

”Hvordan øke verdiskapingen gjennom nettverk?”

- En undersøkelse av turistnæringen i Lofotens satsing utenfor høgsesongen

BE307E 003

Entreprenørskap og innovasjonsledelse

Tommy Rist

Tom Steffensen

Mai 2009

Abstract:

The main focus in this thesis is networks between small and medium businesses in the tourism industry in the Lofoten islands outside the main season. Lofoten is mainly known for tourism in the summer season, which lasts from the middle of May until the middle of September. However, this is not where the challenge lies for the businesses. In the summer, the tourists almost come to the islands by themselves, and most of the hotels, restaurants and museums are fully booked. The challenge for the tourism industry in Lofoten is to encourage tourists to visit the islands outside the main season.

Our approach to the problem in this thesis is: *How networks between the businesses in the tourism industry in Lofoten can help to increase the value creation for the businesses outside the main season.*

To evaluate this approach, we interviewed six companies that direct their efforts in building a strong business for the tourist industry outside the main season. Based on the answers we received from our respondents, we present our model, which is meant to show how a network between the actors in the tourism industry in Lofoten should look like, and what benefits it can lead to.

Keywords: Business network, cooperation, innovation, tourism, value creation

Forord:

Denne oppgaven er den avsluttende delen av vår Master of Science in Business/ Siviløkonom-utdannelse ved Handelshøgskolen i Bodø. Problemstillingen i vår masteroppgave er knyttet opp mot spesialiseringsretningen Entreprenørskap og Innovasjonsledelse.

Ettersom at vi begge kommer fra Svolvær i Lofoten rettet vi vårt blikk den veien når tema for oppgaven skulle velges. Vi ønsket å se på turistnæringen i Lofoten sin satsing utenfor høgsesongen, og hvordan nettverk og nettverksarbeid kan bidra til økt verdiskaping i næringen utenfor sommermånedene.

Vi vil rette en stor takk til bedriftene vi intervjuet i løpet av vår arbeidsprosess - i alfabetisk rekkefølge: Destination Lofoten, Lofotakvariet, Lofotr Vikingmuseum, Reine Rorbuer, Rica Hotell Svolvær og XXLofoten. Vi setter stor pris på måten dere tok i mot oss på, og takker for gode svar på våre spørsmål. Og til neste gang vi møtes skal vi ha lært oss å drikke kaffe! Vi håper våre konklusjoner og svar på problemstillingen kan bidra til en bevisstgjøring i nettverksarbeidet bedriftene imellom, og på et overordnet nivå gjennom Destination Lofotens arbeid for regionen.

Vi vil videre takke vår veileder Bjørn Olsen for god og utfyllende veiledning underveis i prosessen med masteroppgaven, samt rette en stor takk til øvrige forelesere vi har hatt gjennom vårt studie ved Handelshøgskolen i Bodø. Særlig dem vi møtte gjennom spesialiseringen: Erlend Bullvåg, Svenn-Are Jenssen og Lars Øystein Widding. En stor takk rettes også mot våre studiekamerater og venninner, og vi ønsker dere alle lykke til videre på ferden!

Bodø 19.5.2009

Tommy Rist

Tom Steffensen

Sammendrag:

Nettverk og nettverksarbeid vil være en kritisk suksessfaktor for turistnæringen i Lofoten utenfor høgsesongen. Ingen bedrifter er verken store nok, eller har gode nok produkter til å alene kunne serve en større gruppe turister over lengre tid. For at dette skal kunne la seg gjøre er man avhengige av samarbeid og nettverk, og det er særlig utenfor høgsesongen at dette blir viktig. I sommermånedene kommer turistene til øyriket mer eller mindre av seg selv, hvor en kombinasjon av bedriftenes innsats og de naturgitte forutsetningene legger til rette for en unik opplevelse. I det nye satsingsområdet utenfor høgsesongen er ikke dette like enkelt, og det vil stilles større krav til hvilke produkter som tilbys ettersom at utfordringene på denne årstiden er vanskeligere å håndtere.

Formålet med denne oppgaven er å se på hvordan man ved hjelp av nettverk kan øke verdiskapingen for bedriftene som velger å satse på turisme også utenfor sommermånedene i Lofoten. Vi ønsker å bidra til en større bevissthet i forhold til nettverk og nettverksarbeid blant bedriftene i turistnæringen i Lofoten, og hovedfokuset vårt har vært å komme fram til et forslag til hvordan et nettverk som jobber for turisme utenfor høgsesongen kan se ut.

Problemstillingen vår er derfor: *”Hvordan kan nettverk innen turistnæringen i Lofoten bidra til å øke bedriftenes verdiskaping utenfor høgsesongen?”*

For å belyse de ulike sidene ved vår problemstilling har vi først en gjennomgang av aktuell teori. Her er fokus rettet mot de tre viktigste ordene fra vår problemstilling: *Turistnæringen, Verdiskaping og Nettverk.*

Turistnæringen generelt har flere utfordringer, og vi ser på de viktigste som miljøet, konkurranse og sesongbasert aktivitet. Når det gjelder bedriftene i næringen spesielt, ligger store deler av utfordringen på manglende ressurser, både i form av rent økonomiske ressurser, men også i form av kompetanse. Dette kan igjen sees i sammenheng med lite innovative produkter som tilbys kundene, og da igjen lav etterspørsel. Om kundene velger vi i vår oppgave å benytte oss av det internasjonale turistbegrepet. Bakgrunnen for vårt valg av den internasjonale definisjonen på turisme er at det bedre samler de besøkende i øygruppen som benytter seg av bedrifter som satser på turisme. Det tillates også å ta med forretningsreisende

under betegnelsen, noe som allerede har vist seg som et fruktbart satsingsområde utenfor høgsesongen.

Økt verdiskaping vil være en målsetting for de fleste virksomheter, og vanligvis forbindes dette med økonomiske goder og inntjening. I vår oppgave understreker vi i tillegg at verdiskaping handler like mye om kundetilfredshet, medarbeidertilfredshet og kvalitet. Vi retter også oppmerksomhet mot verdiskaping gjennom innovasjon, og hvordan turismebedriftene kan dra nytte av andres ressurser i et innovasjonsperspektiv. Samhandling med kunder og leverandører er sentralt i denne forbindelsen, og blir stadig viktigere å fokusere på grunn av økende konkurranse i markedene.

Nettverk og samarbeid mellom små og mellomstore bedrifter er temaene vi diskuterer som en viktig del av de utfordringene turistnæringen har. Vi ser på ulike former for nettverk, og redegjør for faktorer som hemmer og fremmer nettverk og samarbeid. Vi ser også på ulike former for relasjoner og samarbeidskontrakter, samt viktigheten av tillit aktørene i mellom.

Turisme i Lofoten utenfor høgsesongen er som nevnt et nytt satsingsområde. Det er i en slik sammenheng særdeles viktig at man har produkter å tilby de som velger å ta turen til Lofoten, kontra andre destinasjoner. Lofoten kan verken tilby sommer og sol, storby eller spektakulære skiferier, men det er heller ikke dette de skal konkurrere på. Det er jakten på opplevelser ut over det vanlige som skal trekke folk til Lofoten, og man må i turistnæringen i Lofoten være dyktige på å spille på de kortene man har. Særlig fiskeriene og den ville og vakre naturen blir viktig i så måte, og bedriftene må klare å gå sammen om å utvikle produkter og pakketilbud som trekker turister. Slik situasjonen er i dag er trolig mangelen på gode produkter den største svakheten Lofoten har som destinasjon utenfor høgsesong. Tilbudene til gjestene er ikke gitt av seg selv, slik de på mange måter er i sommermånedene.

Studiet vårt er basert på intervjuer gjort hos seks ulike bedrifter som satser på turisme i Lofoten, samt sekundærdata gjennom innsamling av informasjon fra litteraturen. Vi har bevisst valgt et bredt mangfold av bedrifter for å få best mulig innsikt i helheten av den mangfoldige turistnæringen. Bedriftene vi har intervjuet i forbindelse med vår oppgave er:

- Destination Lofoten – Nettverk som markedsfører og selger Lofoten for sine medlemmer.
- Lofotakvariet – Akvarium som viser Lofotens undersjøiske verden.
- Lofotr Vikingmuseum – Forhistorisk museum fra vikingtiden.
- Rica Hotell Svolvær – Spektakulært hotell i Svolværs havnebasseng.
- Reine Rorbuer – Rorbusenter ytterst i Lofoten.
- XXLOfoten – Opplevelsesbedrift som arbeider mot næringslivet og eventyrlystne.

På bakgrunn av informasjonen gitt fra våre respondenter fikk vi et godt grunnlag for å starte analysearbeidet. Mange av svarene vi fikk gikk igjen hos alle respondentene, og var som vi på forhånd hadde ventet. Noen svar kom derimot uventet og gjorde at vi måtte endre på våre forutinntatte meninger og tanker. Den kanskje største overraskelsen ut fra svarene som ble gitt er utfordringen som avstander mellom bedriftene ser ut til å gi. Mens man lengst øst i Lofoten har et godt innarbeidet nettverk og samarbeid mellom bedriftene, virker det som om man ikke er kommet like langt lengst vest i regionen. Det er ikke evnen eller viljen til å samarbeide som mangler i vest, men det savnes at noen tar tak i utfordringene nettverk og samarbeid innebærer, og gjør noe med dem. Vi konkluderer derfor først med en modell som kan være en del av løsningen på avstandsproblematikken i Lofoten. Denne modellen kalles for bedriftsnettverket, og skal bidra til bedre samarbeid mellom nabobedrifter i de ulike tettsteder og byer. Dette kan være særlig interessant i et innovasjonsperspektiv, hvor nye ideer, produkter eller prosesser, skapes og utvikles.

Bedriftsnettverket inngår, sammen med kompetansenettverk og kundenettverk, i en ny nettverksmodell for Lofotens turistnæring. Fokuset for den nye nettverksmodellen vi foreslår, er forbedring av:

- Produktutvikling
- Kompetanseutvikling blant medlemsbedriftene
- Profilering av øygruppen som turistmål utenfor høgsesongen
- Håndtering av avstandsproblematikken
- Samarbeid
- Organisering.

Den nye nettverksmodellen vi konkluderer med er ment som et nettverk hvor Destination Lofoten er nettverksleder. Bakgrunnen for dette er at de er en kjent organisasjon som alle bedrifter i turistnæringen i Lofoten kjenner til, og har tillit til. Det er likevel viktig å vise at det nye nettverket skiller seg klar ut fra dagens Destination Lofoten nettverk, gjennom at det nye nettverkets oppgave er å sørge for økt verdiskaping og tilstrømning av turister utenfor høgsesongen. Hensikten med nettverket er at det skal bidra til kompetanseutvikling blant medlemsbedriftene, profilering av regionen utenfor høgsesongen, samt innovasjon. Med innovasjon tenker vi da ikke bare på produktinnovasjoner, men også organisatorisk utvikling og destinasjonsutvikling. De sentrale deltakerne i nettverket vil være bedriftsnettverket som består av medlemsbedriftene, kundenettverket som består av alle former for kunder, samt kompetansenettverket som består av utdanningsinstitusjoner og eventuelt øvrige konsulenter. Hva kompetansenettverket består av vil til en hver tid være avhengig av hvilken kompetanse som søkes.

Innholdsfortegnelse:

ABSTRACT:	I
FORORD:	II
SAMMENDRAG:	III
INNHALDSFORTEGNELSE:	VII
TABELLOVERSIKT:	X
FIGUROVERSIKT:	X
BEGREPSAVKLARINGER:	XI
1 INNLEDNING	1
1.1 AKTUALISERING AV TEMA OG PROBLEMSTILLING	1
1.2 OPPGAVENS BIDRAG	3
1.3 OPPGAVENS STRUKTUR	3
2 NETTVERK OG VERDISKAPING I TURISTNÆRINGEN.	5
2.1 TURISTNÆRINGEN	5
2.1.1 TURISTNÆRINGENS MANGFOLD	6
2.1.2 TURISTNÆRINGENS UTFORDRINGER	7
2.1.2.1 Miljømessige utfordringer	7
2.1.2.2 Konkurransemessige utfordringer	9
2.1.2.3 Sesongbasert aktivitet	9
2.2 VERDISKAPING I TURISTNÆRINGEN	10
2.2.1 VERDISKAPING	10
2.2.2 VERDISKAPING I TURISTNÆRINGEN	10
2.2.3 VERDISKAPING I TURISTNÆRINGEN GJENNOM INNOVASJON	11
2.2.3.1 Hvordan skapes innovasjon	12
2.2.3.2 Kundernes og leverandørenes nye rolle	14
2.3 NETTVERK OG SAMARBEID I TURISTNÆRINGEN	15
2.3.1 NETTVERKETS ROLLE I NYERE TID	15
2.3.2 NETTVERK OG SAMARBEID MELLOM SMB – BEDRIFTER	17
2.3.2.1 Ulike typer nettverk mellom bedrifter	17
2.3.2.2 Fremmede og hemmende faktorer ved nettverk og samarbeid	17
2.3.2.3 Aktører og relasjoner	22
2.3.2.3.1 Relasjoner og samarbeidskontrakter	23
2.3.2.3.2 Tillit	25
2.3.3 TURISTNÆRINGENS KARAKTERISTIKK OG VALGET AV ORGANISERINGSFORM	25
2.3.4 NETTVERKSBEDRIFT	26

2.3.5	BYTTEHANDEL OG ERFARINGSUTVEKSLING	27
2.3.6	FELLES UTVIKLINGSPROSJEKTER	27
2.4	OPPSUMMERING	28
3	METODE	29
3.1	VITENSKAPELIG METODE	29
3.1.1	KVALITATIV METODE	30
3.1.1.1	Styrker ved kvalitativ metode	30
3.1.1.2	Svakheter ved kvalitativ metode	31
3.2	VALG AV METODISK TILNÆRMING	31
3.3	FORSKNINGSDESIGN	32
3.4	DATAINNSAMLING	34
3.4.1	SEKUNDÆRDATA	34
3.4.2	PRIMÆRDATA	34
3.4.3	UTVALG	34
3.4.4	INTERVJUGUIDE	35
3.5	RELIABILITET OG VALIDITET	36
3.5.1	RELIABILITET	37
3.5.2	VALIDITET	38
3.6	OPPSUMMERING	38
4	EMPIRI	40
4.1	LOFOTEN SOM DESTINASJON	40
4.1.1	UTVIKLINGSTRENDER I NÆRINGS- OG REISELIVET	41
4.1.2	MOT EN NY TID	43
4.2	BESKRIVELSE AV BEDRIFTER	44
4.2.1	DESTINATION LOFOTEN, SVOLVÆR	45
4.2.2	RICA HOTELL, SVOLVÆR	46
4.2.3	LOFOTR VIKINGMUSEET PÅ BORG, BØSTAD	47
4.2.4	REINE RORBUER, REINE	48
4.2.5	LOFOTAKVARIET, KABELVÅG	48
4.2.6	XXLOFOTEN, SVOLVÆR	49
4.3	DAGENS NETTVERK	50
4.3.1	DESTINATION LOFOTEN	50
4.3.2	LOFOTEN VINTER	51
4.3.3	ARENAPROSJEKTET	51
5	ANALYSE	53
5.1	SESONGBASERT AKTIVITET	53
5.1.1	KLIMA	53
5.1.2	ETTERSPØRSEL	54
5.1.3	PRODUKTMANGEL	55
5.1.4	PROFILERING	56
5.1.5	SEGMENTERING	57
5.2	PRODUKTUTVIKLING	58
5.2.1	PRODUKTER OG SESONGSVINGNINGER.	59

5.2.1.1	Variasjon i produktfokus	60
5.2.2	KREATIVITET OG INNOVASJON	61
5.2.3	PAKKELØSNINGER	62
5.2.4	STØTTE TIL PRODUKTUTVIKLINGEN	64
5.3	NETTVERK OG SAMARBEID MELLOM TURISMEBEDRIFTER I LOFOTEN UTENFOR HØGSESONGEN	65
5.3.1	NETTVERKSMANGFOLDET I LOFOTEN	65
5.3.2	FORMELLE OG UFORMELLE NETTVERK	66
5.3.2.1	Tillit	67
5.3.3	ULIKE TYPER NETTVERK	68
5.3.4	KONKURRANSE OG SAMARBEID, COOPETITION	69
5.3.5	KOMMUNENS ROLLE	70
5.3.6	NETTVERKSDELTADELSE	70
5.3.7	RISIKOVILLIGHET	71
5.3.8	ØNSKET FREMTIDSBILDE	72
5.4	OPPSUMMERING	74
6	KONKLUSJON	76
<hr/>		
	LITTERATURLISTE	84
<hr/>		
	VEDLEGG	89
<hr/>		

Tabelloversikt:

Tabell 1: Lukket innovasjon vs Åpen innovasjon (Chesbrough, 2003).....	14
Tabell 2: Turismebedriftenes medlemskap i ulike nettverk	66

Figuroversikt:

Figur 1: Lukket innovasjon (Chesbrough, 2003)	12
Figur 2: Åpen innovasjon (Chesbrough, 2003)	13
Figur 3: Coopetition	16
Figur 4: Nettverkskobling (Johannesen og Olaisen, 1995)	18
Figur 5: Nettverk og organisasjoner, fire ulike tilnærminger (Bø og Schiefloe, 2007)	22
Figur 6: Koordinerende bedrift i nettverket (Franck og Huitfeldt, 1991:46)	26
Figur 7: Forskningsdesign	33
Figur 8: Sesongstruktur for reisestrømmen til Lofoten. (Destination Lofoten, 2006)	41
Figur 9: Spredning på utvalgte bedrifter i Lofoten	45
Figur 10: Kommunevis nettverksinndeling	78
Figur 11: Nettverkets fokusområder	79
Figur 12: Forslag til ny nettverksorganisering i Lofoten	80

Begrepsavklaringer:

Coopetition: S sammensatt ord av Cooperation og Competition. Betyr at samarbeid og konkurranse forenes og utøves på en ny måte.

Gratispassasjerproblemet: Når en bedrift ikke deltar aktivt i et samarbeid eller nettverk, men forventer utbytte av det.

Høgsesong og lavsesong: I denne oppgaven defineres høgsesongen som perioden mai – september og lavsesongen som perioden oktober – april.

Innovasjon: Enhver idé, praksis, produkt, tjeneste, prosesser o.l. som oppfattes som ny av den eller de som tar det i kommersiell bruk.

Kultur: Det komplekse hele som inkluderer kunnskap, tro, kunst, lover, moral, skikker og alle ferdigheter og vaner som folk har lært i egenskap av å være samfunnsmedlemmer.

Lukket innovasjon: Idéutvikling, produktutvikling, og innovasjonsprosesser skjer innenfor bedriftens grenser.

Nettverk: Et system av sammenkoblede komponenter. I vår oppgave menes det et organisert system av en gruppe bedrifter som jobber mot et felles mål.

Opplevelsesbedrift: Foretak med en kreativ holdning, som har som hovedoppgave å skape eller levere opplevelser i en eller annen form.

Pakkeløsninger: Også kalt produktpakker. Betyr at et tilbud er sammensatt av flere produkter, fra samme bedrift eller fra flere bedrifter i et samarbeid.

Rollestress: En situasjon sammensatt av rollekonflikt og rolleusikkerhet i nettverk. Rollestress kan føre til dårligere, mindre hyppig og mindre åpen kommunikasjon i et nettverk.

Samarbeid: To eller flere parter som innehar ulike funksjoner og roller, som er i dynamisk interaksjon preget av gjensidig avhengighet, og som arbeider med en felles oppgave eller mål.

Skuldresesongen: I denne oppgaven betyr skuldresesongen de nærmeste månedene før og etter høysesongen.

SMB – bedrifter: Små og mellomstore bedrifter med mindre enn 100 årsverk.

Turist: Alle reisende som reiser til et sted/miljø der vedkommende normalt ikke ferdes. Begrepet inkluderer både ferieturister og forretningsturister.

Turistnæring: Samling av aktører i næringslivet som har som hovedoppgave å yte service til turistene av forskjellig grad og art.

Verdiskaping: Generelt: Mengden av økonomiske goder skapt minus det som er brukt opp i produksjonen.

Åpen innovasjon: Idéutvikling, produktutvikling, og innovasjonsprosesser skjer både innenfor bedriftens grenser og med innflytelse og kompetanse fra eksterne bedrifter og individer.

1 Innledning

Her vil vi først aktualisere temaet for oppgaven vår, begrunne vårt valg av problemstilling, for så og kort fortelle om strukturen i oppgaven.

1.1 Aktualisering av tema og problemstilling

Med stadig større effektivisering av fiskeflåten og mindre fisk i havet, samt en avventende bestemmelse og holdning i forhold til olje- og gassutvinning, vil turistnæringen i løpet av kort tid trolig være den største næringen i Nord-Norge generelt, og Lofoten spesielt. Man er avhengig av både å opprettholde, samt å skape arbeidsplasser for å unngå fraflytting samt å øke aktiviteten i regionen.

Øygruppen Lofoten er i all hovedsak kjent som en sommerdestinasjon for turister. Regionen har gjennom tidene vært kjent som en plass hvor de som driver med turismerelaterte aktiviteter holder stengt når sommerturistene forlater øyriket, for så å åpne opp anleggene sine når sommerturistene igjen gjør sitt inntog. De senere år har imidlertid flere valgt å også holde anleggene sine åpne utenfor høgsesongen, en sesong som strekker seg fra midten av mai til midten av september. Nå er satsningen på turisme utenfor høgsesongen større enn noensinne. Men de aller fleste bedriftene i turistnæringen i Lofoten som velger å holde åpent utenfor høgsesongen driver foreløpig med røde tall denne delen av året. Utfordringen blir å snu denne trenden slik at om man ikke skal drive med overskudd i alle måneder, i alle fall klarer å få balanse i regnskapet.

Man sliter fortsatt med å finne nøkkelen til suksess som gjør at turistene strømmer til Lofoten også på høsten, vinteren og våren. Mange bedrifter er verken store nok eller innehar nok ressurser, som for eksempel finansielle midler og kompetanse, til å alene kunne servere større grupper av turister eller forretningsreisende utenfor høgsesongen over lengre tid. For å lykkes i satsingen på turisme utenfor høgsesongen er man avhengig av å samarbeide med andre, og man er ikke minst avhengige av at også andre bedrifter tør å bære den risiko det innebærer å holde åpent utenfor høgsesongen.

For turistnæringen i Lofoten vil nettverk og samarbeid mellom bedriftene i næringen bli ekstra viktig utenfor høgsesongen. Samtidig er man avhengige av konkurranse både mellom bedriftene i Lofoten, men også konkurranse med andre destinasjoner i inn- og utland som satser på turisme utenfor høgsesong. Dette vil være nyttig for å alltid være på tå hev. Intern konkurranse mellom bedriftene som satser på turisme utenfor høgsesongen i Lofoten har sine fordeler, og ved å kombinere disse med fordelene samarbeid kan gi, vil bedriftene ikke bare kunne oppnå økonomisk vekst, men også mer fornøyde kunder. Konkurransen vil føre til at bedriftene i turistnæringen må ta mer hensyn til sine kunder ved å levere god kvalitet på tilbudene uten at det koster for mye. Bedre utvalg av tilbud og økt effektivitet blant bedriftene både på kort og lang sikt, kan også fremkomme av konkurransen. Samarbeid på sin side er for mange en stor utfordring, og vil alltid være en aktuell problemstilling for oss mennesker, både privat og i arbeidslivet. Man er avhengig av å kunne, og å faktisk praktisere samarbeid for å lykkes i næringslivet i dag, så også i turistnæringen. Manglende samarbeid mellom aktørene fører til mindre synlighet og begrenset potensial for innovasjon og utvikling. Deler av løsningen for å bøte med dette problemet vil være å skape et bedre organisert samarbeid mellom de involverte bedriftene.

Dette har ledet fram til følgende problemstilling:

"Hvordan kan nettverk innen turistnæringen i Lofoten bidra til å øke bedriftenes verdiskaping utenfor høgsesongen?"

Problemstillingen er forholdsvis vid, og handler om nettverk generelt for økning av turismebedriftenes verdiskaping utenfor høgsesongen. Vi vet at det finnes flere nettverk innen turistnæringen i Lofoten med mål om å utvikle bedre produkter og skape bedre inntjening, men det store gjennombruddet utenfor høgsesongen er foreløpig ikke kommet. I oppgaven vil vi ta for oss flere sider ved nettverk og samarbeid, men hovedmålet vårt er å diskutere hvordan nettverkene kan organiseres på en bedre måte, og hvilke forbedringer og utviklingsmuligheter en ny type nettverksorganisering kan bidra til for bedriftene.

1.2 Oppgavens bidrag

Det er gjort mange undersøkelser som omhandler næringsmessig utvikling i Lofoten, både når det gjelder turisme, opplevelser og fiskeri. Vår oppgave vil føye seg inn i en rekke av slike undersøkelser, men vil samtidig være differensiert fra andre forskninger på samme område. Et av de siste tilskuddene til forskning som omhandler turisme i Lofoten er *”Lofoten som reisemål mot 2015”* som er en masterplan for arbeidet med bedre reisemålsutvikling i Lofoten. Denne oppgaven kan på mange måter supplere masterplanen som er utarbeidet, selv om dette ikke er et klart mål. Hittil vet vi ikke om noen undersøkelser som fokuserer på utvikling av Lofoten utenfor høgsesongen isolert sett, derfor kan vår oppgave bringe ny oppmerksomhet rundt turistnæringens arbeid med reiselivsutvikling i sesongen hvor etterspørselen daler.

Vi håper at vår forskning kan bidra til økt forståelse for viktigheten av nettverk og nettverksarbeid for turistnæringen i Lofoten som satser på turisme utenfor høgsesongen. Vi tror også vi er kommet fram til et godt forslag for hvordan et godt nettverk for turistnæringen i Lofoten kan se ut, og at dette lar seg bruke i virkeligheten.

1.3 Oppgavens struktur

Vi har valgt å dele oppgaven inn i seks separate hoveddeler.

Kapittel 1

Første del er innledningskapittelet der vi diskuterte hvorfor vårt tema er aktuelt i dag, og med påfølgende presentasjon av problemstillingen og oppgavens bidrag.

Kapittel 2

Her definerer og utdyper vi viktige begreper i vår problemstilling. Vi definerer begrepet turist, og skriver om turistnæringens mangfold og utfordringer. Videre i dette kapittelet definerer og utleder vi begrepene verdiskaping og nettverk, og hvilken rolle disse har i turistnæringen. Denne teoretiske gjennomgangen ligger til grunn for analysen og konklusjonen som gjøres i henholdsvis kapittel fem og seks.

Kapittel 3

Her beskriver vi framgangsmåten vi har hatt i vår forskning, og forsvarer der de valg vi har gjort i arbeidsprosessen.

Kapittel 4

Her beskrives forholdene i Lofoten i dag, samt at vi presenterer våre respondenter. De viktigste av dagens eksisterende nettverk som er aktuelle utenfor høgsesongen presenteres også. Vi utelater her å presentere typiske ”sommernettverk” da de ikke er relevante for vår oppgave.

Kapittel 5

Dette kapittelet blir brukt til å analysere den informasjonen vi fikk gjennom intervjuene vi gjennomførte. Vi velger å dele kapittelet inn i tre hoveddeler, som henger sammen med intervjuguiden vi benyttet oss av i forbindelse med intervjuene. Første del av analysen omhandler sesongbasert aktivitet, og utfordringene dette innebærer. Del to går på produkter og produktutvikling. I en nokså fersk satsing som turisme utenfor høgsesong i Lofoten er, vil det være særdeles viktig å ha attraktive og innovative produkter som tiltrekker turister til regionen. Siste del av analysen handler om kjernen i vår oppgave – nettverk og samarbeid mellom turismebedriftene i Lofoten utenfor høgsesongen.

Kapittel 6

I avslutningskapittelet kommer vi med vårt svar på problemstillingen. Her foreslår vi en nettverksmodell som er ment å kunne øke verdiskapingen for turistnæringen i Lofoten. Avslutningsvis presenteres implikasjoner for næringen, samt forslag til videre forskning basert på vår oppgave.

