

Tore Trædal

**Bacheloroppgave
ved Høyskolen i Gjøvik**

**Hvordan planlegger snekkerbedrifter å møte et
økt ettermarked i hytteområdene i Valdres**

TØL 3901 Bacheloroppgave 20 sp

**Studiested: Høyskolen i Gjøvik,
fjernundervisning**

Foto: RICK WILKING/REUTERS

Forord

Denne bacheloroppgaven er utført av Tore Trædal våren 2012.

Min veileder gjennom arbeidet har vært Halvor Holtskog, som er høyskolelektor ved Høyskolen i Gjøvik.

Temaet for oppgaven er hvordan håndverkere, spesifikk snekkerbedrifter, planlegger å møte et økt ettermarked i hytteområdene i Valdres. Årsaken til at jeg valgte dette tema er at hyttebebyggelsen i Valdres representerer en stor ressurs og Valdres Næringshage har startet et verdiskapingsprogram rettet mot dette markedet. For å legge riktige strategier for det videre arbeidet er det viktig å ha kunnskap om hva dette markedet etterspør og i hvilken grad leverandører av varer og tjenester er opptatt av å betjene dette markedet. I denne oppgaven blir det for omfattende å gå i dybden på alle de problemstillingene som reises, men jeg har sammen med Valdres Næringshage sett på en del av tjenestesektoren man vet lite om. Jeg har derfor hatt hovedfokus på hvordan håndverkere betjener ettermarkedet og i hvilken grad de samarbeider om dette.

Jeg vil takke Halvor Holtskog for støtten i arbeidet med denne oppgaven. Han har gitt meg nyttige tilbakemeldinger, og har velvillig stilt opp til veiledning så ofte jeg har hatt behov for det, og det er ofte. I tillegg vil vi gjerne takke Per Wiik og Arne Erik Fønhus ved Valdres Næringshage for stor tålmodighet og konstruktive tilbakemeldinger og ikke minst stort engasjement for at oppgaven skulle bli så matnyttig som mulig.

Intervjuene har blitt foretatt over en periode på fire uker i slutten av februar og begynnelsen av mars. Det har vært en interessant opplevelse og jeg vil få takke intervjuobjektene som tok seg tid til å treffe meg og ta en samtale som gjerne tok opp til en og en halv time.

Innholdsfortegnelse

Innholdsfortegnelse	3
Sammendrag	5
Abstract in English	6
1 Innledning.....	7
1.1 Generelt.....	7
1.2 Om Valdres Næringshage as	7
1.3 Verdiskapingsprogrammet "hyttevaldres".....	8
1.4 Forsknings spørsmål.....	8
2 Utarbeidelse av Problemstilling:	9
2.1 Bakgrunn for valg av problemstilling.....	9
2.2 Avgrensning.....	10
2.3 Problemstillingen.....	10
2.6 Definisjoner	11
3. Metode	12
3.1 Hva er metode?	12
3.2 Metoderetninger:.....	12
3.3 Valg av metode.....	13
3.4 Valg av informanter.....	14
3.5 Sekundærdata	14
3.6 Primærdata.....	16
3.6.1 Utforming av intervjuguide	16
3.6.2 Gjennomføringen av intervjuundersøkelsen.....	18
3.6.3 Gjennomføring av telefonintervju.....	18
3.6.4 Transkribering og bearbeiding av intervju og telefonundersøkelse	19
3.7 Troverdighet (reliabilitet)	19
3.8 Bekreftbarhet (validitet).....	20
4. Teorigrunnlaget for analysen av snekkerbedriftenes planlegging.....	22
4.1 Teoretisk grunnlag.....	22
4.2 Grunnlaget for dagens planlegging i lys av den enkelte bedrift.....	22
4.2.1 Inntrengere:.....	23
4.2.2 Substitutter.....	23
4.2.3 Kunder	24
4.2.4 Leverandører:	24

4.2.5 Rivaler:.....	25
4.3 Grunnlaget for dagens planlegging i lys av nettverk/samarbeid	25
4.3.1 Aktør bindinger.....	27
4.3.2 Aktivitets tilknyttinger	27
4.3.3 Ressurs tilknytting	28
4.3.4 Muligheter vs. begrensinger.	28
4.3.5 Influere vs. å bli influert.	29
4.3.6 Kontroll vs. innovasjon.	30
4.4 Horisontal og vertikal integrering og fusjon og oppkjøpsstrategier	30
4.5 Læring og utvikling i nettverk.....	31
4.6 Sammendrag	32
5. Analyse av snekkerbedriftenes planlegging for å møte et økende ettermarkedet i framtiden.....	33
5.1 Utviklingen av ettermarkedet i hytteområdene	33
5.1.1 Markedet	33
5.1.2 Konkurransen	35
5.2 Samarbeid i tette relasjoner.....	37
5.2.1 Etablering av nettverket.....	37
5.2.2 Grunnleggende faktorer for samarbeidet.....	37
5.2.3 Begrensninger og utfordringer i samarbeidet.....	40
5.2.4 Oppsummering samarbeid i tette relasjoner	42
5.2 Samarbeid i løse forbindelser.....	42
5.3 Utvikling og læring.....	44
5.4 Andre planleggingsfaktorer	45
5.5 Planleggingen:	46
6. Konklusjon	49
Litteraturliste.....	51
Vedlegg 1 Samarbeidsavtale for prosjektet:	52
Vedlegg 2 Framdriftsansvarskart for prosjekt.....	54
Figur 1 Modell over hyttebruk og lokal verdiskaping. (Velvin, 2006)	15
Figur 2: (Porter, 1980) Porters fem krefter	22
Figur 3: Håkansson og Snehota nettverkets påvirkning (Snehota and Håkansson, 1995).....	26

Sammendrag

Oppgaven er gjennomført som en del av Valdres Næringshages verdiskapningsprosjekt rettet mot hyttemarkedet i Valdres. Håndverksbedriftene i Valdres er en viktig faktor i tilbudet til hytteeierne. De første håndverkerne som hyttebefolkningen møter vil ofte være snekkeren og det er derfor naturlig å ta tak i denne bransjen for å finne ut hvordan denne yrkesgruppen planlegger sin virksomhet og hvordan dette er forklart i teorien (Fønhus, 2012). Som en følge av dette ble oppgavens problemstilling:

Hvordan snekkerbedrifter i Valdres planlegger å møte et økt ettermarked i hytteområdene i Valdres.

I de første kapitlene har jeg beskrevet og begrunnet valg av forskningsmetode og utvalg av respondenter samt satt opp en intervjuomal. Jeg har forsøkt å forklare hvorfor jeg ønsker svar på disse emnene.

Teorien har jeg sett på i samband med de funn som er gjort i intervjuene og i analysen har jeg sett på den planlegging og de områder bedriftene finner viktige i forbindelse med ettermarkedet. Tilslutt har jeg sett på hvilke muligheter dette gir for Valdres Næringshage for å hjelpe snekkerbedriftene å få til en bedre verdiskapning i forhold til ettermarkedet blant fritidsboliger i Valdres.

Hensikten med denne oppgaven har vært å forsøke å avdekke hvordan snekkeren, som har tett omgang med hytteeierne, mener ettermarkedet har utviklet seg og hvordan det vil utvikle seg i framtiden. Likeledes ønsker jeg å finne ut hvilke muligheter dette gir for økt verdiskapning.

Leirskogen 23 – 05 – 2012



Tore Trædal

Abstract in English

This task is carried out as part of the Valdres Næringsshages project: “added value program for the holiday home market in Valdres”. Crafts Businesses in Valdres is an important factor in the offer to cabin owners. The first craftsmen who meet the holiday home population will often be a carpenter and for that reason it is natural to take hold of this business to find out how the carpentry industry is planning its activities and how this is explained in the theory (Fønhus, 2012). As a result, the chosen topic:

How joinery companies in Valdres are planning to meet an increased aftermarket in holiday home areas in Valdres.

In the first chapters I have described and justified the choice of research methods and selection of respondents and set up an interview template. I have tried to explain why I want answers to these topics.

The theory has been seen in connection with the findings of the interviews and the analysis is concentrated on the planning in connection with the aftermarket. Finally, I looked at the opportunities this provides for Valdres Næringsshage to help joinery companies to get better revenues from the aftermarket of holiday homes in Valdres.

The purpose of this task has been to try to discover how the carpenter, who has close relations with cabin owners, find that the market has evolved and how it will evolve in the future. Likewise, I want to find out what opportunities this provides for increased value.

1 Innledning

1.1 Generelt

Det er registrert nesten like mange hytteenheter som det er innbyggere i Valdres. Hvis vi skal gå ut fra samme bruksfrekvens som er blitt registrert i Nord Aurdal, så har vi å gjøre med 44,3 bruksdøgn som innbefatter 3,02 personer (Grefsrud, 2006). Når vi da vet at det er ca 18 000 hytter i området så vil vi få ca 2400000 gjestedøgn, det vil tilsvare en økning i befolkningen på rundt 6500 helårs innbyggere.

Det er forsket noe på hva hyttefolket etterspør av varer og tjenester, både i vårt distrikt og i landet som helhet (Flognfeldt, 2010, Grefsrud, 2006, Jystad, 2008). Men det sies lite i dette materialet om det ettermarked som finnes og som kan nyttegjøres til beste både for det lokale næringsliv og for hytteeieren (Velvin, 2002).

1.2 Om Valdres Næringshage as

Valdres Næringshage AS (VNH) er en fortsettelse av Valdres Næringsutvikling (VANU) og skal være valdresregionens naturlige motor og senter for næringsutvikling, innovasjon og nyetableringer. Næringshagen er eid av SIVA, næringslivet i Valdres og de seks valdreskommunene: Etnedal, Sør-Aurdal, Nord-Aurdal, Vestre Slidre, Øystre Slidre og Vang. Her kan bedrifter etablere seg for kortere eller lengre tid i gode lokaler og få del i et aktivt nettverk av bedrifter, samt leie av administrative tjenester som sentralbord og sekretærtjenester.

