planen så tidlig som i 2003 i rapporten "Mot Nord!" for hvordan en skal klare det;

"Norge skal gjennom aktiv bruk av naturressurser, offensiv utenrikspolitikk og strenge miljøkrav gjøre nordområdene til et foregangsområde for bærekraftig utvikling, der kultur og natur danner grunnlaget for nyskapende næringsvirksomhet og samarbeid mellom nasjoner" (NOU 2003: 32).

Rapporten påpeker også at Nord-Norge har hatt en nedgang i antall tilreisende mens tilsvarende deler av Sverige og Finland har hatt en økning. Det vi er vitne til i dag, syv år etter at NOU rapporten "Mot nord!" ble publisert, er at i våre naboland ser et mer helhetlig fokus på reiselivsnæringen gjennom tung og målrettet satsing, hvor det offentlige i stor grad spiller på lag med det private. Finske myndigheter har gått inn for en strategisk investering i infrastruktur. Dette skal tilrettelegge for utvikling av aktiviteter og opplevelser, som for eksempel løyper for skigåing, hundekjøring og scooterkjøring. Både Sverige og Finland har etablert bedrifter som ishotellet i Saniàlki og julenisselandet i Rovaniemi, som skal fungere som fyrstårn for resten av reiselivet. Det kan se ut som Nord-Norge holder på å tape kampen i nordområdene innenfor det som er forespeilet som en av fremtidens store bransjer.

Agendaen for at næringslivet i nord må begynne å utvikle strategiske allianser for å møte global konkurranse, ser ut til å være mer aktuelt enn noen gang. Strategisk allianse kan defineres ved at de aktørene som inngår i samarbeidet forblir selvstendig, men samkjører sine aktiviteter. Fusjoner, oppkjøp og rene markedstransaksjoner faller derfor utenfor definisjonen på strategisk allianse. Ved å bruke den kompetansen og de ressursene dem har, vil de i forening skape muligheter for å oppnå målsetninger de hver for seg ikke kan oppnå (Teece, 1989; Lambe et al.,2002).

I Nordreisa kommune i Troms fylke er det en gruppe på fem bedrifter som ønsker å styrke sin konkurransedyktighet gjennom et regionalt samarbeid. Sammen har de opprettet prosjektet Reisemål Nordreisa som skal gjennomføre reisemålsutvikling på en slik måte at området rundt Nordreisa fremstår som et nytt og annerledes reisemål for tilreisende turister, samtidig som prosessen også skal bidra til en målrettet utvikling av området for lokalsamfunnets egne innbyggere.

1.2 Formål

Denne oppgaven vil prøve å avdekke hva som bør ligge til grunn for at samarbeidsprosjektet "Reisemål Nordreisa" skal få til et varig og fruktbart samarbeid med hensyn til de premisser og kjennetegn som er gjeldende for prosjektet. Intensjonen er å belyse hvordan samarbeidet foregår i dag med tanke på hvordan handlings- og reaksjonsmønstret er, og dermed kunne identifisere alliansens sterke og svake sider når det kommer til den interne samhandlingen. Et av spørsmålene som lå til grunn var hvordan den interne strukturen må se ut i forhold til å skape et samarbeidsprosjekt som klarer å utvikle og ivareta det konkurransefortrinnet de samarbeider om å oppnå.

I studien forsøkes det å få en forståelse for hvordan relasjonen mellom aktørene fungerer, og derved hvilke prosesser som er viktig for samarbeidet. Utgangspunktet er deretter å kunne forklare hvilke aktiviteter som styrker og svekker relasjonen/samarbeidet. Samtidig å skape et inntrykk av de prosesser som må til for å få et samarbeid til å virke med forankring i teorien. Et sentralt spørsmål er hvordan samarbeidet utvikler seg i forhold til eksisterende teori.

1.3 Problemstilling

Problemstillingen vil med tanke på formålet med oppgaven forsøke å gi svar på hvordan man skal klare å få til et grunnlag for et fremtidig samarbeid mellom de ulike aktørene som hver for seg opererer i en egen underbransje innenfor reiseliv. Diskusjonen blir å gå mellom hva som må ligge til grunn for at de skal enes om samhandling for å skape et konkurransedyktig produkt for fremtiden.

Oppgavens problemstilling er:

”Hvordan kan Reisemål Nordreisa lykkes med å bygge opp en strategisk allianse innenfor reiselivsnæringen for å utvikle en sterkere konkurransekraft?”

Denne problemstillingen spesifiseres med hjelp av nøkkelbegrepene strategisk allianse og sterkere konkurransekraft. Strategiske allianser har vi valgt å definere ved at de aktørene som inngår i samarbeidet forblir selvstendige, men samkjører sine aktiviteter. Med sterkere konkurransekraft menes styrket markedsposisjon, bedre vekstmuligheter og større verdiskapning enn konkurrentene.

Problemstillingen legger føring for utledning av de viktige temaene for oppgaven. Temaene har til hensikt å identifisere hva som kreves innenfor sentrale områder av et samarbeid for at det skal fungere. De sentrale områdene ble ansett til å ligge innenfor tillit og relasjoner, organisering, ledelse og kommunikasjon samt rollefordeling og formalisering av kontrakter.

1.4 Avgrensning av problemstillingen

Oppgavens hovedfokus er rettet mot strategiske allianser innen reiselivsnæringen i regionen Nord-Troms. Vi går inn i en strategisk allianse og studerer dette, altså samarbeidsprosjektet Reisemål Nordreisa. Innenfor dette prosjektet er det syv ulike parter som deltar. En ekstern prosjektleder, fem ulike bedrifter, samt Nordreisa kommune. Vi har avgrenset oppgaven slik at vi tar for oss prosjektleder, to bedrifter og Nordreisa kommune. Vi bruker uttalelsene fra disse aktørene til å underbygge om dette samarbeidsprosjektet er velfungerende eller ikke. Vi har i denne oppgaven avgrenset det slik at vi bare tar for oss bedrifter som er medlemmer av Reisemål Nordreisa. For å få en bredere forståelse av hvordan alliansen fører med seg goder kunne vi ha sett på noen bedrifter som står utenfor denne alliansen og da eventuelt sammenliknet. Dette kommer vi tilbake til i konklusjonskapitlet når vi tar for oss forslag til videre forskning.

1.5 Oppgavens videre oppbygning

I kapittel 2 blir relevant litteratur gjort rede for. Litteraturen bygger på temaene strategisk allianse der hovedfokuset er sosial kapital, tillit og relasjoner samt samarbeid. Vi vil også ta for oss litteraturen rundt organisasjonsledelse samt ulike kilder som kan føre til suksess.

I metodekapittelet, kapittel 3, vil fremgangsmåten for innhenting av data og kriterier for valg av metode bli beskrevet. Kapittelet gir også en gjennomgang av hvordan analysen vil foregå med tanke på valg av forskningsdesign. I kapittel 4 presenteres aktører som er involvert i samarbeidet. I Analysekapittelet, kapittel 5, tar vi for oss de funnene vi har fått ut av intervjuene som er gjort. Her kobles våre funn opp mot teorien fra litteraturkapittelet, 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 litteraturkapittelet. Denne skal fungere som "limet" i analysedelen. Avslutningsvis i analysekapittelet vil vi ta for oss et FEM-filosofi, etikk og miljø relatert problem som vi kobler opp mot Reisemål Nordreisa.

I kapittel 6 presenteres konklusjonen, samt at vi igjen tar for oss problemstillingen og ønsker å få et svar på denne ut i fra de innsamlede data og analyser vi har gjort. Til slutt vil forslag til videre forskning bli diskutert.

2 TEORETISK FUNDAMENT

I dette kapittelet vil litteraturen i oppgaven bli gjort rede for. Litteraturen er bakgrunnen for undersøkelsene som er utført. Valg av litteraturen er blitt gjort med tanke på oppbygging av et samarbeid mellom de ulike reiselivsbedriftene i Nordreisa som har til hensikt å få til et konkret produkt. Det er ønskelig å belyse de prosesser og avtaler som må ligge til grunn, slik at en kan begynne å utvikle et konkret produkt sammen.

Kapittelet har følgende oppbygging. Først ser vi på emnet strategiske allianser, der vi fokuserer på sosial kapital, tillit og relasjoner samt samarbeid. Videre vil vi ta for oss litteraturen rundt ledelse, organisering og styring der vi linker dette opp mot formalisering, rollefordeling og kommunikasjon. Så tar vi for oss litteraturen rundt suksess, der hovedfokuset er rettet mot verdiskapning, innovasjon og konkurransefortrinn. Avslutningsvis kobler vi litteraturen opp mot vår forskningsmodell.

2.1 Strategiske allianser

Næringslivet innefor alle bransjer lever av å tenke nytt og realisere nye løsninger. Når man skal tenke nytt, er fremgangen avhengig av bedriftens evne til å bygge strategiske relasjoner med andre bedrifter, aktører og institusjoner på veien fra idé til marked. I dette delkapittelet skal vi redegjøre for hva strategiske allianser er, samt fokusere på sosial kapital, tillit, relasjoner og samarbeid som vi mener er de viktigste elementene for å utvikle en strategisk allianse.

Haugland (2004) definerer strategiske allianser som ”*enighet mellom to eller flere uavhengige bedrifter som samsvarer med deltakernes overordnede strategier, og bidrar til oppnåelse av strategiske målsetninger som er gjensidig fordelaktig*”. Bakgrunnen for økt

bruk av samarbeid, allianser og nettverk er at bedriftens egne ressurser og kompetanse ofte setter begrensninger for hvordan bedriften kan videreutvikles. Strategiske allianser blir dannet når to eller flere bedrifter kombinerer ressurser og kompetanse for å nå mål som de ikke kan nå hver for seg. Gjennom felles satsning har man altså mulighet for å realisere gevinster som hver enkelt bedrift alene ikke kan oppnå (Haugland, 2004).

Strategiske allianser kan på den ene siden skilles fra rene markedstransaksjoner. Ved kjøp og salg i markedet blir transaksjonsobjektet levert fra selger til kjøper i bytte for penger. Her gjelder det ikke å sette inn felles ressurser og kompetanse. På den andre siden vil fusjoner og oppkjøp også falle utenfor det vi definerer som strategiske allianser. Bedriften ekspanderer ved å legge andre bedrifter inn under egen virksomhet. Ved strategiske allianser, derimot, forblir bedriftene selvstendige enheter, selv om man på enkelte områder samkjører sine aktiviteter (Jorde & Teece, 1989).

Når man har identifisert partnere som man ønsker å invitere til et samarbeid om en strategisk allianse, begynner oppgaven med å få samarbeidet til å fungere. Et velfungerende samarbeid mellom flere parter som opererer i forskjellige bransjer setter store krav til ulike områder. Det er først og fremst viktig at partene blir enige om hensikten med prosjektet og deres egen deltagelse, og bringer klarhet om forventningene. Organiseringen av samarbeidet legger grunnlaget for hvilken og hvor stor bruk av formaliserte kontrakter samarbeidet skal basere seg på. Prosjektledelsen for samarbeidet har en stor oppgave med å fordele roller og ansvar til alle partnerne for å skape engasjement og deltakelse fra alle parter. Det er veldig viktig å ha fokus på hvordan kommunikasjon i samarbeidet skal fungere optimalt. En god ledelse må sikre god kommunikasjon.

Aller først er det relasjonene som legger grunnlaget for alle de punktene som er nevnt ovenfor. Er ikke relasjonene mellom partene sterke eller gode i fra før vil kravet til ledelsen være enda større. Betydningen av bedriftens allerede eksisterende sosiale kapital som utgangspunkt for et samarbeid vil derfor bli belyst i neste underkapittel.

2.1.1 Sosial kapital som grunnlag for samarbeid

Begrepet sosial kapital er et gammelt uttrykk, men det kom inn i økonomiske sammenhenger først på 1990 – tallet. Ifølge Burt (1992) er sosial kapital nært knyttet opp mot begrepet relasjoner. Relasjonene må baseres på tillit og normer som en bedrift har med aktører i sitt nettverk. De ressursene bedrifter kan trekke ut av sitt sosiale nettverk, kan ses på som en sosial kapital for disse bedriftene. Sosial kapital er definert som summen av aktuelle og potensielle ressurser gjennom nettverket, som videre er avledet fra nettverket med de relasjoner som individer eller sosiale enheter har opparbeidet seg (Coleman, 1988).

Ifølge Huggins (1998) er det den sosiale sammenhengen mellom bedrifter og aktører i deres samarbeid som sikrer en høyere og mer stabil flyt av ressurser mellom partene. Det er funnet ut at båndene i et samarbeid kan identifisere hvem som er pålitelige, noe som er viktig for bekjempelse av opportunisme i markedssettinger. Opportunisme henspeiler på bevisste handlinger for å utnytte omstendigheter og informasjon til egen vinning, uten å tenke på at motparten blir skadelidende.

For at bedriften skal kunne bygge opp en god sosial kapital, er tillit og sterke relasjoner til aktuelle aktører en forutsetning. Dette vil bli belyst i neste underkapittel.

2.1.2 Tillit og relasjoner

Tillit er en viktig byggestein for et velfungerende samarbeid. Tillit oppstår og dannes i mellommenneskelige relasjoner, mellom to eller flere individer (Cohen & Prusak, 2001).

Relasjoner skapes gjennom tillit mellom mennesker, hvor felles forståelse, verdier og adferd knytter partene sammen og gjør samhandling mulig. Hvis ikke bedriften som ønsker å skape relasjoner rundt seg, har tillit hos de andre bedriftene som de er avhengige av å samarbeide med, taper bedriften viktige ressurser.

Ifølge Jenssen (2006) er det viktig å ha klare retningslinjer på hvordan avhengigheten i relasjonene er mellom partene. Man er avhengig av å ha gjensidighet i avhengigheten for at relasjonen skal fungere best mulig. Gjensidigheten i relasjonene er avhengig av hvordan en reagerer på andre parters handlinger, og hvordan andre reagerer på dine. Det er vanskelig å være den parten som alle er avhengig av skal opptre korrekt, så det gjelder å få til en velfungerende samhandling for at det skal være fordelaktig med relasjoner.

Gjennom fokusundersøkelser på tre bedrifter har Widding (1999) kommet frem til at parter preget av et tidligere bekjentskap har større tillit til hverandre. Inngangen i samtlige relasjoner synes å være preget av ønsker om samarbeid og gjensidig profittering. Neste underkapittel vil derfor omhandle samarbeid.

2.1.3 Samarbeid

Haugland (2004) presenterer i boken "Samarbeid, Allianser og Nettverk" en undersøkelse utført i 1994 (se tabell 2.1) som beskriver norske bedrifters ulike motiver for samarbeid.

Motiv for samarbeid	Prosentvis fordeling
✓ Tilgang til nye markeder	50 %
✓ Oppnå større bredde i produkttilbudet	44 %
✓ Tilgang til ny teknologi/kompetanse	39 %
✓ Ledd i en internasjonaliseringsprosess	28 %
✓ Tilgang til nye distribusjonskanaler	28 %
✓ Komme konkurrentene i forkjøpet	25 %
✓ Redusere produksjonskostnader	21 %
✓ Redusere risiko	18 %
✓ Redusere distribusjonskostnader	8 %

Tabell 2.1: Motiv for samarbeid

Kilde: Haugland (2004: 16)

Det er mange gevinster å hente ved å inngå et samarbeid. Imidlertid er det langt mer uklart hvilke typer gevinster/fordeler man kan oppnå, og hvilke forutsetninger som må være til stede for at fordelene skal realiseres. Å inngå samarbeid innebærer at bedriftsledelsen må håndtere organisatoriske og ledelsesmessige problemstillinger som er annerledes enn de som er vanlige med tanke på bedriftsintern organisering. Å vurdere hvilke fordeler det er mulig å realisere i samarbeidsprosjektet, og hvordan dette skal organiseres og ledes, er en krevende oppgave. At det å samarbeide med andre bedrifter ikke er en enkel oppgave, viser seg i antall allianser som mislykkes. Norske studier utført i 2007 av Randi Lunnan og Sven A. Haugland viser at 25 % av alle allianser går i oppløsning før partene har realisert sine forventninger (Forskning, 2010).

Ifølge Haugland (2004) eksisterer det fire kjennetegn ved et samarbeid:

- (1)** Etablering av ikke – delelige tilknytninger mellom bedriftene. Dette vil si at bedriftene gjennom samarbeid knyttes sammen og det etableres avhengighetsforhold, altså bedriftene kan ikke oppløse samarbeidet uten at noe går "tapt". Ikke – delelige tilknytninger "eier" bedriftene i felleskap, og bedriftene står fritt til å utnytte de i full grad så lenge samarbeidet opprettholdes.
- (2)** Forholdet mellom bedriftene i samarbeidsprosjektet reguleres av ulike former for kontrakter. Dette kan være skriftlige kontrakter som omhandler rettigheter og forpliktelser, eller uformelle kontrakter som uttrykker partenes implisitte forståelse.
- (3)** Mennesket er rasjonelt og vil i mange sammenhenger opptre opportunistisk, og tenke på sin egen gevinst fremfor den samlede gruppens.
- (4)** Et samarbeid er langt fra kostnadsfritt. Organisering av samarbeidet er derfor viktig for å minimalisere kostnadene. Grunnlaget for alt av allianser er å oppnå en bedre inntjening.

I enhver samarbeidsrelasjon er det viktig å få samarbeidet til å fungere. Et velfungerende samarbeid med to eller flere parter setter høye krav til ulike områder. For det første hvilke aktiviteter bedriftene skal samarbeide om. For det andre hvordan samarbeidet skal organiseres og styres. Det gjelder å ha et bevisst forhold til hvilke aktiviteter man samarbeider om, slik at man drar nytte av hverandre under aktivitetene istedenfor å gjennomføre aktiviteten på egen hånd. Videre må samarbeidet organiseres og styres i de aktivitetene man samarbeider om.

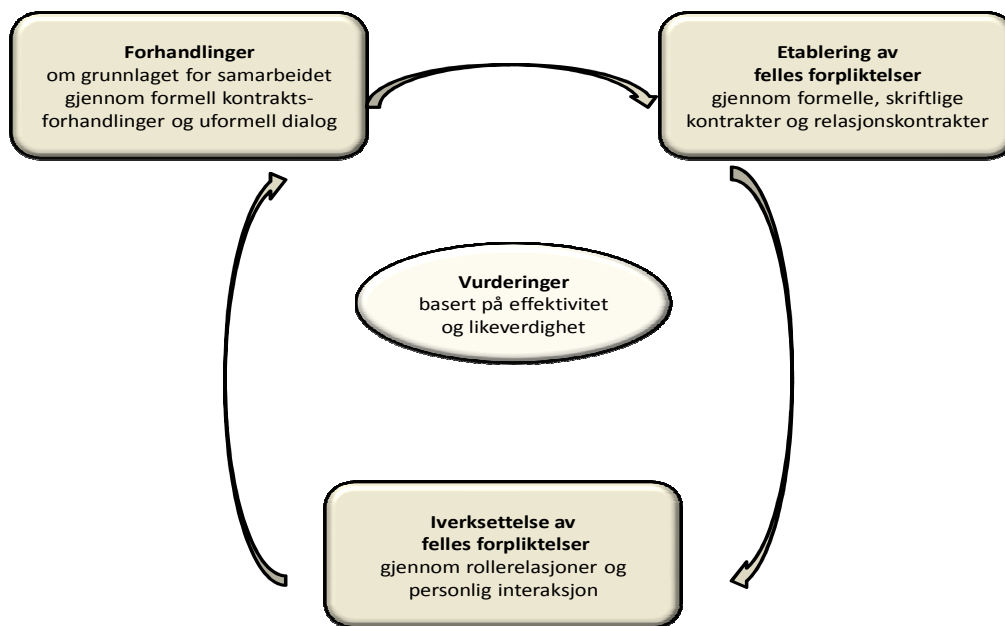
Organiseringsformen bestemmer hvordan samarbeidets prosjektledelse skal se ut. Prosjektledelsen har en viktig oppgave med å fordele roller og ansvar til alle parter for å skape engasjement og deltakelse, slik at de økonomiske konsekvensene blir minst mulig.