2 Nettverk og verdiskaping i turistnæringen.

De færreste næringslivsaktører overlever uten sterke nettverk. Turistnæringen er særlig avhengig av nettverk og samarbeid, da få av aktørene er store nok, og dermed innehar tilstrekkelig med ressurser til å kunne stå på egne ben og gi gode helhetlige tilbud. Nettverk og samarbeid både av formell og uformell karakter, vil kunne bidra til økt verdiskaping både for den enkelte bedrift og hele turistnæringen. I dette kapittelet går vi gjennom sentrale begreper fra vår problemstilling, og definerer og utleder disse.

2.1 Turistnæringen

I følge Fitje (2001) skiller begrepet turisme seg fra begrepet reiseliv, ved at turisme ikke inkluderer arbeids- eller studiereiser. Turisme er en del av reiselivet, men reiseliv omfatter mer en turisme, da reiseliv handler om alle reisende. I et forsøk på å skille turistene ut fra andre reisende eksemplifiserer Nygård Evensen (1999) dette ved å dele inn mellom besøkende og andre reisende.

Besøkende er personer som reiser til eller oppholder seg på et sted som ligger utenfor det området de normalt ferdes i, der reisen er av en ikke-rutinemessig karakter og oppholdet på stedet som besøkes varer under et år. Visse grupper av reisende, som flyktninger, diplomater, militære etc., skal holdes utenfor turistbegrepet.

I følge Evensen (op.cit.) omfatter turistbegrepet ikke bare ferie og fritidsreiser, men alle reiser til et sted/miljø der vedkommende normalt ikke ferdes. Besøkende på reise uten overnatting sees også på som turister. I følge det internasjonale turistbegrepet, som har et videre omfang enn den vanligste turistoppfatningen i daglig tale i Norge, inngår også yrkesrelaterte reiser, i forbindelse med jobbrelaterte kurs, konferanser, møter, etc.

Vi velger i vår oppgave å benytte oss av det internasjonale turistbegrepet. Bakgrunnen for vårt valg av den internasjonale definisjonen på turisme er at det bedre samler de besøkende i øygruppen som benytter seg av bedrifter med turisme som levevei. Dette valget gjør vi fordi at store deler av konsumet av tjenester levert av turistnæringen gjøres av folk på yrkesrelaterte

reiser, da i hovedsak utenfor høgsesongen. En annen viktig grunn er at begrepet tillater å ta med besøkende uten overnatting, noe som ikke er uvanlig i Lofoten.

2.1.1 Turistnæringens mangfold

Turistnæringen består av et vidt spekter av bedrifter, både med tanke på størrelse og virksomhetsområde. Alle personer eller bedrifter som blir berørt av turisme, og alt som har innvirkning på turistenes ferdsel, opphold og opplevelser, faller under turistnæringsbegrepet. Innenfor turistnæringen finner man derfor eksempelvis:

- Kommunen (herunder drifting og vedlikehold av gater, veinett og natur)
- Turistattraksjoner/aktiviteter
- Hoteller og restauranter
- Transportselskaper
- Byggebransjen
- Kulturbedrifter (herunder teater, musikk, sport osv.)
- Interesseorganisasjoner
- Turister og lokalbefolkning

Det er også et stort mangfold av dem som er potensielle besøkere av en destinasjons turistnæring. Fitje (2001) deler disse inn i to grupper: Forretningsturister og ferieturister.

En forretningsturist har et formål ved reisen som går ut over opplevelsen av å være ved destinasjonen. En annen ting som klart skiller forretningsturisten fra ferieturisten er at forretningsturisten har en tendens til å legge igjen mye mer penger på sitt opphold. En undersøkelse gjort av det danske magasinet Take Off (2005) viste at den gjennomsnittlige forretningsturisten bruker nesten syv ganger så mye i gjennomsnitt pr. døgn som ferieturisten. Forretningsturisten kan typisk være en møtedeltaker, kurs- og konferansedeltaker eller en handelsreisende.

Ferieturisten er det folk flest forbinder med begrepet turist, og ferieturisten kan deles inn i mange ulike kategorier. Fitje (2001) nevner aktivitetsturister, rekreasjonsturister,

rekonvalesensturister, rundreiseturister, resort- og baseferieturister, økoturister og konvensjonelle turister som ulike typer ferieturister.

Aktivitetsturistene er ute etter ulike opplevelser og aktiviteter hvor de selv blir en del av elementene. Rekreasjonsturisme handler om å komme seg bort fra hverdagen for å slappe av, mens rekonvalesensturister er turister som forsøker å komme til hektene igjen etter sykdom. Rundreiseturister kan være typisk campingturister eller backpackere som ønsker å få sett mest mulig av regionen de besøker, som reiser fra sted til sted uten å oppholde seg over særlig lengre tid ved noen av stedene. Motsetningen til rundreiseturisten er resort- og baseferieturisten, som i hovedsak oppholder seg lenge ved sin base, uten at dette hindrer dem fra å dra på dags ekskursjoner. En økoturist har fokus på lavt forbruk ved å kun konsentrere seg om natur og miljø, og ønsker i sterk grad ingen kontakt med lokalbefolkningen. Dette er derimot ikke et hinder for den konvensjonelle turisten. I tillegg til denne inndelingen har man de som reiser alene på ferie, de som reiser som par, de som reiser med familien og de som reiser som en del av en større gruppe. Mangfoldet blant turistene er stort, og det finnes mange ulike ønsker og krav man må oppfylle dersom man skal kunne gi et tilbud til alle kundegruppene.

2.1.2 Turistnæringens utfordringer

Turistnæringen har mange interessenters ønsker å ivareta, og det finnes mange hensyn å ta stilling til, både i produktutviklingsfasen og i gjennomføringsfasen. Store deler av disse hensynene er lovregulert gjennom lover som naturvernloven, plan- og bygningsloven, motorferdselloven, viltloven, lov om friluftslivet og kulturminneloven. Andre naturlige utfordringer turistnæringen vil støte på er konkurranse både internt i regionen de operer i, og ikke minst kampen om å få kundene til å besøke nettopp sin region. En annen stor utfordring for turistnæringen er å få til helårs drift.

2.1.2.1 Miljømessige utfordringer

Av lovene er særlig naturvernloven og kulturminneloven viktige å etterfølge for turistnæringen, med tanke på utviklingen av produkter som næringen kan tilby sine kunder.

Vernetiltakene i naturvernloven er særlig aktuelt for å verne om nasjonalparker, som i følge Stortingsmelding nr 62 (1991-92) kan utnyttes i forbindelse med turismeaktiviteter. Kulturminneloven handler om å ta vare på arven fra fortiden, og kan medføre restriksjoner for bruk som kan påvirke mulighetene for turisme i negativ retning, for eksempel gjennom forbud mot motorferdsel som reduserer tilgjengelighet.

Lovene nevnt ovenfor handler alle i stor grad om bærekraftighet. I følge Fitje (2001) har den norske naturen vært, og vil trolig alltid være, det viktigste elementet i norsk turisme. Dette gjelder både for ferieturisten, men også for forretningsturistene, hvor naturomgivelsene spiller en viss rolle som konstruktive og stemningsfulle rammer rundt møter og konferanser. Særlig de senere år har man oppdaget skadene på miljøet og naturen rundt oss som følger av menneskers handlinger, noe turistnæringen er avhengige av å forbedre for å opprettholde sin kundemasse. Vestby (1998) påpeker seks ulike punkter for hvorfor miljø er en større utfordring nå enn tidligere:

- Ny kunnskap om miljøkonsekvenser av menneskelig aktivitet.
- Miljø har alltid vært en utfordring, men problemet har vært oversett av reiselivsnæringen.
- God økonomi i mange land har medført sterk endring i reisemuligheter og reisevaner.
- Fjerning av barrierer som begrenser reisemuligheter, stimulerer til utvikling av nye reisemål.
- Utvikling og bruk eller spredning av mange nye produkter og stoffer.
- Økt forståelse for at alle må yte sin skjerv i miljøinnsatsen.

Økoturisme er et nyere fenomen, som har som mål at turistene ikke skal ha negativ påvirkning på naturen og kulturen på stedet de besøker. Jacobsen og Eide (2002) lister blant annet opp at økoturisme bygger på prinsipper om at turismen:

- Ikke skal ødelegge de ressursene som brukes.
- Skal tilføre langsiktige økonomiske og sosiale goder til lokalsamfunnet.
- Skal bidra til moralsk ansvar og etisk handling overfor natur- og kulturmiljøet.

Andersen (2004) hevder at økoturismen ikke klarer å leve opp til de tanker og planer som utgangspunktet for teorien tilsier, og at det er særlig dyr som reagerer sterkt på turistenes nærvær. Andersen (op.cit.) hevder likevel at tanken er bra, og at det kan fungere på sikt.

2.1.2.2 Konkurransemessige utfordringer

Turistnæringen er som alle andre næringer utsatt for konkurranse, både fra konkurrerende bedrifter og konkurrerende regioner eller land. Korneliussen (2007) hevder at for å bygge opp en sterk konkurranseposisjon i denne bransjen er det nødvendig å benytte markedskunnskap som grunnlag for produktutvikling og markedskommunikasjon. Korneliussen (op.cit.) hevder derfor at bransjen trenger en systematisk og effektiv informasjonsinnhenting. Denne markedskunnskapen hentes inn, fornyes og analyseres, for så benyttes til å forbedre posisjonen i markedet.

Det vil også være en utfordring for turistnæringen å få tilgang til både nok ressurser, og til de rette ressursene. For å kunne hamle opp med den sterke nasjonale og internasjonale konkurransen om kunden vil det være særdeles viktig å la kunden sitte igjen med et så positivt inntrykk av regionen som mulig, slik at sannsynligheten for at de ønsker å komme tilbake er stor. Tilgang på, og riktig benyttelse av ressurser sees derfor på som en viktig suksessfaktor for både den enkelte bedrift, og for regionen i sin helhet.

2.1.2.3 Sesongbasert aktivitet

Store deler av turistindustrien i Norge og verden for øvrig er sesongbasert. Først og fremst er dette en naturlig følge av at fellesferiene lagt til sommertid over store deler av verden, og at det er da trykket er størst fra kundene. Dette medfører at hoteller og bedrifter som driver med turisme ofte holder stengt utenfor høgsesongen som følger av variasjon i etterspørsel av tjenestene de tilbyr. Utfordringen for turistnæringen blir å snu om på problemstillingen. Fra å se på sesongbasert aktivitet som et problem, må man heller se på mulighetene som finnes utenfor sesongen. Dette er noe stadig flere prøver seg på, og det er disse mulighetene vi ønsker å se nærmere på i vår oppgave. Samtidig kan man ikke legge skjul på at redusert

kjøpekraft, særlig som følger av finanskrisen kan komme til å virke negativt inn på turistnæringen. Dette vil derimot være vanskelig å si noe konkret om på nåværende tidspunkt.

2.2 Verdiskaping i turistnæringen

2.2.1 Verdiskaping

Tradisjonell økonomisk verdiskaping beregnes ved at man tar omsetningen og trekker fra vare- og tjenesteinnsats (ekskl. lønn) og avskrivninger. Man sitter da igjen med netto verdiskaping som skal finansiere personalkostnader (arbeidsinnsats), finanskostnadene og eventuelt overskudd (Holmengen & Akselsen, 2005). Bojer (2007) hevder at begrepet verdiskaping er upresist, et moteriktig honnørord som erstatter begrepet økonomisk vekst. Bojer (op.cit.) sin definisjon av begrepet verdiskaping samsvarer likevel med en mye brukt definisjon på begrepet som er:

”mengden av økonomiske goder skapt minus det som er brukt opp i produksjonen”.

Den vanlige tanken er at verdiskaping handler om økonomiske goder og inntjening. Andersen (2008) har et bredere perspektiv som hevder at moderne bedrifter skaper verdier gjennom kundetilfredshet, personaltilfredshet og kvalitet (ikke produktivitet).

2.2.2 Verdiskaping i turistnæringen

I turistnæringen handler det ikke bare om å skape økonomiske verdier for bedriften. For å muliggjøre økonomisk verdiskaping for bedrifter må man også evne å kunne skape verdier for kundene og medarbeiderne. Sitter kunden igjen med en positiv opplevelse er sannsynligheten for gjenkjøp stor, noe som fører til økt verdiskaping for bedriften. For kunden vil det være sentralt at det man betaler for oppleves som annerledes og givende. I en verden preget av globalisering og stadig mindre ulikheter, vil jakten på det unike og spesielle, som skiller seg ut fra det hverdagslige, verdsettes på en helt ny måte. Når det gjelder medarbeiderne kan verdier skapes både gjennom ytre og indre motivasjon. Lønn og bonuser er eksempel på ytre

motivasjoner, mens indre motivasjoner blant annet er følelsen av å ha meningsfulle arbeidsoppgaver.

Jacobsen (1992) hevder at overnatting og servering ofte er avledet etterspørsel ut ifra natur- og kulturopplevelser. Det han mener med dette er at hotellet i seg selv ikke er det som er interessant for kunden, men naturen og kulturen på stedet. Verdier skapes med andre ord på forskjellig grunnlag for kunden og for turistnæringen (hotellet). I den senere tid har mange hoteller sett behovet kundene deres har for opplevelser, og på denne måten omgjort hotellet til en opplevelse i seg selv. Man gir en opplevelsesverdi til kundene like fullt som man tilbyr det tradisjonelle en hotellkunde forventer av hotellet. Stadig flere hoteller tilbyr kunden mer enn bare overnattingsmuligheter, eksempelvis spa og andre opplevelsestilbud.

I boken Norge 2015 – en reise verdt? (Gahr Støre et.al., 2003) regner forfatterne med at Norge som nasjon har et uutnyttet potensial med tanke på reiseopplevelser. Internasjonalt antar World Tourism Organization en årlig vekst i verdiskapingen for reiselivsnæringen på 4,1 prosent fram til 2020 på verdensbasis og 3 prosent i Europa. Gahr Støre (op.cit.) tror Norges uutnyttede potensial som reisemål kan gi en vekst om lag på linje med anslagene for veksten som verden har som helhet, eller litt over.

I vår oppgave vil fokus være på hva som skaper verdier for turistnæringens bedrifter, og hvordan næringen og dens nettverk kan utvikles til å skape ennå større verdier til bedriften.

2.2.3 Verdiskaping i turistnæringen gjennom innovasjon

Turistnæringen er avhengig av å kunne følge trender og å skape nye produkter og tjenester som kunden etterspør. Innovasjoner og innovativ tenking vil være en viktig brikke i turistbedriftenes jag etter økt verdiskaping. Det finnes ingen allmenn akseptert definisjon på begrepet innovasjon, men en mye brukt definisjon er:

”Enhver idé, praksis, produkt, tjeneste, prosesser o.l. som oppfattes som ny av den eller de som tar det i kommersiell bruk. Dette kan f.eks. være lanseringen av nye eller forbedrede produkter eller prosesser på markedet, men også lanseringen av nye måter å organisere arbeidet på i en bedrift” (Johannesen og Olaisen, 1995:133).

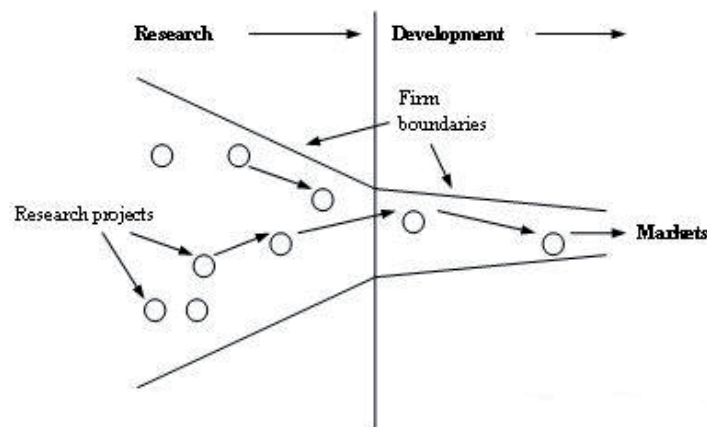
Hovedessensen i begrepsforklaringen er at en innovasjon skal by på noe som oppleves som nytt for den som skal ta det i bruk. Selve kjernen i innovasjonsbegrepet kan forklares på følgende måte:

”Innovasjon eller nyskaping er et vidt begrep som omfatter alle situasjoner der samfunnet blir gjort kjent med og tar i bruk noe som er nytt” (Hovland, 2008:26).

En riktig definisjon må derfor vurderes ut fra hvordan konteksten og forholdene rundt er. Siden denne oppgaven dreier seg om hvordan bedriftene i turistnæringen kan dra nytte av nettverkene og nettverkets ressurser og ideer for økt verdiskaping, vil det være naturlig og diskutere hvordan man på ulike måter kan skape innovasjoner med inspirasjon fra omgivelsene. Åpen innovasjon og samskaping vil være viktig å diskutere i forbindelse med hvordan innovasjoner fremkommer.

2.2.3.1 Hvordan skapes innovasjon

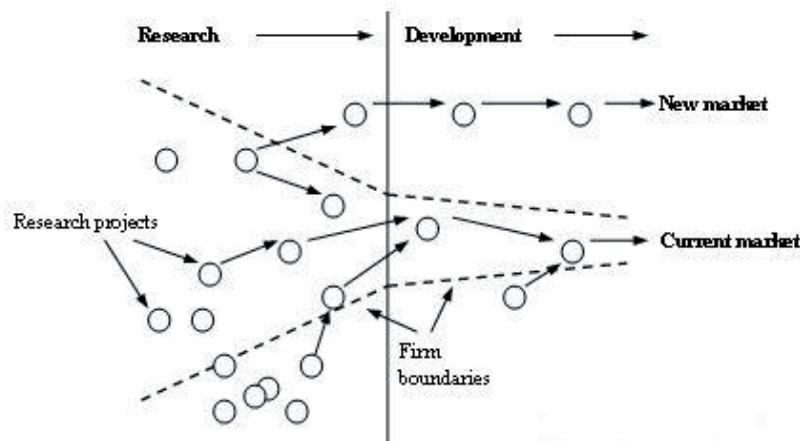
Tradisjonelt har bedriftenes innovasjonsprosesser med utvikling av nye produkter og tjenester og markedsføringen av disse, vært organisert innenfor bedriftens grenser. Vi ser nå at andre alternative modeller kan være aktuelle da turistnæringen er svært avhengig av interessentenes behov og ønsker. Åpen innovasjon (open innovation) handler om å dra nytte av kunnskap og muligheter som ligger utenfor bedriften, og er blitt et konsept med stor oppmerksomhet i den senere tid. Figur 1 viser det tradisjonelle, som blir kalt lukket innovasjon (closed innovation).



Figur 1: Lukket innovasjon (Chesbrough, 2003)

Figur 1 viser at prosjekter som omhandler forskning og utvikling skjer innenfor bedriftens grenser, både i forskningsfasen og i utviklingsfasen. Chesbrough (2003) nevner flere faktorer som bidrar til å vaske ut lukket innovasjon til fordel for en mer åpen måte å tenke innovasjon på. For det første har mobiliteten og tilgjengeligheten til høyt utdannede mennesker økt i de siste årene, noe som fører til at det ligger en stor mengde kunnskap utenfor egne bedriftslokaler. Samtidig tar arbeidstakere med seg kunnskapen når de bytter jobb slik at kompetansen flyter mellom mange bedrifter. For det andre har tilgjengeligheten på risikokapital økt betraktelig. Dette gir mulighet for at gode ideer og teknologier kan bli utviklet utenfor bedriften, for eksempel i en entreprenøriell bedrift. Sist, men ikke minst, har andre bedrifter i verdikjeden, for eksempel leverandører, en større og viktigere rolle i innovasjonsprosessen enn tidligere.

Resultatet er at bedriftene begynner å se etter andre måter å øke effektiviteten i innovasjonsprosessen. Eksempelvis kan de aktivt søke etter nye teknologier og ideer eksternt, men også samarbeide med leverandører og konkurrenter for å øke verdien både for bedriften selv og for kunden. Figur 2 viser hvordan innflytelse fra andre utenfor bedriftens grenser kan lede til et nytt marked.



Figur 2: Åpen innovasjon (Chesbrough, 2003)

I bakgrunnen for skiftet fra lukket innovasjon til åpen innovasjon ligger det at bedrifter bør være mer åpen for å se muligheter både innenfor og utenfor bedriften. Ikke alle gode ideer finnes innenfor egen bedrift, og kanskje ikke alle ideer bør videreutvikles her. Chesbrough

(2003) nevner i denne sammenheng noen prinsipper som skiller lukket innovasjon fra åpen innovasjon. Disse er vist i tabell 1 nedenfor.

Tabell 1: Lukket innovasjon vs Åpen innovasjon (Chesbrough, 2003)

Lukket innovasjon	Åpen innovasjon
De smarte på området jobber for oss.	Ikke alle smarte på området jobber for oss. Vi må jobbe med dyktige folk både innenfor og utenfor firmaet.
For å profitere fra FoU, må vi oppdage, utvikle og distribuere produkter selv.	Ekstern FoU kan skape betydelig verdi, men vi kan supplere med innsats internt.
Hvis vi oppdager det selv, kommer vi først på markedet.	Vi trenger ikke å eie utviklingsprosessen for å få profitte fra den.
Bedriften som først får en innovasjon på markedet, vil vinne.	Å bygge en bedre forretningsmodell er bedre enn å komme på markedet først.
Hvis vi skaper de fleste og beste ideene vil vi vinne.	Hvis vi utnytter det beste av interne og eksterne ideer vil vi vinne.
Vi bør kontrollere vår innovasjonsprosess, slik at konkurrenter ikke profitterer fra våre ideer.	Vi bør profitere fra andres bruk av vår innovasjonsprosess. Og kjøpe andres innovasjonsprosess når den forbedrer vår forretningsmodell.

Turistnæringen er, som alle andre næringer, avhengig av å skape produkter som kundene vil ha, og må derfor kunne møte deres behov. For turistnæringen, som leverer produkter og tjenester som kunden ikke er avhengig av, som for eksempel melk og brød, vil nettopp dette med å skape produkter som kundene vil ha være ekstra viktig. Å inkludere kundene og andre interessenter i innovasjonsprosessen vil i så måte være nødvendig og formålstjenlig for alle parter.

2.2.3.2 Kundenes og leverandørenes nye rolle

Begrepet samskaping konsentreres særlig rundt kundene og kundenes samhandling med bedrifter, for sammen å skape resultater. Prahalad og Ramaswamy (2004) hevder at i en verden der informasjon i økende grad er tilgjengelig for alle, har kundenes rolle forandret seg dramatisk. Fra å være passive mottakere av produkter og tjenester som bedrifter skaper for dem, er kundene nå aktive deltakere som samhandler med bedriftene for å skape verdien de selv mottar. Dette gjennom aktiv deltakelse i utvikling, testing og distribusjon av produkter og tjenester. I 1990 – tallets markeds konkurranse handlet konkurransefortrinn først og fremst om

de aktiviteter en bedrift gjør bedre enn alle andre. Prahalad og Ramaswamy (op.cit.) poengterer at fremtidens konkurransefortrinn vil gjenspeiles av hvor dyktig bedriftene er til å insource kunden i produktutviklingen, og til å kunne samhandle med dem.

Det er flere eksempler på konsepter der bedrifter samskaper med kundene. Lego gjennomfører et konsept der kundene selv arbeider med en plattform og selv kan utføre deler av designet til sitt eget produkt. I dette tilfellet får barn designe sine egne legofigurer fra bunnen av. Det ferdige produktet kan de dele med andre via internett, eller de kan kjøpe det (legofactory.com). Volvo er en produsent i bilbransjen som bruker samme typen konsept, og tilbyr kundene å gå inn på deres hjemmesider og lage sin egen bil ut fra ulike valg av modell, farge, ekstrautstyr og motoreffekt (volvo.com). Det fører til at kunden blir aktivt involvert i produktet, men ikke i selve skapingen av det. Dette kan man ikke kalle for samskaping i ordenes rette forstand, men kundene vil likevel få mulighet til å forme utseende på sitt produkt ut fra klarlagte moduler.

Man kan ha både aktiv og passiv samskaping med kunder, men i turistnæringen vil man i størst mulig grad utnytte kundenes direkte tilbakemeldinger og preferanser i utviklingen av nye konsepter og ideer.

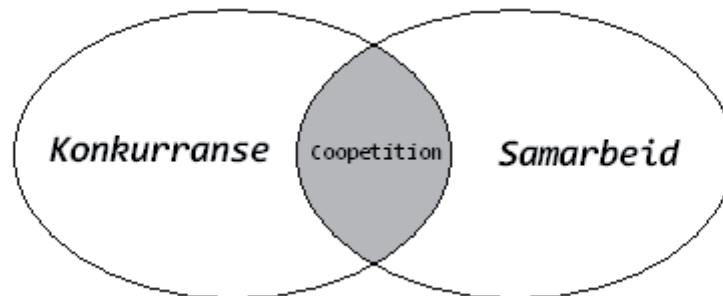
Pedersen og Engelund (2008) skriver at en kundeinvolvering i en innovasjonsprosess vil kreve mye av kunden selv. De må være spesielt interessert i produktet og stille høye krav til kvalitet. De må ha kunnskap, villighet til læring og eksperimentering, samt være aktiv i dialog med de andre involverte i prosessen. På den måten kan innovasjonen kvalitetssikres gjennom å testes sammen med kunden.

2.3 Nettverk og samarbeid i turistnæringen

2.3.1 Nettverkets rolle i nyere tid

Ifølge Nohria (1992) er det tre hovedårsaker til den økte interessen for å studere koblingen mellom nettverk og bedrifter/organisasjoner. Den første står i sterk tilknytning til det som kalles "den nye konkurransen", kanskje mest kjent som Coopetition i nyere tid. Begrepet

Coopetition er en sammensveising av samarbeid (cooperation) på den ene siden og konkurranse (competition) på den andre, og handler om at samarbeid og konkurranse blir utøvet på en ny måte mellom bedrifter. En enkel figur kan illustrere dette:



Figur 3: Coopetition

Coopetition har gjort sitt frembrudd i den senere tid og er særlig merkbar gjennom fremveksten av nye små og innovative virksomheter som nå er organisert på andre måter enn tradisjonelle organisasjoner preget av hierarkiske strukturer og byråkratiske rutiner. Det som nå er mer fremtredende er organisasjonsmodeller sterkt preget av nettverk, og med mindre fokus på formelle hierarkier og horisontale koblinger både innenfor og mellom bedrifter (Bø og Schiefloe, 2007)

Den andre årsaken Nohria peker på når det gjelder økt nettverkstenkning i bedrifter er utviklingen av informasjons- og kommunikasjonsteknologi – IKT. Ved bruk av de nye teknologiske løsningene som finnes på markedet i dag, kan bedrifter nå kommunisere og samarbeide effektivt over større avstander enn tidligere, og til lave kostnader. IKT sitt inntog og stadige utvikling fører til at samarbeidet og nettverkene i og mellom bedrifter også stadig kan utvikles. Geografiske utfordringer blir i økende grad eliminert ved bruk av ny teknologi og det blir større muligheter for effektiv arbeidsdeling og samordning av ulike bedrifters bidrag.

Den siste årsaken Nohria nevner følger av utviklingen i nettverksforskningen, og omhandler økt bruk av nettverksanalyse. Nettverksanalyse var tidligere en spesialitet innenfor små antropologiske og sosiologiske fagmiljøer, men er nå mer og mer vanlig også i andre fag og interessefelt. Nettverksbegrepet er nå blitt en del av dagligspråket og med det følger en naturlig erkjennelse av at det er viktig å forholde seg til nettverksfenomener.

2.3.2 Nettverk og samarbeid mellom SMB – bedrifter

2.3.2.1 Ulike typer nettverk mellom bedrifter

Bø og Schiefloe (2007) nevner fire hovedtyper av nettverk mellom bedrifter. Den første typen er leverandørnettverket rundt en kjernebedrift. Denne omhandler kontraktsfestede avtaler med leverandører der de ivaretar betydelige deler av verdikjeden. Disse leverandørene innehar spesialkompetanse som kjernebedriften er avhengig av å ha tilgang til.

Den andre typen er på mange måter lik med den første og kalles en outsourcingmodell. Dette innebærer støttefunksjoner fra andre bedrifter, men som ikke utgjør noen kjernekompetanse. Eksempler på slike støttefunksjoner kan være vakthold og renhold.