VNH har også ansvaret for etablerer rådgivning, bedriftsutvikling/rådgivning og de tilbyr prosjektledelse innen næringsretta utviklingsprosjekter. (Valdres-næringshage, 2012)

1.3 Verdiskapingsprogrammet ”hyttevaldres”

Verdiskapningsprogrammet er et samarbeidsprosjekt mellom Valdres Kultur- og Naturpark, Valdres Næringsforening, DnB og Valdres Næringshage. Programmet hadde en forsiktig start allerede i 2008, men har ”ligget på is” i påvente av ansettelse av forretningsutvikler og finansiering. Det ble fortgang i prosessen i 2011 og den fortsetter for fullt i 2012.

Målet med programmet er å øke verdiskapingen av fritidshusressursen med 25 %, bli Norges beste hyttedistrikt og være den foretrukne hytteregion for de som søker hytter i innlandet.

Dette skal skje gjennom tre satsingsområder:

- næringslivets potensial
- hytteeieren som ressurs
- hytteeieren som innbygger

(Fønhus, 2012)

1.4 Forskningsspørsmål

Valdres Næringshage ga uttrykk for at de ønsket å finne ut hvordan de små entreprenørfirmaene som betjente dette markedet skulle få til mer verdiskaping, samtidig som de skulle skape større kundetilfredshet (og dermed høyere bruksfrekvens på hyttene). Det er i lys av denne muligheten det kan være ønskelig å vite litt mer om hvordan snekkerbedriftene i Valdres planlegger for å tilfredsstille dette markedet. Spørsmålet blir da:

”Hvordan planlegger snekkerbedrifter å møte et økt ettermarked i hytteområdene i Valdres?”

2 Utarbeidelse av Problemstilling:

2.1 Bakgrunn for valg av problemstilling

Som nevnt kom valget av problemstilling etter to samtaler med Valdres Næringshage. Vi snakket om de behov de hadde for viten om hyttemarkedet:

- for å arbeide mest mulig målrettet
- for å få fram de behov som var enklest å tilfredsstille i nåværende situasjon
- og de behov som man kunne arbeide med på lengre sikt.

Under samtalene kom det fram at man etter finanskrisen visste for lite om hvilken effekt dette har på ettermarkedet. Det vil derfor være viktig for å legge nye strategier for verdiskapningen i dette markedet at man har mer oversikt over størrelsen på dette markedet, hvilke varer og tjenester som etterspørres og i hvilket omfang de etterspørres. Likeledes visste man litt lite om hva og hvordan dette ettermarkedet blir betjent.

For å dele opp disse undersøkelsene så har VNH sett at de skal undersøke markedets størrelse, sammensetning og etterspørsel. Jeg skal konsentrere meg om tilbudssiden som er mer interessant for meg sett ut fra et strategi- og nettverks perspektiv.

I ettermarkedet for fritidsboliger så vil forskjellene være mange som jeg har nevnt:

- mellom høy og lav standard,
- hvem som bebor hyttene,
- hvilken økonomi de disponerer,
- hvilken tilknytting de har til Valdres
- hvilken tilknytting de har til hytta.

Dette vil også til en viss grad spille over på bruken av håndverkere og vil være faktorer som tas hensyn til, men som ikke vil spille noen avgjørende rolle i denne undersøkelsen.

Jeg vil også se på i hvilken grad nettverkssamarbeidet fungerer blant håndverkere, hvordan disse nettverkene har utviklet seg og hvordan de funksjonelt er organisert for på best mulig måte dekke de behov markedet har til disse tjenestene.

Det har også vært en faktor å se på hvordan håndverkerne bearbeider markedet og hvilken innvirkning samarbeidet mellom flere aktører har i denne sammenheng. Hvordan dette samarbeidet har innvirket på måten å utvikle seg videre og for på best mulig måte ikke minst kostnadmessig, i møte med et større ettermarked og sammenligne det med de funn Håkansson har kommet fram til. (Ford et al., 2011)

2.2 Avgrensning

Ut fra den mangel på innsikt i hva hyttebebyggelsen betyr for håndverkerne i Valdres ble det gjort en vurdering i hvilken del av dette problemet man skulle ta tak i først. Det ble ved utarbeidelsen av forskningsskissen klart at problemområdet var stort og en avgrensning til å ta utgangspunkt i snekkerbedriften var det naturlige valget for undersøkelsen.

Snekkeren er som oftest den første håndverker hytteeieren samarbeider med både når det gjelder ny oppføring av hytter og ved vedlikehold, restaurering og utvidelser.

Det er den eksisterende hytten som først og fremst er av interesse. Av eksisterende hytter så har man indikasjoner på at det største potensialet i ettermarkedet ligger i lavstandard hytteområdene.

For ikke å gjøre begrensingen for snever ønsker jeg å undersøke snekkerbedrifter som betjener hyttemarkedet generelt for også å få stadfestet de funn som er i tallene fra tidligere undersøkelser med hensyn til det potensialet som finnes her.

2.3 Problemstillingen

Ut fra de diskusjonene og avgrensningen som er gjort og beskrevet i forrige avsnitt har jeg kommet fram til følgende problemstilling:

”Hvordan planlegger snekkerbedrifter å møte et økende ettermarked i hytteområdene i Valdres”.

2.6 Definisjoner

For å forklare forskningsspørsmålet er det nødvendig å definere nærmere en del begreper som blir brukt i analysen:

Planlegging: I denne sammenheng hvilken strategi snekkerbedriften velger for å:

- kommunisere med eksisterende og potensielle kunder
- organisere, både egen virksomhet og samarbeidet med andre
- effektivisere virksomheten.

Strategi: Bedriftens teori om hvordan den oppnår best mulig resultat i det marked og i den bransjen de opererer med de ressurser som er tilgjengelig. (Barney, 2011,s 3)

Snekkerbedrift er håndverkerbedrift som hovedsakelig driver med nybygg og reparasjon / renovering og som har 2 – 20 årsverk knyttet til bedriften

Hytte defineres her som fritidshus ment til temporære opphold og ikke som fast helårs bolig.

Hyttestandard: Lavstandardhytte har ikke tilgang til enten veg, vann eller strøm. Mangler en av delene betraktes hytten som lavstandard. Alle andre er høystandardhytter

Hyttemarkedet: Det marked som oppstår som et behov som eierne av fritidshus har knyttet til bygging, vedlikehold, drift og opphold på hytta.

Ettermarked er her det marked som etterspør snekkertjenester i form av utvidelser, standardheving, restaurering, reparasjoner og vedlikehold på eksisterende hytter.

Nettverk er en ikke-hierarkisk uformell organisasjon basert på frivillighet, hvor partene er likeverdige, utviklet i fellesskap over tid.

Integrasjon betyr i hvor stor grad de forskjellige bedriftene i et nettverk er involvert i hverandre

3. Metode

3.1 Hva er metode?

Wilhelm Aubert's forklaring på metode:

En metode er en framgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme fram til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder (1985:196) (Dalland, 2010)

Metode er altså et begrunnet valgt verktøy for å løse et problem.

3.2 Metoderetninger:

Ved valg av metode er det hovedsaklig to retninger som må vurderes:

Det er den kvalitative og den kvantitative metode som kjennetegnes henholdsvis med:

Kvalitativ	Kvantitativ
<u>Følsomhet</u> Få fram best mulig gjengivelse av den kvalitative variasjonen	<u>Presisjon</u> Få fram mest mulig eksakt avspeiling av den kvantitative variasjonen
<u>Fleksibilitet</u> Problemstilling kan endres og utvikles i løpet av datainnsamling	<u>Systematikk</u> Problemstilling ferdig utformet før datainnsamling
Ustrukturerte observasjoner	Systematiske og strukturerte observasjoner
<u>Dybde</u> Går i dybden (mange opplysninger/ dimensjoner) med få informanter	<u>Bredde</u> Går i bredden (få variabler) med mange informanter.
<u>Nærhet til feltet</u> Direkte kontakt med informantene	<u>Fjernhet til feltet</u> Avstand til informantene
Observasjon, tekstanalyse og intervju	Statistikk (tall)
<u>Forskningslogikken i kvalitative metode:</u> Fortolkende jeg-du forhold. Forsker er ute i felt og kan påvirkes av informant og vise versa. Søker å forstå det spesifikke i en helhet	<u>Forskningslogikken i kvalitative metode:</u> Jeg - det forhold. Generalisering fra enhet til univers. Positivism og objektivitet. Lav grad av påvirkning mellom forsker og informanter.
Begreper for datakvalitet i kvalitative metode: Troverdighet Bekreftbarhet Overførbarhet	Begreper for datakvalitet i kvalitative metode: Reliabilitet Validitet Generalisering

(Dalland, 2010)

Den kvantitative metoden kan best brukes der det som navnet sier, er kvantiteter som kan måles. I denne oppgaven vil det være vanskelig å finne klare, entydige parametre for hvordan snekkerbedriftene har planlagt å møte ettermarkedet. Det er vanskelig å finne ord og uttrykk som er entydige for alle snekkere som ikke vil være gjenstand for fortolkningsfeil. Selv om det i problemet ligger flere årsak/virkningsforhold så vil ikke en spørreundersøkelse som en kvantitativ undersøkelse vil bygge på, gi sikrere svar og jeg ikke fram en bedre reliabilitet/troverdighet enn ved å intervju enkelt personer.

Selv om det er mellom 75 til 120 bedrifter registrert som tømmerbedrifter (noen arbeider i snekkerlag/firmaer, men er registrert som selvstendige firma) (Brønnøysundregistrene, 2012), så er det etter min mening lite som tilsier at resultatet av kvantitative undersøkelser vil gi et mer troverdig resultat. Selv om det nok har vært mer generaliserbart å bruke kvantitative metoder så er hensikten her er å finne likhetstrekk og forstå de utfordringene som snekkerbedriftene står overfor i møte med et økt ettermarked.

3.3 Valg av metode

Årsaken til at jeg har funnet den kvalitative metode mest hensiktsmessig er:

- At det ved en kvalitativ intervjuundersøkelse vil komme fram andre aspekter ved planleggingen enn de jeg så for meg før samtalene.
- Muligheter for direkte å få tilbakemelding og refleksjoner på forskjellige muligheter som er tatt opp i litteraturen og som det i utgangspunktet ikke er klarlagt om intervjuobjektet har noe klart forhold til.
- Finne fram til de strategier som bedriftene bevisst eller ubevisst arbeider etter i møte med et større ettermarked.