Ring og Van de Ven (1994) har utviklet en figur (se figur 2.1) for hvordan prosessene i et samarbeid/allianse bør utvikle seg. Figuren illustrerer at disse prosessene er kontinuerlige og må vurderes av partene underveis. Kritikken mot modellen går ut på at fokuset dreier seg mest rundt temaet kontrakter, og tar ikke med seg arbeidet i forkant med opprettelse og bearbeiding av relasjoner. Men figuren viser de grunnleggende prosessene som kjennetegner et samarbeid.

Figuren bygger på fire forutsetninger relatert til:

- (1)** Usikkerhet er til stede i enhver samarbeidsrelasjon. To former for usikkerhet er særlig aktuelle. Dette gjelder usikkerhet med hensyn til hvordan omgivelsene vil utvikle seg, og usikkerhet med hensyn til om partene kan stole på hverandre når fremtidige konflikter skal løses.
- (2)** Hvordan partene kontinuerlig vurderer samarbeidet. Her er effektivitet og likeverdighet to sentrale kriterier. Effektivitet handler om det økonomiske grunnlaget for samarbeidet, mens likeverdighet går på at partene skal oppleve at kostnader og inntekter fordeles rettferdig.
- (3)** Den tredje forutsetningen handler om betydningen av å løse konflikter internt i relasjonen.

- (4) Den fjerde forutsetningen har å gjøre med betydningen av roller. Selv om en samarbeidsrelasjon eksisterer på bedriftsnivå, vil handlingene bli utført av personer, og personene vil utføre sine roller i en organisatorisk eller interorganisatorisk kontekst (Haugland, 2004).



Figur 2.1: Samarbeidets prosessmodell

Kilde: Haugland (2004: 80)

Figur 2.1 viser at betingelsene for et samarbeid ikke vil ligge fast i hele samarbeidsperioden, men hele tiden være gjenstand for endringer. Relasjonene mellom partene vil derfor hele tiden formes og endres gjennom partenes handlinger, og hvordan man tolker motpartens handlinger. De tre aktivitetene forhandlinger, etablering av felles forpliktelser og iverksetting av felles forpliktelser, kan oppfattes som de sentrale drivkreftene i prosessene.

Litteraturen som har blitt presentert i dette delkapittelet har vært strategiske allianser og hvilke elementer som kreves for å knytte allianser på tvers av ulike bedrifter. De temaene som vi har ansett som viktigst for å skape en vellykket allianse har vært sosial kapital, tillit og relasjoner samt samarbeid.

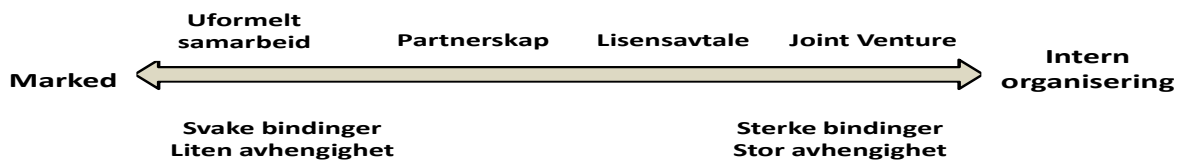
2.2 Organisasjonsledelse - og styring

Klare roller og god kommunikasjon er en forutsetning for at et samarbeidsprosjekt som Reisemål Nordreisa skal kunne lykkes. I dette delkapittelet skal vi redegjøre for litteraturen rundt organisasjonsledelse – og styring, der hovedfokuset vil være formalisering, rollefordeling og kommunikasjon.

Ifølge Colbjørnsen (2004) handler ledelse om å tilrettelegge for at mangfoldet skal fungere. Ledelsen må hele tiden arbeide både eksternt og internt. I den interne lederoppgaven må det fokuseres på å få det beste ut av sine ansatte gjennom å utvikle organisasjonens lederkompetanse og kultur, relasjonelle ferdigheter og administrative styringsmidler. Oppgaver må samkjøres, institusjonelle mål må utformes og følges opp, og det må legges til rette for læring, slik at de ansatte mobiliserer for å skape resultater.

Ledelsen må også bidra til å styre prosesser ved å oppfordre til bidrag fra alle gruppe medlemmene og ved å skape kommunikasjon på tvers av grupper (Chrobot–Mason og Ruderman 2004). Redundant kunnskap beskriver nettverk hvor bedriftene opererer mot samme nivå i markedet, dvs. de felles kundene. Motvekten er strukturelle hull, der aktørene har tilgang til ikke – redundant informasjon (for eksempel at de er hverandres kunde eller leverandør). Graden av redundant kunnskap i en allianse setter krav til hvordan et samarbeid burde ledes. Når aktørene har samme kunnskap, øker det deres evne til å overføre informasjon mellom hverandre, pga. fortolkningen, men det hemmer graden av innovasjon. Likeledes fører redundant kunnskap til at aktørene tolker og forstår markedsinformasjon likt, slik at den skaper samme type kunnskap. Dette hindrer aktørene i å foreta mistolkninger, og evnene til å tolke markedsinformasjon øker.

Figur 2.2 beskriver graden av relasjoner (bindingene) og avhengigheten som etableres mellom bedriftene og hvordan disse bindingene påvirker valg av organisering. Befinner vi oss nær en markedsløsning, vil bindingene være svake og bli gradvis sterkere ettersom vi nærmer oss intern organisering.



Figur 2.2: Samarbeidets form

Kilde: Haugland (2004: 21)

Grund (2006) sier at organisasjonene behøver ledere med autoritet, og som aksepterer at de skal lede fagfolk som på sine fagområder er faglig sterkere enn lederne selv. Lederne skal ikke konkurrere med organisasjonens fagfolk, men ha evnen til å få det beste ut av hver enkelt medarbeider. Lederne har legitim makt i form av de formelle rollene. Makt gir ikke legitimitet før den brukes og skapes i nettverk både i og utenfor organisasjonen. Men det er vanskelig for lederne å vite hvordan makt bør utøves i praksis. Riktig bruk av makt krever at lederen har sosial intelligens, forståelse for timing og kommunikasjon, evne til å skape relasjoner og evnen til å definere virkeligheten og målsetting for sine medarbeidere.

Som nevnt tidligere i dette kapitlet er redundant kunnskap viktig for at aktørene skal kunne tolke og forstå markedsinformasjonen. Formalisering er et viktig emne innen redundant kunnskap, men også omdiskutert. I neste underkapittel vil vi ta for oss formalisering innenfor et strategisk samarbeid.

2.2.1 Formalisering

Formalisering handler om å utvikle regler, retningslinjer og prosedyrer. Man skaper rutiner for samarbeidsaktivitetene. Et interessant moment er Silkosets (2003) funn om at formalisering ikke har noen påvirkning på felles markedsorientering. Disse funnene er motstridende til hva både Haugland (2004) og Widding (1999) har kommet med. Grunnen til dette er at Silkosets funn er karakteristisk for reiselivsnæringen, der samarbeid er utelukkende uformelle. I Widdings (1999) studier har det kommet frem at ønsker og praksis har vist seg å være to forskjellige dimensjoner i samarbeid mellom to parter. Problemet forklares med at partene ikke har vært dyktige nok i overgangen mellom "kameratskap" til "business – relasjonen", gjennom avtaler og eksplisitte rammer for relasjonen. Kay (1994) presiserer viktigheten med å ha et klart definert arbeidsområde mellom partene, og hele tiden være fleksibel med tanke på arbeidsoppgaver og eventuelle problemer som oppstår. Det er relasjoner mellom aktører som har kjent hverandre lenge og har tette relasjonelle bånd som er mest effektive i forhold til ressursoverføring og kombinasjoner av ulike ressurser. En langvarig relasjon basert på tillit, skaper et fundament for samarbeid mot et felles mål. En slik relasjon er karakteristisk på en sterk relasjon. Aldrich et al. (1990) forklarer at det tar tid å etablere og skape tillit i en ny relasjon.

Samarbeidsbedriftene kan utvikle et styringssystem for samarbeidet ved for eksempel å bli enige om en fast budsjettprosess. Her kan man sette opp hvilke sider ved samarbeidet som skal kontrolleres jevnlig, og hvordan dette skal gjøres. Videre kan man utvikle et informasjons – og rapporteringssystem som holder bedriftene løpende informert om hva som skjer i samarbeidet til enhver tid. Styring gjennom formalisering innebærer altså at partene kommer frem til et sett av faste rutiner som regulerer hvordan partene forholder seg til hverandre (Haugland, 2004). Dette reduserer derved usikkerheten og forebygger uenighet mellom bedriftene. Nå skal det presiseres at Silkoset (2003) ikke har funnet noe signifikant innvirkning av formalisering i sin undersøkelse.

Kontrakter er sett på som den viktigste organisatoriske ressursen med tanke på styring innenfor samarbeid. Regulering av forholdet mellom bedriftene gjennom formaliserte kontrakter er et av de fire kjennetegnene ved samarbeid (se figur 2.1). En av de sentrale oppgavene kontrakter tar for seg er håndtering av usikkerhet, og de gir et uttrykk for løfter mellom aktørene som igjen gir opphav til rettigheter og plikter. Dermed er de også med på å forebygge konflikter. Kontrakter har den effekten at de kan klargjøre grensene for beslutninger og aktiviteter, og det blir enklere å forme beslutninger.

Haugland (2004) kategoriserer de ulike kontraktene etter relasjonstyper, hvor diskrete relasjoner dannes ved bruk av markedskontrakter og langsiktige kontrakter.

Markedskontrakter er fullstendige kontrakter som spesifiserer forholdet i stor grad. De har også en fastsatt tidsepoke. Formelle relasjoner er bakgrunn for interne kontrakter, mens normbaserte relasjoner dannes ved bruk av relasjonskontrakter.

Tabell 2.2 viser oversiktlig hvordan kontrakter fungerer som styringsmekanismer med utgangspunkt i relasjoner. Koblingen mellom aktørene vil være forskjellig ved bruk av de forskjellige kontraktsformene. I en situasjon hvor selve kontraktsdokumentet (markedskontrakter og langstidskontrakter) benyttes, snakker vi om diskrete relasjoner. Dette fordi egenskaper ved aktørens og relasjonen er av liten betydning siden alle relevante forhold er eksplisitt gjort rede for i kontraktsdokumentet. Ved interne kontrakter er regler og prosedyrer de sentrale parametrene. Vi snakker da om formelle relasjoner.

Relasjonskontrakter legger vekt på kontinuerlig gjensidig tilpasning basert på personlig interaksjon og felles verdier. Ved slike sammenhenger kan vi snakke om normbaserte relasjoner. Ved bruk av slike kontrakter vil egenskaper ved aktørene være kjernen for hvordan ulike problemstillinger løses.

Kontrakt	Fokus	Relasjon	Styringsmekanisme
Markedskontrakt	Kontraktdokumentet	Diskret	Insentiv
Langtidskontrakter	Kontraktdokumentet	Diskret	Insentiv
Intern Kontrakt	Regler og prosedyrer	Formell	Autoritet
Relasjonskontrakt	Personell interaksjon og Felles verdier	Normbasert	Tillit

Tabell 2.2: Kontrakter, relasjoner og styringsmekanismer

Kilde: Haugland (2004: 49)

Styringsmekanisme	Styringsredskap	Forutsetter
✓ Insentiver	✓ Belønne resultatoppnåelse	✓ Målbare resultater
✓ Autoritet	✓ Sentralisering av beslutningsmyndighet ✓ Formalisering	✓ Strukturerte samarbeidsaktiviteter
✓ Tillit	✓ Gjensidighet ✓ Solidaritet ✓ Flexibilitet ✓ Konfliktløsning ✓ Sosiale relasjoner	✓ Utveksling av felles verdier og normer

Tabell 2.3: Styringsmekanismer

Kilde: Haugland (2004: 57)

Tabell 2.3 viser tre styringsmekanismer. (1) insentiver, (2) autoritet og (3) tillit, og tre typer relasjoner: (1) diskrete, (2) formelle og (3) normbaserte. I samarbeidsforhold vil man sjelden bruke bare en av de tre styringsmekanismene. Som regel kombineres de på ulike måter. Det sentrale er å finne frem til gode kombinasjoner.

Kontrakter, slik som interne kontrakter er positive med hensyn på koordinering og organisering. Men til gjengjeld dårlig på innovasjon og skapervilje. Studier viser at regelstyrt arbeid hindrer nytenkingen. Spørsmålet er hva som er hensiktsmessig i de ulike tilfellene. Haugland (2004) presiserer at det er sjelden man bare vil bruke en av de tre styringsmekanismene, men at de kombineres.

Allianser som baserer seg på relasjonskontrakter er det svært viktig å bli enige om rollefordelingen på forhånd med bakgrunn i at denne samarbeidstypen er mer løselig styrt. Derfor er det naturlig at neste underkapittel omhandler rollefordeling i et samarbeidsprosjekt.

2.2.2 Rollefordeling

Studier viser at klare ansvarsområder er grunnlaget for trygghet i en arbeidssituasjon. Formelle kontrakter er også med på å fordele rollefordelingen. En uklar rollefordeling skaper usikkerhet og hindrer fremgang i samarbeidet. En av årsakene til konflikter kan være uklare og sprikende forventninger til rollene (Bastøe et al. 2004).

Et forhold som er avgjørende for at bedriftene i en relasjon skal være motivert for å utføre noe i felleskap, er størrelsen på relasjonen. Birley et al. (1994) hevder at desto mer omfang relasjonen har (flere aktører), desto lettere er det å få tak i de komplementære ressursene. Burt (2000) mener derimot at en veldig stor og omfattende relasjon har sine svakheter, da tid og mulighet for å ta vare på hver enkelt aktør, og gi dem den oppmerksomheten de behøver blir vanskeligere. I relasjoner med mange aktører/bedrifter vil ikke bedriftene identifisere sin egen innsats til å være av stor nok betydning for sluttproduktet at innsatsen kan forsvares. Dette illustrerer viktigheten av å bygge opp moderate, men strategiske relasjoner. Schutz (1958) hevder at det er tre grunnleggende behov som alle søker etter i relasjoner; behov for tilhørighet, behov for innflytelse og kontroll samt behov for

engasjement. En klar og rettferdig rollefordeling skal derfor sikre ivaretagelse av disse punktene.

Det er kjent at innenfor reiselivsnæringen er det ofte én eller noen få bedrifter som er pådrivere for reiselivsutviklingen i markedet. Med det menes det at det er disse aktørene som bærer kostnadene med å utføre felles oppgaver i alliansen. Mindre aktører velger å ikke bidra i det hele tatt eller bare følge de sentrale aktørene. Her er det en stor oppgave til hver enkelt aktør å gi uttrykk for hva de forventer ut av samarbeidet, og hvilken fordeling av ansvar og oppgaver de ønsker. Hovedforutsetningen for å få dette til er god kommunikasjon mellom alle partene i alliansen. I neste underkapittel vil vi ta for oss kommunikasjon.

2.2.3 Kommunikasjon

Wickham (2006) hevder at kommunikasjon er en menneskelig prosess som involverer ikke bare passering av informasjon, men også et forsøk på å påvirke atferd. Noe av det viktigste innenfor samhandling er kommunikasjon. Samarbeid er en gjensidig prosess, der man skaper forståelse for hverandre. For å få dette til må man utveksle informasjon for å skaffe seg innsikt i hverandres forretningsområder og målsettinger. Dette for å kunne vurdere mulige samarbeidsområder og for å kunne se samarbeidet fra den andre partens side.

Relasjonskontraktsteorien legger retningslinjer for at man bør være åpen og ærlig når en bygger opp relasjoner. Gjensidighet mellom partene blir da en sterk faktor i "presset" for å jobbe mot et felles mål. Graden av relasjonell tilknytning kan derfor sies å ha mye å si for deltakelse i samarbeidet.

Kay (1994) hevder at et av de grunnleggende elementene for suksess i næringslivet er å behandle alle avtaler og relasjoner som langsiktige relasjonskontrakter. Widding (1999) påpeker at relasjonskontraktsteorien forutsetter at partene fokuserer på å maksimere den

totalt samlede gevinst, og at aktørene oppnår gjensidige fordeler. Nøkkelbegrepene er dermed felles verdiskapning og rettferdig fordeling av verdier.

Forhandlinger for å forebygge konflikter er viktig å ha fokus på. Ved god dialog og kommunikasjon gjelder det å avdekke forventninger de ulike partene har til samarbeidet, og gjennom dette komme frem til en felles forståelse for hva som er akseptabelt og forventet adferd. Rognes (2001) skiller mellom to typer forhandlinger, fordelingsforhandlinger og integrasjonsforhandlinger. Fordelingsforhandlinger er å kunne bli enige om hvordan arbeidet, det økonomiske og ansvaret skal fordeles. Enighet og diskusjoner rundt disse områdene må prioriteres for å legge grunnlaget for et godt samarbeid gjennom klare roller. Integrasjonsforhandlinger tar utgangspunkt i at man prøver å komme frem til løsninger som totalt sett skaper større verdier for alle parter. En slik forhandling er viktig for å forebygge opportuniste og manglende deltakelse. I forhandlingene er det essensielt at alle parter bringer frem sine individuelle synspunkter. Noe av det viktigste det snakkes om i dagens skoler er "å ta ansvar for egen læring", og dette gjelder så absolutt også innenfor forretningsverden og samarbeid gjennom "å ta ansvar for å være en god kommunikator".

Litteraturen som har blitt presentert i dette delkapittelet omhandler en sentral ledelse med beslutningsmyndighet, kontrakter som styringsmekanisme, rollefordeling som ivaretar fordeling av ansvar og engasjement samt kommunikasjon som er "oljen som smører motoren". Skal prosjektet Reisemål Nordreisa realiseres er det en forutsetning at aspekter som har blitt redegjort i dette kapittelet er tatt høyde for.

I neste delkapittel vil vi redegjøre for litteraturen rundt suksess, der vi tar for oss verdiskapning, innovasjon og konkurransefortrinn. Dette fordi vi mener Reisemål Nordreisa kan oppnå suksess ved en vellykket strategisk allianse.

2.3 Suksess

Det er vanskelig å definere suksess for en bedrift, det kommer an på hva bedriften selv har satt som sitt mål (Wickham, 2006). Dette delkapittelet vil dreie seg om ulike måter å oppnå suksess på, der vi har valgt å fokusere på litteraturen rundt verdiskapning, innovasjon og konkurransefortrinn.

Wickham (2006) hevder videre at en måte å definere suksess på er at en bedrift er suksessfull hvis den klarer å møte avkastningskravene til eierne. For å gjøre dette må bedriften overleve og vise fremgang i markedet. Bedriften må tiltrekke seg ressurser, belønne sine eiere for deres bidrag og vise finansiell trygghet. Alle entreprenører jobber mot en suksessfull bedrift, og måler sin suksess etter hva de har oppnådd av inntekt og fortjeneste. For å skape en suksessbedrift må ikke muligheten til å bli "rik" gå utover skaperviljen og kreativiteten. Dette kjennetegner suksessfulle entreprenører.