Den tredje typen nettverk er produksjonsallianser. I et slikt nettverk vil flere bedrifter samarbeide om felles leveranser. Det typiske for denne kategorien er at nettverket opererer regionalt og i en vekstbransje der kunnskapsutviklingen skjer raskt og en hele tiden må håndtere nyskaping og omstilling. I for eksempel en turistnæring, der satsingsområdet er regionalt, kan en slik samarbeidsform være fremtredende. Dette er både med tanke på felles verdiskaping for regionen, men også verdiskaping for de enkelte bedriftene som er involverte.

Den siste typen nettverk er virtuelle nettverk. Disse nettverkene kjennetegnes ved bedrifter som samarbeider ved hjelp av avansert informasjons- og kommunikasjonsteknologi. Dette muliggjør stor geografisk spredning på bedriftene, ofte på global basis.

2.3.2.2 Fremmende og hemmende faktorer ved nettverk og samarbeid

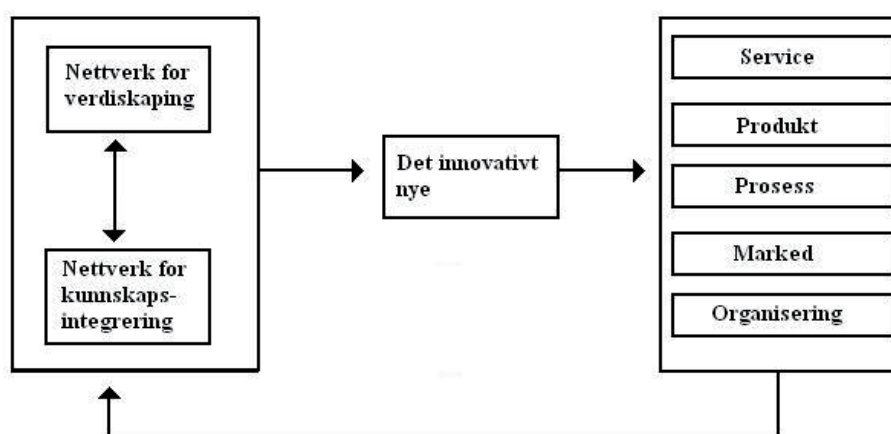
Turistnæringen er i de fleste tilfeller karakterisert ved å bestå av små og enkeltstående bedrifter med en kreativ holdning, som ønsker å være nyskapende og i stadig vekst. Bedriftene opererer i markeder som kan ha store svingninger, og må derfor evne å omstille seg raskt. Deres hovedoppgave er å skape og/eller levere overnatting, kultur-, mat-, eller aktivitetsopplevelser i en eller annen form. I Norge er om lag 99,5 % av bedriftene i gruppen små eller mellomstore virksomheter med mindre enn 100 årsverk (Statistisk sentralbyrå, 2007).

Det som karakteriserer de små bedriftene er at de har begrensede ressurser, særlig når det gjelder kompetanse. Mange av dem sliter tungt økonomisk og har derfor begrenset kapasitet til forskning, utvikling og nyskaping. De har også vanskelig for å nyttegjøre seg av ressursene og den kompetansen som ligger rundt dem (Frank og Huitfeldt, 1991).

Fremmende faktorer:

For å bøte med handikaket bedriftene har ved å være små, er nettverksorganisering et strategisk virkemiddel som kan benyttes (Johannesen og Olaisen, 1995). Johannesen og Olaisen (op.cit.) sier videre at fordelene ved å inngå i et nettverk kan være: Økt fleksibilitet, økt markedsføring, økt FoU-satsning, økt teknisk kompetanse, økt kunnskapsintegrering, økt innovasjonspotensial, og bevaring av bedriftens selvstendighet.

Figur 4 kan forklare disse fordelene nærmere:



Figur 4: Nettverkskobling (Johannesen og Olaisen, 1995)

Figur 4 viser at man ved å inngå nettverk kan øke verdiskapingen og kunnskapsintegreringen, noe som kan skape nye innovasjoner og bidra til utvikling av sentrale forhold i bedriften. Økning av verdiskapingen skjer blant annet ved å redusere kostnader ved å for eksempel ha felles administrasjon, innkjøpsordninger og markedsføring, mens økning i kunnskapsintegreringen eksempelvis kan skje ved felles FoU-satsing.

Johannesen og Olaisen (op.cit.) påpeker også at man i et nettverk ikke trenger å blottlegge seg helt. Bedriftene kan fortsatt være selvstendige økonomiske og juridiske enheter, noe som er en styrke med tanke på å beholde motivasjonen og nærheten som ligger i at eierne har et nært forhold til bedriften. Samtidig kan bedriften dra fordeler av det å operere i større sammenhenger.

Fordeler ved nettverksdannelser støttes av Contractor (1986) der han peker på strategiske motiver for å gå inn i allianse og samarbeid med andre bedrifter:

- Redusert risiko
- Skalafortrinn (stordriftsfordeler)
- Komplementaritet teknologisk, kunnskapsmessig osv.
- Konkurransefortrinn og inngangsbarrierer
- Overkomme barrierer gjennom reguleringer og statlige tiltak
- Utnytte lokale ressurser
- Tilgang til ressurser

Contractor (op.cit.) overlapper enkelte av de faktorene som Johannesen og Olaisen (1995) tar opp, særlig med tanke på komplementaritet av teknologi og kunnskap, men legger også til en del viktige forhold.

Å spre risiko er et sentralt tema i samarbeid mellom bedrifter. Store investeringer i for eksempel et nytt produkt eller virksomhetsområde vil bli lettere å få til siden flere bedrifter kan reise større egenkapital og større sikkerhet. Men ikke minst vil samarbeidet redusere risikoen for den enkelte deltaker ved slike store investeringsstørrelser. Skalafortrinn (stordriftsfordeler) er en annen viktig faktor. Dette vil si at større innkjøp gir lavere gjennomsnittskostnader. I følge Franck og Huitfeldt (1991) vil felles innkjøp gi raske og merkbare resultater. Videre sier de at stordriftsfordeler kan være grunn nok til å samarbeide, og at det ikke behøves å utvide sin egen virksomhet eller kjøpe opp konkurrenter for å oppnå disse fordelene. Bedriftene kan også "bytte produksjon" når hver har flere av de samme produktene. Slik kan de i samarbeidet spesialisere seg innen et område som igjen kan føre til kvalitetsforbedring. For eksempel kan noen av bedriftene i turistnæringen ta seg av båt-, fiske- og sjølivsturisme, noen ta seg av kulturarrangementer, mens noen kan fokusere på rene

turistattraksjoner på land. Dette kan også overnattingsbedriftene støtte opp om, blant annet i markedsføringen. Sammen kan det for eksempel skapes pakkeløsninger av turismetilbudene, samtidig som at spesialiseringen i hvert av tilbudsområdene nevnt ovenfor vil føre til at de blir mer skreddersydde.

En annen fordel med å stå sammen er at man oppnår konkurransefortrinn og lavere inngangsbarrierer. Eksempel på inngangsbarrierer er statlige reguleringer og tiltak. Sammen som en stor enhet kan man få større innflytelse og ha større makt og gjennomslagskraft, spesielt i politiske beslutninger. Et eksempel på dette finnes i fisketurismen der organisasjonen Norske Lakseelver i laksepolitiske saker går sammen med andre organisasjoner med felles interesser utelukkende for å få større gjennomslagskraft (Norske Lakseelver, 2008).

En gjenspeilende faktor fra flere forfattere (Franck og Huitfeldt (1991), Johannesen og Olaisen (1995), Contractor (1986)) som skriver om samarbeidsgevinster fokuserer på tilgangen til ressurser. Ved å samle ressursene og utnytte disse sammen, vil det kunne føre til bedre mulighet til å satse i større skalaer, for eksempel økt satsing på produktutvikling. Senere i dette kapitlet vil det bli fokusert på organiseringsformer som blant annet kan føre til økning i ressurstilgang for bedriftene i turistnæringen.

Hemmende faktorer:

Det er ovenfor diskutert mange fordeler ved å inngå samarbeid mellom små og mellomstore bedrifter, men det kan også være hemmende faktorer ved å inngå i et nettverk. Johannesen og Olaisen (1995) trekker frem fire faktorer:

- Utstengning av nykommere
- Delt lojalitet mellom hensynet til egen organisasjon og nettverket
- Liten kontroll over hva andre enheter i nettverket gjør
- Mindre konkurranse og dermed høyere kostnader og priser

Utestengning av nykommere:

I et lite lokalt samfunn der et bedriftsnettverk innenfor et bestemt forretningsområde regjerer, vil det være vanskelig for nye bedrifter å etablere seg. Store aktører forsøker ofte å skvise ut de små før de blir ordentlig etablert i markedet. I følge Konkurransetilsynet (2007) er det viktig med en aktiv konkurransepolitikk for å redusere etableringsbarrierer og sikre at små tilbydere ikke utestenges eller presses ut fra markedet av dominerende aktører. For ikke å stenge ute nye etableringer må det stilles krav til en styrende enhet i nettverket, som ivaretar felles interesser og inviterer med bedrifter som kan styrke nettverkets overordnede mål. Et lukket nettverk vil sterkt bidra til utestengning og den aktuelle næringen vil dermed miste muligheten til ytterligere utvikling og innovative bidrag.

Delt lojalitet mellom hensynet til egen organisasjon og nettverket:

Nygaard (2007) nevner to sentrale problemer knyttet til bedriftenes ledelse og deres rolle i et samarbeid; Uheldig utvelgelse og moralsk hasard. Med uheldig utvelgelse menes det at parter som skal være med i samarbeidet bevisst skjuler informasjon som er viktig for å inngå i relasjonen. Hensikten med dette er å utnytte tilgang til ressurser som er gjort tilgjengelig gjennom samarbeidet. Det andre problemet, moralsk hasard, betyr at samarbeidspartnerne bryter intensjonene i kontrakten etter at samarbeidet er inngått gjennom å trekke ressurser ut av samarbeidet og/eller hindre eller redusere sin egen innsats definert i samarbeidskontrakten. Begge disse problemene, som samlet kan betegnes som *gratispassasjerproblemet*, er knyttet til spørsmål om ledernes lojalitet mellom egen bedrift og nettverket. Ledelsen vil tilbakeholde egen informasjon samtidig som de vil ta en stor del av ressursene som blir tilgjengelige i nettverket.

Liten kontroll over hva andre enheter i nettverket gjør:

Selv om bedrifter inngår i et nettverk kan de fullt ut være selvstendige økonomiske enheter som er bredt lokalisert. Om kommunikasjonen i nettverket i en slik situasjon ikke er tilfredsstillende kan det etter hvert bli diffust hva de ulike delene av nettverket driver med. Nygaard (2007) nevner at samarbeid kan ha stort potensial for rolleusikkerhet, som vil si at det er usikkerhet knyttet til allokering av alle funksjonene nettverket skal håndtere. Samtidig kan det oppstå rollekonflikter der bedriftene vurderer resultater etter gammel modell og ikke etter de nye organisatoriske endringene. Problemene med rolleusikkerhet og rollekonflikt blir

sammen kalt rollestress, og kan føre til dårligere, mindre hyppig og mindre åpen kommunikasjon.

Mindre konkurranse og dermed høyere kostnader og priser:

Ved mindre konkurranse er det lett å tenke at behovet for å utvikle seg å følge trender reduseres. Man hviler gjerne på det eksisterende produkt, uten å tenke muligheter og utvikling. Når man ikke har konkurrenter som presser produkt og pris vil innovasjon og produktivitet trolig stagnere. Mangel på konkurranse og samarbeid i turistnæringen vil føre til at kundenes tilbud blir svekket, blant annet ved dårligere utvalg og lavere kvalitet.

2.3.2.3 Aktører og relasjoner

I forbindelse med bedrifter/organisasjoner benyttes nettverksbegrepet på ulike måter. Figur 5 viser fire hovedformer der man skiller mellom individer og organisasjoner som aktører og hvorvidt det er formelle eller uformelle relasjoner mellom dem.

		Aktører	
		Individer	Organisasjoner
Relasjoner	Uformelle	Sosiale nettverk	Forankret organisasjon
	Formelle	Nettverks-organisering	Organisasjons-nettverk

Figur 5: Nettverk og organisasjoner, fire ulike tilnærminger (Bø og Schiefloe, 2007)

Siden vår oppgave dreier seg om samarbeid og nettverk i turismebedrifter, er det fra figur 5 naturlig å trekke frem organisasjoner som aktører og diskutere relasjonene mellom disse.

Koblingen uformelle relasjoner og organisasjoner som aktører kalles her for "Forankret organisasjon". Dette innebærer at organisasjonene utvikler forpliktelser og bindinger til

andre organisasjoner, enkeltpersoner og grupper i sine omgivelser. Koblingen kan også innebære en form for individuelle relasjoner der ledere opplever forpliktelser på egne eller organisasjonens vegne (Bøe og Schiefloe, 2007).

Formelle relasjoner mellom organisasjoner blir omtalt som et organisasjonsnettverk. Dette innebærer formalisert samarbeid eller allianser mellom organisasjoner. Et sentralt spørsmål for et slikt nettverk er hva slags oppgaver bedriftene skal samarbeide om. Relasjonsmessig vil det kunne oppstå vanskeligheter når mange bedrifter er med i et slikt nettverk. Et eksempel er gratispassasjerproblemet, som er omtalt tidligere. En mulig løsning på dette problemet er å etablere bindene forpliktelser (kontrakter) mellom partene (Haugland, 2004).

2.3.2.3.1 Relasjoner og samarbeidskontrakter

*”Samarbeid krever at de involverte bedriftene koordinerer handlinger og aktiviteter”
(Haugland, 2004:41)*

I et samarbeid om for eksempel et nytt produkt eller tjeneste er det viktig å avklare hvor mye hver av partene skal bidra med. Dette kan være bidrag i form av finansielle ressurser, personell, markedsføring. Det kan også være spørsmål rundt rettighetsfordeling, håndtering av salg og evt. salgskanaler.

Et styringsinstrument for koordinering mellom samarbeidende bedrifter er å benytte kontrakter. En samarbeidskontrakt uttrykker et løfte fra bedriftene om å samarbeide på visse områder, og spesifiserer hvilke rettigheter og plikter de har i forhold til hverandre. Dette bidrar til en økt felles forståelse for hvordan ulike problemstillinger skal løses.

For at bedriftene i turistnæringen i Lofoten skal øke sin verdiskaping utenfor høgsesongen vil det kreves innsats gjennom samarbeid og nettverk over en lang tidshorisont. I et slikt tilfelle er det langtidskontrakter som er relevant, og her finnes det tre typer: klassiske langtidskontrakter, interne kontrakter og relasjonskontrakter. Forskjellen mellom dem er hvordan de håndterer informasjonsusikkerhet og hvilke mekanismer som benyttes for å ta hånd om denne usikkerheten (Haugland, 2004).

Klassiske langtidskontrakter:

Ved klassiske langtidskontrakter søker man på best mulig måte å spesifisere aktuelle problemstillinger som kan oppstå, og hvordan de skal løses. Selv om man ikke har fullstendig informasjon om alle forhold som kan oppstå i kontraktsperioden, forsøker man å gjøre kontrakten så eksplisitt som mulig ved å redegjøre for potensielle omstendigheter og hvordan disse kan løses. Ideen er at kontraktsdokumentet skal omfatte løsninger på alle potensielle styringsutfordringer.

Interne kontrakter:

Interne kontrakter brukes først og fremst internt i bedrifter og omfatter relasjoner mellom parter som reguleres av administrative prosedyrer. Ulike mekanismer som for eksempel administrative rutiner, beslutningsmyndighet og kontroll, som vanligvis benyttes internt i bedrifter, kan også brukes i samarbeid mellom bedrifter. Hvordan partene skal forholde seg til hverandre, avgjøres ved hjelp av et sett regler, rutiner og prosedyrer. Sentralt for interne kontrakter er at usikkerhet løses ved å bygge opp et administrativt apparat som bestemmer hvem som skal ta beslutninger og på hvilke områder.

Relasjonskontrakter:

Ved bruk av relasjonskontrakter reguleres forholdet mellom bedriftene gjennom kontinuerlig gjensidig tilpasning. En slik kontrakt viser seg passende når samarbeidet skal vare over lang tid, der det er komplekse oppgaver, og hvor det er usikkerhet om hvilke resultater som skal oppnås. Det vil være vanskelig å beskrive detaljer rundt forholdet mellom bedriftene i kontraktsinngåelsen, derfor må dette tilpasses mens samarbeidet pågår, og problemer må løses når de oppstår. Relasjonskontrakter er preget av kontinuerlige tilpasningsprosesser mellom bedriftene, der sosiale mekanismer og prosesser i relasjonen spiller en sentral rolle. Siden denne typen kontrakter legger vekt på sosiale styringsmekanismer basert på personlige relasjoner og felles verdier, er det her spesielt viktig med tillit mellom bedriftene i samarbeidet (op.cit.).

2.3.2.3.2 Tillit

Tillit er en styringsmekanisme som er svært sentral i uformelle relasjoner mellom bedrifter, og er en av flere måter for å koordinere samarbeidsaktiviteter.

”Å styre ved hjelp av tillit handler om å utvikle personlige relasjoner og skape felles verdier og normer”. (Haugland, 2004:53)

Gjennom personlige forbindelser, normer og verdier utvikles det en helhetlig forståelse og trygghet for hvordan samarbeidet kan styres. Tillit i samarbeidsforhold handler om at bedriftene seg imellom har en implisitt forståelse om hvordan de andre kommer til å handle i ulike situasjoner, og selve relasjonen blir utgangspunktet for hvordan forbindelsen mellom partene håndteres. Tillit som styringsmekanisme mellom bedrifter er bygget på fokus rundt normene solidaritet, gjensidighet, fleksibilitet og konfliktløsning. Uten fokus på disse faktorene, i tillegg til å legge vekt på personlige relasjoner, blir et samarbeid basert på tillit vanskelig.

2.3.3 Turistnæringens karakteristikk og valget av organiseringsform

En nettverksorganiseringsform mellom bedrifter bør være tilpasset deres filosofi, interesseområde, produktspekter og hvordan markedets behov utarter seg. Bakgrunnen for valget av organiseringsform bør være å sikre verdiskapingen for bedriftene i turistnæringen samt deres kunder.

Turistnæringen er som tidligere nevnt karakterisert ved å bestå av små aktører som i mange tilfeller har begrensede ressurser. De har få midler til å gjennomføre forskning, utvikling og nyskaping, og har i tillegg lite gjennomslagskraft i blant annet politiske saker.

En organiseringsform i turistnæringen må derfor kunne håndtere mulighetene ved å være en liten aktør, samt å kunne utnytte ideene og minimere begrensningene det medfører å være liten. Organiseringsformen må være åpen for at nye aktører kan etablere seg i markedet slik at disse kan bidra med innovative ideer. Den må fremme nyskaping og produktutvikling ved å

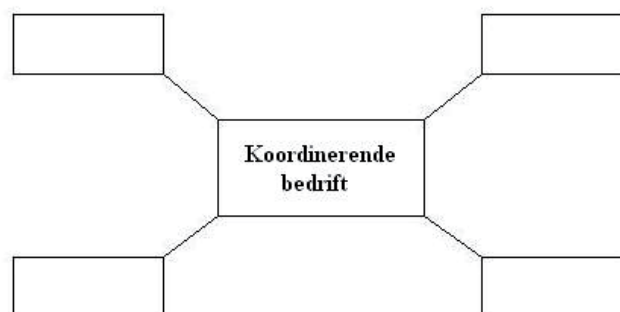
tilføre ressurser både økonomisk og kompetansemessig, også hos de veletablerte bedriftene slik at de kan øke verdiskapingen både for seg selv og for kundene.

I de videre kapitlene ser vi på noen organiseringsformer som kan synes å passe bedre for turistnæringen og dens mange utfordringer, enn andre. Vi har sett nærmere på nettverksbedrift, byttehandel og erfaringsutveksling, og felles utviklingsprosjekter.

2.3.4 Nettverksbedrift

”I nettverksbedriften samarbeider en gruppe spesialiserte bedrifter som sammen tilbyr et komplett produkt eller en tjeneste.” (Franck og Huitfeldt, 1991:45)

En nettverksbedrift er en sammenslutning av flere bedrifter, men i motsetning til vanlig bedriftssamarbeid vil det i et slikt nettverk finnes en sentral og koordinerende bedrift. Denne bedriften kan bidra med forretningskonsept, markedsinnsikt, ledelse og i noen tilfeller være til støtte med finansielle ressurser. Figur 6 viser denne sammenhengen.



Figur 6: Koordinerende bedrift i nettverket (Franck og Huitfeldt, 1991:46)

Figur 6 viser at nettverksbedriften består av en koordinerende bedrift med tilhørende økonomisk selvstendige bedrifter rundt. Fordelen med denne organiseringsformen er at hver bedrift kan fokusere på sin del av den samlede virksomheten. Dermed kan de spesialisere seg på sitt felt og overlate til andre bedrifter å utføre andre oppgaver.

Franck og Huitfeldt (1991) setter nettverksbedrifter opp mot interne organisasjonsavdelinger og sier at førstnevnte på grunn av stor konkurranse har større incentiver til å være innovativ.

Nettverksorganisering forener ulike bedrifter med ulik kompetanse, som gir bedre grunnlag for økt innovasjon enn andre løsninger.

Videre påpeker Franck og Huitfeldt (op.cit.) at nettverksformen er velegnet for bedrifter som er i en etableringsfase og ikke har anledning til å utføre alle oppgavene selv. Når bedriften også skal inn i et nytt marked vil det være fordelaktig å samarbeide med noen som "kan" markedet. En bedriftsetablering krever også store investeringer, noe som er mer oppnåelig i et nettverk.

2.3.5 Byttehandel og erfaringsutveksling

På et geografisk lite område vil det være naturlig for bedrifter i turistnæringen og både låne til seg, og å låne fra seg utstyr og personell til andre bedrifter. Utstyr, opplæring og kunnskapstilegning er kostbart og de små bedriftene har som tidligere nevnt ofte knappe ressurser. En slik utstyr- og erfaringsutveksling vil likevel avhenge mye av folks vilje og evner til å samarbeide med konkurrenter, noe som fort kan medføre problemer når en uoverensstemmelse først oppstår. Tillit mellom bedriftene vil da være en viktig faktor for å unngå slike situasjoner. Byttehandel og erfaringsutveksling er en samarbeidsmåte som vi vet er vanlig innenfor turistnæringen. Vi kjenner for eksempel til tilfeller der opplevelsesbedrifter i turistnæringen i Lofoten som ved for stor belastning må låne ekstra utstyr av hverandre. I dette eksemplet lån av båter for å dekke etterspørsel av deep-sea rafting turer.

2.3.6 Felles utviklingsprosjekter

Felles utviklingsprosjekter er det en annen måte å organisere samarbeid på (Ebeltoft, 1991) og vi ser at denne kan bli benyttet i turistnæringen. Med utviklingsprosjekter tenker vi i denne sammenhengen på samarbeid om tilbud og pakkelsninger som bedriftene i fellesskap selger til kundene. Når man snakker om mindre turismebedrifter er trolig ingen store nok til å tilby sine kunder helhetlige konsepter som sørger for å beholde dem ved destinasjonen i en større periode. For å tenke større kan det også være en idé å samarbeide med større internasjonale reiseoperatører, noe som på sikt kan gi store gevinster.

2.4 Oppsummering

Vi har i dette kapitlet redegjort for det teoretiske fundamentet som ligger til grunn for våre undersøkelser. Vi har definert og utledet om sentrale temaer fra vår problemstilling: Turistnæringen, verdiskaping i turistnæringen, samt nettverk og samarbeid i turistnæringen.

Turistnæringen er en næring med bredt mangfold av typer bedrifter. Alt fra hoteller til transportselskaper og opplevelsesbedrifter. Utfordringene man har i turistnæringen er både miljømessige og konkurransemessige, men spesielt er utfordringer tilknyttet sesongbasert aktivitet vesentlig å nevne. Når det gjelder verdiskaping for turistnæringen sier teorien at dette ikke bare handler om å skape verdier for den enkelte bedrift, men også for de ansatte, og ikke minst kundene. Verdiene skapes altså på forskjellig grunnlag for kunden og turistnæringen.

Den største delen av kapitlet omhandler nettverk og samarbeid i turistnæringen. Vi har her gått inn på nettverkets nye rolle, hvor man har gått fra en ren konkurransesituasjon, til en situasjon hvor samarbeid og konkurranse går om hverandre, kalt "coopetition". Coopetition er en sammenslåing av de engelske ordene cooperation (samarbeid) og competition (konkurranse). Det er mange fremmede faktorer ved å samarbeide og inngå i nettverk. Dette er for eksempel komplementaritet av teknologi og kompetanse, forbedret tilgang på ressurser, redusert risiko og å få større gjennomslagskraft i statlige reguleringer og tiltak. Noen av de hemmende faktorene ved nettverk er utestengning av nykommere, delt lojalitet mellom nettverk og egen bedrift, og mindre konkurranse som kan føre til høyere pris for kundene. Gode relasjoner mellom bedrifter i nettverk er viktig, og tillit er et hovedmoment i den forbindelsen. For å øke engasjementet og bidraget til nettverksarbeid, kan kontrakter mellom partene være en mulighet.

Noen nettverksformer kan synes å være bedre tilpasset en turistnæring enn andre. Vi har i den forbindelse sett på nettverksbedrift, byttehandel og erfaringsutveksling, og felles utviklingsprosjekter. Disse er relevante å diskutere med tanke på at turistnæringen er preget av små bedrifter med manglende ressurser og kompetanse.

3 Metode

I dette kapittelet starter vi med å beskrive begrepet vitenskapelig metode. Videre tar vi for oss den kvalitative metoden som vi benytter oss av i vår forskning, for så å begrunne vårt valg av metode. I neste fase begrunner vi valg av forskningsdesign, før vi tar for oss datainnsamlingen i arbeidsprosessen vår. Avslutningsvis definerer vi begrepene reliabilitet og validitet, som sier noe om kvaliteten på vår datainnsamling.

3.1 Vitenskapelig metode

Vitenskapelig metode er en systematisk måte man velger å benytte når et forskningsspørsmål skal løses. Hvilken metode man velger er ifølge Nyeng (2007) avhengig av den problemstillingen forskeren står overfor. Metodelæren er ikke et absolutt krav til hvordan forskning skal foregå, men er mer ment som et rammeverk rundt det som blir ansett som god forskning. Opp gjennom tidene har det skjedd endringer i denne oppfattelsen, noe som i enkelte tilfeller har ført til så store omveltninger at gamle vitenskapsidealer har blitt erstattet av nye (Hellevik 2002).

Det finnes flere ulike former for vitenskapelige metoder man kan benytte seg av når et forskningsspørsmål skal besvares, men det er to hovedkategorier som klart skiller seg ut. Enhver forsker vil stå ovenfor et kvalitativt eller kvantitativt metodevalg når det skal søkes etter svar på en problemstilling. Skillet mellom kvalitativ og kvantitativ metode dreier seg i hovedsak om hvordan man samler inn, bearbeider og analyserer data. Generelt vil dataene man samler inn være i form av tekst i kvalitativ metode og tall i kvantitativ, og forskningsprosessen vil være mindre formalisert for den kvalitative metoden (Johannesen, Kristoffersen og Tuft, 2004). Utover dette er skillet mellom metodene ikke alltid like klart, og i noen tilfeller flyter de over i hverandre. For eksempel kan man i kvantitativt spørreskjema også ha åpne spørsmål som muliggjør personlige meninger. I denne oppgaven vil vi kun benytte oss av en kvalitativ metode for å få svar på vår problemstilling, og velger derfor å bare utdype denne metoden i dette kapittelet. Bakgrunnen for valget av kvalitative metode er at denne metoden gjør det mulig for oss å komme dypere inn i situasjonen slik den er i dag, samt at det gir respondentene våre mulighet til å utdype svarene de gir oss. Metoden

muliggjør det også for oss å stille oppfølgingsspørsmål der noe er uklart. Dette er vanskelig, om ikke umulig, å gjennomføre godt ved hjelp av kvantitativ metode.