Denne oppgaven skal først og fremst gi større forståelse og kunnskap om snekkerbedriften i forhold til dagens situasjon og hvordan de ser for seg framtida i møte med et økende ettermarked sammen med sine samarbeidspartnere.

I både Dalland og Halvorsens bøker er det pekt på at man ideelt sett burde gjennomføre både en kvalitativ og kvantitativ undersøkelse for at reliabiliteten i undersøkelsen skal bli så god som mulig (Dalland, 2010, Halvorsen, 2008).

I dette tilfellet så ser jeg ikke hvordan en kvalitativ metode skal kunne gi mer forståelse og være mer troverdig enn om jeg gjør denne kvalitative undersøkelsen.

Den største "ulempen" ved å bruke en intervjumetode, er at jeg har liten erfaring med å gjennomføre slike intervjuer og faren for å bli for subjektiv i forhold til en del førforståelse man har til problemet. Senere i analysen så viser jeg til at noen av de fordommer jeg gikk inn i dette problemet med, ble tilbakevist av informantene som urealistiske eller direkte feil i forhold til å skape merverdi for bedriften.

3.4 Valg av informanter

Kriteriene for valg av informanter har jeg vært inne på. Dette var et vanskelig arbeid og det var vanskelig å finne nok informanter som samtidig tilfredstilte de kriteriene som ble satt opp:

- To bedrifter under 5 ansatte, to mellom 4 og 12 og to til tre over 12
- Geografisk fordeling over hele Valdres
- Har oppdrag både for høy og lavstandardhytter
- Har godkjennelser for å være ansvarshavende på alle typer bygg (byggmestre)

Bedriftene ble på forhånd kontaktet av Valdres Næringshage og jeg fikk avtale med følgende firma:

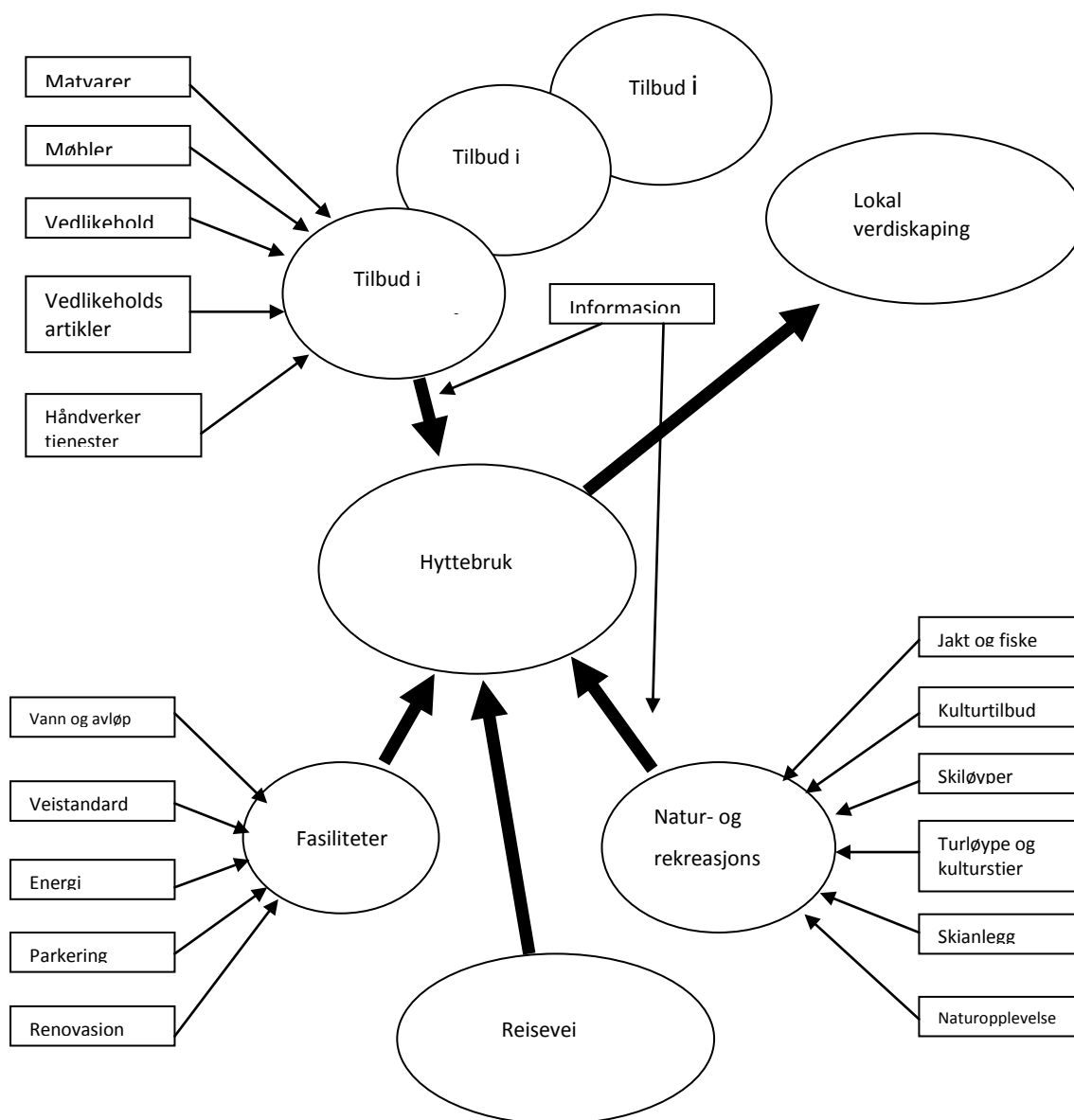
Hedda Hytter AS	Leverandør ferdighytter	25 ansatte
Hedalen bygg	Snekkerlag (for Hedda Hytter)	3 mann
Slidre Bygg og Prosjektering AS	Totalentreprenør, både bygg og mur, prosjektering	21 ansatte
Ranheim Bygg AS	Bygg og prosjektering	13 ansatte
Fjell Bygg AS	Bygg, mur og prosjektering	18 ansatte
Vaset Bygg AS	Bygg	7 ansatte

3.5 Sekundærdata

Til analysen av hvordan ettermarkedet har utviklet seg og vil utvikle seg videre bruker jeg data innsamlet fra andre slik som hytteundersøkelsen "Valdres som merke" fra BI (Kunøe, 2009).

I tillegg har jeg benyttet litteraturoversikten som ble utarbeidet av Berit T. Nilsen for Bygdeforskning (Nilsen, 2007), hvor jeg har hentet flere artikler som omhandler Valdres og nærliggende områder.

Det statistiske materialet som omhandler Valdres er av noe eldre dato og vi har hatt en finanskrisen som har medført endringer i investeringsvilje som i følge mine informanter var større når disse undersøkelsene ble gjennomført. Som nevnt er undersøkelser som er foretatt av hyttemarkedet, lite spesifikke på utfordringene som ligger i min undersøkelse. De ser mer på de generelle mulighetene som ligger i tjenesteytingen. For å ha sammenligningsmateriale har jeg sett på den utviklingsmodellen Velvin har funnet i sine undersøkelser av verdiskaping i hytteområder i Telemark og Trysil:



Figur 1 Modell over hyttebruk og lokal verdiskaping. (Velvin, 2006)

3.6 Primærdata

Det meste av analysen baserer seg på de intervjuene som er gjort med seks bedrifter som har rettet en stor del av sin virksomhet mot ettermarkedet.

I første rekke så er det hvordan de ser på markedet og sin egen posisjon i dag og dessuten hvilke muligheter og utfordringer de ser for seg i dette markedet jeg vil forsøke å belyse.

3.6.1 Utforming av intervjuguide

Intervjumal:

Tema	Spørsmålsonråder	Hensikt
Innledning	Presentasjon av verdiskapingsprogrammet Presentasjon av oppgaven Presentasjon av "objekt" firma/person	Skape atmosfære og forståelse av hva hensikten med intervjuet er og et førsteinntrykk av intervjuobjektet
Dagens situasjon	Markedet bedriften henvender seg til Utvikling av markedet Hvem samarbeider bedriften med Hva samarbeider man om Når samarbeider man med andre Spisset opp mot den nordiske nettverksmodellen også direkte i forhold til ettermarkedet. Økonomisk utvikling de siste 5 år Arbeidsstokkens utvikling og lønnsutviklingen de siste 5 åra.	Finne fram til de kontakter bedriften har et bevisst eller ubevisst samarbeid med i dag. Hvor man ser på de eksisterende tilknyttingene og om disse er formaliserte eller ad hoc tilknyttinger. Konsentrasjon om de som har direkte tilknytting til verdikjeden.
Ettermarkedet	Hva er viktig – ikke viktig Hvordan er man posisjonert for å møte nye krav til sikkerhet på arbeidsplassen, nye byggeforskrifter, sertifiseringer Hva etterspør den eksisterende hytteeieren	Finne ut hvilke utfordringer og muligheter bedriften ser for seg i ettermarkedet. Hvordan de ser på egne muligheter fra egen posisjon
Hvordan gripe ting an	Markedsføring sammen eller alene Hvordan nå markedet Er det andre du kan samarbeide med Er det behov for sterkere samarbeid, eventuell formalisering Hvilken kompetanse som finnes og som deles med andre. Behov for kompetanseheving Hvordan ser man på kost/nytte av samarbeid	Finne fram til samarbeidsløsninger med utgangspunkt i de relasjoner som bedriften allerede har bygget opp. Hvilke sosiale relasjoner finnes med andre. Hvilke ressurser kan ellers deles med andre. Er det aktiviteter der det er naturlig med mer samarbeid og annerledes samarbeid enn i dag.

Tema	Spørsmålsområder	Hensikt
Fremtid	Hvordan ser man på fremtiden for sin bedrift, visjon/mål Har bedriften lagt noen framtidsplaner Hvilken strategi (framgangsmåte) har bedriften tenkt å benytte for å sikre framtidige oppdrag. Hvordan bør en bli organisert både innad i bedriften og i samarbeid med andre for å nå målene Store eller små aktører.	Få fram tanker om strategier og strategigjennomføringer.