Bedrifter er også en sammensetning av flere individer, og for at suksessen skal få mening, må menneskene i bedriften føle en personlig innflytelse i suksessen. Dette gjør at de vil yte maksimalt også i det videre arbeidet mot nye suksessområder. Suksess innenfor bedriften er altså meget viktig, og sørge for økt verdiskapning i bedriften. Vi vil derfor videre gi en forklaring av hva som ligger i begrepet verdiskapning.

2.3.1 Verdiskapning

Verdiskapning, slik vi definerer det, handler om å skape verdier i bedriften, økonomiske verdier, kulturelle verdier og åndelige verdier. Bedriftene bruker kapital, kunnskap og arbeid for å skape resultater, noe som igjen fører til økt verdiskapning. I denne oppgaven bruker vi betegnelsen verdiskapning i form av økt lønnsomhet og aktivitet i bedriftene. Vi ønsker å finne ut hvordan deltagelsen i samarbeidsprosjektet Reisemål Nordreisa fører til økt verdiskapning for bedriftene som deltar.

Verdiskapningen i den norske reiselivsnæringen er stor, og øker for hvert år.

Reiselivsnæringen er blitt en betydningsfull næring og bidrar med 4-5 prosent av Norges samlede verdiskapning. Reiselivsnæringen skaper verdier for nær 70 milliarder NOK.

Reiselivsnæringen er langt større enn tradisjonelle næringer som jordbruk, skogbruk og fiske.

Reiselivsnæringen produserer og gjør opplevelser tilgjengelig både for utenlandske og norske turister samt fastboende. Opplevelser og kultur utgjør en stadig økende del av vårt forbruk og er dermed en stadig viktigere del av verdiskapningen i samfunnet (Innovasjon Norge, 2010).

Verdiskapning blir i denne sammenheng sett på som suksess for bedriftene, altså et positivt resultat av deres sammenheng til et samarbeid/allianse. Med økt lønnsomhet mener vi bedre resultat i form av bedre avkastning. Med økt aktivitet fokuserer vi på større andel besøkende og lengre åpningstider i den forstand at bedriftene driver på helårsbasis.

Det synes å være enighet om at innovasjon er nødvendig for å oppnå et miljøvennlig, konkurransedyktig næringsliv og den verdiskapningen som må til for å opprettholde en tilfredsstillende levestandard. Derfor vil vi ta for oss innovasjon i neste underkapittel.

2.3.2 Innovasjon

Ifølge Hjalager (2009) som refererer til Brendon (1991) har reiselivsnæringen vært preget av enorme innovasjoner. Thomas Cook, for eksempel, brøt med den konvensjonelle tenkemåten på sin tid og skapte – i sammenheng med den nye jernbane infrastrukturen – et omfattende konsept som inkluderer reise og underholdning for et helt nytt segment av kunder, sammen med en effektiv organisatorisk ramme som gjorde det mulig å tilby tjenestene til en pris kundene hadde råd til.

Det finnes mange eksempler på banebrytende innovasjoner også i senere tid, som for eksempel McDonalds og Disney. Den klassiske innovasjonslitteraturen har, inntil nylig, vært opptatt av produksjon og patentering. Wickham (2006) beskriver innovasjon med at den handler om å finne nye muligheter eller kombinasjoner. Hjalager (2009) som refererer til Hall & Williams (2008) hevder at innovasjon bringer nye problemer til problemløsningsprosessen og skaper ideer ut av det. Dette kan være ideer for omorganisering, kostnadsreduksjon, sette inn nye systemer, forbedre kommunikasjonen etc. Innovasjon er altså en gjennomføring av nye ideer, prosesser, produkter og tjenester. Innovasjon ligger i hjertet av en entreprenøriell prosess, og man trenger innovativ tenking for å overleve på markedet (Wickham, 2006).

Det finnes ulike kategorier av innovasjoner. Hjalager (2009) refererer til Hall's (2009) studier som samsvarer med OECD's fire ulike kategorier av innovasjon. Disse er produkt, prosesser, organisatorisk og markedsinnovasjoner. I tillegg til disse er distribusjon og institusjonelle innovasjoner aktuelle innenfor reiselivsnæringen.

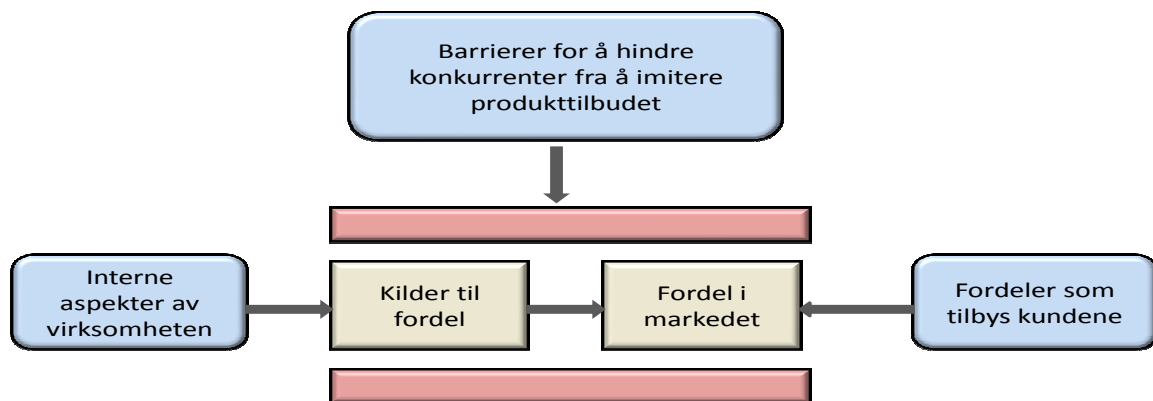
- (1) Produkt og tjeneste innovasjon** forteller om endringer direkte observert av kundene, og som betraktes som ny, enten i den forstand at de aldri har sett den før, eller ny i forhold til bedriften eller destinasjonen. Produkt og tjeneste innovasjoner kan i mange sammenhenger, og da spesielt innenfor reiselivsnæringen, være betydelende for kundene at det blir en faktor i kjøpsbeslutningen. Hjalager (2009) refererer til tradisjonen for reiselivsprodukter. Brukes dette riktig i henhold til nye problemstillinger og nye markedssegmenter, kan dette føre til produktinnovasjoner.
- (2) Prosess innovasjoner** handler om å ta initiativ som tar sikte på å forbedre effektivitet, produktivitet og flyt. Prosess innovasjoner foregår ofte i reiselivsnæringen. Dette gjelder områder som transport, informasjon og teknologi. I følge Hjalager (2009) som refererer til Peeters et al. (2006) er denne typen innovasjon viktig for turismebedrifter med tanke på fremtiden gjennom energiforbruk og klimavirkninger, ikke minst med tanke på transport. Eventuelt vil prosess-innovasjoner være en grunnmur for bedre tjenester som vil være gjenkjennelig for kunden, og dermed legge til mer verdi i produktet.
- (3) Organisatoriske innovasjoner** fokuserer på å finne nye måter å organisere internt samarbeid, myndiggjøre medarbeiderne gjennom å gi dem mer ansvar, bygge karrierer og tilby interessante arbeidsoppgaver med lønn og fordeler (Hjalager, 2009). En stor utfordring for mange reiselivsbedrifter er å utvikle metoder for å beholde ansatte, beholde fleksibiliteten og kontrollere kostnadene. Organisatoriske innovasjoner kan også ta sikte på å bedre tilfredsheten på arbeidsplassen og bedre den interne kunnskapen i bedriften (Hjalager, 2009). Å skape en form for lagånd er også beskrevet som en moderne ledelsesmessig innovasjon – og en forutsetning for videre tjeneste forbedringer innen kunnskapsavhengige segmenter av reiselivsnæringen.

- (4) **Markedsinnovasjoner** kan utvikle seg til avgjørende nyvinninger i seg selv, når slike tilnærminger endrer måten den samlede kommunikasjonen til kundene er gjennomført, og hvordan relasjoner mellom tjenesteytende bedrift og kunde er bygget og opprettholdt (Hjalager, 2009). Utviklingen av internett de siste årene har ført til nye komplette markedsinnovasjoner som de fleste i reiselivsnæringen har tatt i bruk, og som har redusert bruken av den tradisjonelle markedsføringen som for eksempel reiselivsbyråer. Allikevel, effekten av markedsinnovasjoner har ikke blitt utnyttet ennå, som for eksempel bruken av markedsinnovasjoner til å skape et merkenavn (Hjalager, 2009).

2.3.3 Konkurransetrinn

Wickham (2006) hevder at når ressursene og relaterte aktiviteter har utfyllende egenskaper med hverandre, er potensialet for å skape et varig konkurransefortrinn forsterket. For å få en bedrift til å fungere mest mulig effektivt er en avhengig av at bedriftens ressurser og prosesser fungerer i samspill med hverandre. Konkurransetrinn er en tilnærming som hjelper for å skape langsiktig suksess i markedet. De gir et innblikk i hvilke beslutninger som må foretas for å holde bedriften i en posisjon hvor den kan konkurrere effektivt.

Wickham (2006) har utviklet en figur som viser strukturen av konkurransefortrinn (se figur 2.3). Figuren forklarer hvilke elementer entreprenøren og bedriften må utvikle for å oppnå konkurransefortrinn i forhold til konkurrentene.



Figur 2.3: Strukturen av konkurransefortrinn

Kilde: Wickham (2006: 494)

I henhold til figur 2.3 er det viktig å skille mellom et konkurransefortrinn som må forstås i forhold til hva virksomheten tilbyr til markedet, og kilden til dette konkurransefortrinnet, noe som er relatert til hvordan virksomheten er satt opp til å levere som tilbud til markedet. Et spesielt konkurransefortrinn på lang sikt må være noe som konkurrentene finner vanskelig, og i næringslivet betyr det dyrt å kopiere.

Et konkurransefortrinn er tilstede om bedriften og entreprenøren tilbyr kundene noe som er unikt og forskjellige fra hva konkurrentene tilbyr, og at unikheten representerer noe verdifullt for kundene. Konkurransefortrinn er grunnen til at kundene bruker penger på en bedrift istedenfor en annen bedrift som leverer det samme produktet. Entreprenøren må bestemme seg for hvilke konkurransefordeler som passer hans bedrift best. Det kan for eksempel være:

- (1) Tilbyr kundene en lavere pris enn konkurrentene.
- (2) Differensiere tilbudet gjennom service, som vil møte behov og løse problemer på en mer effektiv måte.
- (3) Differensiering av tilgang og distribusjon, det vil si å gi kundene enklere og mer praktisk tilgang til produktet.

Å kunne tilby noe unikt og annerledes som beskrevet over vil bare oppstå dersom entreprenøren og bedriften er forskjellig fra konkurrentene. Et konkurransefortrinn i markedet må skapes fra entreprenøren og bli støttet av hele bedriften. Vi kan relatere dette til fire spesifikke kilder av konkurransefortrinn. Disse er kostnader, kunnskap, relasjoner og struktur.

- (1) **Kostnader:** Bedriften drar nytte av lavere kostnader enn konkurrentene. I økonomisk perspektiv betyr dette at bedriften bruker verdien mer effektivt. Kostnadsfordeler kan oppnås ved at bedriften har tilgang på faktorer som er billigere enn de som er tilgjengelige for konkurrentene. Eksempler på dette kan være råvarer, energi og arbeidskraft.

En annen måte å oppnå kostnadsfordeler er teknologisk innovasjon. Her bruker bedriften en bestemt mengde verdi for å skape salgbare produkter. Eksempler på dette er ofte relatert til produksjonsteknologi, men i prinsippet kan dette gjelde for enhver verdi.

- (2) Kunnskap:** Kan være verdifull. En bedrift kan nyte av et konkurransefortrinn hvis den vet noe som ikke konkurrentene vet. Denne kunnskapen kan være ett av en rekke områder: Produktkunnskap – en spesiell forståelse av produkter(eller tjenester). Produkt kunnskapen må brukes i sammenheng med kunnskap om markedet.

Markedskunnskap – spesiell innsikt i hvordan markedet fungerer. Med dette menes områder som kundenes behov, hvordan kundene kjøper produktene og hva som kan brukes til å påvirke dem. Denne kunnskapen kan brukes til å lage effektiv markedsføring og salgsstrategier.

Teknisk kunnskap – en spesiell forståelse og kompetanse i å lage og levere varer. Eksempler på dette kan være bedre produkter, et lav – kostnads produkt eller bedre service.

Kunnskap kommer ikke av seg selv. Det er et resultat av hardt arbeid. Det bør nevnes at kunnskap i seg selv ikke er verdifullt. Den danner grunnlaget for et konkurransefortrinn hvis den blir brukt til å levere ny verdi til kundene.

- (3) Relasjoner:** En relasjon baserer seg på tillit og tillit gir en merverdi ved å redusere behovet for kontrakter og overvåkning. Bygge relasjoner er avgjørende for at bedriften skal kunne knytte nettverk. Nettverk bygd på tillit og ærlighet er verdifulle

fordi de minimerer transaksjonskostnader. Wickham (2006) ser på hvilke ulike elementer tillit kan utgjøre for de ulike interessentene i en bedrift.

Den første dreier seg om relasjonene med kundene. En fast relasjon med sine kunder er en avgjørende dimensjon av suksessen. Relasjonen kan skapes på flere måter. Mye avhenger av innholdet i de produktene som selges til kundene og antall kunder bedriften må håndtere. Relasjoner kan både være personlige og profesjonelle.

Den andre dreier seg om relasjonene med leverandørene. Leverandører betraktes som partnere i utviklingen med å selge et produkt. De er en integrert del av nettverket som bedriften behøver å bygge opp rundt seg selv for å overleve. En bedrift står sterkere med å levere verdi til kundene dersom leverandørene viser fleksibilitet og forståelsesevne. En bedrift som samarbeider med sine leverandører når markedet fortære enn en bedrift som jobber imot sine leverandører.

Den tredje dreier seg om relasjonene med ansatte. Skape en motiverende og produktiv relasjon med de ansatte er en av entreprenørens aller viktigste oppgaver. Det er tross alt de ansatte som leverer handlingene som gjør entreprenørens visjon til virkelighet. Entreprenøren må forstå de ansattes motivasjon og sørge for å ta riktige ledelsesstrategier.

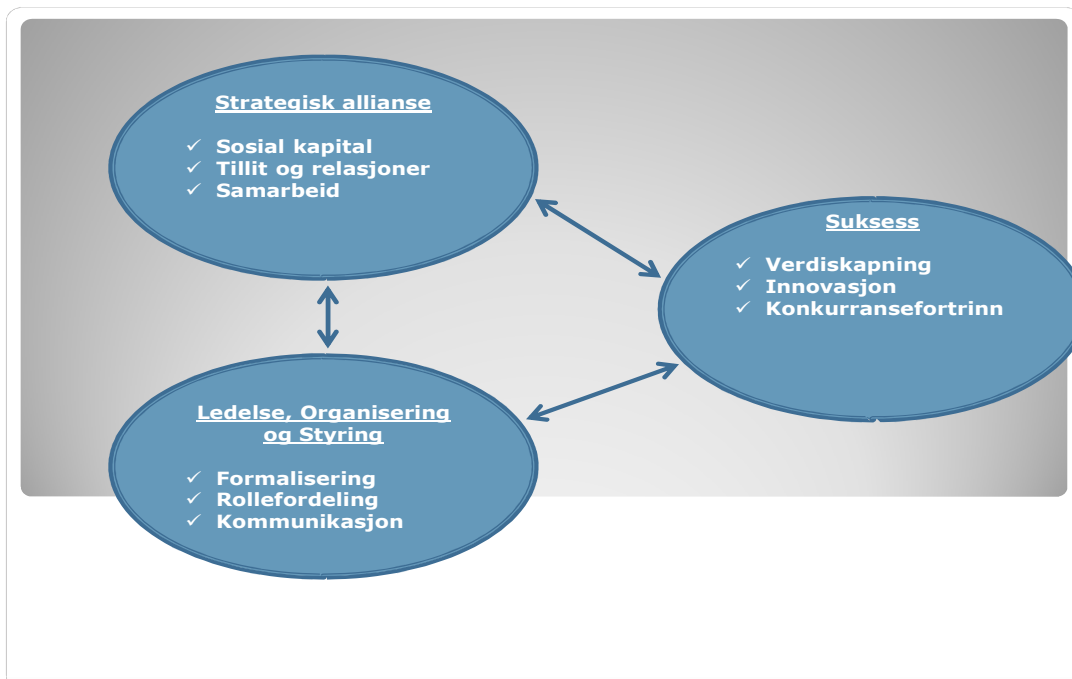
- (4) **Struktur:** Dette er en funksjon ikke bare av sin formelle struktur, men også av uformell struktur som styrer hvordan disse forholdene vil fungere og utvikle seg. En bedrift kan skaffe seg et konkurransefortrinn fra sin struktur hvis den strukturen gjør at den yter bedre i markedet. En slik strukturell fordel kan oppstå av at bedriften har en sterk leder som holder bedriften på sporet og fokuserer på de forretningsmulighetene som finnes i markedet.

Litteraturen som har blitt presentert i dette delkapittelet har vært rettet mot ulike måter å oppnå suksess på, der hovedfokuset har vært verdiskapning, innovasjon og konkurransefortrinn. Selv om det finnes flere aspekter som måler suksess, mener vi at disse tre emnene er dekkende for samarbeidsprosjektet Reisemål Nordreisa.

I neste delkapittel vil vi presentere vår forskningsmodell, som kobler litteraturen sammen med vår problemstilling.

2.4 Forskningsmodell

I dette delkapittelet kobles litteraturen opp mot vår problemstilling. Figur 2.4 viser en sammenfatning av det vi anser som nødvendig å få ut av oppgaven for å gi en god konklusjon på oppgavens problemstilling. Forskningsmodellen vil bli brukt i analysedelen, der vi analyserer funnene ut ifra denne modellen.



Figur 2.4: Forskningsmodell

Forklaring av modell:

Først tar vi for oss strategiske allianser, der vi drøfter samarbeid samt tillit og relasjoner i samarbeidsprosjektet Reisemål Nordreisa, og sammenligner det med litteraturen innenfor disse emnene. Videre diskuterer vi organisering og styring av prosjektet, der vi kobler formalisering, rollefordeling og kommunikasjon i prosjektet opp mot litteraturen.

Avslutningsvis ser vi på suksess, med hensyn på verdiskapning, innovasjon og konkurransefortrinn. Her vil vi se om bedriftene i Reisemål Nordreisa kan oppnå suksess ved å bygge opp en strategisk allianse samt klare å utvikle en sterkere konkurransekraft i forhold til konkurrentene. Siden vi har valgt å trekke pilene i begge retninger vil vi også se om økt verdiskapning fører til bedre samarbeid, økt tillit og relasjoner samt om suksess vil føre til bedre kommunikasjon og en sterkere rollefordeling internt i samarbeidsprosjektet.

3 METODE

I dette kapitlet vil det bli gitt en kort presentasjon av forskningsprosessen, samt de ulike metodene. Vi vil også gi en begrunnelse for valgt av metode. Videre vil det utledes hvordan datainnsamlingene ble foretatt, samt gitt en liste over intervjuobjektene. Til slutt vil reliabiliteten, begrepsvaliditeten, ekstern validitet og overensstemmelse til oppgaven bli diskutert.