3.1.1 Kvalitativ metode

Kvalitativ metode en metode for innsamling av data hvor vi istedenfor å analysere og tolke flest mulig observasjoner konsentrerer oss om noen få og undersøker disse grundig (Hellevik 1996). Verdiene på dataene vil ikke være oppgitt i tall, men tekst. Kvalitativ metode har dermed fokus på forståelse og tolking av data, og ikke måling. Tilnærmingen er åpen med lav grad av strukturering på forhånd. Vi er interessert i menneskenes subjektive opplevelser og vi vil generelt vite hvilken hensikt eller mening menneskene har med det de gjør.

3.1.1.1 Styrker ved kvalitativ metode

En fordel med kvalitativ tilnærming er at vi som forskere kan variere spørsmålene og forfølge resonnementer. Vi kan gå i dybden og eventuelt justere fokus, innfallsvinkel og spørsmål underveis i intervjuprosessen, slik at vi kan erverve et rikt og variert datamateriale (Kalleberg, 1987). Slik har vi i større grad mulighet til å undersøke store og komplekse helheter. Ved at vi konsentrerer oss om få undersøkelsesenheter kan vi, utvide og utdype forhold ved problemstillingen. På den måten kan vi danne oss et mer helhetlig og riktig bilde av samarbeidssituasjonen mellom bedriftene i turistnæringen slik situasjonen fremstår for dem som er en del av den. Dette opplevde vi som svært positivt, da vi gjennom dybdeintervjuene kunne stille oppfølgerspørsmål til overraskende svar vi kanskje ikke hadde forventet å få. Dette gjorde at vi sitter igjen med en mye dypere helhetsforståelse enn hva vi ville gjort ved bruk av kvantitativ metode.

Kvalitativ metode i form av dybdeintervju oppleves oftest som positiv, fordi intervjuobjektet får bidra med det den har aller mest på hjertet. I tillegg blir intervjuobjektet lyttet til på en respektfull måte, samtidig som misforståelser kan bli oppklart både under og etter intervjuet.

3.1.1.2 Svakheter ved kvalitativ metode

Når man benytter kvalitativ undersøkelse kan informasjonen bli uoversiktlig og for detaljert siden dataene samlet inn kan være komplekse og lite entydige (Jacobsen, 2000). I et dybdeintervju der intervjuobjektet får fritt spillerom kan informasjonen raskt flyte ut over fastsatte temaområder. Dette kan skape problemer med tolkning av informasjonen. En konstruktiv intervjuguide kan bøte med dette problemet, og at den samme intervjuguiden ble benyttet på alle respondentene våre førte til at det ble enkelt å strukturere informasjonen vi fikk. En annen relevant felle man kan gå i er at nærheten mellom forsker og intervjuobjekt blir for tett, noe som kan føre til at forskerens objektivitet reduseres (op.cit.). Dette ble heller ikke en relevant problemstilling for oss da intervjuene våre bare tok mellom 45 minutter og halvannen time, og at vi på den korte tiden ikke rekker å knytte særlige bånd til respondenten.

Jacobsen (2000) nevner også andre faktorer som er uheldig ved bruk av denne undersøkelsesmetoden, eksempelvis tidsperspektivet, høye kostnader og fleksibiliteten metoden kan representere. Siden vi i den kvalitative undersøkelsen selv var deltakende, ble det brukt mer tid på denne undersøkelsen enn hva som er tilfellet for alternative metoder. Høyere kostnader er også forbundet med kvalitativ metode, siden reiseaktivitet til Lofoten i forbindelse med gjennomføringen ble gjort. Hvis fleksibiliteten i tillegg blir for stor, slik at man får et samarbeidsforhold med intervjuobjektene, kan man havne i en situasjon der undersøkelsen aldri blir ferdig. Dette kan også kreve ekstra ressurser, spesielt tidsmessig, men ble ikke relevant for oss da vårt besøk hos bedriftene var på under halvannen time.

3.2 Valg av metodisk tilnærming

I tidligere diskusjoner om kvalitative og kvantitative metoder fant man gjerne at forsker mente at den ene tilnærmingen var bedre enn den andre. I dag blir ofte begge metodene brukt komplementært. Dette er fordi man ved å bruke kvalitative metoder i tillegg til den kvantitative, i større grad muliggjør forståelsen og meningen med tallene fra den kvantitative metoden. Vi så på bruk av kvantitativ forskning som unødvendig i vår oppgave, da svarene man kan få ut fra slike undersøkelser vil være for lite detaljerte for vår forskning. Spørsmål som hvilke relasjoner man har til sine samarbeidspartnere, hvordan man ønsker å samarbeide for å øke verdiskapning, bedre produktutvikling og innovasjonsfasen er typiske spørsmål som

vanskelig, eller umulig ville latt seg besvare godt nok ved bruk av spørreskjema og operasjonaliserte begreper.

Likevel ser vi at vi vår oppgave kunne benyttet metodetriangulering ved at vi først hadde benyttet oss av en kvantitativ tilnærming der målet hadde vært og fått oversikt over hvordan samarbeidssituasjonen i turismebedriftene i Lofoten var på oppstartstidspunktet. Samarbeidet bedriftene? Var de ute etter å samarbeide mer? Var de i det hele tatt interessert i å øke turismen utenfor høysesongen? Dette er eksempler på spørsmål vi kunne stilt i en kvantitativ undersøkelse. Med dette som bakgrunn ville vi kunne brukt en kvalitativ tilnærming der vi tar et lite utvalg av bedrifter fra turistnæringen i Lofoten og gjennomfører dybdeintervju.

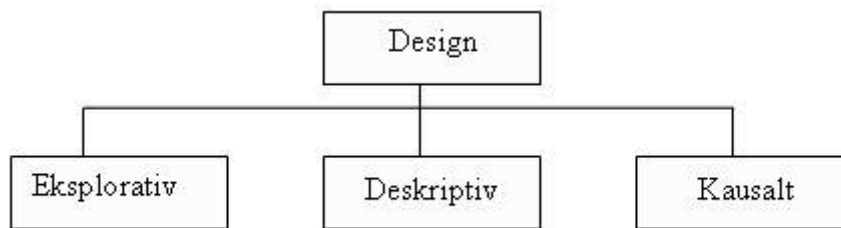
Vi landet på at tidsaspektet og verdien av en slik kvantitativ undersøkelse i forkant av våre studier ikke var verdt all den tid det ville ta, og benyttet som tidligere nevnt oss bare av kvalitativ tilnærming. Vi ville med denne metoden forsøke å få frem tanker og meninger om hvordan nettverk, og organiseringen av nettverkene, kan bli bedre for å øke turismen til Lofoten utenom høysesongen. Den kvalitative tilnærmingen skal gi oss forståelse av dagens situasjon og hvordan turistnæringen ønsker at fremtiden skal se ut.

3.3 Forskningsdesign

Et forskningsdesign forteller hvordan forskningen skal organiseres og gjennomføres. Forskningsdesignet blir en overordnet plan for hvordan man skal gjennomføre forskningsprosjektet slik at problemstillingen blir besvart best mulig. Designet ser på hvordan man skal komme seg fra ide til et ferdig resultat (Johannesen et. al, 2004).

Hva slags forskningsdesign man velger avhenger mye av forkunnskapene man har om det man skal forske på. I vår forskning er det vanskelig å forutsi hvilke svar man kan forvente å finne. Vi kjenner delvis til turistnæringen i Lofoten, og hadde selvsagt gjort oss opp noen tanker om hvilke resultater vi kunne finne og mulige konklusjoner. Dette tilsier at vi ikke ville gjennomføre en klar konstruktivistisk forskning da vi ikke gikk inn i forskningen med et helt åpent sinn. Samtidig startet vi ikke med noen hypoteser som skulle testes, noe som også avviste den ekstreme positivistiske holdningen.

Vi har da tre valg i type forskningsdesign; kausalt, deskriptivt eller eksplorativt design (Kristiansen, Wandem og Stjerneholm Bryn, 2003).



Figur 7: Forskningsdesign

Som nevnt tidligere kunne vi valgt å benytte metodetriangulering, som betyr at vi i tillegg til en kvalitativ tilnærming også benytter oss av kvantitative metoder. Kvalitativ metode er sterkt relatert til det eksplorative designet, mens for kvantitative metoder vil et deskriptivt design være svært nærliggende. Nyeng (2007) sier at målet med deskriptivt design er å kartlegge virkeligheten slik den faktisk er uten å vurdere den, beskrive et fenomen, og kartlegge dets omfang.

Det eksplorative designet, som vi valgte å konsentrere oss om, skal blant annet kartlegge holdninger hos respondenten. Ved eksplorative undersøkelser bruker man kvalitative teknikker, for eksempel dybdeintervjuer, fokusgrupper og observasjoner (Kristiansen, Wandem og Stjerneholm Bryn, 2003). Siden vår undersøkelse er kvalitativ er dette designet svært passende for vår oppgave. Dette designet brukes typisk når man skal forske på et ukjent eller uklart fenomen. Hva respondentene i vår undersøkelse mente om dagens nettverk, ønsker om fremtidige nettverk og samarbeidsformer i turistnæringen, og hva de forventer skal skje i fremtiden var i stor grad ukjent for oss. Dermed ble dette designet høyaktuelt i forhold til undersøkelsen vår, som ble gjennomført ved hjelp av kvalitative dybdeintervjuer med et lite utvalg respondenter.

3.4 Datainnsamling

3.4.1 Sekundærdata

Sekundærdata er data som er samlet inn av andre, og ofte til andre formål enn hva det forskes på i det aktuelle tilfellet. Mangfoldet av sekundærdata er stort, da all informasjon som allerede er samlet inn er å betrakte som sekundære data. Bakgrunnen for at man velger å samle inn sekundærdata er at det både er billigere og tidsbesparende i forhold til innsamling av primærdata, samt at det kan bidra til å enten bekrefte eller avkrefte antakelser i en mye tidligere fase. Noen farer ved å benytte seg av sekundærdata er at dataene kan være for generelle, for gamle eller at kvalitetssikringen i innsamlingen rett og slett har vært for dårlig. Det sistnevnte omhandler reliabilitet og validitet på data, som vi kommer nærmere inn på i neste kapittel.

Da vi ikke kjente til noen lignende studier som var gjort på det vi skulle forske på i vår masteroppgave, vil sekundærdataene vi har benyttet oss av ikke være skreddersydd til vår forskning. Sekundærdataene våre vil først og fremst omhandle generelle modeller for samarbeid og andre typer generelle studier som er gjort og som vil være aktuelle å dra inn i vår oppgave.

3.4.2 Primærdata

Primærdata er data vi selv samler inn spesielt for vår forskning, og disse dataene er ment å supplere sekundærdataene for å rette oppgaven vår inn mot Lofoten og hva som eventuelt er det spesielle med forholdene i Lofoten. Primærdataene våre har vi skaffet gjennom dybdeintervjuer. Dybdeintervjuene ble som tidligere nevnt gjennomført gjennom tilstedeværende observasjon hos bedriftene vi valgte å undersøke.

3.4.3 Utvalg

Størrelse og geografisk spredning på utvalget påvirker i vesentlig grad gjennomføringen av undersøkelser. Hvis man benytter kvantitativ metode er stor utvalgsstørrelse og stor

geografisk spredning mulig, men for kvalitativ metode som vi har benyttet, blir dette ofte upassende. Som nevnt tidligere består kvalitativ metode ofte av personlige møter som krever at man befinner seg der respondentene er lokalisert. Dette fører til at metoden er meget tidkrevende, både når den skal gjennomføres og i etterkant.

I vårt tilfelle ble et lite utvalg av turismebedrifter benyttet som respondenter; Destination Lofoten, Lofotakvariet, Lofotr Vikingmuseum, Reine Rorbuer, Rica Hotel Svoldvær og XXLofoten. Disse seks bedriftene er alle lokalisert i Lofoten. Med en slik utvalgsstørrelse og den begrensede spredningen kunne alle intervjuene gjennomføres effektivt innenfor det tidsperspektivet vi hadde til rådighet. Samtidig ble lokaliseringen på bedriftene valgt ut fra spredningen innenfor Lofotens grenser, der vi valgte bedrifter som er jevnt spredt innenfor regionen.

3.4.4 Intervjuguide

For å samle primærdata gjennomførte vi som nevnt ovenfor flere dybdeintervjuer. Før gjennomføringen av intervjuene begynte, utarbeidet vi en intervjuguide med bakgrunn i teorien og det temaområdet vi konsentrerer oss om.

I planleggingen av et intervju er det en del viktige ting å tenke på, blant annet:

- Skal det benyttes båndopptaker?
- Hvor mange skal intervjuer, og hvem skal gjøre hva?
- At man ikke bør legge to intervjuer på samme dag.

Våre intervjuobjekter hadde ingen problemer med at det ble benyttet båndopptaker. Dette var positivt både for oss og intervjuobjektet da flyten i intervjuet ble bra samtidig som at tryggheten til at man får med seg alt gjorde at intervjusituasjonen ble rolig og avslappende. Når det gjelder antall intervjuere var vi to personer, noe som gjorde at vi kunne dele på oppgavene når det gjaldt prating og notering. I ett tilfelle hadde vi to intervjuer på samme dag. Dette var både på grunn av bedriftenes fleksibilitet og vår avsatte tid til intervjuene. Siden vi brukte båndopptaker og dermed ikke behøvde tid i til etterarbeid med en gang, førte dette ikke til noen problemer i gjennomføringen.

Det stilles flere krav til en god intervjuguide:

- Den skal starte med en forside som forklarer hvilket tema intervjuet skal handle om, hensikten med intervjuet og hvor lang tid det skal ta.
- De første spørsmålene i intervjuguiden bør være om intervjuobjektets rolle, stilling, og om bedriften.
- Etter innledningsspørsmålene skal intervjuguiden inneholde detaljspørsmål om det som er kjerneinformasjonsbehovet.
- Sluttfasen kan bestå i ekstra spørsmål og synspunkter både fra intervjuere og intervjuobjektet for å løse eventuelle uklarheter.

Vår intervjuguide startet med innledende spørsmål om både intervjuobjektet og bedriften, slik at vi fikk et helhetlig bilde rundt intervjuet. Deretter fortsatte vi med spørsmål rundt vårt temaområde og problemstilling. I sluttfasen, og også underveis, benyttet vi ekstraspørsmål ut fra intervjuobjektets svar, og fikk oppklart forhold som kunne være forbigått.

Arbeidet i etterkant av intervjuet er også viktig. Etter intervjuene gikk vi igjennom båndopptakeren og transkriberte dem. Dette gav oss en detaljert oversikt over hva de enkelte hadde svart, noe som gjorde analysearbeidet enklere.

3.5 Reliabilitet og validitet

For at vår forskning skal kunne bli benyttet av andre forskere i senere arbeider, er det viktig at vi viser vår evne til å være objektive, og at kvaliteten på datainnsamlingen som er gjort samsvarer med krav til videre forskning. Spørsmål rundt resultatenes gyldighet ut fra datainnsamlingen eller vår objektivitet kan bli stilt.

Vi vil i dette kapitlet redegjøre for begrepene reliabilitet og validitet, som kort forklart handler om henholdsvis målesikkerhet og gyldighet, for å vise hvordan vår forskning oppfyller disse to kravene.

3.5.1 Reliabilitet

Reliabilitet er forbundet med målesikkerhet. Hellevik (2002) hevder at reliabilitet gir et uttrykk for påliteligheten og nøyaktigheten til observasjonene som er foretatt og at reliabiliteten vil være situasjonsavhengig. Dersom man sier at en forskning har høy reliabilitet menes det at uavhengige målinger skal gi tilnærmet identisk resultat, og høy reliabilitet er nødvendig for at data skal ha høy validitet. Reliabiliteten testes ved etterprøving av resultatene.

Eksempler på faktorer som kan bidra til redusert reliabilitet er at forskeren hører feil eller misforstår noe som blir sagt i et intervju, eller legger inn feil tallverdi i forbindelse med kvantitativ datainnsamling. Disse feilkildene i dataene kan reduseres ved at man er to forskere som er til stedet under intervjuet, noe som var tilfellet i vårt arbeid med masteroppgaven. Ved å være to kan man også innta ulike roller, ved at den ene konsentrerer seg om selve intervjuet og respondenten, mens den andre noterer og kommer med oppfølgingsspørsmål om nødvendig. Fordelen er at den som intervjuer kan rette all sin oppmerksomhet mot respondenten, og på den måten redusere misforståelser. Ulempen er at i et ansikt til ansikt intervju kan respondenten føle seg ubekvem, slik at man ikke får svar på det man spør om. Som vi påpekte i kapittelet om utvalg, hadde vi her en delt rolle, der begge deltok aktivt i intervjuene og stilte oppfølgingsspørsmål der noe virket uklart.

I vårt tilfelle kan vi ikke få testet våre resultater opp mot tidligere resultater, da ingen forskning tidligere har blitt gjennomført på organisering av nettverk innen turistnæringen i Lofoten. Derimot har vi så godt det lar seg gjøre forsøkt å gjøre våre resultater testbare for andre forskere. Vi anser reliabiliteten på vår oppgave som høy, men det som kan være en utfordring i forbindelse med dette er respondentenes svar i en annen setting. Eksempelvis kan svarene som gis være annerledes dersom intervjuene gjennomføres i sommersesongen når inntjeningen er på sitt høyeste og optimismen stor. Når det er sagt vil det likevel i de aller fleste tilfeller være enklere å etterprøve en kvantitativ spørreundersøkelse.

3.5.2 Validitet

Validitet er et begrep som angir i hvilken grad dataene samsvarer med det fenomenet man ønsker å måle. En ikke-valid undersøkelse undersøker med andre ord ikke det man ønsker. Hvis dataene våre måler noe annet enn det vi ønsker, så er de ikke brukbare til å svare på vår problemstilling i oppgaven. Validitet kan i følge Dalen (2008) deles inn i intern validitet og ekstern validitet. Intern validitet handler om hvorvidt resultatene er gyldige for det utvalg og det fenomenet som er undersøkt, mens ekstern validitet omhandler i hvilken grad resultatene kan overføres til andre utvalg og situasjoner.

I vår oppgave vil det kunne stilles spørsmål til validiteten både i vår litteraturstudie og validiteten i dybdeintervjuene.

Validiteten i litteraturstudiet kan være vanskelig å vurdere, ettersom at det finnes mange forskjellige meninger, modeller og oppfatninger om organisering av nettverk. Særlig den eksterne validiteten vil være vanskelig å kunne generalisere da forholdene i Lofoten kan variere sterkt med forholdene andre steder hvor turistnæringen er en viktig del av sysselsettingen. Når det er sagt er heller ikke dette noe vi er ute etter å få generalisert i denne oppgaven. Vi har valgt å se på det spesielle i den enkelte situasjon, i dette tilfellet Lofotens situasjon, og trekker konklusjoner ut fra dette.

Validiteten i forbindelse med dybdeintervjuene ser vi på som høy internt. Dette påstår vi ettersom at vi valgte sentrale og etablerte bedrifter i turistnæringen i Lofoten, som vi mente ville kunne gi gode og utdypende svar på våre spørsmål. Det kan igjen stilles spørsmålstegn ved den eksterne validiteten på bakgrunn av den geografiske tilhørigheten til Lofoten som destinasjon kontra andre destinasjoner. Det er langt fra trolig at man vil kunne konkludere med at den beste måten å organisere nettverk på for turistnæringen i Lofoten også vil være den beste måten å organisere nettverk på i Jotunheimen eller Øst-Finnmark.

3.6 Oppsummering

I dette kapitlet har vi gjennomgått hvilken metode vi har benyttet oss av, for best mulig å kunne være i stand til å svare på vår problemstilling. I enhver forskning står man overfor et

valg mellom å benytte seg av en kvalitativ metode, kvantitativ metode, eller begge. Vårt ønske om å gå i dybden og undersøke et relativt ukjent område gjorde at vi valgte kvalitativ metode. Hadde vi hatt et lengre tidsperspektiv kunne vi likevel valgt en metodetriangulering, der vi først hadde benyttet oss av kvantitativ metoder, for så å benyttet oss av kvantitativ metoder, for så å benytte oss av kvalitativ metode på bakgrunn av svarene den kvantitative undersøkelsen hadde gitt.

Vi har i dette kapittelet gjennomgått styrker og svakheter ved den kvalitative metoden som vi har benyttet oss av. Den største styrken ved metoden er at man har mulighet til å variere fokus ut fra de svarene respondentene gir, og justere seg underveis. Dette gjør det mulig for oss å gå dypere inn i situasjonen, og få en bedre helhetsforståelse. Hovedsvakheten i en forskning som den vi har gjennomført, er at metoden kan gjøre analysearbeidet uoversiktlig og komplisert, samt at metoden krever mer ressurser, både av oss som forskere og rent økonomisk. Videre har vi forklart hvorfor vi har benyttet oss av et eksplorativt forskningsdesign, et design som typisk brukes når man skal undersøke et ukjent fenomen. Vi har også forklart forskjellen på sekundærdata og primærdata som vi har benyttet oss av i vårt studie, før vi viser til bakgrunnen for våre innsamlede primærdata: Intervjuguiden.

Når det gjelder utvalg av respondenter så var det særlig her vi kunne tjent på å benytte oss av metodetriangulering. På bakgrunn av svarene vi kunne fått fra en kvantitativ undersøkelse kunne vi fått en ennå større variasjon/mangfold av respondenter med tanke på lokalisering, størrelse, økonomi, satsing og nettverksbakgrunn. Likevel føler vi at vår måte å velge respondenter på er forsvarlig da vi har benyttet oss av vår egen lokalkunnskap til å velge de bedrifter vi mente passet best inn ut fra vår problemstilling. Avslutningsvis gjennomgår vi begrepene reliabilitet og validitet, og vurderer disse i forhold til vår forskning. Vi anser reliabiliteten på vår oppgave som høy, det vil si at en relativt identisk forskning skal gi relativt likt svar. Når det er sagt vil det alltid i en kvalitativ forskning være mange faktorer som spiller inn i respondentenes svar, som kan variere fra et studie til et annet. I forbindelse med forskningens validitet kan det stilles spørsmål ved validiteten både i vårt litteraturstudie og i dybdeintervjuene, og vi føler i begge tilfellene at våre data samsvarer med det fenomenet vi har ønsket å undersøke.

4 Empiri

I dette kapittelet innleder vi med en beskrivelse av regionen Lofoten. Vi introduserer utviklingstrender i reiselivet og næringslivet generelt i Lofoten de senere år, og ser på fremtidsutsiktene for næringen. Vi presenterer så de ulike turismebedriftene vi har benyttet i vår undersøkelse, samt de nettverkene som er særlig aktive utenfor høgsesongen i dag.

4.1 Lofoten som destinasjon

Lofoten ligger på 67. og 68. breddegrad, og består av seks kommuner: Vågan, Vestvågøy, Flakstad, Moskenes, Værøy og Røst. Øygruppen består i hovedsak av syv større øyer: Austvågøy, Gimsøy, Vestvågøy, Flakstadøy, Moskenesøy, Værøy og Røst, samt en rekke mindre øyer og skjær. Lofoten har et samlet areal på 1227 kvadratkilometer, og et samlet innbyggertall på ca. 25 000 (lofoten.com).

Lofoten som turistdestinasjon startet sin utvikling på 1980-tallet, hvor man startet å restaurere gamle brygger, hus, rorbuer, fiskebruk og andre bygg som sto i fare for å forfalle. I dag finnes nærmere 200 små og store bedrifter i øygruppen som jobber med reiseliv. I 2004 hadde regionen totalt 609 865 overnattinger, hvor hver person i gjennomsnitt hadde et forbruk på 1036 kroner pr. overnatting. Av Nordland fylkes totale turistkonsum i 2005 på 4 675 millioner kroner, stod Lofoten for 631,5 millioner kroner av disse. Nordmenn står fortsatt for den største delen av kommersielle overnattinger i Lofoten (49 % i 2004), men dette tallet er lavere enn for resten av Nordland (66 %) og Norge (72 %) (Destination Lofoten, 2006).

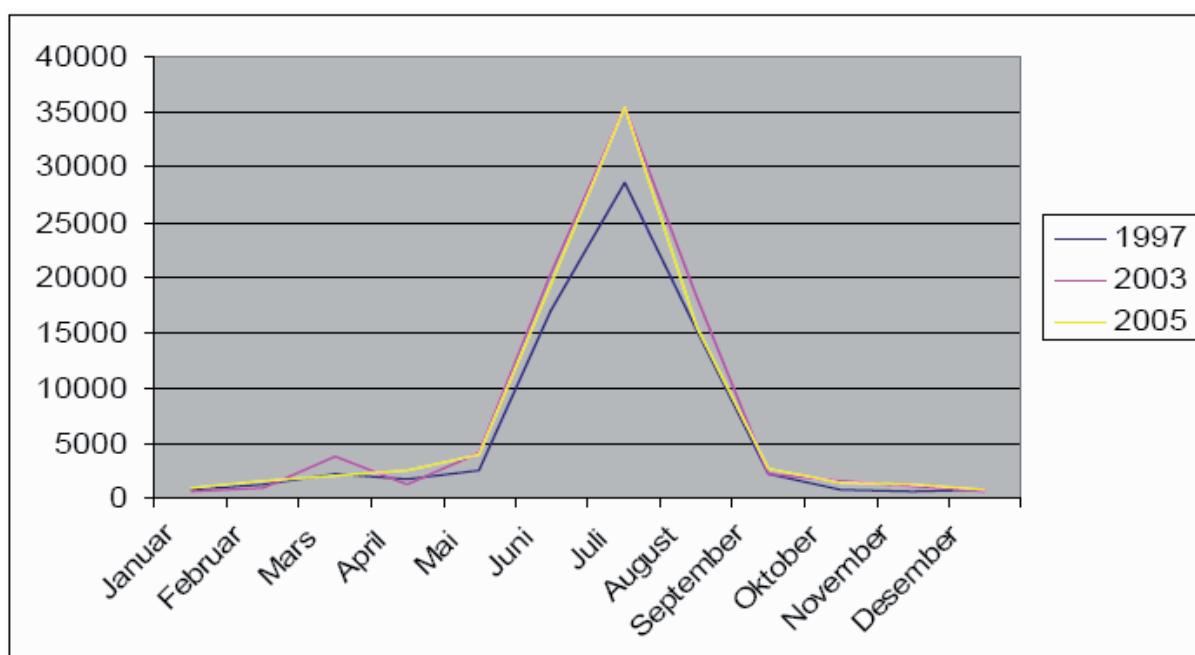
I en undersøkelse gjort for Destination Lofoten (2006) ble det konkludert med at Lofoten har et klart image. Målingen skulle vise hva folk assosierer med øygruppen, og resultatet var, ikke overraskende, at folk først og fremst assosierte Lofoten med fiske, fjell, vakker natur og rorbuer.

Tross de geografisk korte avstandene i Lofoten vil man kunne oppleve stor variasjon i natur og opplevelser på de ulike tettstedene og småbyene i øygruppen. Fra de bratte fjellene som

stiger opp av havet på tilnærmet ubebodde steder lengst vest i øygruppen, til mer urbaniserte byer med store kjøpesentre og kaffebarer langs kaipromenaden.

4.1.1 Utviklingstrender i nærings- og reiselivet

Utviklingen til Lofoten som reisemål har først og fremst skjedd ved økt turisme i høgsesongen. I figur 8 viser sesongstrukturen for reisestrømmen til Lofoten at høgsesongen strekker seg fra midten av mai til midten av september.



Figur 8: Sesongstruktur for reisestrømmen til Lofoten. (Destination Lofoten, 2006)

Det hevdes av Destination Lofoten (2006) at Lofoten fortsatt har et stort utviklingspotensial både innen en videre satsning på de etablerte ferie- og fritidsmarkedene, men også innen MICEE-markedene (*kurs og konferanser med mer*) og nye temabaserte opplevelser. Mye av utfordringen som foreligger er å få tak i turistene som ønsker å besøke regionen utenfor høgsesongen. Sesongstrukturen betyr videre at det blir relativt få helårs arbeidsplasser i reiselivet i Lofoten, og dette er noe Destination Lofoten (op.cit.) hevder det skal jobbes videre med. Særlig prosjektet Lofoten Vinter, et prosjekt i regi av en rekke reiselivsbedrifter i Lofoten, er igangsatt for å legge til rette for, og utvikle spektakulære produkter som tiltrekker turister utenfor høgsesongen (Lofoten Vinter, 2008).