Jeg velger en semistrukturell intervjuform som grenser mot en samtale som datainnsamlingsmetode. Begrunnelsen for dette er at denne undersøkelsen blir undersøkende, det vil si at jeg pr i dag ikke finner noen direkte undersøkelser innen dette markedet når det gjelder håndverkere/småbedrifter som gir svar på forskningsspørsmålet. Derfor er det viktig at respondenten står så fritt i sine svar som mulig, slik at vi får fram opplysninger som vi i utgangspunktet ikke hadde tenkt på.

Jeg vil derfor benytte elvemetaforen som bilde på samtalen. Hovedløpet i elva er kjent ved at samtalen følger de tema og spørsmålsområder som er beskrevet i intervjumalen, men at svarene fra bedriftene representerer sideløpene i elven hvor innholdet ikke er kjent, men som man forsøker å få svar på ved oppfølgingsspørsmål og utdypende spørsmål i samtalegang.

Det som ser ut til å være spennende er de forretningsmessige relasjonene som snekkeren har til andre håndverksbedrifter og hvordan disse kan passe opp mot den Nordiske Nettverksmodellen som Håkansson og Snehota har beskrevet.

For at samtaleene skulle bli så objektive som mulig så har jeg bevisst lagt vekt på å få så lange og utfyllende svar som mulig fra respondentene. Dette medførte at alle intervjuene ble lange, men det kom fram opplysninger om forholdene til nettverks partnere som det er nyttig å undersøke nærmere med en liten telefonundersøkelse for å klargjøre styrken på relasjonene til de forskjellige nettverkspartene.

Dette gjøres ved et enkelt telefonintervju. Jeg har også vurdert et e-post svarskjema., men forkastet dette da det vil være enklere å forklare begreper og oppklare misforståelser/feiltolkninger i et telefonintervju.

I tillegg til dette kom flere inn på læring i forbindelse med de relasjoner de hadde til andre bedrifter og det samarbeid de har hatt med andre snekkere om lærlinger og den læring som lå i denne ordningen også for de andre arbeidstakerne. Dette var et aspekt som ikke er med i malen, men som jeg syntes var så viktig at jeg har tatt det med som en viktig del av analysen av hvordan bedriftene planlegger framtiden

3.6.2 Gjennomføringen av intervjuundersøkelsen

I alle tilfellene var det en innledning hvor jeg presenterte prosjektet og Valdres Næringshages tilnærming med verdiøkningsprogrammet. Jeg fikk så en beskrivelse av bedriften både organisasjon og drift, dvs. oversikt over hvordan bedriften har utviklet seg de siste 5 årene. Jeg gikk nærmere inn på de samarbeidsstrategier og organiseringsstrategier de enkelte firma benyttet for både markedsføring og utførelse av arbeidet. Deretter tok vi for oss de utfordringer som lå i et økt ettermarked og de intervjuede fortalte om de spesielle tiltak de har gjennomført og de problemområder som de ser foran seg, men som de ennå ikke har noen løsninger på.

Det er de funn som er mer eller mindre samsvarende jeg har tatt utgangspunkt i ved den senere analysen, sett i lys av den teori som jeg har funnet angående samarbeidsløsninger og kostnadsreducerende tiltak. Det er her Valdres Næringshage kan fungere som en katalysator og organisator for det videre arbeidet.

3.6.3 Gjennomføring av telefonintervju

Det ble foretatt fire intervju med rørlegger og elektriker bedrifter i slutten av mars og etter påsken der lyd kvaliteten på opptakene er gode nok til å benyttes i undersøkelsen. De funn som er beskrevet i kapittel 5 ble verifisert. Disse bedriftene hadde sammenfallende oppfatninger av hvordan samarbeidet hadde kommet i stand og utviklet seg.

3.6.4 Transkribering og bearbeiding av intervju og telefonundersøkelse

I en uke ble lydopptak nedtegnet så systematisk som mulig for å få sammenlignbare data og for å se sammenhenger i datamaterialet som kunne brukes til å gi svar på oppgaven. For å få til sammenligninger og se på utfall så har jeg brukt intervjuguiden for å kategorisere og sortere materialet slik at jeg kan trekke noe lærdom ut av dette og sette dette opp mot teorier og problemstilling for å se om vi har fått noen svar som er allmenngyldige for bransjen i Valdres.

I det materialet som har blitt innsamlet så kom det også fram materiale for flere andre spørsmålsstillinger som ikke blir med i oppgaven, men som Valdres Næringshage bør undersøke nærmere og som kan være nyttig å ta tak i for at snekkerbedriftene og de andre bedriftene som er knyttet til betjeningen av hyttemarkedet kan få den tiltenkte verdiskapingen.

3.7 Troverdighet (reliabilitet)

Reliabilitet i forhold til hva jeg skal finne ut i undersøkelsen henspiller seg i følge Halvorsen(2008) til hvor pålitelig målingene eller i dette tilfellet intervjuene er i forhold til å få svar på problemstillingen. Hos Halvorsen (Ibid) har Thagaard brukt betegnelsene troverdighet i stedet for reliabilitet i kvalitative undersøkelser. Det henspiller på tilnæringsmåte, innsamling, analyse, tolkning og rapportering av funnene.

I intervjuet ble intervjuobjektet forelagt en taushetserklæring som alle satte pris på. Alle uttrykte at dette var en forsikring som medførte at de kom med opplysninger de ellers ikke ville ha kommet med. Dette tolker jeg dit hen at de opplysningene som de enkelte personene kom med er så oppriktige og sannferdige som situasjonen tilsier. Vi hadde en god tone under alle samtalene og jeg forsøkte å holde meg så objektiv som mulig i spørsmålsstillingen og stilte så åpne spørsmål som mulig.

Jeg har i min transkripsjon forsøkt å gjengi respondentenes svar så nøyaktig og objektive som mulig. Det er imidlertid min subjektive forkorting som er grunnlaget for de sitater og sammenligninger som er gjort i stoffet.

Den viser hvor stor graden av innsikt som er i bransjen for hvordan markedet har utviklet seg og hvilke begrunnet tro de har på hvordan markedet vil utvikle seg og hvordan de har forberedt seg til å møte nye situasjoner.

I noen av svarene finner jeg imidlertid noe forskjell mellom liv og lære, eller ønsket situasjon og virkeligheten. Dette er nok vesentlig å få undersøkt før man setter i gang tiltak for bransjen som helhet. Nærmere om dette kommer i kapittel 5. For at reliabiliteten spesielt i analysen skal bli så god som mulig så er verifiseringer av funn i intervjuene blitt sjekket opp mot andre deltakere i nettverket som elektrikere og rørleggere

3.8 Bekreftbarhet (validitet)

Validiteten i denne lille studien er todelt: Problemstillingens validitet og innholdsmessig validitet. (Halvorsen, 2008). Den samme Thagaard (Ibid) har i stedet for validitet benyttet bekreftbarhet, altså at de funn som finnes i datamaterialet, her intervjuene, kan drøftes opp mot det som er funnet i annen forskning om emnet. For problemstillingen så har den sitt utgangspunkt i den faktiske situasjon som oppstår når Valdres Næringshage skal starte et verdiskapningsprogram. Hva er det vi reelt vet om hvordan snekkeren planlegger i forhold til et ettermarked?

Her er det to indikatorer som må defineres: økt ettermarked og planlegging.

I denne undersøkelsen så er definisjonen av ettermarkedet bundet opp mot erfaringene til informantene og til de funn som er gjort i tidligere undersøkelser.

Planlegging er den indikator som i hovedsak blir drøftet i oppgaven og analyseres opp mot teorier om

- hvordan man posisjonerer seg i markedet og kommuniserer med markedet
- hvilke krefter som tas hensyn til
- hvordan bedriftene samarbeider

Jeg mener det er godt samsvar mellom problemstillingen og de teoriene som analysen skal bygge på.

Innholdsmessig validitet kan være vanskelig å analysere i og med at den baserer seg på personlige intervjuer av et begrenset antall bedrifter som er spredt over et stort markedsmessig område som alle har sine særegenheter. Jeg har forsøkt å foreta en helhetsvurdering av materialet og trukket fram de elementene fra intervjuene som var relevante i forhold til de generiske teoriene jeg bygget analysen på.

Likeledes ble det lagt vekt på den informasjonen der de fleste informantene tilkjennegav en nokså lik oppfatning av hvilke forhold som de vektla i sitt valg av strategi.

4. Teorigrunnlaget for analysen av snekkerbedriftenes planlegging.

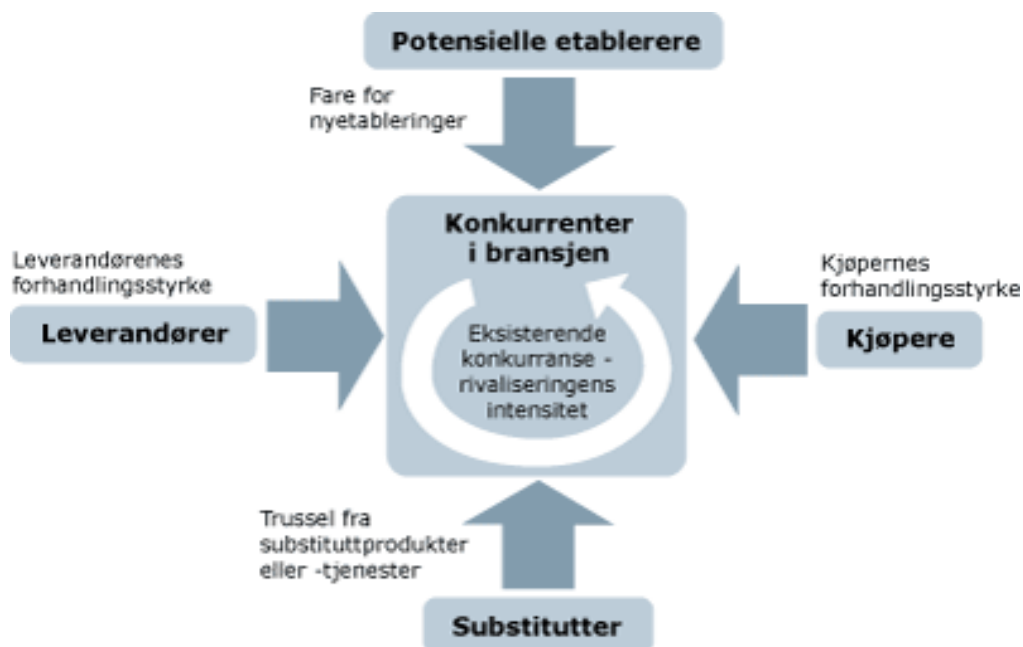
4.1 Teoretisk grunnlag

Det teoretiske grunnlaget for oppgaven har jeg først og fremst funnet i den pensumslitteratur som finnes i studiet og har supplert dette med litteratur som spesielt omhandler nettverk og samarbeidsstrategier for å oppnå markedsmessige konkurransefortrinn og best mulig servicegrad i møte med hyttemarkedet.