3.1 Forskningsprosessen

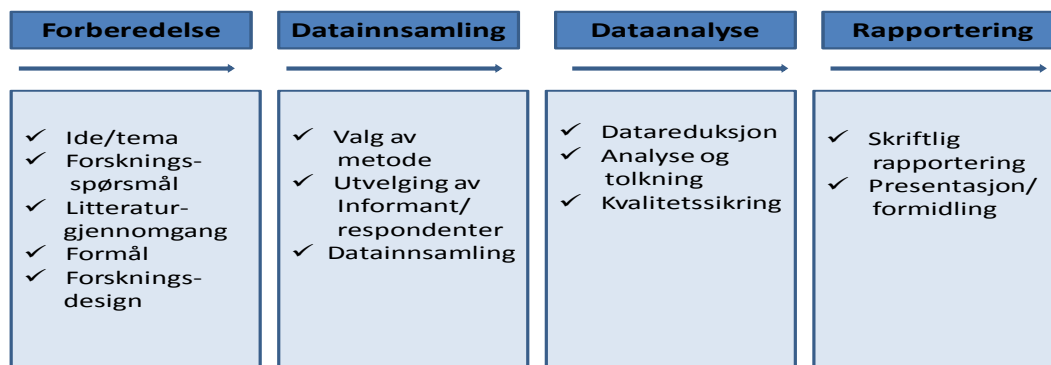
I dette delkapitlet vil vi redegjøre for hva en forskningsprosess er samt bakgrunnen for valg av tema. Avslutningsvis i dette delkapitlet vil vi illustrere gangen i vår forskningsprosess.

Den første delen i forskningsprosessen er forberedelse (Johannessen et al. 2004). Både forskning og studentprosjekter starter med en eller annen virkelighet som man ønsker mer kunnskap om. Utgangspunktet for all forskning er nysgjerrighet. Forskere ønsker svar på ett eller flere spørsmål. Når en har bestemt seg for hva en skal skrive om, kan en begrunne metodevalgene. Når vi har bestemt oss for tema, kan vi begynne å formulere en problemstilling. Dette er nødvendig for å avgrense det temaet man har valgt slik at man ikke tar seg vann over hodet når det gjelder muligheten for faktisk å gjennomføre problemstilling/prosjekt. Bakgrunnen for vårt valg av tema er tatt på grunnlag av at vi tidligere har utarbeidet en forretningsplan som omhandler reiselivsnæringen i regionen Nord – Troms. Dette har vært utgangspunktet som har dannet grunnlaget for vår problemstilling.

Johannessen et al. (2004) forklarer deretter at når tema og problemstillingen er på plass, er vi klar til å finne ut hvordan vi skal skaffe oss den informasjonen vi trenger for å svare på problemstillingen, dette kalles datainnsamling i forskningsprosessen. Det er mange forskjellige måter å innhente denne informasjonen på, men man skiller i hovedsak mellom kvantitative og kvalitative metoder.

Når dataene er samlet inn må de analyseres og tolkes. Uavhengig av hvilke data som er samlet inn må datamengden reduseres for å gjøre analysearbeidet håndterlig.

Siste steget i forskningsprosessen er rapportering. Rapporten er som oftest et skriftlig verk som man kombinerer med relevant litteratur i forbindelse med forskningsspørsmålet (Johannessen et al 2004). Som en oppsummering av dette delkapittelet har vi valgt å illustrere gangen i vår forskningsprosess med figur 3.1.



Figur 3.1: Sammendrag av forskningsprosessen

Kilde: Johannesen et al. (2004: 39)

3.2 Valg av metode

I dette delkapittelet vil vi redegjøre for litteraturen rundt de ulike metodene innenfor samfunnsvitenskapen samt en begrunnelse for vårt valg av metode.

I samfunnsvitenskapen skiller en gjerne mellom kvalitativ og kvantitativ forskning (Johannessen et al. 2004). Kvantitativ forskning bygger på representativt utvalg hvor hensikten er å kunne generalisere resultatene fra utvalget til hele populasjonen av utvalget (Malthora, 2000). I kvantitativ forskning blir de som undersøkes kalt enheter, og hva som undersøkes blir kalt variabler og verdier. Variabler kan klassifiseres i forskjellige målenivåer, noe som har betydning for hvordan dataene kan analyseres (Johannessen et al. 2004). Forskningsspørsmål uttrykker vanligvis hvem vi ønsker å vite noe om, og disse betegnes som enhetene i undersøkelsen. Enhetene er oftest mennesker – enkeltindivider, men kan også være grupper av mennesker, for eksempel ansatte i bedrifter. Den kvantitative forskningen har ofte til hensikt å etablere eller finne assosiasjoner, relasjoner eller årsak – virkning – sammenhenger.

Kvalitativ metode beskrives av Holme og Solvang (1996) som forskerens forståelse eller tolkning av informasjon. Kvalitativ forskning er eksplorativ (også kalt utforskende) undersøkelsesmetode basert på små utvalg som skal gi forståelse og innsikt i et problemområde. Hensikten vil således være å gi forståelse for underliggende årsaker og motivasjoner. Utvalget er ikke representativt, men strategisk valgt med hensyn til den aktuelle problemstillingen. Dette medfører at en ikke kan trekke bastante slutninger og generalisere. På en annen side får intervjuobjektene mulighet til å ytre sine meninger og en har mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål til intervjuobjektet. I henhold til vår problemstilling har vi i vår oppgave valgt å bruke en kvalitativ metode, videre vil vi forklare hvilken forskningsdesign vi har valgt å 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 et al. 2004).

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 valgt 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.

På bakgrunn av dette har vi valgt et kvalitativt design i utformingen av oppgaven. Grunnen til dette er at den kvalitative forskningen ofte kjennetegnes ved dens fleksibilitet når det gjelder hvilken informasjon som skal samles inn og hvordan denne innhentes. Denne tilnærmingen ble vurdert som mest hensiktsmessig fordi man ikke var helt trygg på hvordan samarbeidet i prosjektet "Reisemål Nordreisa" fungerte. Ved å ha en kvalitativ tilnærming kan man gradvis få innsikt i kjernen til samarbeidet, og da utfordringen med det (Hellevik, 1998).

Innenfor kvalitativ forskning er det valgt ut tre hovedforskningsdesign som Mehtmoglu (2004) mener kan brukes innenfor merkantile fag som markedsføring og reiseliv. Disse er empiribasert teori, etnografi og casedesign. Disse er de mest vanlige forskningsdesignene, og de dekker dermed en god del av den kvalitative forskningen som er gjort innen merkantile fag.

Er målet med studiene å få en helhetlig innsikt i konteksten hvor ett eller flere sammensatte fenomener oppstår, forskeren er villig til og har ressurser nok til å bruke mye tid i felten, og/eller ikke har en konkret problemstilling til å begynne med, vil etnografi egne seg best. Dersom en er interessert i å forske på ett bestemt case eller fenomen i ett eller flere case, vil det beste valget være casedesign. Ut ifra de overnevnte beskrivelsene har vi i vårt tilfelle tatt utgangspunkt i casedesign.

3.3.1 Casedesign

”Ordet case kommer fra latin casus som betyr tilfelle” (Johannessen et al. 2004:83).

I den svenske metodelitteraturen betegnes casestudier som fallstudier, noe som understreker betydningen av at det er ett eller noen få tilfeller som studeres inngående (Johannessen et al. 2004:83). En case kan være et studieobjekt som for eksempel regjeringens opplæringsprogram, lønnsforhandlinger eller en hendelse. En case kan også omfatte ett eller flere land. 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 et al. 2004:84). I følge Johannessen et al. (2004) brukes casedesign ofte i tilfeller hvor undersøkelsen er eksplorativ, beskrivende, forklarende, forstående og vurderende.

Johannessen et al. (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. Sammenligner vi punkt 1 til Yin (1994) ser vi at problemstillingen til vår oppgave sammenfaller med dette punktet, da vår problemstilling begynner med "hvordan".

(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. Forskeren kan ha flere ulike antagelser som leder til videre undersøkelser. Dette sammenfaller med vår oppstartsfasen av undersøkelsen. Vi har begge tatt kurset Entreprenørskap og Småbedriftsledelse ved Handelshøgskolen i Bodø, samt utarbeidet en forretningsplan som omhandler reiselivsnæringen i regionen Nord-Troms. Dette har vært utgangspunktet som har dannet grunnlaget og de aktuelle forskningsspørsmålene om Nord-Troms og hvordan samarbeidsprosjektet Reisemål Nordreisa skal klare å utvikle og ivareta det konkurransefortrinnet som er ønsket å oppnå.

(3) Analyseenheter: Kan være individer eller sosiale settinger. Hvordan man definerer enheter, henger sammen med hvordan de opprinnelige forskningsspørsmålene ble stilt. Enhetene i denne oppgaven er både prosjektet Reisemål Nordreisa, de involverte bedriftene samt regionen Nord-Troms som reisedestinasjon. Disse enhetene blir gjenstand for analysen i oppgaven.

(4) Den logiske sammenhengen mellom data og antagelsene: Når man har samlet inn de data som en anser som nødvendig for å besvare forskningsspørsmålet, skal dataene analyseres. Yin (1994) opererer med to analysestrategier: analyse basert på teoretiske antagelser (teoristyrte) og beskrivende casestudium. Yin (1994) mener at så lenge en ikke har noen teoretisk antagelse på forhånd er beskrivende casestudium å foretrekke. Dette punktet går ut på logisk sammenheng mellom data og antagelser. Her har vi sammenfattet antagelsen vår med funnene våre og litteraturen som finnes rundt tema.

(5) Kriterium for å tolke funnene: Omhandler å tolke funnene opp mot allerede eksisterende teori på området. Ved å bruke de overnevnte punktene mener Yin (1994) at man kan relatere funnene til eksisterende teori. Tolkning av funnene har vi brukt som bakgrunn for å komme frem til en konklusjon på oppgavens forskningsspørsmål.

3.3.2 Casestudiedesign

Yin (1994) beskriver to dimensjoner ved utforming av casestudier. Den ene er basert på antall case som er involvert, hvorvidt vi arbeider med en enkeltcase eller flere case, og den andre er basert på om man anvender en holistisk tilnærming (en analyseenhet) eller analytisk tilnærming (flere analyseenheter). Ved å kombinere disse får vi fire designstrategier som er framstilt i tabell 3.1.

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

Tabell 3.1: Fire designstrategier for casestudier

Kilde: Johannessen et al. (2004:85)

(1) Enkelt-case-design med en analyseenhet: Tar for seg en person og observerer personen grundig over tid, adferd og handlingsmønstre etc. I en slik undersøkelse har man bare en case og en analyseenhet.

(2) Enkelt-case-design med flere analyseenheter: En casestudie kan ha flere analyseenheter, for eksempel kan en forsker studere en organisasjon (som en enkel case), men han kan også studere divisjoner, avdelinger og grupper innen organisasjonen (analyseenheter).

(3) Fler-case-design med en analyseenhet: En case (analyseenhet) kan studeres på flere tidspunkt, for eksempel for å undersøke hvordan en virksomhet utvikler seg.

(4) Flere-case-design med flere analyseenheter: En case studie kan bestå av flere case. Hensikten kan da være å kontrollere hovedcasen mot andre caser. For eksempel kan en forsker studere offentlig støtteordning i Norge, da kan man sammenligne funnene med en lik ordning i ett annet land.

Ut i fra de overnevnte beskrivelsene er vår studie en *"enkel-case-design med flere analyseenheter"*. Vi studerer prosjektet "Reisemål Nordreisa" som er vår case, men vi har flere analyseenheter som er de utvalgte bedriftene.

3.4 Datainnsamling

I dette delkapittelet vil vi beskrive ulike typer intervju samt en oversikt over de ulike intervjuobjektene. Videre vil vi beskrive vår fremgangsmåte ved innsamling av oppgavens data.

3.4.1 Ulike typer intervju

Datainnsamlingen har i hovedsak foregått gjennom kvalitative intervjuer. I følge Kvale (1997) karakteriserer det kvalitative forskningsintervjuet som en samtale med en struktur og et mål. Strukturen er knyttet til rollefordelingen mellom deltakerne i intervjuet. Intervjueren stiller spørsmål og følger opp de svar som informanten eller intervjupersonen gir på spørsmålene, men intervjuet bærer mer preg av en dialog enn rene spørsmål og svareanser. 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 et al. (2004) kan det kvalitative intervjuet deles inn i fem forskjellige typer:

Ustrukturert intervju: Er uformelt med åpne spørsmål der man på forhånd har et gitt tema, men spørsmålene tilpasses den enkelte intervjusituasjonen.

Semi-strukturert eller delvis strukturert intervju: Har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet, mens spørsmål, temaer og rekkefølge kan variere.

Strukturert intervju: Her har man på forhånd fastlagt både tema og spørsmålsformuleringer.

Strukturert intervju med faste svaralternativer: Forskeren krysser bare av for riktig svar.

Gruppeintervju/Fokusgrupper: Forskeren intervjuer hele grupper med informanter.

Semi-strukturerte eller delvis strukturerte intervjuer er den mest utbredte formen for kvalitative intervjuer, denne type intervju blir også ofte kalt intervju basert på intervjuguide (Johannessen et al. 2004). Intervjuguiden i slike intervju er en liste over tema og generelle spørsmål som er vesentlig for undersøkelsen.

I vår forskning har vi valgt en semi-strukturert eller delvis strukturert intervju. Settingen var lagt opp slik at man skulle begynne med noen innledende spørsmål rundt den bedriften de representerte før man gikk over til å snakke om prosjektet og samarbeidet. Meningen var da at man med dette skulle hjelpe i gang tankegangen opp mot samarbeidet og lage en mer naturlig overgang slik at intervjuobjektet var mer åpen rundt tanker og meninger. Samme prosedyre brukte vi i intervjuet med prosjektleder og kommunen, bare at vi unnlot de spørsmålene som omhandlet de aktuelle bedriftene i prosjektet. Tabell 3.2 viser de aktuelle personene som ble intervjuet.

Intervjuobjekt	Bedrift	Tittel/Stilling
Torbjørn Fjelltun (P1)	Reisemål Nordreisa	Prosjektleder
Trond Davidsen (P2)	Reisafjord Hotell	Daglig leder/Eier
Bjarne Josefsen (P3)	Nordreisa Bobilutleie AS	Eier
Knut Berg (P4)	Kommunen	Næringskonsulent

Tabell 3.2: Intervjuobjekter

En vil sikkert se at det mangler noen av samarbeidspartnerne i intervjuisten. Hovedårsaken til dette er at de aktørene ikke var tilgjengelig for intervju i den angitte tidsperioden vi var i Nordreisa. Selv om vi ikke fikk mulighet til å intervju noen av aktørene i prosjektet Reisemål Nordreisa, mener vi fikk tilstrekkelig med informasjon fra våre informanter til å utføre vår studie.

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 tillegg til intervju (primærdata) har vi benyttet oss av sekundærdata i form av statistikk, relevant pensumlitteratur, artikler, samt gamle studentoppgaver som kunne ha relevans for vår problemstilling. I startfasen satte vi oss inn i hva strategiske allianser innen reiseliv er samt hvilke goder som kommer ut av en strategisk allianse, og hvilke utfordringer som følger med. Vi startet med å ta for oss relevant pensumlitteratur som ble innhentet i form av bøker på biblioteket 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

I neste fase tok vi for oss de aktuelle bedriftene som vi måtte komme i kontakt med i henhold til samarbeidsprosjektet Reisemål Nordreisa. Det første vi gjorde var å avtale et intervju med prosjektleder Torbjørn Fjelltun. Han ga oss en god innføring i hvordan reiselivsnæringen i Nord – Troms fungerer samt at han ga oss en del viktige innspill på hva han mente var viktig for vår oppgave. Videre ble de andre informantene kontaktet og intervjuet. Vi brukte båndopptaker under intervjuene, noe intervjuobjektene ikke hadde noe i mot. På denne måten var vi sikret å ikke gå glipp av noe under intervjuene. Vi hadde på forhånd laget en intervjuguide som inneholdt det vi på forhånd ønsket å få svar på. Intervjuguiden tok først for seg den enkelte bedrift og prosjektet generelt. Videre tok intervjuguiden for seg temaene samarbeid, rollefordeling, kontrakter, ledelse og kommunikasjon. Avslutningsvis tok vi for oss styrker og svakheter samt videre fremdrift i prosjektet. Intervjuguiden som ble brukt finnes i vedlegg 1.

3.5 Evaluering av metoden

I denne delen av metodekapittelet vil vi evaluere oppgavens metodevalg. Innenfor kvantitativ forskning brukes begrepene reliabilitet og ulike validitetsformer (blant annet begrepsvaliditet og ekstern validitet) som kriterier for kvalitet (Johannessen et al. 2004). Johannessen et al. (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. De opererer derfor med begrepene pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og overensstemmelse som mål på kvalitet i kvalitative undersøkelsesopplegg.

3.5.1 Pålitelighet (reliabilitet)

Reliabiliteten knytter seg til undersøkelsens data: hvilken data som brukes, måten de samles inn på og hvordan de bearbeides. Reliabilitet er kritisk i kvantitative undersøkelsesopplegg, og det finnes forskjellige måter å teste dataenes reliabilitet på, for eksempel ved at samme undersøkelse blir gjennomført flere ganger, hvor en da sjekker om man får de samme svarene (Johannessen et al. 2004).

Innenfor kvalitative undersøkelser er det vanskelig å gjøre det samme, dette fordi vi ikke benytter strukturerte datainnsamlingsteknikker (Johannessen et al. 2004). I kvalitative undersøkelser er det som oftest samtalen som styrer datainnsamlingen. Det kan være vanskelig å gjenskape den samme samtalen, forskeren selv er også en stor del av innsamlingsprosessen, og ingen har samme erfaringsbakgrunn. Forskeren må derfor på andre måter styrke påliteligheten til dataene. Dette ved for eksempel å gi leseren en inngående beskrivelse av fremgangsmåten under hele forskningsprosessen. Selv om det er vanskelig for andre forskere å gjennomføre samme undersøkelse som vi har gjort, mener vi at det finnes stor grad av reliabilitet i vårt resultat.

Nettopp fordi vi mener vi har beskrevet fremgangsmåten under hele forskningsprosessen godt. Derimot kan vi ikke på noen måte teste om våre informanter har vært pålitelige kilder, men det er ikke noe som tilsier at det ikke er tilfelle.

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 et al. 2004:228). Johannessen et al. (2004) sier i denne definisjonen at kvalitative studier ikke er valide fordi de ikke kan kvantifiseres (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 et al. 2004:228) som referer til (Pervin 1984:48).

Johannessen et al. (2004) referer til Guba og Lincoln (1985) som viser til to teknikker som vil øke sannsynligheten for at forskningen vil frembringe troverdige resultater; vedvarende observasjon og triangulering. Vedvarende observasjon innebærer å investere nok tid til å bli godt kjent med felten, slik at man kan skille mellom relevant og ikke relevant informasjon og bygge opp tillit. Metodetriangulering vil si at forskeren under feltarbeidet bruker ulike metoder – for eksempel både observasjon og intervju. Forskeren kan også tilbakeføre resultatene til informantene for å få bekreftet resultatene, for å øke troverdigheten til undersøkelsen.

Som nevnt er troverdighet viktig, også i vårt tilfelle, men ved flere tilfeller kan det være vanskelig å oppnå troverdighet når det kommer til kvalitative undersøkelser. Mangel på tid i felten kan redusere troverdigheten. Selv om vi ikke fikk brukt lang nok tid i felten som ønsket, mener vi at oppgaven har en stor grad av validitet. Vi har blant annet brukt båndopptaker. Ved å bruke dette hjelpemiddelet hadde vi muligheten til å spole tilbake for å forsikre oss om at vi hadde fått med oss det som var vesentlig for oppgaven.