Utviklingen av destinasjonen Lofoten, med opplevelsestilbud, overnattingstilbud og kulturelle aspekter som for eksempel arkitektur og bygningsmiljøer, vil med stor sannsynlighet forandre den totale opplevelsen turistene har i Lofoten. Dette gjelder også hvordan dem oppfatter Lofoten som ferie- og oppholdssted, både i og utenfor høgsesongen. I masterplanen ”*Lofoten som reisemål mot 2015*” er visjonen for bedre reisemålsutvikling i Lofoten blant annet at:

”Lofoten skal gjennom sin unike natur, sin kystkultur og sitt særpreg som fiskerisamfunn tilby reiselivsmarkedene attraktive opplevelser og aktiviteter hele året. Lofotens identitet og unike kvaliteter som reisemål skal videreføres gjennom en bærekraftig utvikling” (Destination Lofoten, 2006).

Det sentrale i reisemålsutviklingen er å beholde det som er unikt for Lofoten, og utvikle opplevelsene med utgangspunkt i natur, fiske, hav, vær og vind, og en lyssetting man ikke finner noe annet sted i verden. At det kulturelle og unike er viktig i forbindelse med turisme støttes både av Lofotens turismebedrifter og i litteraturen:

”I svært mange sammenhenger er kulturelle aspekter ved turistområdenes fortid og samtid gjenstand for stor interesse og oppmerksomhet. Turister er ofte på leting etter det lokale særpreget. Symboler som knytter an til det lokale eller regionale, er derfor viktige for følelsen av å være på et genuint sted” (Haukeland, 2001:219).

Haukeland (2001) sier videre at interessen for det etter hvert så vide spekteret av kulturelle temaer gjør at det har blitt en overgang fra tradisjonell masseturisme til å bli mer nisjepreget form for turisme. Det nevnes videre at læringsaspektet har fått en sterkere fremtoning i turismen. Dette kan tolkes i den retning at dagens turister er mer bevisste på hva de vil ha og hva de forventer fra sitt opphold, og at de i større grad søker etter det spesielle og unike i en destinasjon. Med dette in mente er det viktig ut fra et kulturelt ståsted, at man ikke svekker Lofotens identitet som ekte fiske- og kystsamfunn. Dette er blant annet med tanke på arkitekturisk modernisering av byene og tettstedene. Er store kontraster, med det nymoderne og det tradisjonsrike i hver ende, fasinerende? Kanskje, kanskje ikke.

Lofoten opplever en positiv utvikling både i forhold til reiselivsnæringen og næringslivet for øvrig. I Svolvær har det blant annet blitt investert ca. 150 millioner kroner i et nytt ti etasjes

Thon hotell med tilhørende kulturhus, mens det lengre vest i Lofoten er blitt investert betydelige summer i havneutbygninger som berører cruiseanløp og øvrige infrastrukturtiltak med tanke på turismen. I tillegg til dette har man i løpet av de siste ti-femten årene blant annet fått et Amfi senter i Svolvær, det vil skje en betydelig utbygging av Lofotsenteret på Leknes (fra 7000 kvm til 21 000 kvm), Lofoten har fått sin egen golfbane på Gimsøy, og ikke minst har Lofoten fastlandsforbindelse (Lofast) som ble åpnet i desember 2007 åpnet nye markeder og nye muligheter for regionen. Særlig for turistnæringen har Lofast medført merkbare omsetningsøkninger, men det samme gjelder også handelsstanden. Lofotsenteret (2009) hevder på sine hjemmesider at Leknes og Lofoten opplever en eventyrlig vekst med storstilt utbygging og en tiltagende profesjonalisering av et voksende reiseliv.

4.1.2 Mot en ny tid

Siden satsingen på turisme i Lofoten startet for alvor på 80- tallet, har sesongsvingninger i etterspørselen alltid vært problematisk. Historien har vist at når sommersesongen er over, har også turistsesongen vært avsluttet, og mange av turismebedriftene har vært nødt til å stenge dørene i september, for så å åpne igjen i mai.

I de senere år har turistnæringen i Lofoten derimot vist at de på mange måter er på vei mot en ny tid. Fortsatt er det en stor utfordring for turistnæringen at turistaktiviteten daler utenfor høgsesongen, men det er i større grad satt i gang tiltak for å bøte med dette problemet. Tenkningen mot at det er utenfor høgsesongen potensialet ligger for å øke verdiskapingen, har gjort at fokuset på lavsesong har økt kraftig. Det blir forsøkt å skape nye og forbedrede produkter som er spesielt tilpasset denne perioden av året, og nye nettverk er opprettet med hensyn på å støtte dette arbeidet.

Generelt har utviklingen i turismen vært positiv for Lofoten i de senere år. Alle de utvalgte bedriftene i vår undersøkelse opplever økt trafikk og omsetning. Dette er blant annet på grunn av at Lofoten har et mer helhetlig tilbud og i større grad tør å satse på turisme utenfor høgsesongen. Samtidig oppleves Lofoten fastlandsforbindelse som positivt for turistnæringen. Lofast har ført til at Lofoten er kommet ”nærmere verden”, og særlig fra nærområder som Harstad, Narvik og Vesterålen er det merkbar økning i trafikken. På det trafikkstrukturelle plan er Lofast et stort steg i riktig retning, men likevel er en videre utvikling av det

transportmessige, og spesielt veistandarden, er noe som kan løfte flyten av turister på tvers av Lofoten. Mange av veiene i Lofoten er i for dårlig stand, og kan ha en direkte effekt på hvorvidt de vil benyttes av turister. Utvikling av veinettet er tidkrevende prosjekter som krever mye oppmerksomhet og engasjement fra det offentlige, men vi understreker at trafikkstrukturen har et stort potensial i fremtiden. Kollektivtransporten blir nevnt av de undersøkte turismebedriftene til også å ha et utviklingspotensial, dette gjelder både organisering, antall avganger og oppdatering av ruter.

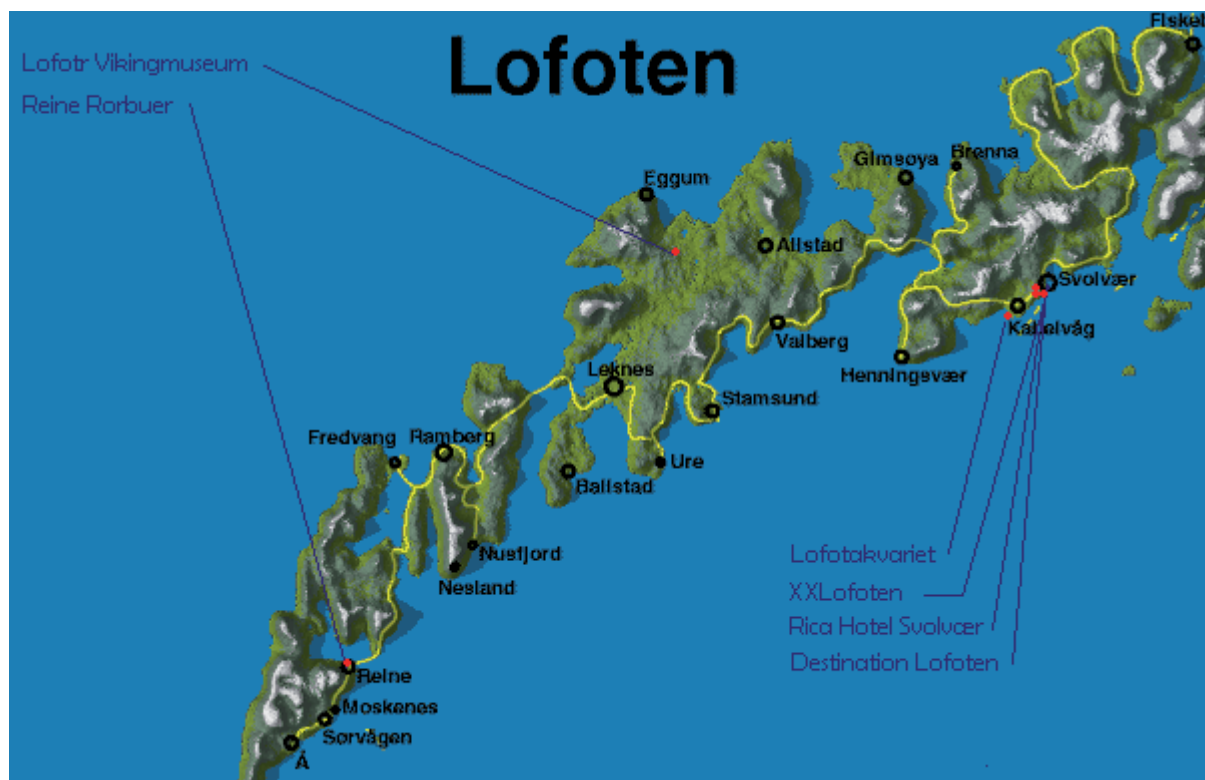
Utviklingen utenfor høgsesongen er også positiv, selv om det i januar 2009 er registrert en nedgang på 20 % norske turister og 60 % utenlandske turister mot januar 2008. Destination Lofoten viser til tall som tilsier en økning fra 40 000 gjestedøgn fra oktober – april i 2004/05, til 60 000 gjestedøgn fra oktober – april 2006/07. Utviklingen er i hovedsak i skuldresesongen. Flere bedrifter opplever at høgsesongen er blitt utvidet, slik at den nå starter tidligere og slutter senere. Eksempelvis har Reine Rorbuer erfart en utvidelse av høgsesongen med nesten en måned.

En faktor som kan få konsekvenser for Lofoten som turistmål i fremtiden er oljeutvinning og vindmølleparker. Foreløpig vites det forholdsvis lite om disse sakene, både om hvorvidt det kommer til å bli realisert, og om eventuell lokalisering og utførelse. Likevel kan man spore bekymringer fra turismebedriftenes ståsted, spesielt når det gjelder det visuelle aspektet. Indikasjoner fra de utvalgte turismebedriftene i vår undersøkelse viser at det store spørsmålet er om slike installasjoner vil vises og dermed forandre oppfatningen turister har av Lofoten. Arbeidet med å bygge opp en profil for Lofoten som vinterdestinasjon, med blant annet det unike som uberørt natur og renhet, kan bli hemmet hvis installasjoner i tilknytning til oljeutvinning og vindmøller blir til sjenanse for dem som skal oppleve Lofotens beste sider.

4.2 Beskrivelse av bedrifter

Bedriftene vi har intervjuet er ikke tilfeldig valgt. Vi har valgt disse bedriftene ut fra kriterier som lokalisering, størrelse på bedrift og virksomhetsområde. Vi intervjuet bedrifter fra Svolve i øst til Reine helt vest i Lofoten. Vi har intervjuet et moderne hotell, Rica Hotell Svolve og kontrasten til dette, tradisjonsrike Reine Rorbuer i fiskeværet vest i Lofoten. Vi har intervjuet Lofotakvariet på Storvågan i Kabelvåg, og Lofotr Vikingmuseum på Borg. I

tillegg har vi intervjuet en suksessrik opplevelsesbedrift med få leveår bak seg, XXLofoten. For å få et overordnet bilde på det hele valgte vi avslutningsvis å intervjuje Destination Lofoten, som alle våre intervjubedrifter er medlemmer av. Figur 9 viser spredningen på de utvalgte bedriftene vi har benyttet i undersøkelsen.



Figur 9: Spredning på utvalgte bedrifter i Lofoten

4.2.1 Destination Lofoten, Svolvevåg

Navn på bedrift: *Destination Lofoten AS*

Antall ansatte høysesong: 5

Antall ansatte lavsesong: 5

Antall årsverk: 5

Bedriftens lokalisering: Torget, Svolvevåg

Bedriftens virksomhetsområde: Markedsføring og salg av Lofoten, samt informasjons- og vertskapsformidler.

Destination Lofoten holder til i Lofotens hovedstad Svolvevåg og er det regionale salgs- og markedsførings-selskapet for Lofoten. Selskapets arbeidsoppgaver er blant annet:

- Markedsføring, promotion og salg av Lofoten som reisemål.
- Gjennomføring og formidling av reiselivstjenester på vegne av reiselivsnæringen i Lofoten.
- Koordinering og utvikling av gode reiselivsprodukter i regionen.
- Presentasjon av Lofoten på nasjonale og internasjonale reiselivsmesser.
- Utviklingen av en felles profil for Lofoten som reisemål.
- Koordinering av all produktinformasjon om Lofoten som reisemål.
- Ivaretagelse av vertskaps- og informasjonsfunksjonene for kommunene i Lofoten.

(lofoten.info)

Destination Lofoten er et selskap som arbeider for stadig å styrke Lofotens posisjon som reisemål, og jobber på vegne av hele Lofotens turismebedrifter og deres interesser. De har 126 medlemsbedrifter som betaler en medlemskontingent som avhenger av bedriftens størrelse, og selskapet fungerer som medlemmenes markedsapparat.

4.2.2 Rica Hotell, Svolvær

Navn på bedrift: *Rica Hotell Svolvær*

Antall ansatte høgsesong: 30-35

Antall ansatte lavsesong: 10-12

Antall årsverk: Ca. 25

Bedriftens lokalisering: Lamholmen, Svolvær

Bedriftens virksomhetsområde: Overnatting og restaurant.

Rica Hotel Svolvær ligger på den lille øya Lamholmen i havnen i Lofothovedstaden. Hotellet har 147 dobbelt-/enkeltrom, hvor 60 av disse har balkong ut mot Svolværs havnebasseng. Hotellet har i tillegg konferanserom med plass til 110 deltakere, samt restaurant og bar, og er et av Lofotens største hotell (rica.no).

Hotellet har gått fra å være rent sommerhotell fra åpningen i 1995 frem til 2004, men har nå drift hele året. Dette ble gjort fordi man hadde stor tro på at det var mulig å få forbedret etterspørsel i Lofoten også utenfor sommeren, samt at man så et større potensial for konferanseaktivitet. Økt sesong og økt etterspørsel har ført til ca. en dobling i omsetning fra

2004 og frem til i dag. Rica Hotell har særlig merket en økning i weekendturisme regionalt, fra Harstad og Narvik-området, som en følge av Lofast-åpningen. Samtidig er man klar over faren for å miste kunder til hoteller i Harstad og Narvik som har et hotellmarked, hvor det ifølge daglig leder Terje Theodorsen er lettere å krige på pris.

4.2.3 Lofotr Vikingmuseet på Borg, Bøstad

Navn på bedrift: *Lofotr AS – Lofotr Vikingmuseum*

Antall ansatte høysesong: 9 faste (+ 40-50)

Antall ansatte lavsesong: 9 faste (+ 12-14)

Antall årsverk: -

Bedriftens lokalisering: Borg, Bøstad

Bedriftens virksomhetsområde: Museum, reiseliv

Lofotr Vikingmuseet på Borg ligger i Vestvågøy kommune og er den største satsingen innen turistattraksjoner i Lofoten. Ideen om et vikingmuseum på Borg ble født allerede under en omfattende arkeologisk utgravning på slutten av 80- tallet. Utgravningen avdekket en høvdinggård fra vikingtiden, som er en av 10-15 høvdingseter i Nord-Norge fra jernalderen.

En prosjektplan for vikingmuseet på Borg ble ferdig i 1992 og resultatet av prosjektarbeidet ble en bygning laget slik man antok den ville sett ut i originalutgave. Innendørs ble det i den ene enden et museum og i den andre enden et moderne kulturarvanlegg med et iscenesatt dagligliv fra vikingtiden. Utendørs kan det tilbys aktiviteter for barn, rotur med vikingskip, eksperimentell arkeologi, se smeden i aksjon i smia, hester, villsvin, nordlandskyr og utgangersauer.

Iherdig innsats, pågangsmot og entusiasme gjorde at det nye museet kunne åpne i 1995, bare fem år etter at ideen ble lansert. Selskapets formål er "*å skape interesse for og kjennskap til nordnorsk jernalder og middelalder, spesielt vikingtid*". Vikingmuseet på Borg er i dag den mest besøkte turistattraksjonen i Lofoten og har omtrent 65 000 besøkende i året (lofotr.no).

4.2.4 Reine Rorbuer, Reine

Navn på bedrift: **Reine Rorbuer**

Antall ansatte høgsesong: Ca. 20

Antall ansatte lavsesong: 3

Antall årsverk: 5

Bedriftens lokalisering: Reine

Bedriftens virksomhetsområde: Overnatting og restaurant

Reine Rorbuer ble etablert i 1874 og ligger på tettstedet Reine som er i hjertet av idylliske Moskenes kommune. Rorbuanlegget ligger i sentrum av det gamle fiskeværet, omgitt av dramatiske fjell og fantastisk natur. Rorbuene er restaurert med det formål å kombinere den gamle atmosfæren som fiskerens sesongbolig med dagens krav og ønsker til komfort.

Reine Rorbuer tilbyr et autentisk høykvalitets rorbuanlegg med overnatting og aktivitetstilbud for enhver smak. Her kan man dra på fisketurer, deep-sea rafting, kajakkture og fjordcruise. Det tilbys fjellturer med flott jaktterreng, sykkel- og båtlease, samt en rekke museer, gallerier og kulturelle arrangementer. I tillegg kan bedrifter benytte rorbuanleggets kurs og konferanserom med plass til 40 personer. Reine Rorbuer har også en egen restaurant der de tilbyr et bredt utvalg av retter bygget på lokale tradisjoner (reinerorbuer.no).

4.2.5 Lofotakvariet, Kabelvåg

Navn på bedrift: **Lofotakvariet AS**

Antall ansatte høgsesong: 4 + 10-14

Antall ansatte lavsesong: 4

Antall årsverk: Ca. 5

Bedriftens lokalisering: Storvågan, Kabelvåg

Bedriftens virksomhetsområde: Turistattraksjon

Lofotakvariet, slik det fremstår i dag, ble åpnet i 1989, og har årlig over 50 000 besøkende. Akvariet befinner seg i Storvågan utenfor Kabelvåg, og her kan man studere Lofotens

undersjøiske verden fordelt på 23 små og store akvarier. Hos Lofotakvariet finner man storfiskakvarium, selbasseng, oterdam, bildeutstillinger, kafé m.m. Selskapet har de siste fem årene drevet med et negativt årsresultat, men har likevel opplevd en økning i omsetningen (1881.no). Vågan Kommune er desidert største eier av Lofotakvariet med en eierandel på 98,25 %.

Som en aktør som har vært en del av turistnæringen i Lofoten over lengre tid har Lofotakvariet merket en markant økning i lengden på sesongen de senere årene, da flere velger å holde sine anlegg åpne hele året. Dette er bare blitt ytterligere forsterket som følge av Lofast-åpningen i desember 2007.

4.2.6 XXLOfoten, Svolvær

Navn på bedrift: *XXLOfoten AS*

Antall ansatte høysesong: 6 + frilansere

Antall ansatte lavsesong: 6 + frilansere

Antall årsverk: 6

Bedriftens lokalisering: Havna, Svolvær

Bedriftens virksomhetsområde: Meningsfylte aktiviteter rettet mot bedriftsmarkedet og grupper av eventyrlystne.

XXLOfoten AS ble stiftet i 2005 og er en opplevelsesbedrift med aktivitetsbase ved Henningsvær, og hovedkontor i Svolvær. Selskapet tilbyr opplevelser og aktiviteter rettet mot næringslivet og eventyrlystne (Innovasjon Norge, 2009). XXLOfoten hevder på sine hjemmesider at lettere og smidigere tilkomst til øygruppen, da særlig som følger av åpningen av Lofotens Fastlandsforbindelse (Lofast), har ført til at Lofoten er blitt en svært populær arena innen kurs og konferansemarkedet. Steinar Jøraanstad i XXLOfoten hevder likevel at Lofast er en av Nord-Norges best bevarte hemmeligheter, og at de bare har sett starten av Lofast-effekten. Det gjenstår mye markedsføringsarbeid her, hevder Jøraanstad.

XXLOfoten har opparbeidet seg solid kompetanse og gode nettverk i løpet av sine få leveår (XXLOfoten.com), og har nær doblet omsetningen fra 2006 til 2007 (1881.no). Den formidable veksten forklarer XXLOfoten gjennom bedriftens evne til å tydeliggjøre og

synliggjøre produktporteføljen sin, samt evnen til å kommunisere denne ut. XXLOfoten har brukt lang tid på å finne ut hva kundene er ute etter, og tatt konsekvensen av dette. Alle bedriftens konsepter og produkter stemmes opp mot om det er «mindmoving concept». Det skal være meningsfylt. XXLOfotens produkter omfatter i hovedsak tre kategorier; *Høyt & lavt, fiske & fangst* samt *faglige programmer*.

4.3 Dagens nettverk

At nettverk er viktig for å øke verdiskapingen gjennom å oppnå bedre og mer kreativ produktutvikling er turistnæringen i Lofoten inneforstått med. Det er derfor opprettet en rekke små og store nettverk som skal fremme de ulike bedriftenes verdiskaping og sammen løfte Lofotens attraktivitet som reisemål. Noen av nettverkene gjelder bare for Lofoten, mens noen kobler seg sammen med andre regioner, fylket, eller på nasjonal basis.

De små nettverkene i Lofoten er som regel preget av at de fungerer på et lite geografisk område, og/eller mellom få bedrifter. Et eksempel på et slikt nettverk er Vestvågøy Reiselivsforum, som er et reiselivslag for bedrifter i Vestvågøy kommune. Andre eksempler er Nyvågar AS, som er et lite nettverk mellom fire opplevelsesbedrifter lokalisert på Nyvågar i Kabelvåg. Målet til disse nettverkene er å arbeide for en utvikling lokalt, men som også kan gi ringvirkninger til resten av Lofoten.

De store nettverkene i Lofoten er nettverk som innebefatter mange bedrifter og som har til hensikt å arbeide for en utvikling av et samlet Lofoten. Dette arbeidet innlemmer faktorer som produktutvikling, innovasjon og markedsføring, som gjelder for alle årstider. Destination Lofoten, Lofoten Vinter og Arenaprojektet er slike nettverk, og disse blir utdypet nedenfor.

4.3.1 Destination Lofoten

Destination Lofoten er, og leder, det største nettverket i Lofoten og har 126 medlemsbedrifter. I dette nettverket er hovedoppgaven at Destination Lofoten, som overordnet organ, skal selge og markedsføre Lofoten på vegne av medlemsbedriftene. DL skal være et koordinerings- og markedsnettverk med fokus på profilering av Lofoten som reisemål.

Destination Lofoten fungerer som et markedsapparat til sine medlemmer og tilbyr markedsaktiviteter som messedeltakelser, katalogproduksjon og web-presentasjon. De har også startet med workshop for bedriftene i nettverket, der kompetanseutvikling er et sentralt tema.

Destination Lofoten har også samarbeid med andre nettverk, blant annet Lofoten Cruisennettverk og Nordland Reiseliv. De er også med i et prosjekt som heter ”The best of the Arctic”, som er i samarbeid med Hamsuns rike, Destination Narvik og Kiruna Lappland.

4.3.2 Lofoten Vinter

Lofoten Vinter oppsto da en gruppe reiselivsbedrifter tok initiativ for å avklare mulighetene for utvikling av en vintersesong i Lofoten. I 2004 ble det derfor etablert et nettverk som nå består av 24 bedrifter fra Svolvær, Kabelvåg, Henningsvær og Bøstad. I tillegg er SAS, Widerøe, Hurtigruten, Innovasjon Norge og Nordland Reiseliv samarbeidspartnere (Lofoten Vinter, 2008).

Lofoten Vinter skal ikke bare jobbe for å markedsføre Lofoten som vinterdestinasjon, men har også en sentral oppgave med å bidra til å utvikle, og tilby gode produkter som kan benyttes på helårsbasis.

4.3.3 Arenaprojektet

Arenaprojektet er et nettverksprosjekt i Arenaprogrammet til Innovasjon Norge. Nettverket er for opplevelsesbedrifter og gjelder for hele Nord-Norge, men hvor ca. 40 % av medlemsbedriftene kommer fra Lofoten. Både Vikingmuseet, Lofotakvariet og XXLofoten er deltakere her.

Arenaprogrammet er en felles satsing mellom Innovasjon Norge, Norges forskningsråd og SIVA, og består av mange arenaprojekter (nettverk). Arenaprogrammets mål er å øke verdiskapingen i regionale næringsmiljøer. Dette er miljøer med en konsentrasjon av bedrifter

innen samme bransje/verdikjede, som sammen kan danne et velutviklet kompetansemiljø. Aktører som vil bli med i et Arenaprojekt må ha et klart potensial for å forsterke nettverket. Slik kan de være med på å øke bedriftenes evne til innovasjon og videre lønnsomhetsutvikling. (Arenaprogrammet, 2009)

5 Analyse

I analysen drøfter vi den informasjonen vi fikk fra våre respondenter gjennom intervjuene. Først ser vi på sesongbasert aktivitet, og utfordringene og mulighetene man har for å drive turisme utenfor høgsesongen i Lofoten. Vi presenterer også hvordan bedriftene kan segmentere kundene, og profilere seg mot markedet. Videre ser vi på produktutvikling, som har et stort utviklingspotensial i Lofoten. Siste del av analysen omhandler nettverk og samarbeid mellom bedriftene i turistnæringen i Lofoten, og her tar vi blant annet for oss formelle og uformelle nettverk, nettverksdeltakelse og risikovillighet, kommunens rolle slik den er i dag, og hvordan turismebedriftene selv ønsker at forholdene skal være.

5.1 Sesongbasert aktivitet

Lofoten er først og fremst kjent som en region turister besøker om sommeren. Alle tall og statistikker viser dette. De senere år har man imidlertid også begynt å satse på turisme utenfor høgsesongen. Vi vil i dette delkapitlet fokusere på utfordringene og mulighetene i forhold sesongbasert aktivitet når det gjelder klima, etterspørsel, produktmangel, profilering og segmentering.

5.1.1 Klima

Siden Lofoten er lokalisert langt mot nord og ofte er utsatt for røft vær, har klimaet alltid vært et tema som har høstet bekymring når det gjelder sesongbasert aktivitet. I Lofoten kan man oppleve flere årstider på en og samme dag. Særlig på våren og høsten er ikke dette fenomenet uvanlig, noe som kan virke svært fascinerende for enkelte turister, men avskrekkende for andre. Det varierende været vil by på mange utfordringer for turistnæringen i Lofoten. Et eksempel er at man ikke får gjennomført væravhengige aktiviteter som for eksempel fiske og fjellturer. Været kan også forhindre at turister kommer seg til øygruppen som følger av at anløp med båt og ferger ikke lar seg gjøre eller at fly kanselleres. Dette er dog blitt bedret med utbyggingen av Lofotens fastlandsforbindelse, som har gitt flere transportmessige muligheter for regionen.

Rica Hotell sier at Nord-Norge og Lofoten karakteriseres med mørketid, lav temperatur og uvær, men poengterer at det er mest vi nordmenn som er opptatt av været og ikke utenlandske turister. Tyskerne reiser for eksempel ikke til Norge for å oppleve solen, men for å få en spesiell opplevelse. Dette poenget støttes av Destination Lofoten, som etterlyser tro på at vinteren har et salgspotensial. Lokalbefolkningen synes gjerne vinteren er grå og trist, men dem som skal til Lofoten har kanskje ikke opplevd vinter i det hele tatt. Destination Lofoten savner en trygghet blant bedriftene på at Lofoten har noe å selge i vinterhalvåret, og mener det ligger et potensial i å bygge selvtillit rundt dette.

5.1.2 Etterspørsel

Alle våre respondenter er bedrifter som satser på turisme utenfor høgsesongen. Felles for dem alle, med unntak av XXLofoten, er at det er i all hovedsak månedene juni – august at størsteparten av inntjeningen skjer. XXLofoten følger selv vanlig fellesferie da de arbeider opp mot bedriftsmarkedet, og har kontinuerlig inntjening stort sett hele året. XXLofoten og Rica Hotell Svolvær er de eneste av våre intervjuobjekter som driver hele året uten røde tall enkelte av månedene. For de øvrige er stort sett månedene oktober – april måneder med negativ bunnlinje.