Hovedteorier rundt konkurransemidler og samhandlinger innen bransjer og mellom bransjer finner jeg hovedsaklig hos Porter (Porter, 1980) og i Håkansson og Johansson's nordiske nettverksmodell som mener det er flere krefter enn de fem Porter beskriver som gir konkurransefortrinn (Ford et al., 2008).

4.2 Grunnlaget for dagens planlegging i lys av den enkelte bedrift

For å beskrive og analysere konkurransen har Porter beskrevet en modell med fem konkurransekrefter/trusler: Inntrengere, rivaler, substitutter, kunder og leverandører



Figur 2: (Porter, 1980) Porters fem krefter

For å kunne analysere de funnene som er gjort i undersøkelsen må jeg se hvordan bedriftene forholder seg til omverden både i forhold til trusler og ikke minst muligheter. I forklaringen av Porters konkurransekrefter bruker jeg håndverksbransjene i Valdres som utgangspunkt for å forklare de sammenhengene som jeg ser er gjeldende og kommer i kapittel 5 med en nærmere forklaring på hvordan dette forsøket på å beskrive virkeligheten virker inn på snekkerbedriftenes planlegging.

4.2.1 Inntrengere:

I følge Barney beskriver Porter fem barrierer for inntrengning:

- Skalautbytte
- Produkt differensiering
- Kostnadsfordeler uavhengig av skala
- Konstruert avskrekking
- Styresmaktenes lovregulering
(Barney, 2011, s49)

Skalautbytte danner lite eller ingen barrierer i dette markedet. Nye firmaer har få barrierer for å komme inn på nyhyttemarkedet. Det er ofte mangel på lokal arbeidskraft og pris som tillater nye å komme inn her. Det finnes med andre ord et ressursgap, som tiltrekker utenlandsk arbeidskraft. Det gjør det også fristende for andre som kan litt snekring, å komme inn på markedet ved å alliere seg med en med fagkompetanse som kan få ansvarsrett. Det er spesielt i nyhyttemarkedet prisen er en tung faktor.

4.2.2 Substitutter

Tjenestene til snekkerlagene i et ettermarked kan i utgangspunktet ikke erstattes, men vurderes ofte opp mot å gjøre arbeidet som selvbygger, da det er få hindringer i lov/regelverk som hindrer kunden i selv å utføre arbeidet. Dette er også med på å senke mulighetene for høyere priser. Her har elektrikere og rørleggere større fordeler i og med at mye av de arbeidene disse foretar er regulert i lover og forskrifter som hindrer hytteeierne og snekkerbedriftene i selv å utføre arbeidet blant annet i plan- og bygningsloven (2008).

4.2.3 Kunder

Forhandlingskort

- Konsentrasjon av kunder kontra konsentrasjon av foretak
- Kundenes innkjøpsvolum
- Kundenes byttekostnader i forhold til foretakets byttekostnader
- Kundenes innsikt og tilgang på informasjon
- Evne til å integrere bakover
- Tilgang til substituttprodukter
- Gjennomdragning

Prisfølsomhet

- Pris/totalinnkjøp
- Produktforskjeller
- Merkeidentitet
- Innvirkning på kvalitet/resultater
- Kundens fortjeneste
- Beslutningstakernes insentiver
(Ræstad, 2009, 4)

Kunder kan være sterke i forhold til forhandlinger om pris og ikke minst kvalitet. Forskjellen som tidligere var mellom lavstandard hytten og høystandard hytten har blitt mindre og jo større arbeidet er, jo mer bevisst har kunden blitt både i forhold til kvalitet og pris. I ettermarkedet ser det ut til at lavstandard hytten er det markedet som har størst potensial, men er avhengig av at infrastruktur som vei, vann og delvis kloakk og ikke minst strøm er på plass. I ettermarkedet ser det ut til at kunders preferanser mot kvalitet versus pris har laget barrierer for inntrengning av snekkerlag fra utlandet foreløpig.

4.2.4 Leverandører:

- Antallet leverandører i området
- Leverandører av spesielle og differensierte produkter
- Leverandører er ikke truet av substitutter
- Volumet har liten betydning for leverandøren
- Byttekostnader til bransjens leverandører og foretak
- Kostnader i forhold til totalinnkjøpene i bransjen

(Barney, 2011)

Få leverandører og leverandører av spesial produkter utgjør en større trussel enn om antallet er stort og sortimentet lite differensiert.

Her er forholdene sør og nord i dalføret forskjellig i og med at en stor hytteprodusent er dominerende i sør. Lenger nord (egentlig vest) i dalføret har man svært mange leverandører av direkte råmaterialer. Lokal plassering og høy servicegrad på leveringer ser ut til å veie opp for reduserte kostnader i form av høyere rabatter og dermed større kostnadseffektivitet foreløpig. Det ser ut til at analysen av koblingen og viktigheten av å ha en sterk kobling i verdikjeden mellom leverandør og bedrift betyr mer for bedriften enn bare best mulig pris.

4.2.5 Rivaler:

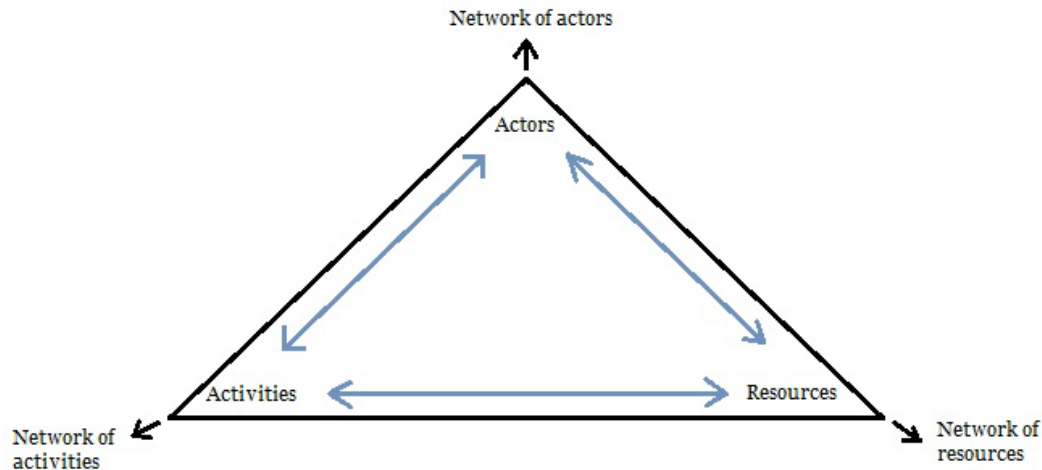
- Mange konkurrerende firma
- Konkurrerende firmaer har samme størrelse og innflytelse på markedet
- Svak vekst i bransjen
- Mangel på produkt differensiering
- Produksjonskapasitet tilført i stor skala (Ibid)

I og med at terskelen for å komme inn på markedet er lav og at behovet for kvalifiserte snekkere er stort, så har det som sagt vært lett for snekkerlag å komme inn på markedet (spesielt nyhyttemarkedet). Som oftest har man kjennskap til lokale konkurrenter ved at mange starter opp i eksisterende firma som lærlinger.

Bakdelen med de små snekkerlagene sett fra de største snekkerbedriftene sin side er at de kan være prisdempende spesielt i en oppbyggingsfase. Likeledes ser to av de aktørene som har vært lenge i bransjen det som en bakdel at det ikke lenger er noe uhildet kontrollsystem som kontrollerer at arbeidene er forskriftsmessig utført.

4.3 Grunnlaget for dagens planlegging i lys av nettverk/samarbeid

Snekkerbedriften arbeider som nevnt ikke i et vakuum og for å forstå hvordan små entreprenører (opp til 20 ansatte med gjerne flere fag i samme bedrift) og de små snekkerlagene fungerer i en større sammenheng har jeg gått til Håkansson et al(1995) for å finne forklaringsmodeller. Porter har også i senere arbeider gjort funn hvor bedriftens plass i en klynge (cluster) er beskrevet, men han har fortsatt enkeltbedriften som fokus for analysen.



Figur 3: Håkansson og Snehota nettverkets påvirkning (Snehota and Håkansson, 1995)

Håkansson og Snehota beskriver aktørenes relasjoner med høy grad av deltakelse og med lav grad av deltakelse. (Ford et al., 2011,79). Graden av tilknytting varierer med graden av avhengighet i verdikjeden, jo mer avhengig bedriften er av sine samarbeidspartnere og hvor "sjeldne" de er avgjør gjerne styrken på tilknyttingen.

Håkansson beskriver fire typer av tilknyttinger med leverandører/samarbeidspartnere til verdikjeden:

- Høy grad av deltakelse der samarbeidet foregår hyppig, kunden (snekkeren) er avhengig av leverandørens tjenester/produkt og begge parter investerer mye tid på å få disse relasjoner til å bli mest mulig effektive og kostnadsbesparende. Kostnadene ved å bytte partner kan derfor bli både kostbare og tidkrevende. Relasjonen kjennetegnes også ved høy regularitet.
- Den andre kjennetegnes også ved samme sterke binding, men med lavere regularitet gjerne på prosjektbasis da avhengigheten i det spesielle prosjektet er stort, men disse skjer sjeldnere
- Den tredje type karakteriseres ved lav grad av involvering og med lav regularitet. Typisk "armlengdes" relasjoner der partene har et helt vanlig forretningsforhold, men tid, sted og type tjeneste avgjør relasjonen uten at den er forbundet med vesentlige kostnader eller bruk av tid for å gå inn og ut av.
- Den fjerde typen karakteriseres med lav grad av involvering, men opptrer hyppigere enn type tre. Selv om det her ikke medfører noen kostnad å gå inn og ut av samarbeidet så er det som oftest lønnsomt for begge parter at samarbeidet opprettholdes.