3.5.3 Overførbarhet (ekstern validitet)

Kan resultater fra ett forskningsprosjekt overføres til liknende fenomener? Kan resultatene fra prosjektet Reisemål Nordreisa overføres til et liknende prosjekt for eksempel i Nordland. Ved representative kvantitative undersøkelser er det mulig å gjøre statistisk generalisering av funn fra et utvalg til en populasjon (Johannessen et al. 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 et al. 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. Vi mener vårt prosjekt har stor overførbarhet, da det finnes lignende prosjekter med samme utgangspunkt som Reisemål Nordreisa rundt i distrikts – Norge.

3.5.4 Overensstemmelse

Begrepet overensstemmelse betyr at funnene er et resultat av forskningen og ikke et resultat av forskerens subjektive holdninger (Johannessen et al. 2004:230). For å oppnå overensstemmelse mellom virkeligheten og resultatene må forskeren avdekke og beskrive alle beslutninger i hele forskningsprosessen, slik at leseren kan følge og vurdere alle beslutninger som er tatt underveis. I en slik klargjøring er det viktig å være selvkritisk til hvordan prosjektet er gjennomført og kommentere tidligere erfaringer, skjevheter eller avvik, fordommer og oppfatninger som kan påvirke tolkningen og tilnærmingen i prosjektet. Problemet vårt knyttet til oppgaven er at vi kun er to som skriver. Det medfører faren for at vurderingene og analysen av dataene i stor grad er subjektiv knyttet til oss to som forskere, og man oppnår ikke de samme kvalitative vurderingene som en diskusjon mellom flere forskere ville fått.

3.6 Oppsummering av metodekapittelet

I denne forskningen har vi benyttet oss av kvalitativ metode med casesdesign som forskningsdesign. Årsaken bak metodevalget er tatt med hensyn på vår problemstilling samt at vi vurderte kvalitativt design som mest hensiktsmessig fordi vi ikke var helt trygg på hvordan samarbeidet i prosjektet Reisemål Nordreisa fungerte. Vi definerte først problemstilling, og valgte metode før vi begynte med datainnsamlingen og analyse av funnene våre. Dataene vi har benyttet i oppgaven er primærdata med intervju, og sekundærdata i form av litteraturbøker, relevante artikler samt statistikker.

Hvis vi reflekterer over datainnsamlingen vår, har den både styrker og svakheter. I innsamlingen av primærdata kunne vi ha intervjuet flere av bedriftene som deltar i samarbeidsprosjektet Reisemål Nordreisa slik at vi hadde fått en større troverdighet til funnene. I tillegg skulle man hatt bedre tid slik at en kunne ha fått informantene til å godkjenne oppgaven. Dette ville skapt større troverdighet.

På en annen side mener vi at metoden inneholder mange styrker også. Et slikt samarbeidsprosjekt som Reisemål Nordreisa 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 intervjuet informanter som er nøkkelpersoner i prosjektet Reisemål Nordreisa slik at vi har fått den tilstrekkelige informasjonen for vår oppgave. Videre i oppgaven vil vi gi en redegjørelse for reiselivsnæringen i Norge, Nord-Norge samt Nord-Troms. I tillegg vil vi gi en presentasjon av samarbeidsprosjektet Reisemål Nordreisa og de involverte partene.

4 REISEMÅL NORDREISA

I dette kapittelet vil vi redegjøre for reiselivsnæringens status i Norge, Nord-Norge, samt i Nord-Troms. I tillegg vil vi redegjøre for det aktuelle prosjektet Reisemål Nordreisa som er bakgrunn for oppgaven, samt en presentasjon av hver av partene som er involvert i prosjektet.

4.1 Reiselivsnæringen i Norge

Ifølge den norske næringsministeren Trond Giske er reiselivsnæringen i Norge en stor og viktig næring. Den sysselsetter 160 000 arbeidstakere, bidrar med 3,3 prosent av Norges BNP. Til sammenlikning bidrar primærnæringen med rundt en tredel av det reiselivsnæringen bidrar med. Dette illustrerer hvor stor og viktig næringen er (Regjeringen, 2010).

2009 var et trøblete år for den norske reiselivsnæringen. Den internasjonale økonomiske nedgangen skapte stor usikkerhet rundt utviklingen i markedet og la et stort press på reiselivsnæringen. Selv om ikke norsk reiseliv var den første næringen til å bli rammet av finanskrisen, har den som leverandør av tjenester til øvrig næringsliv etter hvert fått merke den hardt.

Nøkkeltall fra statistisk sentralbyrå viser at totalt falt omsetningen for hoteller og andre overnattingsbedrifter med 5,2 prosent fra 2008 (SSB, 2010). Blant bedriftene som tilbyr overnatting i Norge var det spesielt hotellene som ble rammet. I 2009 var det 17,7 millioner overnattinger ved norske hotell, en nedgang på 3 prosent fra 2008. Tallet på norske og utenlandske overnattinger gikk ned med henholdsvis 0,8 og 9,5 prosent.

Av de store utenlandske markedene, var nedgangen størst fra det britiske markedet. Her var nedgangen på hele 21 prosent fra 2008. Tallet på kurs- og konferanseovernattinger og yrkesovernattinger gikk i 2009 ned med 7 og 5 prosent fra 2008.

Selv om 2009 var et tungt år for norsk reiseliv var det noen lyspunkter. Enkelte næringer i reiselivsbransjen kunne vise til positive tall i 2009, blant annet campingplasser og turisthytter hvor omsetningen økte med 3,5 prosent fra 2008. I tillegg hadde cruisesektoren en vekst på 13 prosent fra året før (SSB, 2010).

Tabell 4.1 viser samlede overnattinger i Norge. Tabellen viser at hjemmemarkedet er det største markedet, og nordmenn representerer 73,1 prosent av alle ferie- og fritidsdøgn i Norge 2009, en oppgang på 0,2 prosent fra året før. Mye tyder på at økonomiske nedgangstider vil få flere til å legge hovedferien nærmere hjemme, noe som gjør dette markedet enda viktigere i tiden fremover.

Ser vi på utenlandstrafikken målt i antall døgn turistene er her, er det tyskerne som topper statistikken med en markedsandel på 5,6 prosent, etterfulgt av land som Danmark (3,3 %), Sverige (3,2 %) og Nederland (2,9 %). På bunnen finner man land som Japan, Spania og Sveits. Briter, spanjoler og amerikanere er de turistene som har sviktet den norske reiselivsnæringen mest når det kommer til antall ferie- og fritidsgjestedøgn fra 2008 til 2009. Nedgangen har vært på henholdsvis 20, 14 og 13,4 prosent. Totalt gikk antall utenlandske ferie- og fritidsgjestedøgn i 2009 ned med 7,6 prosent

Samlede overnattinger i Norge 2008 og 2009							
Region	Marked/type	Antall overnattinger		Endringer fra 2008 til 2009		Markedsandel	
		2009	2008	Antall overnatting	prosent %	2009 %	2008 %
Norge	I alt	28 026 831	28 597 860	-571 029	-2,0	100	100
Norge	Nordmenn	20 501 657	20 451 536	50 121	0,2	100	100
Norge	Utlendinger	7 525 174	8 146 324	-621 150	-7,6	100	100
Norge	Sverige	905 588	944 865	-39 277	-4,2	100	100
Norge	Danmark	950 026	1 001 350	-51 324	-5,1	100	100
Norge	Finland	146 026	150 666	-4 640	-3,1	100	100
Norge	Storbritannia	524 610	655 845	-131 235	-20	100	100
Norge	Nederland	825 626	845 487	-19 861	-2,3	100	100
Norge	Tyskland	1 590 271	1 688 580	-98 309	-5,8	100	100
Norge	Frankrike	298 474	288 321	10 153	3,5	100	100
Norge	Spania	222 210	258 531	-36 321	-14,0	100	100
Norge	Sveits	117 299	119 907	-2 608	-2,2	100	100
Norge	Italia	211 846	194 704	17 142	8,8	100	100
Norge	USA	264 341	305 178	-40 837	-13,4	100	100
Norge	Japan	98 593	107 657	-9 064	-8,4	100	100

Tabell 4.1: Samlede overnattinger i Norge 2008 og 2009

Kilde: statistikknett, 2010

Ser man på den samlede overnattingen for Nord-Norge så ser man den samme tendensen som i resten av Norge, men ikke like sterkt. Her har ikke antall utenlandske overnattingdøgn falt like mye, samtidig som veksten i norske overnattinger er større. Nedgangen har gitt seg utslag i flere konkurser og færre nyetableringer i 2009 (Statistikknett, 2010).

4.2 Reiselivsnæringen i Nord-Norge

I følge nøkkeltall fra statistisk sentralbyrå har antall konkurser i nordnorsk reiselivssektor økt med 75 mot 46 prosent på landsbasis når man sammenligner årets tre første kvartal med samme periode i 2008. Konkursmengden har vokst kraftigst i Nordland og Finnmark. I løpet av første halvår har antall nyetableringer gått ned med 29 prosent i Nord-Norge og 31 prosent i hele landet. Her er det stor fylkesmessig variasjon, med hele 53 prosent vekst i Troms og klar nedgang i både Nordland og Finnmark (SSB, 2010).

Ser en på siste utgave av konjunkturbarometeret til Sparebank 1 Nord-Norge, beskrives reiselivet i Nord-Norge som en stor og viktig sektor med et solid vekstpotensial. Det samlede turistkonsumet i Norge var i 2009 på rundt 108 mrd kroner. Utlendinger stod for 29 prosent, norske bedrifter for 21 prosent, mens norske husholdninger sto for omkring halvparten. De viktigste komponentene i turistkonsumet er overnatting, servering og transport samt reisebyrå- og turoperatørtjenester. Disse stod for over 60 prosent av turistkonsumet i 2009. Nord-Norges andel utgjør om lag 9 prosent av den totale turistproduksjonen. Ser vi bort i fra Akershus – hvor Gardermoen er hovedbidraget – har turistproduksjonen relativt sett størst betydning i de nordnorske fylkene enn landet forøvrig (KBNN, 2010).

Ser vi på regionen Reisemål Nordreisa representerer er tallene langt mer positive enn for resten av landsdelen. Neste delkapittel vil dreie seg om regionen Nord – Troms.

4.3 Reiselivsnæringen i Nord-Troms

Reiselivsnæringen i Nord-Troms er en av de viktigste næringene for regionen i fremtiden. Hindringen for næringen er mange små aktører i sterk konkurranse med hverandre. En forebygging mot at veksten i næringen ikke skal stagnere må skje gjennom at bedriftene gjør seg mer konkurransedyktig. Det er da nærliggende at dette skjer gjennom samarbeid mellom aktørene.

Reiselivsnæringen bør utvikles til å bli en opplevelsesnæring. Det bør bygges et sterkere fellesskap/fellesprodukt mellom landbruk, fiskeri, transport, generelle aktiviteter og reiseliv, slik at tilbudet fremstår som mer helhetlig og attraktivt innenfor opplevelser og aktiviteter. Myndighetene har begynt å fokusere på dette og prøver derfor å stimulere næringslivet på dette området gjennom tilskudd av kapital til samarbeidsprosjekter.

Nøkkeltall fra statistikknett for de ulike sektorene innenfor reiselivsnæringen i Nord-Troms 2008 og 2009, viser at hotellene samt sesongcamping opplevde en drastisk nedgang fra 2008 til 2009. I 2009 var det registrert 19 892 overnattinger ved hoteller i Nord-Troms, en nedgang på 6,9 prosent. Tallet på norske overnattinger steg med 4,8 prosent, mens utenlandske overnattinger gikk ned med 20,3 prosent. Av de store utenlandske markedene, var nedgangen størst fra det spanske og britiske markedet. Her var nedgangen på henholdsvis hele 93,4 og 81,8 prosent fra 2008. Tallet på kurs- og konferanseovernattinger og yrkesovernattinger gikk i 2009 ned med 9,7 og 6,3 prosent fra 2008, som er noe høyere enn landsgjennomsnittet (Statistikknett, 2010).

Tabell 4.2 viser samlede antall ferie- og fritidsgjestedøgn fra 2008 til 2009 i regionen Nord-Troms. Scenarioet for Nord-Troms er noe annerledes enn for landsgjennomsnittet. Totalt var det registrert 18 868 overnattinger året 2009, som utgjorde en nedgang på 0,4 prosent fra året før.

Ser vi på utenlandstrafikken målt i antall døgn turistene er her, er det tyskerne som topper statistikken med en markedsandel på 17,5 prosent. Etter tyskerne finner man briter (7 %), dansker (5,6%) og finlendere (4,8%). På bunnen finner man land som USA, Japan og Spania. Spanjoler og svensker er de turistene som har sviktet regionen Nord-Troms mest i antall ferie- og fritidsgjestedøgn fra året 2008 til 2009. Nedgangen har vært på henholdsvis 65,2 og 20,9 prosent. Totalt var det registrert 22 132 utenlandske overnattinger i Nord-Troms, en oppgang på 1,5 prosent fra 2008. Sammenliknet med landsgjennomsnittet, som opplevde en nedgang på 7,6 prosent, er dette svært positive tall for regionen Nord-Troms.

I tillegg kan en nevne at Nord-Troms hadde en positiv vekst fra det britiske markedet på henholdsvis 10 prosent fra 2008 til 2009, mens landsgjennomsnittet opplevde en nedgang på 20 prosent.

Samlede overnattinger i Nord-Troms 2008 og 2009							
Region	Marked/type	Antall overnattinger		Endringer fra 2008 til 2009		Markedsandel	
		2009	2008	Antall overnatting	prosent %	2009 %	2008 %
Nord-Troms	I alt	41 000	40 740	260	0,6	1,5	1,5
Nord-Troms	Nordmenn	18 868	18 939	-71	-0,4	1,0	1,0
Nord-Troms	Utlendinger	22 132	21 801	331	1,5	2,7	2,5
Nord-Troms	Sverige	1 114	1 409	-295	-20,9	1,2	1,4
Nord-Troms	Danmark	2 299	1 929	370	19,2	4,6	3,6
Nord-Troms	Finland	1 977	1 671	306	18,3	3,1	2,5
Nord-Troms	Storbritannia	2 838	2 581	257	10,0	7,4	6,1
Nord-Troms	Nederland	1 781	1 601	180	11,2	2,8	2,2
Nord-Troms	Tyskland	7 176	7 391	-215	-2,9	3,2	3,0
Nord-Troms	Frankrike	873	657	216	32,9	1,9	1,4
Nord-Troms	Spania	171	492	-321	-65,2	0,6	1,6
Nord-Troms	Sveits	465	606	-141	-23,3	1,8	2,3
Nord-Troms	Italia	623	536	87	16,2	1,6	1,3
Nord-Troms	USA	43	60	-17	-28,3	0,3	0,4
Nord-Troms	Japan	34	17	17	100	0,5	0,3

Tabell 4.2: Samlede overnattinger i Nord-Troms 2008 og 2009

Kilde: statistikknett, 2010

I henhold til Reisemål Nordreisa har hovedfokuset vårt vært rettet mot samlede overnattinger i Nord – Troms, da prosjektleder påpekte at denne statistikken er den mest representative for regionen samt at det er problematisk å oppdrive annen relevant statistikk innenfor regionen Nord – Troms.

4.4 Samarbeidsprosjektet Reisemål Nordreisa

På bakgrunn av sterke ønsker fra reiselivsnæringen i Nordreisa området, og et uttalt behov om å gjennomføre et reisemålsutviklingsprosjekt ble prosjektet "Reisemål Nordreisa" igangsatt høsten 2009.

Tabell 4.3 viser hvordan organiseringen av prosjektet "Reisemål Nordreisa" er sammensatt. Det ble rekruttert ekstern prosjektleder og det ble etablert en styringsgruppe for prosjektet, hovedsaklig bestående av de deltagende bedriftene og Nordreisa kommune

Prosjektorganisering:	Navn:	Bedrift:
Prosjektansvarlig (PA):	Holger Buricke	Kvenorskaly Adventures
Prosjektleder (PL):	Torbjørn Fjelltun	Etablererhjelper1.no
Øvrig styringsgruppe (SG)	Trond Davidsen	Reisafjord Hotel
	Torbjørn Berg	Spåkenes Sjøbuer
	Helge Birkelund	Reisa Vally Guides
	Bjarne Josefsen	Bobil Utleie Storslett
	Knut Berg	Nordreisa Kommune

Tabell 4.3: Prosjektorganiseringen Reisemål Nordreisa

Kilde: Rapport Reisemål Nordreisa

I henhold til rapporten "Fase 1: Reisemål Nordreisa – Et Arktisk Eventyr" er det prosjektleder som hovedsakelig har stått for det daglige arbeidet i prosjektet, og har hatt ansvaret for den reiselivsfaglige delen i prosjektet. Prosjektansvarlig har også i stor grad bidratt, spesielt i forhold til faglige diskusjoner. Nordreisa kommune ble forespurt om deltakelse i styringsgruppen, og kommunen ønsket å delta i styringsgruppen, men med status som observatør.

I følge rapporten "Fase 1: Reisemål Nordreisa – Et Arktisk Eventyr" er målet med prosjektet å gjennomføre reisemålsutvikling på en slik måte at området rundt Nordreisa fremstår som et nytt og annerledes reisemål for tilreisende turister, samtidig som prosessen også skal bidra til en målrettet utvikling av området for lokalsamfunnets egne innbyggere. Fase 2 vil omhandle aktørenes reelle vilje til å jobbe videre med en helhetlig utviklingsstrategi og å legge ressurser og innsats inn i fase 3 som omhandler "fra ord til handling". På sikt ser en også for seg at flere reiselivsbedrifter i regionen skal delta i prosjektet. Videre vil de ulike bedriftene og deres produkter bli gitt i en kort presentasjon.

4.4.1 Reisafjord Hotel AS

Reisafjord Hotel AS tilbyr overnattinger med kurs- og konferansefasiliteter i rolige omgivelser i Nordreisa kommune. Hotellet har 110 sengeplasser fordelt på 54 rom. I tillegg kan hotellet legge til rette for ulike natur- og kulturbaserte opplevelse i forbindelse med oppholdet.

4.4.2 Spåkenes Sjøbuer

Spåkenes Sjøbuer er en enmannsbedrift som tilbyr overnatting kombinert med båtutleie. Spåkenes Sjøbuer er rettet mot sommersesongen, men har også overnattingstilbud på vinterstid.

4.4.3 Reisa Valley Guides

Reisa Valley Guides er en nyoppstartet enmannsbedrift drevet av en initiativrik, foretaksom og naturglad person. Helge Birkelund er i oppstartsfasen, men har planer om å tilby det meste Nordreisa har å tilby innenfor landlige naturopplevelser.

4.4.4 Bobil Utleie Storslett

Bobil Utleie Storslett er et nytt firma, startet opp av den initiativrike personen Bjarne Josefsen. Firmaet tilbyr utleie av bobiler i forskjellige størrelser til de som møtte ønske det.

4.4.5 Kvenorskaly Adventures

Kvenorskaly Adventures var etablert i mars 2006. Selskapet tilbyr opplevelsesbasert turisme, samt guidede fisketurer i området rundt Lyngen og Kvænangen. Holger Buricke som er Kvenorskaly Adventures sjef er opprinnelig tysk og har 10 års erfaring med guidede turer i dette område.