Hovedutfordringene til bedriftene med drift utenfor høgsesongen er i følge dem selv manglende etterspørsel. Mange vil nok gi klimaet mye av skylden og det er ikke utenkelig at de naturmessige forholdene kan ha en direkte sammenheng med etterspørselen. Et annet viktig poeng er at folk rett og slett ikke har ferie utenfor høgsesongen, og for folk flest kan det oppleves som en stor barriere å reise på ferie til Lofoten utenfor sommermånedene. Flere av bedriftene vi intervjuet koblet også den manglende etterspørselen opp mot manglende produkter, og en manglende helhet i de produktene som tilbys til de som vurderer å reise til Lofoten. Destination Lofoten påpeker at man trolig må gjøre en bedre jobb i markedsarbeidet for å finne ut hvilke produkter som er interessante for potensielle kunder. Prahalad og Ramaswamy (2004) nevner insourcing av kunden som viktig i en slik sammenheng, og det kan også være en del av løsningen for å øke etterspørselen. Det vil være nyttig for bedriftene i turistnæringen i Lofoten å aktivt benytte seg av kundene i utviklingen av produkter, særlig ettersom at man på mange måter er i en oppstartsfase i forhold til vinterturisme. Aktiv

utnyttelse av kunden som ressurs vil også kunne medføre redusert risiko i forhold til mottakelsen av de nye produktene, da de er bygget på kundenes direkte ønsker og behov.

5.1.3 Produktmangel

Utfordringen med manglende produkter er også avdekket gjennom prosjektet Lofoten Vinter. Ifølge Vikingmuseet må man få stablet på beina et bedre produkt for å få opp aktiviteten i skuldresesongen. Så langt har det vært Orca-safari (spekkhuggersafari) man har profilert Lofoten med i en felles markedsføring gjennom Lofoten Vinter, men med en treffprosent så lav som 30 % det siste året må man nå utvikle flere bærekraftige produkter. Orca-safari klarer ikke bære dette alene, mener Vikingmuseet. I tillegg vil det på et værutsatt sted som Lofoten alltid være vanskelig å garantere leveranse av produkter, spesielt utenfor høgsesongen. Man kan verken garantere at turistene får sett nordlyset, at de høyeste fjelltoppene er tilgjengelige, eller at man får dratt ut på havet å fiske.

Det er bred enighet blant våre respondenter om at det er svært gode muligheter for turisme i Lofoten også utenfor sommermånedene. Problemet har vært at man ikke har vært flinke nok til å synliggjøre de produktene man kan tilby turistene. For å klare å holde turistene ved destinasjonen over lengre tid må man evne og skape en større helhet i produktene som tilbys, og man må klare å sy sammen pakker som gjør ferien enklere og opplevelsene større for den enkelte turist. Man må også bygge videre på de produkter og de opplevelser man allerede kan tilby turistene. I følge Destination Lofoten bør man særlig satse på de spisse produktene som nordlyset, spekkhuggersafari, Vikingmuseet på Borg og Førjulseventyret i Henningsvær. Videre satser Nordland Reiseliv mye på det spesielle lyset man har i nord. Men viktigst av alt, i følge Destination Lofoten, er det at man bygger videre på fiskeriene. Fiskeri, kultur og natur henger sammen, og her finnes fortsatt store utviklingsmuligheter i turistnæringen i Lofoten. Produktutvikling omtales mer grundig i kapittel 5.2, men vi understreker allerede her at produktene som tilbys har et stort utviklingspotensiale.

5.1.4 Profilering

Markedsføring og profilering av bedriftene vil være en utfordring for bedriftene i turistnæringen i Lofoten. Ingen av aktørene har verken midler eller ressurser nok til å drive en markedsføring som de selv ønsker og kanskje til dels føler er nødvendig for å få en ønskelig tilstrømning av turister. Samtidig er produktene man ønsker å profilere og selge relativt nye og ukjente produkter utenfor høgsesongen. Som nevnt tidligere er et av få eksempler XXLofoten som foreløpig ikke har hatt problemer med manglende etterspørsel etter sine produkter og opplevelsestilbud. Men også for dem vil fokus på profilering være avgjørende for stabilt salg av sine produkter.

I dagens situasjon er det Destination Lofoten som fungerer som markedsapparatet, og profilerer Lofoten som destinasjon på vegne av sine medlemsbedrifter. Mye av utfordringene man møter gjennom en slik felles markedsføring av Lofoten som destinasjon, er at mange ikke klarer se hvordan en slik felles profilering av destinasjonen skal gi en direkte effekt til sin egen bedrift. Dersom man gjennom Destination Lofotens profilering viser at man kan komme til Lofoten å oppleve spekkhuggersafari eller våre forfedres historie gjennom vikingmuseet, har bedrifter som ikke er direkte knyttet opp mot disse aktivitetene vanskeligheter med å se hvilke fordeler denne markedsføringen medfører for sin bedrift. Det er i følge XXLofoten fortsatt slik at enkelte har problemer med å unne naboen suksess, og nærmest heller er ute etter å stikke kjepper i hjulene på de andre. Vi tror det er en utfordring for destinasjonsselskapet å få fram, og vise til de ringvirkninger suksess hos et selskap kan gi til andre selskaper.

Når det gjelder hvordan profileringen av Lofoten som destinasjon utenfor høgsesongen bør være, fikk vi som ventet spredte svar, og svar som gikk i retning av de aktiviteter eller tilbud den enkelte bedrift selv har. Forslag som dukket opp av mer generell art var å fokusere på den ville og vakre naturen, de barske og tøffe værforholdene, og selvsagt hav og fiske. Det er opplagt at man bør ha forskjellige fokusområder i profileringen. Både det generelle, som går på egenskapene Lofoten har som destinasjon gjennom de naturgitte forutsetningene, samt det spesielle som går på de ulike produktene man kan tilby. Det vil også være viktig å tenke på hvordan profileringen og andre markedsaktiviteter skal foregå metodisk. En kobling til eksterne interessenter som kunder og leverandører kan være en mulighet for å nå ut til

utenlandske markeder. Markedsføringen bør skje der kunden er, dermed kan for eksempel leverandører av markedskartlegging og markedsundersøkelser tilknyttes profileringsarbeidet.

5.1.5 Segmentering

Profilering og markedsføring av relativt ferske tilbud må være grundig gjennomtenkt, særlig med tanke på hvilke kundegrupper man henvender seg til. Det store spørsmålet er hvem som ønsker å besøke Lofoten utenfor høgsesongen? Hvem skal fokuset rettes mot? Skal det satses på rene ferieturister, forretningsturister, ekstremспортsturister eller andre segmenter?

Fitje (2001) deler turistene inn i forretningsturister og ferieturister. Det som skiller dem er at forretningsturisten legger igjen mye mer penger på sitt opphold enn ferieturisten. En undersøkelse fra det danske magasinet Take Off (2005) viste at den gjennomsnittlige forretningsturisten bruker nesten syv ganger så mye penger i gjennomsnitt pr. døgn som ferieturisten. Denne informasjonen er interessant i diskusjonen om hvilket segment som kan synes å være bedre å satse på.

Siden vår oppgave handler om verdiskaping for bedriftene i turistnæringen i et nettverksperspektiv, må forretningsturisme ansees som et godt alternativ i segmenteringen utenfor høgsesongen. Dette er det flere grunner til. Forretningsturismen viser seg som meget kjøpekraftig, samtidig som den i liten grad er sesongavhengig. Bedriftenes kurs- og konferanseaktiviteter legges utenfor sommeren på grunn av ferieavvikling, og dermed vil det være formålstjenlig med tanke på verdiskaping utenfor høgsesongen å tiltrekke seg disse gruppene. Blant våre respondenter er det kun XXLofoten som satser spesifikt på segmentet forretningsturisme, og er som tidligere påpekt en av to respondenter som ikke har røde tall utenfor høgsesongen.

Når vi diskuterer forretningsturisten som mulighet er det både på grunn av dens potensial og fordi ferieturisme utenfor høgsesongen er en vanskelig oppgave, selv om det registreres positiv økning. Våre respondenter mener at en av grunnene til vanskelighetene med ferieturisme er at ferieturisten nettopp er turist når det er ferie, og dette er som regel i Lofotens høgsesong. Vi vil ut fra dette ikke si at ferieturisme bør utelukkes. Både ferieturisme og forretningsturisme har et stort potensial og bør begge satses på, men forretningsturismens

sesonguavhengighet kan føre til økt aktivitet for hele turistnæringen og gi betydelige ringvirkninger mot ferieturistsegmentet.

Det er mange utfordringer i segmenteringen utenfor høysesongen. En satsing mot forretningsturisme vil stille store krav til nettverksorganisering, da gode pakkeløsninger vil være en nødvendighet. For å sikre verdiskaping for flere enn overnattingsbedriftene og dem som tilbyr kurs- og konferansene, vil det kreves opplegg der deltakerne tas med på aktiviteter og opplevelser i tillegg til det faglige. En annen utfordring i tilknytning til forretningsturismen er den meget dagsaktuelle finanskrisen. Bedrifter er nå mer varsomme med storstilte og dyre konferanseturer, selv om dette imidlertid kan se ut til å være en fase som kan virke forbigående. Dette er en utfordring som er nevnt fra bedriftenes side, og som ikke må undervurderes i sammenheng med vår problemstilling. Er bedriftenes villige til å sende ansatte på kurs og konferanser, eller rett og slett på en tur hvor den sosiale biten står i høysetet, midt oppe i finanskrisen? Kan man sende ansatte på hyggetur i ene enden, mens man må permittere andre som følger av manglende inntjening, og manglende etterspørsel?

5.2 Produktutvikling

Ideer, produktutviklinger, innovasjoner, og i tillegg markedsføringen av disse, er noen av de viktigste faktorene for å kunne øke attraktiviteten til et turistmål i dag. ”Det å komme med noe nytt” er essensielt i en verden der man har tilgang på det meste på de stedene man til en hver tid befinner seg. Å bygge en profil rundt noe man skal være best på, vil i større grad være vesentlig for å kunne lykkes som destinasjon. Det handler om å gi turistene en meningsfull og verdifull opplevelse som de ikke finner noen andre steder. Hvis turistene for eksempel vil ha sol drar de til Spania, Hellas, Tyrkia eller andre sydendestinasjoner. Hvis de derimot ønsker en spesiell og innholdsrik storbyferie så kan de fleste land varte opp med dette. En fantastisk skiferie kan man nyte eksempelvis i Frankrike, Sveits og Østerrike, eller på Hemsedal, Geilo eller Trysil her i Norge. Lofoten kan ikke tilby spesielt mye sol og varme, en storslått skiferie for hele familien eller en tradisjonell storbyferie, men det er heller ikke på disse områdene Lofoten skal konkurrere. Ifølge XXLofoten skal Lofoten være best i verden på sammensatte opplevelser, sommer som vinter, der den unike Lofotnaturen, og ikke minst Lofotkulturen, blir satt i fokus.

I en produktutviklingsfase er det mange hensyn man må ta, og da særlig i forhold til natur og bærekraftighet. Fitje (2001) påpeker at den norske naturen har vært, og vil alltid være det viktigste elementet i norsk turisme. Lofoten er nå inne i en prosess hvor de skal vurderes opp mot status som verdensarvområde, og dersom dette innvilges vil det trolig gjøre utvikling av produkter med naturen som et viktig element vanskeligere. Dette igjen kan føre til en dreining mot nye satsingsområder som for eksempel økoturisme, som foreløpig er lite utbredt i regionen. Økoturisme har ifølge Jacobsen og Eide (2002) sine fordeler ut fra prinsipper om bærekraftighet, gjennom langsiktige økonomiske og sosiale goder til lokalsamfunnet, samt moralsk ansvar og etisk handling ovenfor natur- og kulturmiljø.

5.2.1 Produkter og sesongsvingninger.

I fundamentet for at Lofoten skal kunne hevde seg som vinterdestinasjon og dermed øke bedriftenes verdiskaping utenfor høgsesongen, må det ligge gode og velutviklede produkter. Når vi snakker om å øke verdiskaping er det viktig å understreke at det ikke bare er snakk om å øke verdiskapingen for bedriften i seg selv. Andersen (2008) poengterer at moderne bedrifter også må ta sikte på å skape verdier for sine medarbeidere og for sine kunder.

Meningsfulle produkter og en meningsfull arbeidshverdag for medarbeiderne er også viktig å tenke på når nye produkter utvikles, slik at medarbeiderne og kunden føler at de sitter igjen med noe når dagen er over, og aktiviteten og produktet er gjennomført eller solgt.

Produktene kan både være utviklet av enkeltstående bedrifter eller gjennom samarbeid og/eller nettverk. Pakkeløsninger er et nøkkelord her, der flere produkter sammen utgjør et skreddersydd og godt tilbud. Uten gode produkter har man ikke noe å markedsføre, og uten markedsføring går besøkstallene for Lofoten ned. Det ene vil berøre det andre, og hvordan samarbeid og nettverk vil spille en rolle i denne forbindelsen vil diskuteres mer grundig senere.

Våre respondenter mener hovedutfordringen knyttet til produkter og sesongsvingninger er hva som kan tilbys utenfor høgsesongen. Undersøker man hva Lofoten har å tilby i høgsesongen kontra lavsesongen finner man et klart skille. Dette er dels på grunn av at etterspørselen går ned, men også på grunn av naturmessige forhold som fører til at mange tilbud blir upassende og mindre gjennomførbare. Utfordringen er derfor å finne produkter som er like

gjennomførbare utenfor høgsesongen som i høgsesongen, eller som bare er passende utenfor høgsesongen.

Respondentenes svar er entydige når det gjelder sesongutfordringer i forbindelse med produkttilbud. De mener først og fremst at de naturgitte forholdene, som ble beskrevet i klimakapittelet, er meget vanskelige. En annen faktor respondentene peker på er at tilbudene blir noe reduserte som følger av lavere etterspørsel og dermed redusert bemanning hos bedriftene. Fire av seks intervjubedrifter kutter bemanningen på grunn av dalende etterspørsel utenfor høgsesongen. Dette betyr at mange som arbeider i turistnæringen har flere jobber, som igjen kan skape problemer med fleksibiliteten i forhold til innhenting av arbeidskraft når det trengs.

Naturmessige forhold og redusert bemanning grunnet lav etterspørsel fører til at man støter på et stort problem med å garantere for leveransen av produktet i lavsesongen. Både Reine Rorbuer og XXLofoten nevner dette som en stor utfordring for turismebedriftene i Lofoten. De fleste produkttilbudene i Lofoten er aktiviteter som skal skje utendørs, og forhåndsbestillinger av opplevelser er dermed vanskelig siden været er meget uforutsigbart.

Når tilbudene er sammensatt av bidrag fra flere næringer, og etterspørselen er forholdsvis lav, kommer bemanningsproblemet frem. For eksempel kan fiskere som vanligvis inngår i et opplevelsestilbud være opptatt med sitt virke på en annen lokalisering i turismens lavsesong, og dermed blir tilbudet vanskeligere å gjennomføre. Reine Rorbuer sier dette problemet er særlig markant vest i Lofoten. Samtidig mener flere respondenter at en stor utfordring på dette området er å kunne ha muligheten til å gjennomføre opplevelsestilbud selv med lav deltakelse. XXLofoten tilbyr på sin side en leveringsgaranti for sine produkter. Hvis deres tilbud blir vanskelig å gjennomføre grunnet for eksempel vær og vind, skal de kunne garantere for at verdien av opplevelsen blir ivaretatt enten på en annen lokalisering eller i en annen form, men av samme kvalitet.

5.2.1.1 Variasjon i produktfokus

Sommer betyr høgsesong i Lofoten, og bedriftene kan tilby produkter som skal vise de spektakulære og unike sidene av Lofoten. Lavsesongen er også meget spektakulær og unik,

men det betyr nødvendigvis ikke at høgsesongen og lavsesongen gir grunnlag for å tilby det samme. Når sesongene skifter og gir forskjellige forutsetninger for hva som kan tilbys, bør også produktene som tilbys forandres slik at sesong og produkt passer sammen. En tendens vi ser fra våre respondenter er at deres produktfokus forblir det samme selv om sesongene skifter, og at de samme produktene som blir tilbudt i høgsesongen også blir tilbudt utenfor høgsesongen. I tillegg til dette blir mange av disse produktene tilbudt i begrenset grad utenfor høgsesongen, som ytterligere forverrer tilbudet. Flere respondenter sier at lavsesongens naturmessige utfordringer begrenser mulighetene til å kunne tilby de gode produktene, men i realiteten er det faktumet at produktene ikke er tilpasset lavsesongen som er problemet. Naturgitte forutsetninger kan man ikke gjøre noe med, men det kan man derimot gjøre med produkttilbudet.

En stor mulighet og potensial ligger i turismebedriftenes sesongmessige produktvariasjon. Et stort mål for bedriftene, og for turistnæringen generelt, bør være å kunne skape og tilby produkter utenfor høgsesongen som bryter med høgsesongproduktene. Dette kan skje både gjennom nye produkter, eller gjennom forandring og forbedring av de eksisterende produktene. Kundene kan også spille en rolle i sammenheng med dette. Pedersen og Engelund (2008) poengterer at i opplevelsesbedrifter skjer produktforbedringer gjennom kundesamhandling oftest ved hjelp av tilbakemeldinger. Disse tilbakemeldingene skjer helst når, eller rett etter at kunden er i opplevelsen. Dette stiller krav til oppmerksomhet mot responsmottak hos turismebedriftene, slik at de som benytter tilbudene får mulighet til å delta i utviklingen. Utenfor høgsesong er dette særlig viktig siden kundegrunnlaget på opplevelsene i Lofoten er lavt. Samtidig vil det utenfor høgsesong være ekstra viktig å henvende seg til kundene der de befinner seg, både nasjonalt og internasjonalt. Gjennom kundesamhandling i og utenfor Lofoten vil det kunne åpnes muligheter for merkbar forandring i produktspekteret når høsten kommer, og man kan profilere seg med noe helt nytt.

5.2.2 Kreativitet og innovasjon

Å utvikle gode produkter og tilbud starter med godt forarbeid. Alle gode ideer starter i en kreativ utviklingsfase, eller i et kreativt miljø. Å evne og skape nye produkter, eller å skape nye forbedringer, blir sentralt i en tid hvor turistene stadig søker etter det spesielle. Kreative og innovative bedrifter, eller støtte til en nyskapende utvikling hos etablerte bedrifter, er en

økende nødvendighet for å dekke turistenes behov i søken etter unike produkter og opplevelser. Vekst i kreativitet og innovasjon som grunnlag for økt verdiskaping kan være en suksessfaktor for de fleste virksomheter, og da også for turismebedriftene.

Det er mange utfordringer knyttet til kreativitet og innovasjon i forbindelse med produktutviklinger i Lofoten. Her kan nevnes både finansielle utfordringer og manglende organisert samarbeid og nettverk. Ut fra vår undersøkelse viser det seg at evnen til kreativitet synes å være større i østlige deler av Lofoten i forhold til de vestlige. Reine Rorbuer mener forhold som tetthet av turismebedrifter og størrelsen på byer og tettsteder utgjør en vesentlig del av denne forskjellen, da disse faktorene kan bidra til hvorvidt det blir grobunn for et kreativt miljø og muligheten til å skape innovasjoner på tvers av bedrifter.

Kompetanse og evnen til å være innovativ er sterkt knyttet sammen, og når kreativiteten stagnerer i bedriftene, bør man åpne for nye impulser andre steder. Vi har tidligere diskutert *åpen innovasjon* som en mulighet til fornyelse gjennom impulser utenfra, og dette vil også være fruktbart for produktutviklingen i Lofoten. Chesbrough (2003) mener at å kunne åpne for ideer eksternt og å inkludere ekstern kompetanse i en innovasjonsprosess vil i stor grad være en suksessfaktor for produktutviklinger. Å kunne hente kompetanse og ideer fra kunder og leverandører vil være aktuelt både for enkeltbedrifter og en samlet turistnæring i Lofoten. Studering av andre turistområder både nasjonalt og internasjonalt kan være en mulighet for å hente inspirasjon, ideer og kompetanse. Med disse nye impulsene kan man komplementere produktutviklingen som det nå jobbes med utenfor høgsesongen i Lofoten.

5.2.3 Pakkeløsninger

For å bygge opp bedre tilbud, kan utvikling av gode pakkeløsninger være en suksessfaktor. Med pakkeløsninger kan hver bedrift i et samarbeid tilby de produktene dem er aller best på, slik at det helhetlige tilbudet blir stødig og variert.

Flere av våre respondenter, XXLofoten, Reine Rorbuer, Vikingmuseet på Borg og Lofotakvariet, har slike pakkeløsninger sammen med andre. Disse tilbudene er sammensatt med innsats av flere næringer, blant annet fiskeri, museer og gallerier, mat, overnatting og transport. Respondentene mener at en av faktorene til bedre pakketilbud er å kombinere

næringer på denne måten, slik at turistene får muligheten til å oppleve Lofotens natur og kultur på en god og organisert måte. Slik blir verdien av opplevelsen større for turistene, og verdiskapingen blir også større for bedriftene som deltar i pakkelsen. Samtidig mener noen av våre respondenter at det store gjennombruddet ikke er kommet når det gjelder å skape gode pakkelsen utenfor høysesongen, men de trekker imidlertid frem Førjulseventyret i Henningsvær som et av få virkelig vellykkede eksempler. Her går enkeltbedrifter sammen om å skape et skreddersydd tilbud der julegavehandel fra de ulike nisjebutikkene i Henningsvær står i fokus.

Contractor (1986) mener noen av fordelene med å samarbeide er komplementaritet av både kunnskap og teknologi. I et pakkelsenperspektiv er også komplementaritet av produkter sentralt å nevne da produktene hver bedrift representerer kan benyttes sammen. Lofotr Vikingmuseet på Borg påpeker at det finns antydninger til mangel på komplementære produkter i Lofoten da veldig mange bedrifter tilbyr det samme på et lite geografisk område. Et eksempel er et overtilbud av for like aktiviteter på sjøen. Det som oppstår er uheldig konkurranse der resultatet er at hver bedrift som tilbyr produktet får lavere etterspørsel og dermed redusert verdiskaping.

Ved å gjøre noen grep kan flere muligheter åpenbare seg for økt verdiskaping gjennom produkttilbud. Vi diskuterte i kapittel 2.3.2.2 om fremmede faktorer ved nettverk og samarbeid at bedriftene kan "bytte produksjon" når hver har flere av de samme produktene. Slik kan de i et samarbeid spesialisere seg innen et område som igjen kan føre til kvalitetsforbedring. En god pakkelsen krever meget godt samarbeid og en samstemt forståelse av hvilken innsats som må foreligge fra hver bedrift, samtidig som man må være villig til å ta risiko og å dele de produktene man har.

En god pakkelsen inneholder produkter som utfyller hverandre, og en mulighet i denne sammenheng er å skape pakkelsen som holder turistene igjen over lengre tid enn før. En slik løsning kan bestå av ulike produkter som strekkes ut over lengre tid og over større avstander enn tidligere.

5.2.4 Støtte til produktutviklingen

Vi har tidligere understreket at en av hovedutfordringene for turistnæringer som er preget av en samling små bedrifter, er mangel på ressurser. De finansielle ressursene skiller seg her ut som særlig problematiske, og dette er intet unntak i Lofoten. Uten tilstrekkelig økonomisk grunnlag blir kompetanse- og produktutvikling vanskeligere å gjennomføre, noe som også kom tydelig frem gjennom undersøkelsen av våre respondenter.

Vi vil skille mellom to forhold når det gjelder den finansielle støtten. Det ene er støtte til kompetanseutvikling, mens det andre er støtte til generell idé- og produktutvikling i turistnæringens bedrifter. Destination Lofoten har et stort ønske om kompetanseutvikling for sine medlemsbedrifter, men savner finansielle midler til å kunne gjennomføre dette. Samtidig mener de at satsing på turisme bør skje med større engasjement fra det offentlige, både gjennom kommunene lokalt og på nasjonal basis gjennom et eget turistdepartement.

Når det gjelder støtte til generell idé- og produktutvikling hos bedriftene sier respondentene at det mest aktuelle er å søke midler hos Innovasjon Norge. Et eksempel der Innovasjon Norge har spilt en rolle er utviklingen av en ny opplevelsesbedrift på Reine med flere aktivitetstilbud til turistene, og som til en viss grad vil fungere som en turistinformasjon. Nye ideer kan også prosjekteres og søkes støtte til gjennom næringsutviklingsfond.

I tillegg til de finansielle ressursene kan støtten til produktutviklingen skje gjennom samskaping med kunder og leverandører. Prahalad og Ramaswamy (2004) har satt fokus på denne måten å utvikle produkter. I den senere tid har samskaping blitt et velkjent fenomen da flere og flere store bedrifter benytter kundene i behovskartleggingen og som input til produktutforming. Gjennom aktiv deltakelse fra kunder og leverandører i faser av produktutviklingen, kan de selv være med å skape de verdiene de selv mottar. Dette kan også være nyttig hos bedriftene i turistnæringen i Lofoten. Destination Lofoten sier at for en utvikling av Lofoten som vinterdestinasjon blir det viktig å kartlegge hvem som ønsker å besøke Lofoten utenfor høgsesongen. En voksende tendens er at valget av destinasjon skjer ved muntlige anbefalinger fra venner og kjente. Dermed blir det viktigere å høre hva kundene etterspør, og utvikle produktene deretter.

5.3 Nettverk og samarbeid mellom turismebedrifter i Lofoten utenfor høgsesongen

Det finnes mange større og mindre nettverk i turistnæringen i Lofoten. Både ulike typer nettverk og ulike former for nettverk. Felles for de nettverkene vi tidligere har presentert er at det er nettverk som arbeider for å øke turismen i Lofoten utenfor høgsesongen, og dermed øke bedriftenes verdiskaping i samme periode. Turisme i Lofoten utenfor høgsesongen er et forholdsvis nytt fenomen, og positive tall i alle driftsperioder har alltid vært en utfordring. Det å tørre å ta den risikoen det innebærer å gå fra sesongbasert drift til helårs drift, samt å klare å bære og håndtere denne risikoen vil være viktig ikke bare for den enkelte bedrift, men for hele turistnæringen i Lofoten.

5.3.1 Nettverksmangfoldet i Lofoten

Det finnes mange nettverk innen turistnæringen i Lofoten. Det største nettverket er Destination Lofoten, og de fungerer som sine 126 medlemsbedrifters markedsapparat. De skal markedsføre og selge Lofoten på vegne av sine medlemsbedrifter. Lofoten Vinter er et annet nettverk som er særlig rettet inn mot vinterturisme i Lofoten og har 24 medlemsbedrifter. Arenaprojektet er et prosjekt i regi av Innovasjon Norge, men hvor store deler av medlemsbedriftene kommer fra Lofoten. Dette er et nettverk for opplevelsesbedrifter som gjelder hele Nord-Norge. Lofoten Cruisenettverk må også nevnes. Cruiseanløp tidligere og senere på året vil være til stor fordel for turistnæringen i skuldervesongene, selv om dette er et nettverk som på nåværende tidspunkt i all hovedsak jobber for turisme på sommeren. I tillegg er flere av respondentene våre medlemmer av lokale næringslivsforeninger hvor hele næringslivet møtes, samt mange mindre uformelle nettverk.