(Ibid)

Snekkerbedriftene har forskjellige bindinger i forskjellige trinn i verdikjeden. Relasjonene til håndverkere de er sterkt avhengige av, vil jeg karakterisere som relasjoner med høy grad av involvering. Likeledes vil relasjonene til leverandører av byggemateriell ofte kunne være med høy grad av involvering.

Generelt ser det ut til at tilknyttingen til kundene er mer av lav involvering, selv om snekkerbedriftene ønsker å knytte disse så tett opp til seg som mulig. For snekkeren er det spesielt ut fra den markedsføringsmetoden som er valgt av de fleste, viktig at kunden er så knyttet til snekkeren at han kommuniserer videre snekkerens "fortreffelighet" til andre potensielle kunder, altså opererer som snekkerens "agent". Dessuten er det viktig for snekkeren at tidligere kunder fortsatt velger hans bedrift i forbindelse med reparasjoner, vedlikehold og utvidelser. Grunnlaget for relasjonene som oppstår vil være forskjellige

4.3.1 Aktør bindinger.

Disse bindingene er på personnivå og er tilstede eller skapes i samarbeidet for å sikre en effektiv relasjon mellom deltakerne i nettverket slik at de kan nyte godt av hverandres kompetanse og produkt/tjeneste på best mulig måte. De utvikler samme "språk" og utvikler felles historier slik at prosesser og kommunikasjon blir klarest mulig. God kjemi og en langvarig samhandling for å bygge trygghet i relasjonene er avgjørende for å opprettholde bindingene. (Ford, , 2008, Snehotla and Håkansson, 1995)

4.3.2 Aktivitets tilknyttinger

Snekkerbedriftene vil som oftest være avhengige av å hente inn andre håndverkere til de fleste prosjekter som er av en viss størrelse. Noen bedrifter kan være store nok til å ha noen av disse fagene inne i egen bedrift, men for Valdres generelt er dette skjeden tilfelle.

Det er i flere artikler og fagbøker hvor Håkansson sammen med medforfattere har beskrevet hvordan bedrifter i nær relasjon/nettverk påvirker hverandre. Her beskriver de at relasjoner mellom bedrifter som er "koblet sammen" ofte er komplekse og langsiktige, og dagens relasjon er et resultat av tidligere interaksjon. (Ibid)

4.3.3 Ressurs tilknytting

For snekkerbedrifter vil relasjoner til kunder, leverandører og andre organisasjoner gjerne være knyttet til ressurser (både materielle, kompetansemessige og menneskelige) som befinner seg i andre bedrifter og som snekkerbedriften er helt eller delvis avhengige av. Derfor vil mulighetene og knyttingen til disse firmaene bestemme hvor godt eller dårlig man får utnyttet både egne og andres ressurser slik at de gir mest mulig verdi for alle parter (kunder, leverandører og involverte bedrifter). Snekkerbedriften vil derfor som nevnt være avhengig av gode relasjoner til flere andre fag. I tette relasjoner vil ofte de ressursene som den enkelte bedrift rår over kunne gi merverdi både for de samarbeidende bedriftene og for kundene som nevnt i forrige avsnitt.

Det å kjenne hverandres kompetanse og lære partnernes sterke og svake sider er også viktig. Partnerens evne og vilje til læring, det være seg spesifikk fagkunnskap og lederskap og ikke minst evne til å lære bort dette i nettverket har vært viktige faktorer som befester samarbeidet.

Det er skjeden at relasjoner generelt og i et forretningsnettverk bare fører med seg fordeler. Alle deltakerne i et nettverk vil i større eller mindre grad influere på de andre i nettverket og når det skjer endringer vil dette påvirke alle i hva som kan og ikke kan gjøres. I nettverkssammenheng så har Håkansson og Snehota (Ford et al., 2011) beskrevet tre paradokser som kan oppstå i nettverksrelasjonene alt etter hvordan de utvikler seg og i forhold til type endring.

4.3.4 Muligheter vs. begrensinger.

Sterke relasjoner er viktig for bedriftens overlevelsessevne, og er en basis for vekst og utvikling. Et velutviklet nettverk av relasjoner binder også bedriften til nåværende metoder å gjøre ting på, og vil derfor skape barrierer for endring. Ledere vil derfor stå ovenfor et paradoks, ved at et nettverk både er kilden til liv for en bedrift, og buret som fanger dem (Ford et al., 2011, s 185)

Dette medfører at bedrifter som vil gjøre endringer i sine prosesser og prosedyrer må ta hensyn til de bedriftene den har samarbeid med. Selv om mulighetene er mange så vil det være nødvendig å forstå endringene i nettverket slik at konsekvensene ikke blir uoverkommelig for de andre deltakerne. Dette kan gå på pris eller tid og kan være betydelige kostnader. Selv om det ligger begrensninger i å gjøre radikale endringer, så vil de fleste i tette relasjoner ofte forsøke å implementere disse endringene i det eksisterende nettverket da kostnadene med å knytte seg til andre ofte er både kostbart og tidkrevende.

4.3.5 Influere vs. å bli influert.

Bedriftens relasjoner er et resultat av egne strategier og handlinger. Men bedriftene er også i seg selv et resultat av disse relasjonene og hva som skjer mellom dem (Ford et al., 2011, s 188)

Dette paradokset begrunnes med at i tette samhandlinger så utvikles som nevnt aktør bindinger av forskjellig type. Kjennskapen, forståelsen, historiene, språket som utvikles i relasjonen er svært lik de som dannes innad i organisasjoner med felles verdier og normer, og kan være en hindring for endringer. Hvilke parter i et nettverk som har mest behov for samarbeidet er ofte den parten som lettest lar seg påvirke av den eller de andre. I og med disse lærte og aksepterte verdier og normer er tilstede, så skal det mye til for å opprette langvarige nye forbindelser til andre utenfor nettverket hvis dette ikke gjøres som ledd i en langsiktig strategi for eksempel ved at nødvendige partnere slutter, endrer eierstruktur og ledelse. Graden av nødvendighet er ofte det som utløser ny læring her.

I nettverk, spesielt tette nettverk så vil det være vanskelig å utvikle egne strategier uten at man tar hensyn til hvordan dette influerer på de andre deltakerne i nettverket.

I forhold til utenforstående vil ofte deltakere i et nettverk bli oppfattet som individuelle parter, men ved å framstå som et nettverk vil samarbeidet synliggjøres for tredjepart på en helt annen måte. Dette vil influere på måten bland annet kundene oppfatter snekkerbedriften.

4.3.6 Kontroll vs. innovasjon.

Bedrifter vil forsøke å administrere relasjoner og kontrollere nettverket som omgir dem for å oppnå egne mål. Denne ambisjonen er et av kjernepunktene i å delta i nettverkssamarbeid. Men paradokset er at jo mer kontroll et firma får over nettverket, jo mindre effektivt og innovativt vil nettverket bli. (min frie oversettelse (Ford et al., 2011, s 191)).

Kontroll over nettverkets forskjellige aktiviteter er viktig, men kan utgjøre en fare hvis kontrollen blir ensidig fra hovedsaklig en part i samarbeidet. Dette kan ha flere konsekvenser som hindrer utvikling:

- Stor arbeidsbelastning overført til det kontrollerende firma
- Manglende muligheter for å skape lærende bedrifter i de andre deltakende bedriftene
- Svekket aktør bindinger med fare for at noen aktører trekker seg ut av samarbeidet
- Mer byråkrati og systemer framfor kreativitet og utvikling.

I ønske om denne type bindinger kan det være bedre å gå over til en strategi med vertikal integrering og direkte kontroll over de delene av nettverket som ønskes kontrollert sterkt.

4.4 Horisontal og vertikal integrering og fusjon og oppkjøpsstrategier

Vertikal integrasjon er definert som den delaktighet andre bedrifter har i et produkts verdikjede, hvor produkteier er styrende i hele prosessen. Hvor sterk den vertikale integrasjonen er, er avhengig av hvor mange av de distinkte stadiene av verdikjeden som ivaretas av andre bedrifter. Det vil si at man i en verdikjede involverer seg direkte med andre firmaer for å produsere deler av produktet, eller tjenesten (Barney, 2011).

Horisontal integrasjon kan gjennomføres med flere strategier hvorav Barney diskuterer to kooperative strategier som i utgangspunktet konkurrerende bedrifter kan bruke for å oppnå konkurransefortrinn.(ibid).

Likeledes er oppkjøps- og fusjonsstrategier diskutert i teorien, men også her har jeg få funn som indikerer klare strategier for dette i materialet med et unntak. Tendensen kan kanskje være det motsatte at det er mer aktuelt med fusjonsstrategier uten at jeg kommer nærmere inn på dette.

Som sagt har jeg ikke funnet noen direkte relasjon til disse teoriene, med et unntak. Jeg vil imidlertid se på hvordan strategiene og planleggingen til snekkerbedriftene har utviklet seg i forhold til vertikalt - og horisontalt samarbeid som forklaringsmodeller. Vertikalt i forbindelser direkte knyttet til verdikjeden med høy grad av integrasjon og horisontalt i lav grad av integrasjon sammen med konkurrenter for å oppnå konkurranse fordeler.

4.5 Læring og utvikling i nettverk

For å belyse de funn som er gjort angående læring og utvikling så har jeg valg å ta utgangspunkt i Håkansson et al.'s artikkel om "Learning in networks" (Håkansson et al., 1999). Det er skrevet mange utredninger og framsatt mange teorier rundt læring i organisasjoner. Det vil være utenfor denne oppgaven å diskutere mer inngående de læringsteorier som er på området ut fra hvilken påvirkning dette har på de forskjellige bedriftene. Bakgrunnen for læringen som finner sted, er at man på en så effektiv måte som mulig utnytte de ressursene som er i nettverket og i egen organisasjon.