4.5 Innovasjon Norge

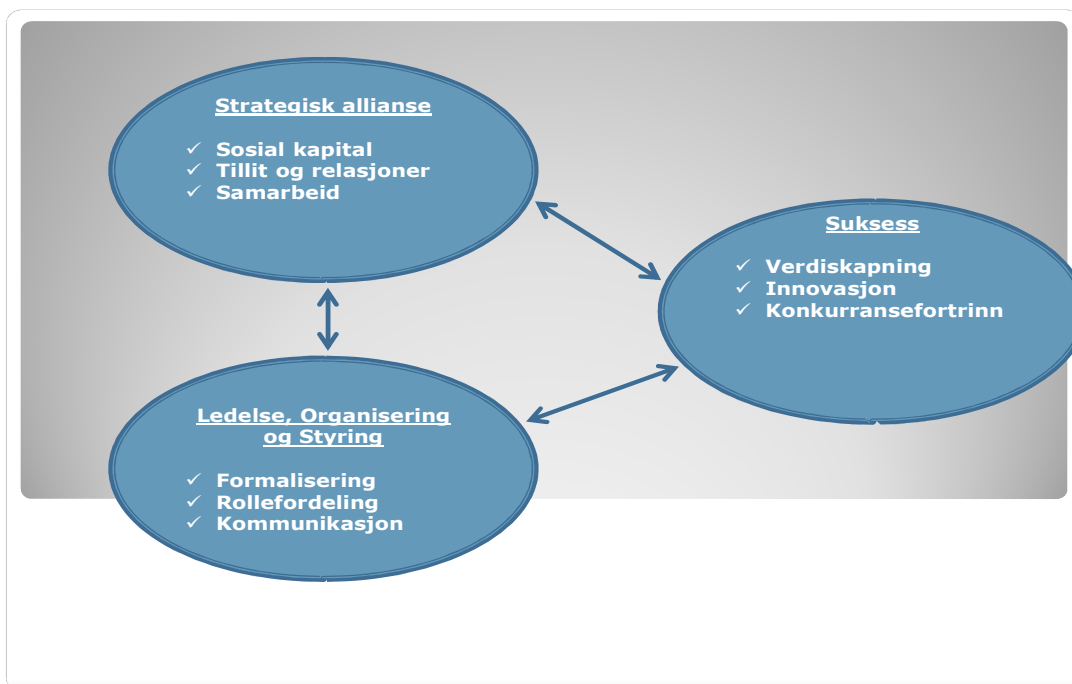
Oppgaven tar som sagt utgangspunkt i prosjektet "Reisemål Nordreisa" som ble startet opp høsten 2009 i regi av styringsgruppen til Reisemål Nordreisa, og ved hjelp av økonomisk støtte fra Innovasjon Norge. På lik linje med Nordreisa kommune sitter Innovasjon Norge i dag som tilskuddgiver og prosjektovervåker. I tillegg er arbeidet rundt prosjektet "Reisemål Nordreisa" bygd på modellen – "Hvitebok for reisemålsutvikling, 2007" – som er utarbeidet av Innovasjon Norge. Grunnen til at Innovasjon Norge er med å bidra, er fordi de også så en mulighet for å skape et tettere samarbeid mellom de ulike aktører innenfor reiselivnæringen i regionen Nord-Troms, og dermed skape et mer konkurransedyktig reiseliv i Troms.

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.

5 ANALYSE OG RESULTAT

I dette kapittelet vil vi analysere dataene fra intervjuene gjort i forbindelse med undersøkelsen. Ved hjelp av forskningsmodellen vil vi analysere de funnene vi har gjort. Analysen skjer tematisk, det vil si at det vil bli gjort en analyse for hvert tema som intervjuene har tatt for seg. På bakgrunn av denne analysen vil det komme frem ulike resultater som vil bli gjenstand for diskusjon. Resultatene vil være gjenstand for utvikling av en konklusjon. Avslutningsvis vil vi ta for oss et FEM – filosofi, etikk og miljø relatert problem som vi vil knytte opp mot samarbeidsprosjektet Reisemål Nordreisa.

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



5.1 Strategiske allianser

I påfølgende underkapittelet vil vi fremstille og analysere dataene fra intervjuene rundt emnet strategisk allianse. Gjenstanden for analysen vil omhandle tillit og relasjoner samt samarbeid.

5.1.1 Tillit og relasjoner

Gjennom de intervjuene som har blitt gjort, kommer det tydelig fram at informantene vektlegger tillit og relasjoner som en av de viktigste faktorene for samarbeidet.

P2: Jeg har kjent de involverte i Reisemål Nordreisa lenge før dette prosjektet kom på agendaen, mens prosjektleder Fjelltun har jeg blitt kjent med de siste årene.

P3: Nordreisa er en liten plass. Alle kjenner hverandre.

Utsagnene til person 2 og 3 illustrerer lengden av relasjonene i samarbeidet. Personene som er involvert i samarbeidet kjenner hverandre fra tidligere, både privat og i jobbsammenheng, men det har vært liten til ingen samhandling mellom aktørene tidligere. I så måte er prosjektledelsen nøkkelen i samarbeidet. Prosjektledelsen har en stor oppgave med å vise at samhandling er en suksessfaktor. Innsikten i de andre bedriftene er bra, men kunnskapen om å samhandle er ikke spesielt høy. Utsagnene under viser tilliten og kunnskapen om hverandre. Spørsmålet var hvorvidt de følte de hadde god tillit og innsikt i de andre bedriftene og deres produkter.

P2: Ja, føler jeg har en god innsikt og kunnskap i de andre bedriftene og deres produkter.

P3: Relativt god kunnskap!

Det virker som om de har startet samarbeidet med nære relasjoner. De påpeker at de har god innsikt og kunnskap i hverandres bedrifter, men følelsen av at de lurte seg selv på dette området er gjeldene. Man er avhengig å vite hvordan de enkelte bedriftene jobber, hvilke kunder de har og hvordan de jobber opp mot kunden for å skape en plattform for et godt samarbeid mellom bedriftene. I et samarbeid er det meget viktig at man har inngående kjennskap til hverandre for at kommunikasjonen og samhandlingen skal fungere. Alle som ble intervjuet påpekte at de måtte "begynne å få til noe", "komme i gang og lage produktpakker"! Produktpakkene må de sammen tilpasse ut i fra forutsetningene til hver bedrift. Spørsmålet er da om de har tilstrekkelig inngående kunnskap og innsikt om hverandre? Her må det innarbeides stor gjensidig kunnskap om hverandre, og dermed sterkere relasjoner. Alternativet er et helt formelt samarbeid som bare baserer seg på interne kontrakter (se tabell 2. 2). I dette tilfellet ville det vært helt galt og ikke minst ødeleggende for et godt oppstartet samarbeid, da dette hemmer innovasjonsgraden i Reisemål Nordreisa.

Bedriftene er avhengig av å ha et løselig forhold hvor det er rom for endringer og ikke bare rigide regler for hvordan tjenester skal leveres mellom dem. Bedriftene tar fokus på opplevelsesprodukter rettet mot store forsamlinger hvor endringer i bestillinger kan komme raskt. Det skal også nevnes, at etter å ha snakket med dem, at de ulike hovedpersonene er av en slik persontype som jobber best under "frie" forutsetninger. En av partene påpekte viktigheten av gode relasjoner på et spørsmål om hva som er viktig for å få til et godt samarbeid.

P2: Viktig at man har gode relasjoner! Det er som et ekteskap hvor mistrivsel leder til skilsmisse. Vi skal oppnå gode relasjoner gjennom en daglig kommunikasjon mellom de som er med i prosjektet og gjennom de samlinger som prosjektet har.

5.1.2 Samarbeid

Det kommer klart frem av informantene at alle er samkjørte på hva det er som skiller samarbeidet fra andre samarbeid i forhold til konkurransefordel og unikhet. Forskjelligheten mellom bedriftene og deres produkter skaper mer komplette og konkurransedyktige produktpakker, som gjør de mer attraktive i nye markeder. Reisemål Nordreisa og prosjektets motiver er således karakteristisk med tanke på norsk næringslivs motiver for inngåelse av allianser når man ser på tabell 2.1. Viktige motiver er å oppnå større bredde i produkttilbudet og tilgang til ny teknologi/kompetanse. Det er interessant å merke seg at de mest sentrale motivene er relatert til det å utnytte nye muligheter på markeds – eller teknologi/kompetansesiden.

P1: Samarbeidets sterke side er den fantastiske naturen og bredden som kan tilbys kundene, at man har mange valgmuligheter innenfor opplevelsesbasert turisme. I tillegg kan vi det vi holder på med innenfor vår bransje. Alle er kvalitetsmessig blant de beste innenfor sitt segment.

P4: Vi er interessert i å selge, å markedsføre oss på rette måten for å få folk til å komme til regionen gjennom å utvikle et destinasjonsselskap for Nord – Troms. Det er det som er hovedpoenget. Prosjektet skal bidra til økt vekst i omsetningen.

Opgaven til prosjektet er derfor veldig klar for alle. Prosjektet har til hensikt å kvalitetssikre tjenestene de leverer, med tanke på at kunden skal oppleve kvalitet i alle ledd. Struktur i arbeidet og samhandling er med andre ord viktig for å klare å sette sammen de ulike produktene til et pakketilbud.

P2: Vi har et behov for å kvalitetssikre de tjenestene og produktene vi leverer gjennom våre leverandører. Kvalitet både innad og utad mot kunden.

P3: Vi tar oss av alt under opplevelsessegmentet, slik at kunden ikke trenger å måtte tenke på å måtte bestille hver enkelt del hos en bedrift, og at det samtidig blir levert samme kvalitet i alle ledd. På denne måten håper vi å gjøre Reisemål Nordreisa til et naturlig førstevalg ved kjøp av opplevelser i Nord – Troms.

P1: Skape et helhetlig produkt som dekker alt fra gjestene kommer til regionen til de forlater den.

På det nåværende tidspunkt er det ikke gjort noen konkrete tiltak for å skape et helhetlig produkt. Prosjektet er i fase 2, men først i fase 3 vil det settes sammen konkrete produktpakker.

5.2 Organisasjonsledelse – og styring

I dette delkapittelet vil vi ta for oss analysen av ledelsen i samarbeidsprosjektet Reisemål Nordreisa. I de påfølgende underkapitelene vil formalisering, rollefordeling og kommunikasjon være gjenstand for analyse.

Gjennom de intervjuer som er blitt gjort kommer ledelse frem som en viktig faktor for samarbeidet. En ledelse må ha mulighet til å være myndig og snakke fritt for å ivareta sin viktigste oppgave, nemlig å skape fremdrift.

- P1:** Det handler om å skape struktur. Synliggjøre fremdriften og måloppnåelsen. Ta styringen om alle løse tråder.
- P3:** Oppgaven til en ledelse er i mine øyne å få til fremdrift, og jeg er svært fornøyd med at vi har leid inn en ekstern aktør. Da får vi en annen sin mening og erfaring som gagnar prosjektet. I tillegg setter Fjelltun krav til oss slik at vi føler at det forventes noe av oss når vi kommer til møtene, og at vi gjør oppgavene våre. Engasjementet kommer gjennom en motiverende fremdrift, således har ledelsen et ansvar for engasjementet også.

En ledelse som ikke har noen bedriftsøkonomiske interesser i prosjektet ses på som viktig. Det medfører at ledelsen kan snakke fritt uten å føle at den skader relasjonene den allerede har bygd opp. En slik åpenhet er nødvendig for å få en god og effektiv kommunikasjon som ikke hindrer fremgang. En ekstern ledelse vil ikke måtte ta hensyn til dette i så stor grad, og vil derfor lettere kunne sette ned konkrete oppgaver, fordele dem og være streng på at de blir gjennomført.

5.2.1 Formalisering

Når vi tok opp temaet formalisering og dens viktighet innenfor prosjektet Reisemål Nordreisa var alle informantene samstemte.

P2: Vi bør absolutt ha kontrakter innad i prosjektet! Jeg mener at mange vil føle at de får mer igjen for innsatsen gjennom kontrakter. Utfordringen er hvordan kontraktene skal bygges opp? De kan ikke være for bindende, de bør være mer forretningsførende og retningsgivende.

P3: Jo, for all del mener jeg at vi burde ha kontrakter. På den måten binder vi oss sammen til hverandre innenfor det produktspekteret vi har kommet frem til i dag. Bindende avtaler er en kjempefordel, men samtidig må ikke kontraktene hindre at partnerne kan samarbeide med andre. Det ville ødelagt fremgangen for Nord-Troms.

Alle føler at mer formaliserte kontrakter er riktig vei å gå. Synet på når det er rett tidspunkt å gjøre dette er derimot delte. Det er prosjektledelsen som er mest aktiv på dette området. Noe av grunnen er at de har erfaring med tilsvarende prosjekter fra tidligere, og ved uenighet kan man gå tilbake å se hva partene har blitt enig om. Prosjektet har nå vart siden høsten 2009, og grunnen til at de ikke er kommet så langt som å begynne å utvikle kontrakter er at i fase 1 og 2 er ikke behovet for formaliserte kontrakter så stort. Derimot når prosjektet kommer til fase 3, vil formaliserte kontrakter være betydelig viktigere. Selv om alle involverte kjente hverandre fra tidligere, må det jobbes med å skape et enda sterkere samhold og bedre relasjoner innad i prosjektet. Fremgangsmåten er klar om at de må skaffe seg enda bedre innsikt i hverandres bedrifter, samt jobbe i lag ved hjelp av konkrete oppgaver. De kontrakter som kan utvikles på dette tidspunktet har ikke nådd det

stadiet hvor Widding (1999) påpekte at samarbeidet og de uformelle relasjonene måtte gå over i mer formelle relasjoner for å hindre fremtidige konflikter.

P1: Det er viktig den dagen man har en diskusjon! Om man kaller det kontrakt eller standarder så har det med hva man kan forvente seg fra de andre partene og hva man skal bidra med. Punktene må være klare på hvilke standarder man skal forvente hos hverandre. Må få ting på plass slik at alle får følelsen at det her er noe jeg vil bidra til.

5.2.2 Rollefordeling

Under kapitlet 2.2.2 ble det påpekt at en uklar rollefordeling er med på å skape usikkerhet og hindre fremgang i et samarbeid. Dersom det er dårlig definerte roller og sprikende forventninger til dem kan det være med på å forsterke dårlige arbeidsrelasjoner.

P3: Ja, savner i en viss grad det å ha konkrete oppgaver å jobbe med. For det sitter mange dyktige folk i prosjektet som kan og vil bidra i enda større grad gjennom deres kompetanse og erfaringer. Så styring og rollefordeling er ting som i større grad burde vært tatt opp i prosjektet.

P2: Jeg skulle gjerne hatt en mer klar oppgave. Så langt føler jeg bare jeg møter opp på møtene og leverer inn noe i ny og ne. Ønsker mer ansvar.

Det er et tydelig krav om en klarere og bedre rollefordeling gjennom konkrete oppgaver. Begrepet "network constraint" forklarer at når et nettverk øker i størrelse gjør det organisering og koordinering vanskeligere. Deltakerne i nettverket vil dermed ha

vanskeligere for å forsvare sin egen innsats som betydelig nok for sluttproduktet.

Motivasjonen til deltakelse i den felles handlingen har sammenheng med antall deltakere.

Reisemål Nordreisa er et samarbeid som omfatter flere bedrifter, og det gjør samarbeidet mer utfordrende. Det medfører at kravet til ledelsen, sterkere rolle – og ansvarsfordeling og god kommunikasjon er enda mer gjeldende.

Som nevnt tidligere er det ofte en stor bedrift som er pådriveren for utviklingen i et nettverk innenfor reiseliv. Resultatet er da at de bærer den største kostnaden og utfører de felles oppgavene. De mindre bedriftene har en tendens til å følge i sporene til den største og ikke bidra i like stor grad. I dette prosjektet er det ikke i så stor grad en stor bedrift som bærer kostnadene, derimot bidrar alle med sitt.

P2: Det viktigste er at alle erkjenner sitt ståsted. At alle er villige til å lytte og dele med hverandre. Det at alle er åpen for tilbakemelding av hverandre og tar hverandre på alvor er også et viktig poeng.

Etter vårt syn og oppfatning har alle partene gjort en innsats og utført sine oppgaver bra så langt. Men prosjektet er avhengig av at den innsatsen og viljen bedriftene viser i dag, kommer bedriftene til gode senere. Bedriftene har investert både penger, tid og andre ressurser, og da forventer de å få igjen avkastning. Definisjon av roller og fordeling av oppgaver er en samhandling som krever kommunikasjon. Alle må derfor være flinke til å ta ansvar for å være åpen og si hva de føler og mener. Kommunikasjon legger grunnlaget for tonen og relasjonene.

P4: Prosjektet er i seg selv så bra og har så mye bra kompetanse og produkter at man ikke kan tillate at det går i vasken. Så akkurat dette med å fordele roller mens prosjektet pågår tror jeg er det viktigste vi kan gjøre for oss selv. Slik kan vi sikre at fremdriften forsetter. Spørsmålet er hva er jeg god på og hva kan jeg bidra med?

5.2.3 Kommunikasjon

Kommunikasjon og dialog er en viktig faktor, og på dette området har Reisemål Nordreisa en ekstern ledelse som har erfaring med å kommunisere med hverandre i et slikt prosjekt. En ekstern ledelse sikrer at kommunikasjonen oppfattes som mer likverdig enn en intern ledelse, i tillegg har en ekstern ledelse bare interesse av å gjøre en god jobb ovenfor arbeidsgiveren gjennom sikring av prosjektet og ivaretagelse av alles interesser.

Relasjonskontraktsteorien (Kay 1994) legger retningslinjer for at alle parter i et nettverk bør være åpne og ærlige i alle faser når det bygges relasjoner. Kay (1994) sammenligner det med et ekteskap som bygger på ærlighet og tillit. Tillit kommer gjennom at man føler kommunikasjonen fra den andre parten er ærlig og konstruktiv. Utsagnene under støtter vår vurdering om at relasjonene i samarbeidet er relativt sterke, men at det må jobbes med til en åpen og ærlig kommunikasjonsform.

P3: Det er ingen problem å skaffe seg informasjon hvis man ønsker det. Det er bare å ringe prosjektlederen. Jeg føler at dette fungerer, men som alt annet kan jo dette bli enda bedre også. Spesielt at alle er åpne for tilbakemelding som fører til at man tar hverandre mer på alvor.

P2: Det er viktig med kvalitet på informasjonen. For mye informasjon fører til at den viktige informasjonen ikke blir synlig. Jeg er også opptatt av at folk er ærlige ovenfor hverandre, og på den måten kan komme med konstruktive tilbakemeldinger.

Samlet deltakelse i løsning av konflikter er også en viktig del for å innarbeide en god og åpen kommunikasjon. Signaleffekten ved at man står samlet og ønsker å være med på å løse konflikter er uvurderlig når det gjelder relasjonsbygging.

P3: Det finnes utfordringer med tanke på å sette sammen produktpakkene. Der er det viktig at alle blir involvert. Vi er en familie hvor alle skal være med å bidra. Viktig at alle blir informert og får være med på hvordan produktpakkene skal utformes.

Vår vurdering er at samarbeidet trenger å stifte mer kjennskap til hverandre og bedriftene. Måten man kan oppnå dette på er bedriftspresentasjonene parallelt med besøk hos bedriftene.

P2: Forsette å holde en hyppig kontakt. Kanskje er det smart å ta skikkelige uformelle samtaler.

Settinger hvor tonen kan være mer uformell og man kan diskutere saker mer løst og ledig er viktig i fortsettelsen av samarbeidet. Miljøforandringer med en uformell karakter kan avdekke mye og løse opp kommunikasjonen.