Tabell 2 viser en oversikt over hvem av våre respondenter som er medlemmer av hvilke organiserte nettverk:

Tabell 2: Turismebedriftenes medlemskap i ulike nettverk

Lofotakvariet	<ul style="list-style-type: none"> • Arenaprojektet • Destination Lofoten • Lofoten Cruisennettverk • Lofoten Mat • Lofoten Vinter • Storvågan AS
Rica Hotell Svolvær	<ul style="list-style-type: none"> • Destination Lofoten • Lofoten Vinter • NHO Reiseliv • Vågan Næringsforening
Reine Rorbuer	<ul style="list-style-type: none"> • Destination Lofoten • De historiske hotell
XXLofoten	<ul style="list-style-type: none"> • Arenaprojektet • Destination Lofoten • Lofoten Vinter • Vågan Næringsforening
Lofotr Vikingmuseet	<ul style="list-style-type: none"> • Arenaprojektet • Destination Lofoten • Lofoten Cruisennettverk • Lofoten Vinter • Museumsnettverk Lofoten • Vestvågøy Næringsforening

5.3.2 Formelle og uformelle nettverk

Respondentene våre er klare på at formelle og uformelle nettverk er både vanlig og nødvendig for turistnæringen i Lofoten. De større nettverkene som respondentene er medlemmer av er i hovedsak formaliserte nettverk, noe som er nødvendig for at de skal fungere. Eksempler på dette er Destination Lofoten, Arenaprojektet og Lofoten Vinter som vi omtalte tidligere. Her er det innmeldte medlemsbedrifter som får informasjon fra nettverkslederen og der medlemmene bidrar med blant annet en medlemskontingent. Uten en formalisering vil nettverkene fort bli uoversiktlige og få en dårlig struktur. Dette kan blant annet føre til at informasjonsflyt, kommunikasjon og møteaktivitet blir uorganisert og vanskeligere å planlegge.

Blant de mange mindre nettverkene Lofotens turismebedrifter er medlem av, finner man nesten utelukkende uformelle nettverk. Dette er nettverk som kjennetegnes ved at bedriftene i hovedsak har personlige relasjoner og kjennskap seg imellom istedenfor nedfelte kontrakter. De fleste av våre respondenter sier at de uformelle nettverkene fungerer bra, og at det er en enkel måte å samarbeide på. I disse nettverkene blir samarbeidet i vesentlig grad utøvd med hjelp av ”hand shake” og gjensidig tillit. Likevel poengterer flere av respondentene at det i de uformelle nettverkene også finnes uskrevne spilleregler som må følges. Med disse spillereglene skal det sikres at engasjementet rundt samarbeidet opprettholdes og at gratispassasjerproblemet ikke oppstår.

5.3.2.1 Tillit

Tillit vil i alle former for nettverk være et viktig nøkkelord, og det er særlig i de uformaliserte nettverkene at problemer kan oppstå dersom tillit mellom aktørene svekkes. Haugland (2004) sier at tillit handler om fokus på fire ulike normer; solidaritet, gjensidighet, fleksibilitet og konfliktløsning.

Solidaritet blir viktig når det gjelder å øke verdiskapingen for et samlet Lofoten. Å stå sammen er essensielt når det skal arbeides mot bedre løsninger for utviklingen av regionen, og samholdet er like viktig i de store som i de små nettverkene. Viljen til å dele er også sentralt i forbindelse med solidaritet, noe enkelte av respondentene mener turismebedriftene ikke er gode nok på.

Normen gjensidighet er av stor betydning når det gjelder input i form av innsats til nettverkene, og output gjennom de godene nettverksarbeidet kan gi hver enkelt bedrift. Respondentene sier at man må ha tillit både til at motparten gjør en god jobb, og at de i det hele tatt utfører den jobben de er satt til. Dette handler om engasjement og at alle må bidra om bedriftene skal nå et felles mål. Reine Rorbuer påpeker i den forbindelsen at tillit er et av de viktigste elementene for at deres samarbeid med andre skal fungere. Hos dem er det ikke fastlagt hva andre parter skal bidra med når de for eksempel utvikler sine opplevelsestilbud, men likevel sikrer de leveransene fra eksterne bedrifter ved hjelp av gode relasjoner. Deres

avgjørelser når det gjelder om de skal samarbeide eller ikke, handler mest om tillit og gode erfaringer med den andre parten.

I små nettverk og samarbeid der innsatsfaktorene ikke er fastlagte, blir fleksibilitet i forhold til leveranser sentralt. Turismebedriftene må kunne stole på at eksterne leverandører bidrar med deres produkter, tjenester og kompetanse i henhold til de avtalene som er gjort. Som nevnt i produktutviklingskapittelet er bedriftenes garanti for leveransene til turister ikke bare en klimamessig utfordring, men også en utfordring gjennom fleksibilitet fra andre aktører som inngår i turismebedriftenes kjernekompetanse.

Generelt mener respondentene at tilliten mellom aktørene i turistnæringen i Lofoten er stor og at det er et lite konfliktfyllt miljø. Likevel opplever noen at det har det vist seg vanskelig å samarbeide på mindre steder, hvor interne stridigheter lettere kan oppstå. Konfliktløsning i uformelle nettverk basert på tillit er derfor viktig siden disse nettverkene typisk er preget av kontinuerlige tilpasningsprosesser, og hvor det ofte kan bli usikkerhet rundt detaljer i forholdet mellom bedriftene. Dette stiller krav til at problemer som kommer underveis i samarbeidet håndteres og løses idet de oppstår.

5.3.3 Ulike typer nettverk

Bø og Schiefloe (2007) mener det er fire hovedtyper av nettverk mellom bedrifter. Disse er leverandørnettverket, outsourcing, produksjonsallianser og virtuelle nettverk. Alle disse gjenkjennes fra de svar vi har fått hos våre respondenter, og det kan kobles til både formelle og uformelle allianser bedriftene mellom.

I flere tilfeller fungerer enkelte av våre respondenter som leverandører til andre bedrifter i turistnæringen i Lofoten. Dette gjelder leveranser av både spesifikke produkter, tjenester og kompetanse. Når det kommer til outsourcing i form av støttefunksjoner fra andre bedrifter er dette også en svært vanlig form for samarbeid i turistnæringen i Lofoten. Det handler mye om at de færreste bedriftene sitter på all nødvendig kompetanse og alt nødvendig utstyr alene. Leverandørnettverk og outsourcing fra andre er sentrale samarbeidsformer i Lofoten. Spesielt for opplevelsesbedriftene er de merkbare siden tilbudet og kjernekompetansen er sammensatt av produkter og støttefunksjoner fra andre.

Produksjonsallianser har man trolig et stort potensial til å videreutvikle i Lofoten, og det er særlig noe våre respondenter har rettet oppmerksomhet mot. Nettverk, både formelle og uformelle, kan bidra til bedre produktivitet og bedre produkter, som igjen fører til økt verdiskaping for bedriftene.

Når det gjelder virtuelle nettverk har man i Lofoten ikke kommet særlig langt. Rica Hotell Svolvær er her klart kommet lengst gjennom å være en del av Rica-kjeden og de fordeler det måtte medføre. Men også her finnes store utviklingsmuligheter for Lofoten. I dagens samfunn hvor internett er blitt det mest vanlige kommunikasjonsforum vil det være viktig for en potensiell kunde å få mest og best mulig informasjon ved hjelp av noen enkle tastetrykk på datamaskinen, enten han sitter i Norge, Tyskland eller USA.

5.3.4 Konkurransen og samarbeid, coopetition

Vi ser klare tendenser på at bedriftene i turistnæringen i Lofoten gjennom nettverkene sine konkurrerer og samarbeider på en måte som minner om coopetition-tankegangen som ble presentert av Nohria (1992) i kapittel 2.3.1. Dette er særlig tilfellet i østlige deler av Lofoten slik vi oppfatter det. Samtidig finnes fortsatt bedrifter som ikke ser hvilke gevinster samarbeid og nettverk kan gi, og vi tror disse bedriftene kan få problemer etter hvert som nettverkene bygger seg opp og virkelig får tatt form. Bedrifter som har deltatt aktivt fra starten av vil alltid stå i en sterkere posisjon enn bedrifter som kommer til etter hvert.

Vikingsmuseet ser gjennom Arenaprojektet de er med i, at man i Lofoten er for dårlige til å utnytte hverandre. Man må bli bedre på å lage pakketilbud med produkter fra flere aktører. Man er for opptatte av det man selv holder på med. I lavsesongen bør man fokusere på å skape nettverk der man i større grad utfyller hverandre, i stedet for å konkurrere ennå mer, hevder Vikingsmuseet. Det er nettopp her coopetition vil være relevant. Mange små bedrifter i turistnæringen i Lofoten har for lite ressurser, både økonomiske og menneskelige til å kunne drive sunt og effektivt i lavsesongen. Med coopetition blir det mer fokus på hvilke fordeler man sammen kan oppnå, heller enn priskrig. Det er særlig utenfor høgsesongen dette vil være aktuelt. At man innleder samarbeid på enkelte områder betyr likevel ikke at man må samarbeide om alt. Noe av essensen i coopetition-tankegangen er at man samarbeider der man

ser at dette gir gevinster, mens man fortsetter å konkurrere på andre områder der man ikke ser på dette som formålstjenelig.

5.3.5 Kommunens rolle

En viktig støttespiller for turistnæringen i en region vil alltid være kommunen. Destination Lofoten hevder at kommunene i Lofoten satser alt for lite rent økonomisk på turisme. Slik det fungerer i dag kjøper kommunene i Lofoten en tjeneste hos Destination Lofoten, som går ut på at de skal koordinere og gjennomføre regionale salgs og markedsaktiviteter. Destination Lofoten skal også ivareta vertskapsrollen til Lofotkommunene, og sørge for nødvendig opplæring.

Destination Lofoten føler selv at de gjennomfører markedsføring, salg og vertskapsrollen godt. Dette er også forenlig med svarene vi har fått fra øvrige respondenter i vår undersøkelse. Problemet ligger i at de ikke har nok ressurser til opplæring. For lite ressurser medfører at for få folk har mulighet til å jobbe med opplæring og kompetanseutvikling blant medlemsbedriftene i Destination Lofoten, noe vi mener er en stor svakhet for hele regionen. Kommunene burde satset mer på turisme, og det er vanskelig, om ikke umulig å finne fram til hvor mye penger kommunene bruker på turistnæringen. På direkte spørsmål om hvor hardt kommunene satser på turistnæringen på en skala fra en til ti, svarer Destination Lofoten to.

5.3.6 Nettverksdeltakelse

Det virker for oss som at en av de største utfordringene med nettverksarbeid i Lofoten er manglende deltagelse fra bedrifter som er medlemmer i de ulike nettverkene. Likevel er det ingen av våre respondenter som hevder at nettverksarbeid tas for gitt. I følge Destination Lofoten benytter bare ca. en av tre medlemsbedrifter seg aktivt av deres nettverk, mens resterende medlemsbedrifter bare betaler sin medlemskontingent og sitter på gjerdet og venter på resultater. Da kan man heller ikke forvente seg særlig effekt av deltagelsen. Et velfungerende nettverk er avhengig av at medlemmene både deltar aktivt og engasjerer seg i det arbeidet som gjøres i nettverket.

Indikasjoner fra respondentene viser at Destination Lofotens nettverk kan være for stort, og at det dermed virker uoversiktlig og upersonlig for den enkelte bedrift. Med 126 medlemsbedrifter vil det bli vanskelig å knytte bånd til bedrifter man ikke har kjennskap til fra tidligere. Derfor vil det være en nødvendighet for bedrifter som ønsker å satse utenfor høysesongen også å delta i andre nettverk enn Destination Lofoten. Da gjerne nettverk med mindre geografisk utstrekning enn Destination Lofoten, ettersom at kortere avstander trolig gjør det lettere å samarbeide og i fellesskap selge produktene. Flere av våre respondenter var også av denne formening, og det ble uttrykt ønske om bedre samarbeid med bedriftene i sitt nærmiljø. Tross alt vil det med tanke på avstander være enklere å samarbeide med bedrifter man har vegg i vegg enn bedrifter i nabokommunen.

5.3.7 Risikovillighet

En annen viktig faktor som er en stor utfordring i dag er at bedrifter må være villige til å ta større risiko. Risiko både gjennom den barrieren det er å gå fra å holde bare sesongåpent til helårs drift, men også risiko i forhold til å utvikle nye produkter og videreutvikle eksisterende produkter som er tilpasset sesongene. Det å profilere Lofoten på sommeren og vinteren er to vidt forskjellige ting, men merkenavnet Lofoten eksisterer både vinter- som sommertid. På den måten har man en fordel kontra andre destinasjoner som må starte fra bunnen av i oppbyggingen av destinasjon.

Contractor (1986) diskuterer i litteraturen viktigheten av å spre risiko i forbindelse med samarbeid mellom bedrifter. Særlig gjelder dette når nye produkter eller nye virksomhetsområder skal utarbeides og utvikles. Samarbeid mellom bedrifter, særlig i en produktutviklingsfase kan sees på både som håndtering og reduksjon av risiko. I turistnæringen vil det ikke bare være snakk om redusert økonomisk risiko, men også risiko i forhold til suksessfaktorer som brukernes mottakelse. Sistnevnte påstand kommer som en følge av at turistnæringen er en variert og delvis uoversiktlig næring, og at det dermed vil være viktig å få impulser fra andre i næringen.

5.3.8 Ønsket fremtidsbilde

En mulighet, som vi nå tror kan realiseres, er en ny form for nettverksorganisering mellom bedriftene som satser på turisme utenfor høgsesongen i Lofoten. Johannesen og Olaisen (1995) påpeker at en nettverksorganisering kan benyttes som et strategisk virkemiddel for å bøte på det handikap små bedrifter har, og det er nettopp små bedrifter Lofotens turistnæring består av. Johannesen og Olaisen (op.cit.) mener nettverk for økt kunnskap og verdiskaping kan bidra til innovasjon i sentrale deler av bedriftene, eksempelvis produkt, prosess og marked. Nettverksorganisering er også noe bedriftene selv mener kan være en god løsning for å få økt tilstrømningen av turister.

Slik vi oppfattet forholdene i Lofoten gjennom intervjuene vi gjorde, så er man allerede kommet langt i det å samarbeide med hverandre utenfor høgsesongen, noe man er helt avhengig av for å kunne lykkes med satsingen. Problemet er imidlertid at det er for få initiativ og for liten risikovillighet til å satse friskt nok utenfor høgsesongen. Bedriftene i turistnæringen i Lofoten er avhengige av at også andre tør satse og velge å ha åpent. Det nytter ikke å ha en bedrift som satser, dersom resten av bedriftene holder vinterstengt. På sommeren kommer turistene mer eller mindre uoppfordret, og man er da ikke like avhengige av nettverk og samarbeid, i følge våre respondenter. En ny type nettverksorganisering, som skal ta sikte på å øke verdiskapingen utenfor høgsesongen, kan både medføre økte inntekter, men også i stor grad reduserte kostnader.

Bedriftene i turistnæringen i Lofoten mener de er klare til å ta imot turister utenfor høgsesongen. Likevel er vi usikre på om de har gode nok tilbud og produkter til at turistene velger Lofoten framfor alternative reisemål. Det er først og fremst her turistnæringen i Lofoten har en jobb å gjøre, og dette er noe våre respondenter erkjenner. Enigheten var stor hos bedriftene vi intervjuet i at man må samarbeide og danne store og små nettverk hvis det skal være "liv laga" for turisme i Lofoten utenfor høgsesongen. Flere av bedriftene kom også med forslag til hvordan dette kunne gjøres. Mest klar på dette var Destination Lofoten som jobber med slike problemstillinger daglig, mens også Vikingmuseet ytret synspunkter på hvordan et fremtidig nettverk kunne se ut.

Vikingmuseet tror at i et nettverk hvor målet skal være å øke verdiskapingen utenfor høgsesongen, så kan Destination Lofoten gjerne ta seg av den delen som omhandler profileringen av destinasjonen og dens vinterprodukter. Det Vikingmuseet derimot er mer skeptisk til er om Destination Lofoten er rette instans til å være prosjektleder for et innovasjonsprosjekt for å utvikle vinterproduktet Lofoten. Man ønsker med andre ord en form for inndeling i et profileringsprosjekt og et utviklingsprosjekt. Vikingmuseet har svært gode erfaringer gjennom deltakelse i Arenaprojektet. Der fokuserer man på hva den enkelte bedrift kan og bør gjøre ut fra sin situasjon, noe som fører til at hver enkelt bedrift blir mye mer involvert i en utviklings- og innovasjonsprosess. Arenaprojektet går rett på aktørene som skal bygge produktene og gjør klare grep for å vise hva som må til. Den enkelte bedrift blir derfor mye mer involvert. Slik det fungerer per i dag så forventes det at Destination Lofoten selv drar hele løpet. I Arenaprojektet forventes det at man selv er med i prosessen for at produktet skal bedres. Samtidig ser Vikingmuseet at det er en stor fordel i Arenaprojektet at man både har med økonomiske muskler gjennom Innovasjon Norge, samt kompetanse gjennom eksempelvis samarbeid med Høgskolen i Harstad og Bodø. Mye av utfordringen til bedriftene i turistnæringen i dag er kompetanse samt frie midler til å drive utvikling.

Frie midler til å drive utvikling er i et av hovedfokusene til Destination Lofoten. Man har både for få ansatte og alt for lite penger til å kunne drive optimalt slik man selv ønsker. Drømmescenariot er hvor Destination Lofoten både har nok ansatte og nok penger til både å kunne gjennomføre informasjons- og vertskapsrollen, kompetanseutvikling/opplæring og markedsføring på en forsvarlig og god måte. Slik situasjonen er i dag makter man ikke dette, og det er særlig kompetanseutviklingen man ikke får gjennomført. Destination Lofoten har per i dag 5 årsverk, og inntektene for 2008 viste 2,3 millioner. Ideelt sett er det ønskelig med 8 årsverk og et budsjett på 5 millioner. Da kan man blant annet ansette en person på fulltid som driver med kompetanseutvikling – som da i hovedsak vil omhandle bedriftsøkonomi, markedsføring og vertskapsrollen. Bakgrunnen for det sterke ønsket om en slik stilling er at reiselivsnæringen i Lofoten til dels er preget av høy realkompetanse, men lav fagkompetanse innen reiseliv. Et opplærings- og kompetanseutviklingsprogram er også noe som flere medlemmer har ytret ønske om til Destination Lofoten. Destination Lofoten er nå i gang med et forprosjekt i forbindelse med dette, hvor hovedmålene er å styrke fagkompetansen til de som allerede er i næringen, samt å øke andelen av fagutdannede i næringen gjennom samarbeid med ulike utdanningsinstitusjoner.

5.4 Oppsummering

Turisme utenfor høgsesongen er et relativt nytt fenomen og man står ovenfor mange store og små utfordringer for at man skal oppnå suksess i denne satsingen. Sesongmessig blir klima, etterspørsel og produktmangel fremtrukket av våre respondenter som særlig utfordrende. Profilerings og segmentering er i tillegg to avgjørende faktorer som vil spille en stor rolle for å påvirke og tiltrekke seg potensielle kunder utenfor høgsesongen.

En annen stor utfordring for turistnæringen i Lofoten omhandler konkurransedyktighet med tanke på produkter og produktutvikling. Det blir stadig viktigere å utvikle produkter fremhever det unike i Lofoten, og gode pakkeløsninger kan være en suksessfaktor her. Det er både naturmessige- og bemanningsutfordringer i forbindelse med produkttilbud, men bedre tilpassede produkter kan bøte med slike problemer.

Evne til kreativitet og innovasjon synes å være bedre i østlige deler av Lofoten enn i de vestlige. Tetthet av befolkning og bedrifter kan være noe av årsaken til dette. For å forbedre kreativitet og innovasjon i produktutvikling kan *åpen innovasjon* og samhandling med kunder og leverandører være svært nyttig. Annen støtte til produktutvikling og kompetanse kan komme fra for eksempel kommune, utdanningsinstitusjoner, Innovasjon Norge og næringslivsfond.

Produkter og kompetanse er noe man kan gå sammen om å utvikle gjennom samarbeid og nettverk. Samarbeid og nettverk er ikke noe nytt fenomen for turistnæringen i Lofoten. Man har likevel et potensial som kan utnyttes bedre enn slik det er i dag. Det er et stort mangfold av nettverk i Lofoten, noen er formelle, mens de fleste er uformelle nettverk der viktigheten av tillit mellom bedriftene står sterkt. Av flere ulike former for nettverk er leverandørnettverk og produksjonsallianser særlig relevante for turistnæringen, da de kan støtte opp om og forbedre hver enkelt bedrifts kjernekompetanse. Kommunenes rolle kan ikke undervurderes, og det savnes større engasjement og satsing fra det offentlige når det gjelder turisme i Lofoten. Også fra medlemmene i Destination Lofoten og andre aktører, savnes det mer deltakelse og forståelse for viktigheten av å bidra til nettverksarbeid. Villighet til å ta risiko og å dele risiko i nettverkene er en faktor som er essensiell når bevegelsen fra sesongbasert aktivitet til helårs drift skal skje.

Bedriftene i turistnæringen i Lofoten har mange ønsker om hvordan det skal jobbes med nettverk, samt utvikling og organisering av disse. Det savnes initiativ og villighet til å satse utenfor høysesongen selv om dette kan være en stor barriere. Det savnes også ressurser, spesielt fra det offentlige, til å gjennomføre profilering, kompetanse- og produktutviklingsfremmende aktiviteter. Når det gjelder organisering av nettverk er det ønsker om bedret struktur i produkt- og innovasjonsutvikling, kompetanseutvikling og profilering. Alle respondenter er enige i at en forbedret organisering av nettverk i Lofoten kan være en del av løsningen på de mange utfordringene.

6 Konklusjon

Problemstillingen i denne oppgaven har vært følgende:

”Hvordan kan nettverk innen turistnæringen i Lofoten bidra til å øke bedriftenes verdiskaping utenfor høgsesongen?”

Med bakgrunn i denne problemstillingen har vi intervjuet og analysert seks bedrifter som satser på turisme utenfor høgsesongen i Lofoten. Intervjuenes hensikt var at vi skulle få et bilde av hvordan turistnæringen fungerer og avdekke mangler og muligheter når det gjelder produktutvikling, samarbeid og nettverk. Formålet med oppgaven har vært å finne ut hvilke forhold som er spesielt avgjørende å fokusere på, og deretter utarbeide et forslag til hvordan et velfungerende nettverk mellom bedriftene som satser på turisme utenfor høgsesongen i Lofoten kan se ut. Bakgrunnen for dette valget er at turistnæringen i Lofoten langt fra oppnår samme suksess med sin satsing utenfor høgsesong som de gjør i sommersesongen, og vi har stor tro på at en bedre nettverksorganisering bedriftene i mellom vil kunne bidra til større suksess. Hensikten med nettverket vi presenterer er at det skal bidra til en økt verdiskaping for turismebedriftene, og at bedriftene og næringen ennå bedre kan se viktigheten og gevinsten av nettverk og nettverksarbeid. Nettverket skal også bidra til verdiskaping ut over det bedriftsøkonomiske, gjennom økt verdiskaping for medarbeidere og kunder.

Turistnæringen er en komplisert næring med et bredt mangfold. Overnatting, transport, kultur, mat, og opplevelser er bare noe av det næringen innebærer. utfordringen vil være å få mangfoldet til å tenke likt og trekke i de samme trådene, og til å gå sammen om å utvikle eller videreutvikle et produkt som gjør regionen attraktiv også utenfor sommermånedene. Vi har i vår oppgave benyttet oss av den internasjonale betegnelsen på en turist, noe som også tillater at man har med forretningsreisende og besøkende uten overnatting. Bakgrunnen for dette valget er at store deler av inntjeningen til næringen utenfor høgsesongen kommer fra nettopp disse segmentene. Det er særlig forretningsturisme vi mener det vil være mest innbringende å satse på når det gjelder verdiskaping utenfor høgsesongen.

Forholdene i Lofoten i dag er slik at de fleste bedriftene i turistnæringen er medlemmer av Destination Lofoten. I tillegg finnes flere mindre organiserte nettverk. Destination Lofoten er

i dag det klart største nettverket i øygruppen og figurerer ofte i lokale media, og er gjennom dette kjent for folk flest i øygruppen. Når vi nå skal presentere vårt forslag til nettverk som skal ha som hovedoppgave å arbeide for økt verdiskaping for sine medlemsbedrifter utenfor høgsesongen, velger vi å ta utgangspunkt i dagens Destination Lofoten nettverk. En nettverksleder bør være en tydelig, klar og inkluderende person eller organisasjon. Dette har vi gjennom våre respondenters svar fått inntrykk av at Destination Lofoten er, og på bakgrunn av dette at vi mener hovedansvaret for det nye nettverket vi foreslår bør ligge hos dem. Likevel finnes det mangler i dette nettverket som bør utfylles av andre parter. Dagens Destination Lofoten, som er et nettverk som jobber likt i høg- og lavsesong, har slik vi ser det to hovedsvakheter i forhold til å være en styrende enhet i vårt forslag til nytt nettverk utenfor høgsesongen:

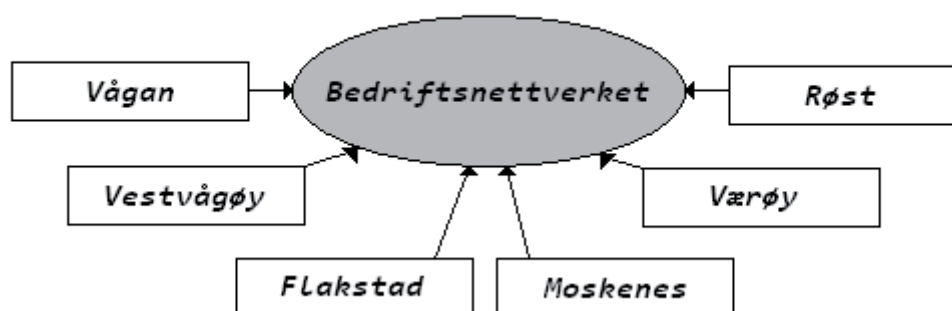
- Ressursmangel
- Uheldig lokalisering

Ressursmangelen kommer først og fremst som en følge av at kommunene ikke satser hardt nok økonomisk på turisme. Vi tror også at det kunne vært en løsning å sette deltakerkontingenten for medlemsbedriftene i Destination Lofoten høyere, dersom Destination Lofoten klarer å vise til ennå bedre resultater gjennom det arbeidet de gjør. Ressursmangelen fører til at selskapet ikke får gjort en god nok jobb når det kommer til opplæring og utvikling av sine medlemmer. Destination Lofoten har ønske om å gjennomføre kompetanseutvikling hos sine medlemsbedrifter, men som følge av manglende ressurser har man ikke fått gjort dette. En løsning her tror vi kan være å få til et samarbeid med nærliggende Høgskoler/Universitet, eventuelt at man tenker ennå større og får til et samarbeid med dem som er ”best i verden” på turisme og turisthåndtering. Men dette vil naturlig nok ha sine kostnader, og det er viktig å understreke at et slikt kompetanseutviklingsprogram bør inneholde en stor grad av profesjonalitet. Videre kunne man naturlig nok med mer ressurser også hatt muligheter til å drive en enda bedre og bredere profilering av destinasjonen.

Med *uheldig lokalisering* mener vi at avstandene i Lofoten er for store til at hovedkontoret skal ligge helt øst i øygruppen. Avstanden fra Svolvær i øst til Å i vest er like lang som avstanden fra Svolvær til Harstad (ca. 2 timer i bil). Dette vanskeliggjør større samlinger og møter for deltakerne lengst vest. Samtidig vet vi at Destination Lofoten i dag oppleves av

flere bedrifter som et "Svolvær nettverk" som i hovedsak opererer og arbeider i og for Svolvær.