Det er den læringen som ser ut til å foregå i samarbeidet og nettverket mellom bedrifter jeg ser på og jeg finner derfor at Håkanssons funn er de mest relevante i denne sammenhengen. I artikkelen ser Håkansson på den erfaringslæring som hovedsaklig foregår mellom bedrifter i et nettverk (Ibid).

Artikkelen peker på tre grunner til at læring foregår i et nettverk:

- Karakteristika ved de to partene
- Typen relasjon
- Relasjonens kontekst

Den første faktoren henspiller seg på:

- i hvor stor grad de to partene passer sammen (kjemi),
- hvilke heterogene ressurser de disponerer og som de gjensidig er avhengige av
- om de kommer fra samme kultur og er av noenlunde samme størrelse.

Typen relasjon viser til to forhold som er viktige:

- I hvor stor grad av standardisering relasjonen har utviklet. Jo mindre standard produkt/tjeneste som leveres jo større lærevillighet.
- Alder på relasjonen stor innvirkning. I nye relasjoner vil læringen være mer overfladisk. I den "eldre" relasjoner hvor tilliten har bygd seg opp over tid, vil læringen gå mer i dybden.

Det tredje aspektet er konteksten til samarbeidet:

- I hvor stor grad partene har direkte samarbeid både mellom seg og med andre i samme nettverk.
- Hvor avhengige partene er av hverandre direkte knyttet til verdikjeden.
- Hvor komplekst nettverket er bygd opp og hvor mange tilnyttninger kan spille en rolle for hvor mulighetene til læring

Graden av læring ser i hovedsak ut til å avhenge av hvor høy deltakelse/tett samarbeid det er mellom de to partene og at partene også er involvert i samarbeid med flere i samme nettverk.

4.6 Sammendrag

I denne teoridelen har jeg forsøkt å vise at bedrifter er i et marked som de bevisst eller ubevisst må posisjonere seg i og planlegge for hvordan de skal skaffe seg best mulig konkurranse fordeler. Likeledes hvordan de kan planlegge i samarbeide med andre både i verdikjeden og med omgivelsene. I tillegg til Porters bransjeanalyse og i Håkansson og Snehota's nettverksmodell ser jeg at funnene lettest kan analyseres ved vertikalt og horisontalt samarbeid *uten* å knytte dette opp mot vertikal integrering og kooperativt samarbeid som er beskrevet i Barney's bok. Når det gjelder funn om læring i organisasjoner har jeg valgt å se dette i lys av Håkanssons et al.'s teorier for læring i nettverk (Håkansson et al., 1999). Min analyse vil i det vesentlige knyttes opp mot Håkansson og Snehota's nettverksmodell (Ford et al., 2011, Snehota and Håkansson, 1995).

5. Analyse av snekkerbedriftenes planlegging for å møte et økende ettermarkedet i framtiden.

Hovedmålet for Valdres Næringshage blir gjennom de teorier som generelt finnes om problemområdet å sette snekkerbedriftene i stand til for det første å opprettholde og helst forbedre sin egen situasjon i markedet og samtidig være med å øke den totale verdiskapningen i Valdres i forhold til hyttemarkedet. Hvordan disse bedriftene har bearbeidet markedet og hvordan de planlegger å møte et økende ettermarked kan sees i lys av dette.

I analysen skal jeg ut fra teoriene til Porter og Håkansson m fl. forsøke å klargjøre hvordan snekkerbedriftene ser på:

- Markedsutviklingen og konkurransesituasjonen
- Samarbeidet i de nettverk som har høy grad av deltakelse og hyppig samhandling
- Samarbeid der det er lav grad av deltakelse og mer eller mindre samhandling
- Læring og utvikling som ledd i planleggingen
- Planleggingen og hvilke elementer som er viktige for bedriftene i planleggingen

5.1 Utviklingen av ettermarkedet i hytteområdene

5.1.1 Markedet

Generelt så har undersøkelsen vist at de fleste snekkerbedrifter har sin virksomhet konsentrert om et lite geografisk område. Hyttebebyggelsen er fordelt relativt jamt i hele Valdres, slik at den enkelte bedrift betjener hovedsaklig sitt lokalmarked (Kunøe, 2009).

De fleste områdene opplever nå at markedet for vedlikehold og restaurering er økende etter en stille periode da finanskrisa hadde mye omtale i media. De fleste informantene hevder at deres ordrebøker på restaurerings- og vedlikeholdsarbeider er tilbake der det var i 2006-7 som var topp år for de fleste vedrørende vedlikehold og restaureringsarbeider. Finanskrisen har medført at hytteeierne har blitt mer pris og kvalitetsbevisste.

I tidligere undersøkelser av hyttemarkedet i Valdres så hadde ca 20 % svart at de hadde behov for eller brukte håndverker til vedlikehold og restaureringsjobber. Selv om denne undersøkelsen ikke differensierte på type håndverker, så kan man ut fra denne si at det er omtrent 3500 potensielle arbeidsoppdrag (Grefsrud, 2006). Med gjennomsnittlig bruk på håndverkertjenester på ca 960 kr pr hytte i 2005 så vil det være et totalmarked på mellom 20 til 30 mill 2012 kroner pr år i ettermarkedet i Valdres (Ibid). Disse tallene er imidlertid svært usikre og synes nokså vel lave. Denne undersøkelsen som de fleste andre av denne typen er gjort før finanskrisen og som respondentene har meddelt, så har både investeringsvilje og kundenes behov endret seg etter dette.

Videre utvikling av ettermarkedet og for å øke størrelsen på dette ser det ut til å være viktig med offentlig tilrettelegging.

Som en respondent sier:

”Får vi kommunene og kraftselskapene med på å regulere nye veier, tilknytting til kommunal kloakk og føre fram strøm så er mye vunnet”

Flere respondenter framholder at det er ønskelig med en klarere og mer forutsigbar utviklingspolitikk for å legge tilrette for utbygging og ikke minst oppgradering av infrastruktur. Dette er i tråd med de funn Velvin har undersøkt i Telemark og Trysil (Velvin, 2002, Velvin, 2006)

At mange hytter var bygd på 60 og 70 tallet indikerer at mange av disse vil bli restaurert og oppgradert i forbindelse med arveoverdragelser eller ved salg i forbindelse med arveoppgjør. De fleste snekkerfirmaene har registrert at forespørselen fra dette hyttesegmentet er økende, men ser også at mange av disse er lav standardhytter som mangler infrastruktur. Det blir viktig å få fram mer kunnskap om størrelsen på markedet. Som tidligere nevnt er dette et prioritert arbeid for Valdres Næringshage.

5.1.2 Konkurransen

Flere av informantene mener at behovet for snekkere har vært stort fram til finanskrisen da vi opplevde rene byggeboomen i nyhyttemarkedet. Dette har medført at det har kommet inn arbeidskraft utenfra og at flere med liten kompetanse har etablert seg i markedet. Dette har ført til press på prisene i nyhyttemarkedet.

”Hvis vi skulle øke våre timepriser med noen få kroner så ville vi raskt prise oss ut av markedet”, sier en av informantene.

”At prisene er relativt lave sammenlignet med andre håndverksfag medfører at det ikke er attraktivt nok for ungdommene til å starte i denne bransjen”, ytrer en annen

Dette gjør det mer attraktivt for utenlandsk arbeidskraft. Pr i dag ser noen av de lokale aktørene det som positivt at utenlandske snekkerlag arbeider i nyhyttemarkedet. Dette bunner i at arbeidene:

- Har ”dårlig” kvalitet. (Bruk av ”billige” materialer skaper vanskeligheter for hytteeierne på et senere tidspunkt).
- Kjenner ikke norske forhold og hvordan forskjellige årstider krever spesielle forholdsregler med hensyn til isolasjon og byggeteknikk
- Kjenner ikke norske byggeforskrifter.

Derfor vil noe av det arbeidet som utføres av utenlandske arbeidslag være med på å skape et ettermarked og på grunn av nevnte barriere og ikke minst dårlig omdømme stenge seg selv ute fra dette markedet, der kvalitet fram til nå ser ut til å være viktigere enn pris.

Selve den håndverksmessige bakgrunnen til utenlandske arbeidere mener de fleste har blitt god og det er derfor to av dem har ansatt utenlandsk arbeidskraft.

Og som en sier:

”Vi vet hva som kreves i forhold til lover og regler og disse arbeiderne har vist at de kan faget, selv om vi må lære dem opp på hvordan enkelte ting må fungere for at kvaliteten på arbeidet skal bli godt nok for norske forhold.”

Det ser derfor ut til at prisen for tjenestene er en dempende faktor når det gjelder rekrutteringen av lokal arbeidskraft. Prisen i markedet og for den enkelte bedrift vil derfor være lite egnet til å bruke som konkurransefortrinn ut fra de forhold som nevnt:

- Markedet har vært redusert etter finanskrisen
- Tilførsel av rimelig arbeidskraft har medført et lavere lønnsnivå.

Differensiering på produkt i forhold til ettermarkedet er vanskelig, men effektiv utførelse både med hensyn til tid og kvalitet er derfor de virkemidlene som står igjen for snekkeren. Det har vært rift om kvalifisert arbeidskraft som i utgangspunktet høynet lønnsnivået blant fagarbeidere. Finanskrisen og fokus på pris spesielt i nyhyttemarkedet har redusert lønnsnivået noe. Derfor har noen av snekkerbedriftene sett det som nødvendig å knytte til seg utenlandsk arbeidskraft, som de ved erfaring har funnet gode nok, til minstetariff lønn.

Markedskommunikasjonen som føres hovedsaklig etter munn til munn metoden bruker kvalitet som driver og vil utgjøre en reell barriere for inntrengning. Snekkere som vil etablere seg i ettermarkedet må ofte komme inn via nyhyttemarkedet eller ved først å være ansatt hos en etablert bedrift. Det siste skjer oftest ved at den som vil trenge inn på markedet starter som lærling i etablerte bedrifter.