5.3 Suksess

I litteraturen defineres suksess med hva bedriften/prosjektet selv har satt som sine mål. Prosjektet Reisemål Nordreisa har som hovedmål å skape et destinasjonsselskap for Nord-Troms, samt økt verdiskapning for de ulike aktørene. Utsagnene under viser at alle mener dette er en naturlig og oppnålig målsetting.

P1: Prosjektets hovedmål er å skape et destinasjonsselskap for Nord – Troms, som kan være en bookingsentral for alle bestillende kunder. Vi ser ikke på kommunegrensene som et problem, heller en mulighet for alle som ønsker det til å delta i prosjektet.

P3: Målsettingen med prosjektet er å skaffe oss et større nettverk, bedre markedsføringen, øke fokuset på samarbeid i kommunen og ikke minst sette Nordreisa på kartet.

Suksess kan ses på ulike plan. Hver bedrift er forskjellig, men felles faktorer ligger bak enhver bedrifts suksess. Man kan se det på det private plan som entreprenør, og på kunder og markedets interesser. Reisemål Nordreisa starter som nevnt høsten 2009, og består av en styringsgruppe på fem bedrifter og rundt 20 andre bedrifter som ønsker å delta i samarbeidet. Dette kan sees på som en økende interesse for samarbeidet, og de fordeler bedriftene kan oppnå.

P2: Selv om samarbeidet ennå er i en tidlig fase (fase 2), er interessen for å bli med i prosjektet stor. Dette tyder på at det vi driver med har dratt med seg positive goder. Selv om prosjektet i dag består av mange bedrifter, er det de fem bedriftene i styringsgruppa som vil drive prosjektet videre når vi har fått opp en bookingsentral og satt sammen produktpakken.

Dette gjør at hver enkelt bedrift skaper nye rutiner og setter seg nye mål for hvordan de skal drive sin bedrift fremover. Dette fører til at entreprenørene i bedriftene oppnår en personlig suksess, samtidig som bedriftseierne får følelsen av suksess i felleskap.

Ideen til Reisemål Nordreisa er enkel, de ønsker å tilby kundene tilrettelagte produktpakker gjennom en bookingsentral. Ideen baserer seg på at bedriftene som driver med reiseliv i Nord – Troms skal samhandle om å forme en helårig reisedestinasjon. Aktiviteten i sesongstrukturen er slik at aktiviteten er høyest i sommerperioden. Ved at ideen blir suksessfull, vil det øke antall besøkende i Nord – Troms og medføre goder for alle som driver med reiseliv i området. I tillegg er behovet for fordeling av Nord – Troms attraksjonskraft som reisemål noe som må legges mer vekt på. Det er nettopp det Reisemål Nordreisa sin ide legger vekt på.

P1: Slike prosjekter som dette finnes det mange av i Norge, men jeg mener at ideen til Reisemål Nordreisa er så innarbeidet og gjennomført at dette kan vi få til. Kommunen er aktivt inne i prosjektet for å sette fokus på samarbeid i kommunen, og Innovasjon Norge er inne med finansiering. Utfordringen er å klare å få et like godt belegg i vintersesongen som i sommersesongen. Her er vi godt på vei allerede ved at flere og flere har oppdaget Lyngs alpene som et yndet paradys for frikjøring.

5.3.1 Verdiskapning

I litteraturen handler verdiskapning om å skape verdier i bedriften, så vel økonomiske som kulturelle verdier. I denne oppgaven fokuserer vi på økonomiske verdier. Med økonomiske verdier mener vi økt aktivitet og lønnsomhet gjennom større andel besøkende og økt sysselsetting. De aller fleste bedriftene som deltar i Reisemål Nordreisa er helårsbaserte virksomheter. Problemet er at belegget på vinterstid er en del dårligere enn på sommerstid. Utsagnet under støtter at tilbudet er godt nok vinterstid som sommerstid, men at det må jobbes med å skaffe besøkende turister også vinterstid.

P2: Vi har tilbudet for alle årstider, men sliter med å komme frem til kundene vinterstid. Det håper vi at dette prosjektet kan hjelpe oss med. For som nevnt i Framtid i Nord 15. Mars får flere og flere øynene opp for Lyngsalpene, og vi har merket en oppsving i antall besøkende denne vinteren i forhold til vinteren 2009. Dette skyldes nok også den økonomiske situasjonen generelt i verden som har forbedret seg kraftig.

Fra 2008 til 2009 økte antall gjestedøgn på vinteren i Nord – Troms med 500, ifølge statistikker fra statistikknett. Tallene for 2010 er ikke ute ennå, men det forventes en betydelig økning for vintersesongen (3623 overnattinger i 2009). Reiselivssektoren er en viktig sektor både i verdiskapnings – og sysselsettingsammenheng. Nesten hver tiende sysselsatte i Troms er sysselsatt i reiselivsnæringen, noe som er høyere enn landsgjennomsnittet. Verdiskapningen per sysselsatt i reiselivet er imidlertid lavere i Troms enn i landet for øvrig. En mulig årsak til dette, kan være at Troms har en større andel deltidssysselsatte og aktører med reiseliv som binæring.

5.3.2 Innovasjon

I litteraturen beskrives innovasjon med at den handler om å finne nye muligheter eller kombinasjoner i markedet. At reiselivsbedrifter samarbeider om å markedsføre seg som en destinasjon for å trekke flere turister, og for å øke lønnsomheten til hver enkelt bedrift er innovativt for Nord – Troms.

P1: Å utvikle markedskontakten mellom bedriftene og kundene er viktig for at samarbeidet skal lykkes. Å markedsføre seg som en destinasjon med fokus på tilrettelagte produktpakker og arktisk natur mener jeg vil øke interessen blant turistene.

Innovasjon ligger i hjertet av den entreprenørielle prosess, og man trenger innovativ tenking for å overleve på markedet. Reisemål Nordreisa har en styringsgruppe og prosjektledelse som aktivt arbeider med produktutvikling. Dette for å utvikle nye og unike produkter som gir prosjektet en bedre plassering i markedet både nasjonalt og internasjonalt. Hver idé blir diskutert i styringsgruppen og undersøkes opp mot dagens marked, for å finne ut om ideen har en mulighet for å overleve.

P3: Jo flere ideer, jo bedre er det for samarbeidet. Vi har møter regelmessig, der vi blant annet diskuterer ideene som dukker opp. En stor del av disse er kanskje ikke brukende, men plutselig sitter vi med en idé som man kan gå ut i markedet med. En av disse ideene som har kommet opp er å engasjere næringslivet på en helt annen måte enn i dag.

5.3.3 Konkurransefortrinn

Wickham (2006) hevder at når ressursene og relaterte aktiviteter har utfyllende egenskaper med hverandre, er potensialet for å skape et varig konkurransefortrinn forsterket. For å få en bedrift til å fungere mest mulig effektivt er en avhengig av at bedriftens ressurser og prosesser fungerer i samspill med hverandre. Som nevnt tidligere er målsettingen med samarbeidsprosjektet Reisemål Nordreisa å skape en bookingsentral/destinasjonsenhet som gjør booking av overnattinger og andre aktiviteter mer effektivt. Utsagnene under støtter denne målsettingen.

- P1:** Målsettingen med prosjektet er å ende opp med et destinasjonsselskap for regionen Nord – Troms. Vi ser ikke på kommunegrensene som et problem, alle som ønsker å delta i prosjektet er velkomne. Ved å skape et destinasjonsselskap/ bookingselskap vil bedriftene utvikle markedskontakten mellom seg selv og kundene. Dette vil skape bedre produktpakker og mer fornøyde kunder.
- P4:** Regionen trenger et destinasjonsselskap. Dette kan være forskjellen på om turistene drar til Nord – Troms eller velger en annen region. Turistene blir mer og mer bortskjemte, og krever nærmest at alt er tilrettelagt når de kommer. Dette blir mye enklere ved å ha en bookingsentral, da det er lettere å koordinere de ulike aktivitetene til en sluttpakke som både bedriftene og turistene vil dra stor nytte av.

Et konkurransefortrinn i markedet må skapes fra entreprenøren og bli støttet av hele bedriften. Vi kan relatere dette til fire spesifikke elementer av konkurransefortrinn. Disse er kostnader, kunnskap, relasjoner og struktur. Når det gjelder prosjektet Reisemål Nordreisa er relasjonene det største konkurransefortrinnet.

- P2:** Relasjonene innad i prosjektet er sterke, og jeg føler at dette samarbeidsprosjektet har ført alle de involverte parter enda nærmere hverandre. Det er svært viktig for at dette prosjektet skal bli en suksess at relasjonene forsetter å bli forsterket. Det største konkurransefortrinnet til Reisemål Nordreisa vil være relasjoner, slik jeg ser samarbeidet til nå.
- P3:** Nordreisa er en liten plass. Alle kjenner alle, men man kjenner at misunnelse er et problem. Jeg mener at vi må utvikle tilliten til hverandre gjennom å dele informasjon. Klarer vi det, har vi skapt et konkurransefortrinn.

5.4 Oppsummering av analyse og resultat kapittelet

Vi har valgt å oppsummere dette kapittelet ved hjelp av en tabell der det mest essensielle fra analysen er tatt med. I tabellen vil vi ta for oss sterke sider, svake sider samt det vi mener er de viktigste utfordringene og mulighetene for samarbeidsprosjektet Reisemål Nordreisa.

Strategiske allianser			
	Tillit og relasjoner	Samarbeid	
Sterke sider:	<ul style="list-style-type: none"> Aktørene har nært kjennskap til hverandre Samarbeidet er startet med nære relasjoner 	<ul style="list-style-type: none"> Alle aktørene er kvalitetsmessig blant de beste innenfor sitt segment 	
Svake sider:	<ul style="list-style-type: none"> Aktørene påpeker at de har god innsikt til hverandres bedrifter men følelsen av at de lurer seg selv på dette området er gjeldende 	<ul style="list-style-type: none"> På nåværende tidspunkt er samarbeidet om produkt-pakker ikke påbegynt → usikkert! 	
Utfordringer/muligheter:	<ul style="list-style-type: none"> Det må innarbeides stor gjensidig kunnskap om hverandre, og dermed sterkere relasjoner 	<ul style="list-style-type: none"> Fra "ord til handling". Hva vil skje videre? Lite konkret Felles markedsføring av et reisemål er ressurskrevende samt at det vil medføre store kostnader. Vil Reisemål Nordreisa klare dette? 	
Organisasjonsledelse – og styring			
	Formalisering	Rollefordeling	Kommunikasjon
Sterke sider:	<ul style="list-style-type: none"> Alle er samstemt i at formaliserte kontrakter er viktig Prosjektleder har den nødvendige kompetansen 	<ul style="list-style-type: none"> Alle parter føler de gjør en bra innsats Høy kompetanse på prosjektleder 	<ul style="list-style-type: none"> Ekstern ledelse som har erfaring med å kommunisere med hverandre
Svake sider:	<ul style="list-style-type: none"> Uenighet i når formaliserte kontrakter bør involveres i prosjektet 	<ul style="list-style-type: none"> Rollefordeling er ting som i større grad burde vært tatt opp i prosjektet 	<ul style="list-style-type: none"> Ikke alle aktørene føler de blir involvert i prosjektet
Utfordringer/muligheter:	<ul style="list-style-type: none"> Alle aktørene føler at formaliserte kontrakter er veien å gå → bra!! Ved uenighet kan en se hva partene har blitt enig om tidligere 	<ul style="list-style-type: none"> Reisemål Nordreisa er et samarbeid som omfatter flere bedrifter, og det gjør samarbeidet mer utfordrende. Det medfører at kravet til ledelsen, sterkere rolle – og ansvarsfordeling og god kommunikasjon er enda mer gjeldende 	<ul style="list-style-type: none"> Samarbeidet trenger å stifte mer kjennskap til hverandre og bedriftene. Måten man kan oppnå dette på er bedrifts-presentasjonene parallelt med besøk hos bedriftene
Suksess			
	Verdiskaping	Innovasjon	Konkurransefortrinn
Sterke Sider	<ul style="list-style-type: none"> Økt etterspørsel etter opplevelsesturisme Positiv PR om regionen både regionalt, nasjonalt og globalt 	<ul style="list-style-type: none"> Reisemål Nordreisa har en styringsgruppe og prosjektledelse som aktivt arbeider med produktutvikling 	<ul style="list-style-type: none"> Relasjonene innad i prosjektet er det største konkurransefortrinnet
Svake Sider	<ul style="list-style-type: none"> Sliter med å få kunder vinterstid 	<ul style="list-style-type: none"> Avhengig av kompetanseheving 	<ul style="list-style-type: none"> "Bygdedyret" eksisterer i beste velgående
Utfordringer/Muligheter	<ul style="list-style-type: none"> Det må jobbes med å skaffe besøkende turister også vinterstid 	<ul style="list-style-type: none"> Hente impulser fra andre Delta på ulike arrangementer gjennom innovasjon Norge 	<ul style="list-style-type: none"> Avhengig av at bedriftens ressurser og prosesser fungerer i samspill med hverandre

Tabell 5.1: Oppsummeringstabell av analysen

5.5 FEM – Filosofi, etikk og miljø

FEM er et kurs på høyskolen, som skal bevisstgjøre studentene på et filosofisk, etisk og miljømessig plan. FEM- kurset har som mål å hjelpe studentene til å utvikle den kritiske tenkningen i forhold til etiske og miljømessige problemer de kan møte i praksis. I dette avsluttende delkapittelet vil vi knytte prosjektet Reisemål Nordreisa opp mot samfunnsansvar (CSR) som er et FEM- relatert problem.

5.5.1 Hva er samfunnsansvar?

“Corporate Social Responsibility er bedrifters forpliktelser til å bidra til en bærekraftig økonomisk utvikling i samarbeid med ansatte, lokalsamfunn og samfunnet ellers for å forbedre deres livskvalitet”.

(World Business Council for Sustainable Development)

Samfunnsansvar, eller Corporate Social Responsibility (CSR) er et vidt begrep, som omfatter mange forskjellige teorier. I følge Edwin M. Epstein (1987), er sosialt ansvar et konsept som går ut på at kommersielle bedrifter ikke skal fokusere utelukkende på aksjeverdier eller inntjening, men også ta hensyn til samfunnets interesser og behov som en helhet, utover det loven påkrever. Samfunnsansvar er derfor noe mer enn veldedighet eller sponning; samfunnsansvar dreier seg om en bærekraftig drift av selve virksomheten. Foruten å fokusere på det økonomiske aspektet, skal en beslutningstaker også feste blikket på en sosial og en miljømessig bunnlinje. Det omtales ofte som den tredelte bunnlinjen.

5.5.2 Den tredelte bunnlinjen

I dette begrepet ligger tanken om å vurdere enhver bedrift og organisasjon ut fra tre forskjellige bunnlinjer: Den økonomiske, den miljømessige og den sosiale. På den måten får man en tydeligere og mer sann vurdering av hvilke gevinster og kostnader som ligger i det endelige regnskapet. Ofte vil de tre bunnlinjene trekke i forskjellig retninger, og det er da viktig å veie hensynene mot hverandre før man faller ned på en beslutning.



Den økonomiske bunnlinjen: En virksomhet må ha et overskudd som er over et visst bunnivå for at den skal være økonomisk bærekraftig og overleve på sikt. Økonomisk overskudd er imidlertid ikke et mål i seg selv, men et middel som bringer med seg andre goder som for eksempel positive virkninger på samfunnet i forhold til skatter og avgifter samt økt sysselsetting.

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 forskjellig 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, miljøvennlige produksjonsmåter og transport. Det er mulig å redusere negative effekter på miljøet i de fleste av bedriftenes aktiviteter, både i design, produksjonsprosess og så langt som mulig i hele produktets livssyklus. De seneste årene har det blitt mer vanlig å utgi egne miljørapporter, ofte som en del av årsrapporten..

Den sosiale bunnlinjen: 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 sponsing 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.

5.5.3 Hvorfor samfunnsansvar?

Organisasjoners omdømme blir stadig viktigere. Det er ikke lenger likegyldig hvordan en vare eller tjeneste blir produsert. Dette kommer til uttrykk på forskjellige vis. Kunder er i økende grad opptatt av om varene eller tjenester som kjøpes er produsert på en ansvarlig måte. Mediene og frivillige organisasjoner overvåker bedriftene tett og slår raskt til om de finner kritikkverdige forhold. Investorer inkluderer miljømessige og sosiale risikoer i sine ordinære investeringsanalyser. Myndigheter på ulike nivå er opptatt av miljømessige og sosiale forhold i bedrifter. Det legges til grunn for myndighetenes vurderinger og rammevilkår. Andre forretningspartnere er i økende grad opptatt av å velge sine

samarbeidspartnere med omhu også i forhold til kriterier for samfunnsansvar, fordi de selv blir holdt ansvarlige for sine valg av forretningspartnere. Mange ansatte er opptatt av bedriftens profil innen samfunnsansvar, spesielt unge og høyt utdannede arbeidstakere. I kampen om de gode hodene kan derfor samfunnsansvar være en måte å tiltrekke og beholde attraktive ansatte på. Det første skrittet i en god strategi for samfunnsansvar, er derfor å kartlegge de forskjellige aktørenes krav og forventninger – man må ha en interessentdialog hvor åpenhet om prosessen er et viktig prinsipp. Konkret kan dette gi seg utslag på flere måter og mye vil avhenge av størrelsen på bedriften.

5.5.4 Hvorfor er samfunnsansvar viktig for Reisemål Nordreisa?

Samfunnsansvar er på vei til å bli en viktig konkurransefaktor for bedrifter, både de som opererer internasjonalt og de som opererer i Norge. Samfunnsansvar dreier seg først og fremst om frivillige initiativer som er drevet frem av bedriftene selv. Likevel har Reisemål Nordreisa en viktig rolle som støttespiller for de ulike bedriftene som er med i prosjektet. Reisemål Nordreisa er avhengig av å ha gode relasjoner til en rekke aktører som blant annet Innovasjon Norge og Nordreisa kommune som i stadig større grad forventer at man skal være en pådriver for samfunnsansvar i norsk næringsutvikling. Samtidig har Reisemål Nordreisa et moralsk ansvar for å bidra til en bærekraftig næringsutvikling som er i fellesskapets interesse.

Reisemål Nordreisa har også et forretningsmessig ansvar hvis målet er å skape konkurransedyktige reiselivsbedrifter i regionen Nord-Troms. Hvis norske bedrifter skal hevde seg nasjonalt, internasjonalt eller innen innovasjon er samfunnsansvar et viktig suksesskriterium. I tillegg vil Reisemål Nordreisa kunne skape en enda større tillit til lokalsamfunnet ved en seriøs satsing på samfunnsansvar. Dette vil føre til et positivt omdømme som igjen kan føre til gode muligheter for forretningsmessig uttelling.

Videre i neste kapittel vil vi komme tilbake til problemstillingen og svare med en konklusjon på denne. Konklusjonen baseres på de analysene som er blitt gjort i dette kapitlet.

6 KONKLUSJON

I dette kapittelet skal den viktigste informasjonen, altså essensen av analysen settes sammen til anvendbar kunnskap. Vi vil også foreta en vurdering av oppgaven samt begrensninger. Kapittelet vil også inneholde forslag til videre forskning. Avslutningsvis vil det bli gitt en rådgivende tilbakemelding på hva som er sentralt for prosjektet i oppbyggingen av en sterk strategisk allianse.

6.1 Svar på problemstillingen

Oppgavens problemstilling er:

”Hvordan kan Reisemål Nordreisa lykkes med å bygge opp en strategisk allianse innenfor reiselivsnæringen for å utvikle en sterkere konkurransekraft?”