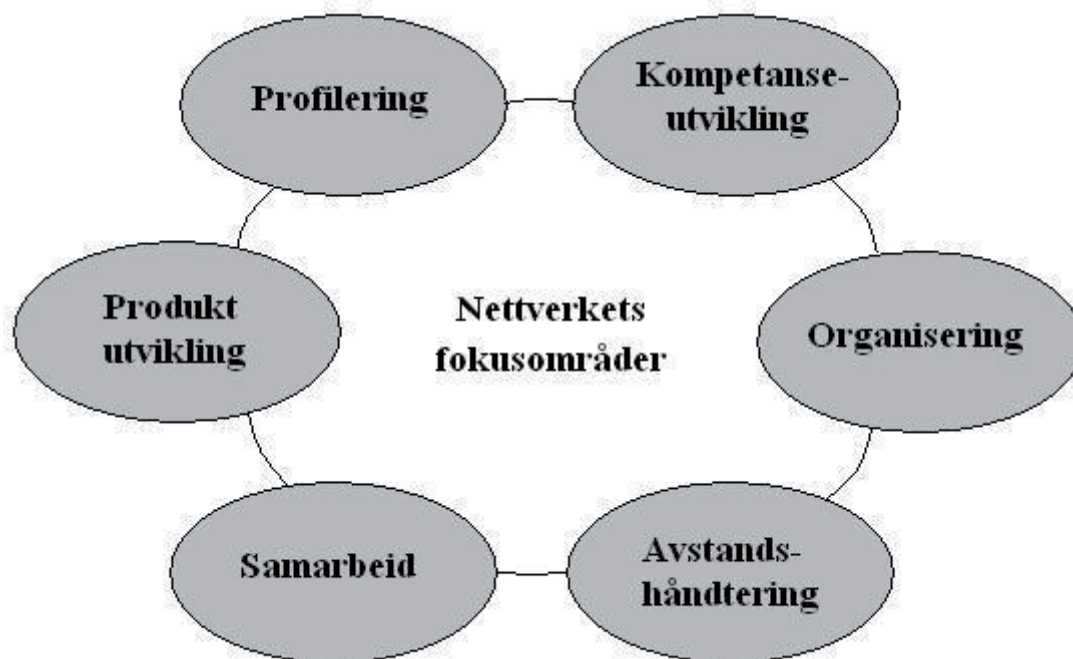
Vi mener det vil være fornuftig å dele de ulike medlemsbedriftene på de ulike stedene inn i lokale nettverk underlagt hovednettverket. Dette foreslår vi at man gjør kommunevis. Det vil føre til at alle medlemsbedriftene får gitt impulser til hovednettverket, og at alle stedene blir hørt. Med det menes at man eksempelvis på Vestvågøy får et felles talerør for medlemsbedriftene i nettverket derfra, og det samme blir tilfellet i kommunene Vågan, Flakstad, Moskenes, Værøy og Røst. Dette fører både til at man får knyttet sterkere bånd til bedriftene i sitt nærmiljø, samtidig som man er del av et større nettverk som jobber med hele regionens interesser. Førstnevnte kan særlig være viktig i jobben med å utvikle nye produkter og innovasjoner. Organiseringen av disse lokale nettverkene står hovednettverket for, i samråd med medlemsbedriftene.



Figur 10: Kommunevis nettverksinndeling

En slik kommunevis nettverksinndeling som figur 10 viser gjør også jobben for nettverksleder mer oversiktlig, da man i stedet for å ha eksempelvis 126 medlemmers ønsker å ta hensyn til, er nede i seks forskjellige enheter. En slik inndeling gjør også at man må arrangere egne lokale møter hvor det vil være krav om deltakelse fra medlemmene. Med dette kan man unngå noe av gratispassasjerproblematikken. Et alternativ til en slik inndeling vil være å slå sammen Værøy og Røst, samt Flakstad og Moskenes, ettersom at det på disse mindre stedene ikke er like stort mangfold av turismebedrifter som i Vågan og på Vestvågøy. Hvordan dette skal gjøres føler vi er en avgjørelse bedriftene på de ulike stedene selv må bestemme, i samråd med hovednettverket.

Det nye nettverket, som skal arbeide for økt verdiskaping for medlemsbedriftene utenfor høgsesongen vil som tidligere antydnet være en del av dagens Destination Lofoten. Dette må likevel ikke forveksles med dagens Destination Lofoten nettverk som er et "helårs nettverk". Det nye nettverkets hovedoppgaver vil være:

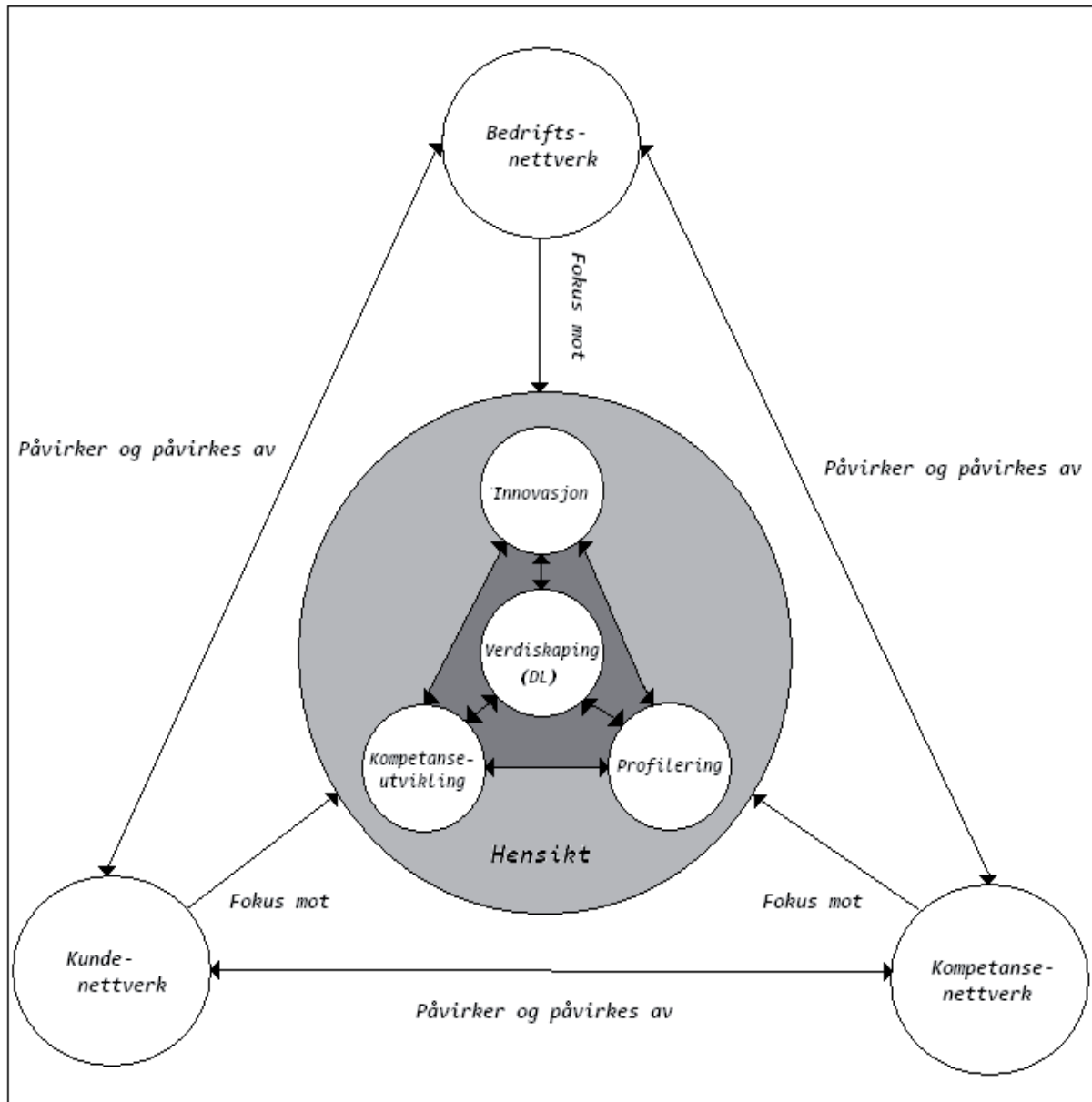


Figur 11: Nettverkets fokusområder

Figur 11 viser ulike forhold som et nytt nettverk bør bidra til å forbedre. Disse ulike faktorene mener vi, ut fra respondentenes svar, er de viktigste for å forbedre mulighetene for en økning i verdiskapingen for turismebedriftene utenfor høgsesongen.

Nettverket må legge til rette for økt kompetanse hos den enkelte bedrift gjennom bedret tilgang på ressurser. Det må også gi bedriftene en bedre organisering seg imellom slik at arbeidet mot det felles målet blir godt strukturert. Nettverket må også ta hånd om problemene med de lange avstandene i regionen, slik at arbeid på tvers av bedrifter også blir slagkraftig på de mindre stedene. Samarbeid mellom turismebedriftene vil være et av hovedmomentene som nettverket skal bidra positivt til. Dette gjelder også for produktutvikling, som har et stort potensial utenfor høgsesongen. Gjennom produktutvikling kan nye innovasjoner oppstå, særlig gjennom at bedriftene går sammen om nyskapinger eller pakkelsninger. Profiling er en avgjørende faktor siden markedsføringen får direkte betydning for hvorvidt turistene kommer til Lofoten fremfor andre destinasjoner.

I figur 12 nedenfor presenterer vi vårt forslag til hvordan nettverk utenfor høysesongen for turistnæringen i Lofoten kan se ut, og på hvilken måte dette nettverket vil kunne bidra til å øke bedriftenes verdiskaping:



Figur 12: Forslag til ny nettverksorganisering i Lofoten

Sentralt i nettverket står Destination Lofoten, og målet om økt verdiskaping. Hensikten med nettverket er tredelt. Nettverket skal bidra til kompetanseutvikling hos medlemsbedriftene, profilering av Lofoten som destinasjon utenfor høysesong, samt at det skal bidra til innovasjon – både innovasjon i form av nye produkter og produktutvikling, men også

innovasjon gjennom organisatorisk utvikling og destinasjonsutvikling. Disse tre delene skal igjen lede til økt verdiskaping hos medlemsbedriftene.

Deltakerne i nettverket er foruten nettverksleder Destination Lofoten:

- *Bedriftsnettverket* bestående av medlemsbedriftene som vist i figur 10.
- *Kompetansenettverket* bestående av Høgskoler, Universiteter og eventuelt andre institusjoner og konsulenter med kompetanse innen bedriftsøkonomi, bedriftsutvikling, turisme, markedsføring og lignende.
- *Kundenettverket* som består av alle kunder, både ferieturister, forretningsturister, turoperatører og øvrige næringslivsaktører. Her vil det være viktig at man ikke bare selger et produkt og får penger for det, men også at man kommuniserer og samhandler med dem, og benytter seg av kompetansen kunden innehar.

Nettverksleders oppgave vil i hovedsak være å profilere destinasjonen utenfor høysesong, samtidig som de koordinerer arbeidet med kompetanseutvikling. Destination Lofoten kartlegger hvilken kompetanse som mangler og søkes blant medlemsbedriftene, og lager i samarbeid med utdanningsinstitusjoner et passende kompetanseutviklingsprogram. Også på produktutviklingssiden vil Destination Lofotens rolle være koordinerende, ikke bare der bedrifter går sammen om å utvikle innovasjoner, men også der den enkelte bedrift velger å utvikle et nytt produkt. Sentralt i forbindelse med produktutvikling vil samarbeid mellom bedriftsnettverket på den ene siden, og kunde- og kompetansenettverket på den andre siden være.

Medlemsbedriftene får gjennom sin deltakelse i nettverket inspirasjon, kreativitet og kunnskap – som kan medføre utvikling av nye produkter, og igjen økt verdiskaping.

Implikasjoner for turistnæringen i Lofoten

Det er en rekke faktorer som kan diskuteres når det gjelder turistnæringens implikasjoner med utgangspunkt i vår forskning. Det som er helt grunnleggende er at det bør skje en omprioritering når det gjelder nettverksarbeid utenfor høysesongen samtidig som tankegangen mot felles utviklingsarbeid for et samlet Lofoten må bli klarere. Det vil også være viktig å ha

et regionalt perspektiv med fokus på samhandling på tvers av Lofoten istedenfor satsing innenfor egen bedrift og enkeltvise kommuner.

Forståelsen og viktigheten av nettverk, nettverksarbeid og samarbeid vil være en nøkkelfaktor og bør rettes større oppmerksomhet mot. Nettverksarbeidet innenfor turistnæringen må også ha en klar hensikt, klare mål og fastsatte retningslinjer. Måloppnåelsen vil sette spesielt krav til turismebedriftenes engasjement, villighet til å bidra, og villighet til å dele på deres kompetanse og produkter/tjenester til fellesskapet.

Kundene og leverandørenes nye rolle i utviklingsarbeid blir stadig viktigere for å oppnå økonomisk vekst. Det er dermed viktig å innse hvilket ubenyttet potensial som kan foreligge med tanke på insourcing og samhandling med kunder og leverandører. Disse to interessentene er det viktig å ta på alvor, siden de kan bidra til å styrke turismebedriftenes produktutvikling og kjernekompetanse.

For kommunene og det offentlige må det både skje en utvikling i regionalt arbeid og en større økonomisk satsing på turisme. De bør ta turistnæringen seriøst og innse potensialet for Lofoten som destinasjon utenfor høgsesongen og handle deretter. Turisme er en av de største inntektskildene til næringslivet generelt og turismens kjøpekraft påvirker ikke bare turismebedriftene, men hele handelsstanden. Derfor er engasjementet fra kommunene en kritisk suksessfaktor.

Videre forskning

En undersøkelse som ville vært interessant for videre forskning var dersom noen valgte å gjøre et studie likt vårt i Lofoten, men med andre respondenter. Dette for å se hvorvidt andre forskere kommer med en konklusjon som er forenlig med vår. Det hadde vært spennende med en utvidelse av intervjugrunnlaget, da særlig fra bedrifter som satser på turisme utenfor høgsesongen på enten Værøy eller Røst, eller på Ramberg. Dette da svarene vi fikk fra Reine Rorbuer, lokalisert på Moskenes i vest, skilte seg ganske ut fra øvrige respondenter lokalisert midt eller øst i Lofoten.

Gjennom intervjuene vi foretok dukket det stadig vekk opp ønsker om tallfesting av gevinstene regionen får som følger av turisme. Det er bred enighet blant våre respondenter om

at Lofot-kommunene kunne og burde satset mer rent økonomisk på turisme. Et samfunnsøkonomisk regnskap som viser turismens innvirkning på økonomien i regionen ble det ytret et sterkt ønske om, og i vår sammenheng da særlig utenfor høgsesongen. Et omfattende forslag til videre forskning vil være å se på hvilken innvirkning en større eller mindre økonomisk satsing på turisme utenfor høgsesongen fra kommunenes side hadde innvirket på det samfunnsøkonomiske regnskapet for regionen i samme periode.

Ettersom at vår oppgave har vært å komme med forslag til hvordan et velfungerende nettverk mellom bedrifter som satser på turisme utenfor høgsesongen kan se ut, ville det vært svært interessant å sett om vårt forslag til nettverk ville fungert i virkeligheten. Vi har gjennom vår forskning hele tiden forsøkt å ikke tenke for stort, og hele tiden hatt i bakhodet at det er ressursmangel både finansielt og rent fysisk i regionen. Derfor mener vi at vårt forslag til nettverk i utgangspunktet skal være både realistisk og gjennomførbart. Det som mangler i vår oppgave er derimot et økonomisk anslag på kostnader ved å starte og gjennomføre et slikt nettverk. Både kostnadsoverslag for oppstart av det nye nettverksforslaget og en modell for prising på medlemskap kunne vært alternativer til videre forskning.

I vår oppgave, og i løpet av vår forskning, har mangelen på produkter å tilby turistene vært et gjentakende tema. Hvorvidt et såkornsfond, eller en form for inkubator hadde kunnet gitt grobunn for bedret produktutvikling og samarbeid om produktutvikling, hadde vært interessant å sett en forskning på. Manglende risikovillighet og høy terskel for å satse på produkter man har tro på, tror vi kan ha satt tilbake utviklingen av regionen Lofoten utenfor høgsesongen.

Litteraturliste

Bojer, Hilde (2007). *Hva er verdiskaping?* En artikkel hentet fra Sosiologisk Årbok. Novus Forlag. Oslo.

Bø, I. og Shiefloe, P.M. (2007). *Sosiale landskap og sosial kapital – innføring i nettverkstenkning*. Universitetsforlaget. Oslo.

Chesbrough, Henry (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press. Boston.

Contractor, F.J. (1986). *An Alternative View of International Business*. International Marketing Review.

Ebeltoft, Arne (1991). *Nettverk mellom mindre bedrifter – bakgrunn og forutsetninger*. Arbeidsforskningsinstituttet. Oslo.

Fitje, Anders (2001). *Turisme i Norge – ei samfunnsak?* Det Norske Samlaget. Oslo.

Frank, Lasse J. og Huitfeldt, Carl (1991). *Nettverk – veileder i samarbeid mellom bedrifter*. 1. utgave. Universitetsforlaget. Oslo.

Gahr Støre, Jonas. Singsaas, Hilde. Brunstad, Bjørn. Ibenholt, Karin. Røtnes, Rolf A. (2003). *Norge 2015 – en reise verdt?* Kagge Forlag. Oslo.

Haugland S.A. (2004). *Samarbeid, nettverk og allianser*. 2. Utgave. Universitetsforlaget. Oslo.

Haukeland, J.V. (2001). *Turisme og byenes kultur*. I Viken A. (2001). *Turisme – tradisjoner og trender*. Gyldendal Norsk Forlag AS. Oslo.

Hellevik, Ottar (2002). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*, 7. utgave. Universitetsforlaget. Oslo.

Holmengen, H & Akselsen, R (2005). *Bygdeturismens betydning – en analyse av verdiskapningen i norske bygdeturismeforetak*. Høgskolen i Lillehammer. Lillehammer.

Hovland, Nils Per (2008). *Entreprenørskap og innovasjonsledelse*. 1. Utgave. Capellen Akademisk forlag. Oslo.

Jacobsen, D. I. (2000). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskaplig metode*. Høyskoleforlaget. Kristiansand.

Jacobsen, Erik (1992). *Reiselivsnæringen, Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning, SNF-rapport: 75/1992*.

Jacobsen, J. Kr. Steen & Eide, Kjartan (2002). *Turisme – Turister og samfunn*. Gyldendal Forlag. Oslo.

Johannesen, Jon-Arild og Olaisen, Johan (1995). *Bedriftsutvikling og Innovasjon – En bok om endringsledelse*. Fagbokforlaget. Bergen.

Kalleberg, R. (1987). *Om samfunnsvitenskapelig feltforskning*. Gyldendal Norsk Forlag. Oslo.

Nohria, Nithin (1992). *Is a Network Perspective a Useful Way of Studying Organisations?*. Harvard Business School Press. Boston.

Nyeng, Frode (2007). *Vitenskapsteori for økonomer*. 3. opplag. Abstrakt Forlag AS. Oslo.

Nygaard, Arne (2007). *Alliansebygging – Strategi, nettverk, marked*. Fagbokforlaget. Bergen.

Pedersen, H. A & Engelund, C. B (2008). *Å skape en opplevelse sammen – en casestudie av kunden som ressurs i opplevelsesbedrifter i Nordland*. Handelshøgskolen i Bodø. Bodø.

Pfeffer, J. og Salancich, G. (1978). *The External Control of Organisations*. Prentice-Hall. New York.

Prahalad, C.K. og Ramaswamy, V. (2004). *The Future of Competition – Co-creating Unique Value with Costumers*. Harvard Business School Publishing.

Vestby, Svein Erik (1998). *Emas og reiseliv – eller reisemas? Er miljøstyring noe for reiselivsnæringen?* Vestlandsforskning. Sogndal.

Internettreferanser:

1881.no (2009). *Regnskap for Lofotakvariet*. Hentet 3.3.2009 at

http://www.1881.no/Regnskap/Lofotakvariet+AS_M007205006/?query=lofotakvariet&qt=6

1881.no (2009). *Regnskap for XXLofoten*. Hentet 3.3.2009 at

http://www.1881.no/Regnskap/Xxlofoten+AS_M008873374/?query=xxlofoten&qt=6

Andersen, Elisabeth K. (2004). *Økoturisme til besvær*. Hentet 21.1.2009 at

<http://www.forskning.no/Artikler/2004/mars/1078820877.46>

Andersen, T. W. (2008). *Nye mål for verdiskapning*. 31.10.2008 at

http://www.bi.no/Content/Article_66008.aspx

Arenaprogrammet, (2009). *Mer om Arena*. Hentet 22.3.2009 at

http://ekstranett.innovasjon norge.no/templates/Page_Meta_56167.aspx

Dalen, Monica (2008). Validitet og reliabilitet i kvalitativ forskning – hentet 4.12.2008 at

<http://www.uio.no/studier/emner/uv/isp/SPED4010/h08/undervisningsmateriale/ValiditetReliabilitetKvalitativForskning.ppt#271,17,TRIANGULERING>

Destination Lofoten (2006). *Lofoten som reisemål mot 2015*. Hentet 27.1.2009 at

<http://media.skiinfo.com/images/dppic/f283708.pdf?c=42>

Econ-rapport, (2008). *Innovasjon i opplevelsesnæringen*. 21.11.2008 at

<http://www.hsh-org.no/dav/da16f499bf.pdf>

Innovasjon Norge (2009). *Suksesshistorie XX Lofoten AS*. Hentet 3.3.2009 at

<http://www.innovasjonnorge.no/Fylke/Nordland/Nyheter/Suksesshistorie---XXLofoten-AS/>

Konkurransetilsynet (2007). Konkurransenytt. 1.12.2008 at

http://www.konkurransetilsynet.no/iKnowBase/Content/427610/KONKURRANSENYTT_3_2007.PDF

Korneliussen, Tor (2007). *Det tyske turistmarkedet: En kartlegging av sekundærdata*. Hentet 21.1.2009 at

http://www.hibo.no/neted/upload/attachment/site/group22/SIB_notat_1001_2007.pdf

Kristiansen, A., Wandem, F. og Stjerneholm Bryn S. (2003). *Bedin bedriftsutvikling*.

8.12.2008 at http://www.bedin.no/cwobjekter/Guide_markedsforing_kap8-4.rtf.

Lofoten.com (2009). *Fakta om Lofoten*. Hentet 27.1.2009 at

http://www.lofoten.com/Artikler/Vis_Artikkel.aspx?pkPage=f03fb498-9005-4ba0-9e08-8f92f4f199c3

Lofoten.info (2009). *Om Destination Lofoten*. Hentet 3.3.2009 at

<http://www.lofoten.info/index.jsp?c=67499&exp=67499>

Lofotakvariet (2009). *Lofotakvariet*. Hentet 3.3.2009 at

<http://www.lofotakvariet.no>

Lofotr.no (2009). *Om Lofotr Vikingmuseet på Borg*. Hentet 3.3.2009 at

http://www.lofotr.no/Historikk_3.html

Lofotsenteret (2009). *Om senteret*. Hentet 27.1.2009 at

<http://www.lofotsenteret.no/index.php?page=info>

Lofoten Vinter (2008). *Om Lofoten Vinter*. Hentet 27.1.2009 at

<http://www.lofoten-winter.com/default.asp?menu=4&page=1>

Norske Lakseelver (2008). 21.10.2008 at

<http://www.lakseelver.no/Organisasjon/Aktivitet.htm>

Nygård Evensen, T. (1999). *Turismens betydning for norsk økonomi*. Hentet 20.01.2009 at

http://www.ssb.no/emner/09/01/rapp_9921/rapp_9921.pdf

Reinerorbuer.no (2009). Om Reine Rorbuer. Hentet 3.3.2009 at

<http://www.reinerorbuer.no/norsk/index.htm>

Rica.no (2009). *Rica Hotell Svolvær*. Hentet 3.3.2009 at

<http://www.rica-lofoten.no/>

Statistisk sentralbyrå (2007). 16.10.2008 at

<http://www.ssb.no/naeringsliv/>

Take Off (2005). *Take Off – Daily, Århus mister hotelgjæster*. Hentet 20.01.2009 at

<http://www.takeoff.dk/news.cfm?nNewsWeekly=0&nNewsId=7277>

XXLofoten.com (2009). *Skreddersøm*. Hentet 3.3.2009 at

<http://www.xxlofoten.no>

Vedlegg

Vedlegg 1:

Intervjuguide

Vi er to studenter ved Handelshøgskolen i Bodø som skriver masteroppgave våren 2009. Vi skal i vår oppgave undersøke hvordan man ved hjelp av nettverk og nettverksarbeid, kan øke verdiskapingen for turistnæringen i Lofoten utenfor høgsesongen.

A. Om bedriften.

Navn på bedrift:

Antall ansatte i høgsesong:

Antall ansatte i lavsesong:

Antall årsverk:

Bedriftens lokalisering:

Bedriftens virksomhetsområde:

Navn på intervjuobjekt:

Intervjuobjektets rolle i bedriften:

Dato for intervju:

B. Turistnæringens utvikling

1. Hvor stor mener dere konsekvensen av oljeboring og vindmølleparker vil bli for turistnæringen og turistnæringens satsning og utvikling?
2. Hvor stor betydning har Lofast hatt for utviklingen i turistnæringen i Lofoten?
3. Føler dere at utviklingen for turismen i Lofoten har vært positiv de siste årene?

C. Sesongbasert aktivitet

1. Hvordan har utviklingen i omsetning vært i deres bedrift de senere år?

2. Holder dere drift hele året?

Hvis nei: - Hvorfor?

- Er det ønskelig med helårs drift?

Hvis ja: - Hvordan har utviklingen i omsetningen vært utenfor høgsesongen de senere år?

3. Er det deler av året hvor dere har drift, men med røde tall?

4. Hva er hovedutfordringen for din bedrift med sesongbasert aktivitet?

D. Nettverk mellom turismebedrifter

1. Finnes det, slik som dere ser det, et organisert nettverk mellom turismebedrifter i Lofoten?

- Hvis ja: Er dere selv en del av dette?

Finnes det noen klare mangler i dette nettverket?

Noe som savnes?

- Hvis nei: Er det ønskelig for dere å ta del i et slikt nettverk?

Hvorfor/hvorfor ikke?

2. Finnes det noen forskjell mellom nettverkene dere er en del av i høgsesongen og nettverkene dere er en del av utenfor høgsesongen?

Hva er eventuelt grunnen til forskjellen?

3. Kan Destination Lofoten utfylle en lederrolle for nettverkene mellom bedriftene i turistnæringen i Lofoten?

- Hvis ja: Hvorfor?

- Hvis nei: Hvorfor ikke? Finnes det andre/bedre alternativer?

4. Har deres bedrift nettverk/samarbeid med aktører i turist/reiselivsnæringen utenfor Lofoten?

- Hvis nei: Er dette et ønske for dere? Søker dere aktivt etter en slik løsning?

5. Tas nettverk for gitt, eller jobbes det aktivt med nettverk og nettverksbygging?
6. Hva kan være løsningen på problemene som oppstår for turistnæringen i Lofoten utenfor høgsesongen i Lofoten?
7. Er nettverksorganisering en mulig løsning på problemene som oppstår utenfor høgsesongen?
8. Bør man koble seg til nettverk utenfor Lofoten? Globale?
9. Tror dere nettverk utenfor høgsesongen mellom turistbedriftene i Lofoten kan bidra til økt verdiskaping for næringen generelt, og din bedrift spesielt? (Utdyp)
10. Tror dere nettverk utenfor høgsesongen mellom turistbedriftene i Lofoten kan bidra til økt innovasjon for næringen generelt, og din bedrift spesielt? (Utdyp)

E. Samarbeid mellom turismebedrifter

1. Har dere noen form for samarbeid med turismebedrifter i Øst-Lofoten (dersom dere er lokalisert i Vest-Lofoten), og motsatt?
2. Har dere opplevd samarbeidsproblemer med andre aktører i turistnæringen eller øvrig næringsliv i Lofoten?
 - Hvis ja, hva er/var årsaken til problemene?
3. Er det formelle relasjoner i deres samarbeid med andre, eller er uformelle relasjoner mest vanlig? Finnes det noen form for strukturert møteaktivitet mellom bedrifter i næringen?
4. Finnes åpne forum der turistnæringen i Lofoten møtes? Benytter dere andre IKT – verktøy for kommunikasjon?
5. Hvem har dere sterkest samarbeid og relasjoner med?: kommunen eller andre turismebedrifter?

F. Tilbudsspekteret av produkter/opplevelser utenfor høgsesongen

1. Tilbyr dere produkter/opplevelser turister kan benytte på helårs basis? Hva er hovedforskjellen mellom produktene som tilbys i høgsesongen og utenfor høgsesongen?
2. Selger dere pakkeløsninger, alene eller sammen med andre aktører?
3. Hva mener dere Lofoten kan profilere seg med som destinasjon utenfor høgsesongen?
4. Hva vektlegger dere når dere utvikler tilbud utenfor høgsesongen? Jobbes der aktivt for å utvikle nye produkter/tjenester som kunden ønsker/etterspør utenfor høgsesongen?
5. Mener dere det er tilrettelagt for, og at det er gode muligheter for, å utvikle nye ideer for turismebedriftene i Lofoten? Finnes det noen form for støtteordninger som dere får direkte nytte av i denne sammenheng?