Målsettingen med denne problemstillingen var å finne ut om bedriftene som deltar i samarbeidsprosjektet Reisemål Nordreisa finner dette fordelaktig. På grunnlag av dette har vi gjort intervjuer med prosjektleder, to av bedriftene og Nordreisa kommune. Videre vil vi ta for oss den viktigste informasjonen, altså essensen av analysen som vi mener er forutsetningene for at Reisemål Nordreisa skal klare å bygge opp en strategisk allianse samt utvikle en sterkere konkurransekraft.

I dagens stadig voksende og økende konkurranseutsatte reiselivsnæring er det viktig for underbransjer innenfor reiseliv å gå sammen om å skape et mer helhetlig produkt. Et slikt samarbeid setter store krav til ledelse, kommunikasjon, samarbeid og tillit. Gjennom de undersøkelsene og analysene vi har foretatt ved intervjuer i prosjektet Reisemål Nordreisa, har vi kommet frem til noen funn rundt hvilke krav som settes til ledelse, kommunikasjon, samarbeid og tillit. Caset som ble studert i denne oppgaven ga kjennetegn på å være et bransjesamarbeid hvor partnerne har ulik viten rundt deres forskjellige kunder. Relasjonene ga klare indikasjoner på å være sterke, men ikke like godt innarbeidet mellom alle partene. Tidligere studier har vist til at samarbeid innenfor reiselivsnæringen bærer preg av å inneholde en stor sentral aktør og noen mindre aktører. Derimot i prosjektet Reisemål Nordreisa er alle aktørene likestilt, og det finnes ikke en stor sentral aktør. Disse kjennetegnene er kjernen i samarbeidet og resultatene presentert under er gjeldende for den samarbeidstypen de karakteriserer. Om resultatene kan være overførbare til andre samarbeidstyper kan ikke oppgaven svare på med tanke på utvalget og at dette er en casestudie.

Gjennom de intervjuene som har blitt gjort, kommer det tydelig fram at deltakerne vektlegger tillit og relasjoner som de viktigste faktorene for samarbeidet. Deltagerne i prosjektet har helt fra begynnelsen av vært målrettet på at tilliten mellom deltagerne må videreutvikles for å sikre fremdriften i prosjektet. Personene som er involvert i samarbeidet kjenner hverandre fra tidligere, både privat og i jobbsammenheng, men det har vært liten til ingen samhandling mellom aktørene tidligere. Man er avhengig å vite hvordan de enkelte bedriftene jobber, hvilke kunder de har og hvordan de jobber opp mot kunden for å skape en plattform for et godt samarbeid mellom bedriftene. Dermed er det viktig for Reisemål Nordreisa at de forsetter å bedre relasjonene mellom partene, og på den måten skape tillit i alliansen. Reisemål Nordreisa har ved å ansatte en ekstern prosjektleder gjort det lettere å utøve myndighet med tanke på at prosjektleder ikke regner det som sin oppgave å gjøre seg "populær".

Det kommer klart frem av deltakerne at alle er samkjørte på hva det er som skiller samarbeidet fra andre samarbeid i forhold til konkurransefordel og unikhet. Forskjelligheten mellom bedriftene og deres produkter skaper mer komplette og konkurransedyktige produktpakker, som gjør de mer attraktiv i nye markeder. I en strategisk allianse hvor samarbeidet er kjennetegnet ved stor bransjespredning vil konsekvensen medføre et høyt formalisert samarbeid. En sterk formalisering er med på å hemme innovasjonsgraden i et forum som har til hensikt å skape konkurransefortrinn gjennom innovative produkter. Kontrakter har til hensikt å definere et avhengighetsforhold mellom to parter, der også mindre bedrifter har mulighet med tanke på lønnsomhet å gjøre seg eksklusiv for enkelte.

Ledelse har vist seg å være en avgjørende faktor for samarbeidet. Som nevnt tidligere har Reisemål Nordreisa ansatt en ekstern prosjektleder i Torbjørn Fjelltun. En ekstern ledelse gir samarbeidet sin fulle oppmerksomhet og sikrer fremdriften samtidig som en ekstern ledelse ikke har noen økonomiske interesser i forbindelse med alliansen, og dermed vil fokusere på å identifisere hva som preger samarbeidet, og deretter strukturere opp hvilke prosesser som må arbeides med. Resultatet man oppnår med en ekstern ledelse er en raskere og mer effektiv fremgang i samhandlingen mellom partene i den strategiske alliansen.

Kommunikasjon er en av de viktigste faktorene i et samarbeid, og den faktoren som i størst grad definerer relasjonene. En åpenhet mellom to parter signaliserer nærhet mellom partene. En ekstern ledelse tenkes å ha en bedre posisjon for å kunne etablere en mer nøytral og tillitskapende kommunikasjon. Kommunikasjon gjennom hyppige møter/kontakt er sentralt for å skape forståelse for hverandre og mellom bedriftene.

6.2 Praktiske implikasjoner

Våre råd til aktørene i Reisemål Nordreisa er at de forsetter å videreutvikle relasjonene mellom aktørene, samt skape større tillit til hverandre. Sterke relasjoner er det som sikrer effektiviteten i samhandlingen og dermed ivaretar konkurransefortrinnet til en allianse. Etter en periode med høy møtefrekvens og tydelige resultater vil kommunikasjonen bli mer åpen gjennom bedre kjennskap til hverandre. Formaliserte kontrakter må komme på banen når samhandlingen begynner å operere med til dels store summer, viktig å bli enige på forhånd når dette skal skje. Inntil da er det viktig å ta utgangspunkt i retningsgivende kontrakter som bygger på tillit, bryter man disse kontraktene avskriver man seg fra samarbeidsprosjektet. Ut i fra dette legger man et mer solid og tillitsbasert grunnlag for at partene ønsker å videreføre samarbeidet.

6.3 Vurdering av oppgaven og vår rolle samt begrensninger med oppgaven

Det er viktig å påpeke at vi kom inn i prosjektet ca halvveis ut i fase 2 i prosjektet. Vi kjente lite eller ingenting til de ulike partene i prosjektet fra tidligere. Dette medfører at vi ikke kan si at vår vurdering rundt relasjonene mellom de ulike partene er helt riktig, men at de er vurdert slik som vi opplevde dem i de månedene vi jobbet opp mot aktørene.

Problemstillingen i forhold til validitet er også viktig å ta med. Studien er gjort opp mot et bestemt case som derved ikke er et representativt utvalg til å gjøre en generaliserbar konklusjon som skal kunne gjelde for andre samarbeid.

Vi har valgt å foreta noen begrensninger. Vi var nødt til å begrense oppgaven slik at vi bare tok for oss et utvalg av bedriftene i samarbeidsprosjektet. Dette på bakgrunn av at det ville blitt en for stor oppgave å gått i dybden på alle bedriftene. Skulle vi ha fått en enda mer helhetlig inntrykk av hvilke fordeler samarbeidet har medført, skulle vi ha intervjuet bedrifter utenfor styringsgruppen også.

6.4 Forslag til videre forskning

I løpet av arbeidet med denne oppgaven har det fremkommet områder hvor nødvendigheten av en dypere forskning er til stede. Et av disse områdene er ledelse innenfor samarbeid bestående av bedrifter innenfor ulike bransjer. Hvordan er bruken av intern – og ekstern ledelse i slike allianser, og hvilken av dem gir best avkastning på samarbeidet. Samtidig ville det vært viktig å identifisere hva det er med den type ledelse som medfører den høyere avkastningen.

Det eksisterer også et ønske om å teste ut funnene og modellene presentert i det avsluttende kapittelet i denne oppgaven, opp mot andre samarbeid. Det er her snakk om å foreta en kvantitativ undersøkelse, hvor oppgavens resultater testes på et betydelig større utvalg med den hensikt å kontrollere funnenes representativitet og validitet.

Som nevnt tidligere i oppgaven mangler de fleste aktørene i samarbeidet høyere utdanning. En forskning som tok for seg å kartlegge utdannelsen til ledelsen hos små og mellomstore bedrifter som samarbeider. Forskningen kunne tatt mål å besvare om bedrifter med en ledelse uten høyere utdanning er bedre til å samarbeide enn det motsatte tilfellet, og eventuelt hvorfor det er slik enten de er det eller ikke.

I løpet av arbeidet med denne oppgaven har det fremkommet å gjøre denne typen studie i et bredere omfang. I en slik type undersøkelse kunne man ha sammenlignet bedrifter innenfor reiselivsnæringen som deltar i et samarbeidsprosjekt og bedrifter som ikke deltar i et samarbeidsprosjekt. På den måten hadde man funnet ut om bedrifter som er med i en strategisk allianse har større konkurransefortrinn enn bedrifter som ikke deltar i en strategisk allianse.

7 REFERANSELISTE

- Aldrich, H., Reese, P.R., & Dubini, P., (1990). *The go – between: Brokers' roles in entrepreneurial networks*, Papers presented at Babson College Entrepreneurship Conference.
- Bastøe, P., Dahl, Ø., & Larsen, E., (2004). *Gjenoppdagelsen av det sosiale samspillet – en forutsetning for samarbeid*, *Magma*, 7(2).
- Birley, S., Callaghan, I., & Cromie, S., (1994). *Community Brokers: Their Role in the Formation and Development of Business Ventures, in Veciana*. SME, Internationalization, Networks and Strategy, Publisher Avebourg, Singapore.
- Burt, R.S., (1992). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Cambridge and London; Harvard University Press.
- Burt, R.S., (2000). The Network Entrepreneur: Entrepreneurship, The Social Science View, Oxford. *Management Readers*, 281 – 307.
- Chrobot – Mason, D., Rudeman, M.N., (2004). Leadership in a Diverse Workplace. In M.S. Stockdale and F.J. Crosby (Eds.), *The Psychology and Management of Workplace Diversity*: 100 – 121. Oxford: Blackwell Publishing.
- Cohen, D., Prusak, L., (2001). *In good company: How Social Capital Makes Organizations Work*, Harvard Business School Press, Boston.
- Colbjørnsen, T., (2004). *Ledere og lederskap*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Coleman, J. S., (1988). Social Capital in the creation of Human Capital, *American Journal and Sociology* 94; 95 – 120.
- Epstein, E.M., (1987). The Corporate Social Policy Process. *California Management Review*, Vol XXIX, 3:104.
- Grund, J., (2006). *Kunnskapsorganisasjoner – Hva er ledelses – og styringsutfordringene*. Magma.
- Guba, E., Lincoln, Y.S., (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park: Sage Publications.
- Guba, E., Lincoln, Y.S., (1989). *Fourth generation evaluation*. Newbury Park: Sage Publications.
- Halvorsen, K., (2003). *Å forske på samfunnet en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Bedriftsøkonomenes forlag.

- Haugland, S. A., (2004). *Samarbeid, allianser og nettverk*. 2 utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hellevik, O., (1998). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Oslo:Universitetsforlaget.
- Hjalager, A.M., (2009). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31, 1-12.
- Holme, J. M., Solvang, B.K., (1996). *Metodevalg og metodebruk*. Oslo: TANO.
- Huggins, R., (1998). Local Business Co – Operation and Training and Enterprise Council: The Development and Inter – Firm Networks, *Regional Studies* 32(9), 813-26.
- Jenssen, J.L., (2006). Organisering av nettverk i J.I. Jenssen, L. Kolvereid og T. Erikson (red.). *Perspektiver på Entreprenørskap*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L., Tufte, P. A., (2004). *Forskningsmetode- For økonomisk-Administrative Fag*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Jorde, T.M., and D.J. Teece (1989). Competition and Cooperation: Striking the Right Balance, *California Management Review*.
- Kay, J., (1994). Foundations of Corporate Success. *National Institute Economic Review*, Vol. 153, No. 1, 84-107 Oxford UK: Oxford University Press.
- Kvale, S., (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- Lambe, C.J., Speakman, R.E., Hunt, S., (2002). Alliance Competence, Resources and Alliance Success: Conceptualization, Measurement and Initial Test, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(2), 141 – 158.
- Malterud, K., (1996). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning: en innføring*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Malthora, N.K., (2000). *Marketing Research: An applied approach*. Pearson Education.
- Mehtmoglu, M., (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Miles, I., (2003). Services innovation. Coming of age in the knowledge – based economy. In D. Dankbaar (Ed.), *Innovation management in the knowledge economy*, 59 – 81. London: Imperial College Press.
- Pervin, A.L., (1984). *Personality*. New York: Wiley.
- Ring, P.S., Van de Ven, A.H., (1994). Development Processes of Cooperative Interorganizational Relationships, *Academy of Management Review*, 19(1), 90 – 118.

- Rognes, J., (2001). Egoister og kollektivister i forhandlinger, *Magma*, 10(5). Oslo: Universitetsforlaget.
- Schutz, W.C., (1958). *FIRO – A three – dimensional theory of interpersonal behavior*, New York: Rinehart.
- Silkoset, R., (2003). *Koordinering og tilpasning av aktører i samproduserende nettverk. Magma*.
- Thagaard, T., (2002). *Systematikk og innlevelse*. En innføring i kvalitativ metode. Bergen: Fagbokforlaget.
- Teece, D.J., (1989). *The Competitive Challenge Strategies for Industrial Innovation and renewal*, 185 – 219, Cambridge MA: Ballinger.
- Wickham, P.A., (2006). *Strategic Entrepreneurship*, Fourth Edition. London: Prentice Hall.
- Widding, L.Ø., (1999). *Relasjoner mellom entreprenøren og den private investor i forhold til samarbeid og konflikter*, Hovedfagsoppgave, Siviløkonomutdanningen i Bodø.
- Yin, R.K., (1994). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks: Sage Publication.

Internettkilder:

Forskning, 2010. (online). Publisert 29. November 2007, *Å lykkes med allianser*, Nedlastet 10. Mai 2010 fra

<http://www.forskning.no/artikler/2007/november/1196170182.59>

Innovasjon Norge, 2010. (online). Publisert Mars 2004, *Argumenter for turisme og reiseliv i Norge*, Nedlastet 11. Mai 2010 fra

<http://www.innovasjon Norge.no/upload/Argumenter%20for%20turisme%20og%20reiseliv%20i%20Norge.pdf>

KBNN, 2010. (online). Publisert Mai 2010, *Konjunkturbarometer for Nord –Norge*, Nedlastet 13. Mai 2010 fra

http://www.kbnn.no/filarkiv/File/kb_vaar-2010.pdf

Stortingsmelding 15, 1999-2000.(online). Publisert 10. Desember 1999, *lønnsomme og konkurransedyktige reiselivsnæringer*, Nedlastet 14. Mai 2010 fra

<http://www.regjeringen.no/Rpub/STM/19992000/015/PDFA/STM199920000015000DDDPD FA.pdf>

NOU 2003: 32. (online). Publisert 3. Mars 2003, *Mot nord!*, Nedlastet 14. Mai 2010 fra

[http://www.regjeringen.no/Rpub/NOU/20032003/032/PDFS/NOU200320030032000DDDPD
FS.pdf](http://www.regjeringen.no/Rpub/NOU/20032003/032/PDFS/NOU200320030032000DDDPD
FS.pdf)

Intervjuguide: Reisemål Nordreisa

1. Bedriften

- Når ble dere etablert?
- Størrelse?
 - Antall ansatte?
 - Omsetning?
- Hvilken utdanning har ledelsen/eierne?
- Hva er deres hovedprodukt?
- Hvilke målsetninger har dere?
- Hvordan ser dere bedriften om 5 år i forhold til dagens inntjening, markedsandeler, ansatte, samarbeid?
- Hva er deres bedrifts strategiske kjerne/unikhet?
 - Ressurs
 - Teknologi
 - Fysisk kapital
 - Finansiell kapital
 - Kompetanse
- Hva er bedriftens viktigste konkurransefordel?
- Hvem ser dere på som deres største konkurrent?
- Hvem er deres typiske kunde?
 - Kjønn
 - Alder
 - Utdanning
 - Jobb
 - Inntekt
 - Bosted
 - Sivil status

2 Prosjektet generelt

- Hvorfor ønsker dere å ta del i dette samarbeidsprosjektet?
- Hva ser dere på som prosjektets hovedoppgave?
- Hva er deres mening om hva som er utfordringene til prosjektet?
- Hva er meningen med prosjektet? Hva skal prosjektet bidra til? Økt fokus på samarbeid i kommunen, større inntjening for partnerne, bedre markedsføring, økte markedsandeler, etc.?

3 Samarbeid

- Hvordan opplever dere samarbeidet hittil?
- Hvilke fordeler mener dere at samarbeidet kan bringe?
- Hvor lenge har dere kjent/ samarbeidet med de enkelte samarbeidspartnerne i forkant av prosjektet?
- Hva er samarbeidsprosjektets sterkeste side/ konkurransefordel, internt og eksternt?
- Hva er deres formål med å delta i dette prosjektet? Hva håper dere og deres bedrift å oppnå med prosjektet?
- Føler dere at dere har god innsikt i samarbeidspartnerens produkt?
- Hvordan ser dere på å følge anbefalinger for produktendringer fra samarbeidspartnerne?
- Hva tror dere må ligge til grunn for at prosjektet skal ha en fremtid? (kontrakter, ledelse, opprettelse av bedrift, offentlig innblanding, kommunikasjon, etc.)
- Hva er det viktigste for dere for å skape et godt samarbeid?

4 Rollefordeling

- Hvordan er rollefordelingen i samarbeidet? Eventuelt om det eksisterer noen rollefordeling?
- Føler dere at dere har noen fastsatt rolle i prosjektet?
- Hva ser dere på som deres rolle i prosjektet? Hva kan dere bidra med? Hva er deres sterke side?
- Føler dere at dere har kontroll på prosjektet i forbindelse med styring, informasjon, innflytelse, ansvar og oppgaver etc.
- Føler dere at dere har råderett i samarbeidet eller ønsker dere mer ansvar?
- Er dere fornøyd med deres egen deltakelse i prosjektet?
- Er dere fornøyd med de andre deltakerne sin innsats i prosjektet?

5 Kontrakter

- Er det viktig med formaliserte kontrakter?
- Hvilke punkter er viktige å ta hensyn til i en skriftlig kontrakt mellom deltakerne? Begrunn!!
- Føler dere at skriftlige kontrakter kan ha noen innvirkning på forholdet mellom samarbeidspartnerne?

6 Ledelse

- Hvilke krav stiller dere til ledelsen?
- Hvordan ser dere på ledelsen av prosjektet?
- Tror dere det ville vært lettere å samarbeide med en uavhengig ledelse i prosjektet?
- Ønsker dere en intern eller ekstern ledelse i fremtiden, og hva er grunnen til dette?

7 Kommunikasjon

- Føler dere at kommunikasjonen innad i prosjektet fungerer? Hva er bra og hva kunne vært bedre?
- Føler dere at dere mottar alt av informasjon som dere trenger og etterspør, slik at dere hele tiden er oppdatert?
- Hva legger dere i begrepet "god kommunikasjon"?

8 Avsluttende spørsmål

- Hva er svakheten til samarbeidet/prosjektet?
- Hvilke områder må samarbeidet bli bedre på, og i så fall forslag til forbedringer?
- Hva ønsker dere mer fokus på under prosjektet?
- Hvor tror dere Reisemål Nordreisa befinner seg om 5 år, med tanke på egen organisasjon, antall ansatte, marked osv.?
- Ønsker dere en samlet markedsføring av samarbeidspartnere? Eller er det fortsatt et ønske om å drive egen markedsføring?
- Hvordan tror dere man best kan måle effekten av samarbeidet?