Andre barrierer i konkurransen kan være offentlige reguleringer som både har en positiv og en negativ side i forhold til snekkeren. Plan og bygningslov medfører mye arbeid med søknader om tillatelser osv og kan virke som en barriere for nyetablerte bedrifter, spesielt små snekkerfirmaer og utenlandske firmaer. Det er etablert rutiner for dette i etablerte bedrifter. Så lenge dette følges opp så finner snekkerbedriften de nye reguleringene fornuftige og de gir større frihet for bedriften til å styre sin egen virksomhet og være mindre avhengig av at det offentlige skal godkjenne arbeidets framgang. På en annen side så gir mindre offentlig kontroll muligheter til "å jukse". Dette gir anledning for bedrifter med kortsiktig fortjeneste som horisont, muligheter til å ta enkelt oppdrag som kan være dårlig utført. Den største skaden disse firmaene gjør er imidlertid ikke at de utfører dårlig arbeid, men at de skader bransjens omdømme.

5.2 Samarbeid i tette relasjoner.

5.2.1 Etablering av nettverket

De fleste bindinger snekkerbedriften har til andre håndverkere starter med kjennskap og vennskap.

”Det er kameraten min som driver rørleggerbedriften. Jeg har kjent han siden skoledagene” er gjerne starten på samarbeidet. Sosial likhet, geografisk nærhet og samme kulturelle bakgrunn ser derfor ut til å være grunnlaget for å starte samarbeidet.

I startfaser har nok flere samarbeidspartnere vært prøvd hos de fleste og grunnen til dette er hovedsaklig to: Krav til kvalitet og til service, spesielt til å være tilgjengelig til riktig tidspunkt. Selv om det kan være vanskelig for snekkeren å skifte partner så har kravene som snekkeren setter til den kvalitet som blir levert vært bestemmende for hvem han kan samarbeide med.

Som en sa i intervjuet:

”Jeg må være sikker på at jeg som ansvarshavende kan stå inne for de arbeidene de andre gjør er tilfredsstillende. Kunden ser på totalen, ikke hva hver enkelt håndverker gjør, selv om denne er ansvarlig for eget arbeid. Kunden kommer til meg med klagen”.

5.2.2 Grunnleggende faktorer for samarbeidet

Selv om det ikke er noen bevisst strategi bak de fleste nettverksdannelsene så vil de fire grunnleggende faktorene som jeg nevnte tidligere, ligge til grunn for samarbeidet:

- kulturell tilhørighet,
- læring i nettverket
- kvalitet på arbeidet, tid og service
- oppdatert teknologi,

Den første faktoren har jeg beskrevet over.

Når først ”partnerskapet”, spesielt med rørlegger og elektriker er etablert, foregår en læringsprosess der de enkelte håndverkerne lærer seg rutiner for hvordan de enkelte ”vil ha det” for at de skal kunne komme inn med sin del av arbeidet.

Lære å samarbeide med hverandre for å øke verdien for kunden ser alle på som meget viktig for markedsføringen. God kommunikasjon mellom bedriftene om arbeidet kan forbedre kundeopplevelsen.

Som en sier:

”Hvis elektrikeren finner at det ikke er gjort klart for ”et stikk” som burde ha vært der, så får jeg beskjed og gjør dette klart slik at det blir satt opp med en gang uten nevneverdig kostnad for kunden. Vi har blitt flinke til å informere kunden om slike besparelser og dette er med på å øke kundens tilfredsstillelse med vårt arbeid og er med på å gi oss flere oppdrag.”

Det tredje viktige punktet som er avgjørende for snekkerbedriften er kvalitet på arbeidet, tilgjengelighet og service overfor kundene:

”At jeg vet rørleggeren kommer innen maks en uke etter at jeg har forespurt om en jobb er avgjørende for min egen arbeidsflyt og at han også har samme innstilling til service overfor kunden som meg er viktig. Det er også viktig at han kan gjøre mersalg for meg på samme måte som jeg ser etter muligheter for mersalg for ham hos kunden, vi selger hverandre inn”.

Servicen overfor kunden som har to aspekter. At kunden føler at han er spesiell i den forstand at alle møter til de tider som er avtalt.

”I den verste perioden så var det mange både seriøse og ”cowboyer” som lovde å komme, men dukket aldri opp til riktig tid. Det førte til at mange mistet tålmodigheta og fikk inn snekkerlag fra andre plasser i landet. Vi har strevd mye med dette omdømmet for bransjen generelt. Nå tror jeg det er brukbart”.

Det andre aspektet at jobben fullføres til den tid som er avtalt. At man overgår kundens forventning er svært positivt og hever kundens følelse av kvalitet mener de fleste av informantene.

Det siste elementet som har vært avgjørende for langvarige relasjoner mellom håndverkere ser ut til å være knyttet til teknologi. Selv om dette også er knyttet til ressurser så er det viktig at samarbeidspartnere disponerer og bruker adekvat utstyr og teknologi.

”At han (elektrikeren) har de beste verktøy og måleapparater som er å oppdrive gir meg trygghet og vi vet at han kan gjøre arbeidet raskt og effektivt”

Når disse elementene er på plass vil bedriftene i nettverket som er nært knyttet til hverandre, ha forståelse for de muligheter som ligger i samarbeidet; bl.a. med å:

- Referere til hverandre som en del av markedsføringen.
- lære hverandres arbeidsmetodikk for å kunne redusere kostnader og effektivisere arbeidet
- utnytte hverandres ressurser

Selv om knyttingen til leverandøren ikke ser ut til å være like sterk som til de relasjoner som gjelder selve produksjonen så er de samme faktorene tilstede for å utvikle gode relasjoner. Min førforståelse var i utgangspunktet at man ville få store innsparinger ved å handle direkte med produsenter (sagbruk) osv som en gruppe. Dette er ikke tilfelle.

En respondent sier:

”Vi er avhengige av at det er mange lokale byggefirma i denne bransjen. Er det mange så vil konkurransen dem i mellom holde prisene nede og vi slipper både administrasjon og lagring av materialer og ikke minst er det viktig for oss at sortimentet er ”riktig” hos vår lokale leverandør slik at vi finner det vi skal ha når vi skal ha det”.

En annen sier:

”Jeg betaler gjerne litt ekstra for å ha en lokal leverandør. Jeg skal i utgangspunktet ikke ha lager. Når jeg begynner et prosjekt, så skal vi ha planlagt så godt at alt materiell er på plass når vi starter og når vi er ferdige så skal det ikke være igjen en spiker.

Dette er målet, men vi er avhengige av at det er en lokal bedrift som både kan levere hovedleveransene når vi har behov for dem og som har det vi trenger for å supplere med i smått. Skal vi ha en hovedavtale med en leverandør for eksempel i Gausdal så vil det være for dyrt for meg å bli supplert med en spikerpakke herfra kanskje en gang i uka”.

Dessuten mener flere at konsentrasjon om en stor leverandør vil gi denne leverandøren så stor makt at de fordelene som man fikk i starten av et slikt samarbeid ville være borte senere i samarbeidet. Derfor var det viktig at det ble handlet lokalt og at mangfoldet på leverandørsiden ble opprettholdt.

5.2.3 Begrensninger og utfordringer i samarbeidet

Nettverksamarbeidet gir altså mange muligheter til å gjøre hverandre gode.

”Vi spiller på det beste i samarbeidet og gjør hverandre gode sammen”. Men samarbeidet kan også gi utfordringer spesielt hvis det skjer endringer som i utgangspunktet gjelder en eller noen i nettverket, men som påvirker alle, eller det kan komme til interessekonflikter.

For rørlegger og elektriker skjer dette fra tid til annen, i og med at de samarbeider med mange og det er ikke alltid avklart hvem de skal anbefale/preferere. Dette skaper igjen begrensninger og til dels vansker i samarbeidet.

Hvordan dette blir håndtert er forskjellig, men som oftest er det snekkeren som gjerne signaliserer når han har ledig kapasitet og dette videreformidles til nettverket.

Ut over den muntlige kommunikasjonen så kan endringer i måte å kommunisere på ofte forklares og fås aksept på. For eksempel var overgang fra fast telefon til mobil og fra først brev til e-mail til SMS, overganger som krevde forståelse og aksept i hele nettverket. Det var i slike endringsfaser at nettverk kunne ryke ved så enkle ting som at snekkeren ikke hadde anskaffet mobiltelefon og ikke fikk den informasjonen som de andre i nettverket ble delaktige i.

At bedriftens nettverk er relativt geografisk begrenset ser de fleste på som positivt, med hensyn til kjennskap til hverandre og enklere logistikk. På en annen side var de fleste klar over at dette kunne virke begrensende i forhold til valgmuligheter de kunne ønske seg, spesielt i etableringsfasen av nettverket.

Størrelse og stor forskjell på avhengighet av nettverket kan også gi utslag som ikke er tilsiktet:

Jeg har beskrevet en av informantene; en stor ferdighytteleverandør som kontrollerer store deler av markedet i sitt nærområde og snekkerbedriftene som her består i det vesentlige av små snekkerlag. Disse er i stor grad avhengige av denne bedriften på godt og vondt. Begge parter ser at dette forholdet kan gi risiko som ikke er ønskelig i alle situasjoner.

Snekkerbedriftene har fordeler ved at mange tjenester som andre savner, i forhold til administrativt arbeid med søknadskrivning, innhenting av anbud, planlegging av arbeider og lignende, blir utført av denne bedriften. På den annen side så er snekkerbedriftene så avhengig av denne relasjonen at den styrer mye av inntektsmulighetene og muligheter for å utvikle andre relasjoner er vanskelig.

I resten av Valdres så hevdes det både fra snekkerbedriftene og fra de andre partene (elektriker og rørleggere) at det er det offentlige, spesielt i form av kommunale vedtak og i form av statlige forskrifter som er det største hinder for innovasjon. Samarbeidet med kommunene har blitt bedret den siste tiden mener de fleste informantene. Det er enklere å få gehør for sine meninger hos administrasjonen. Imidlertid er kontakten med kommunen for lite kontinuerlig og preget av enkeltmanns/bedrifts initiativ og lite helhetlig for bransjen.

Følelsen av å ha større makt enn de andre i nettverket kan også gi utfordringer der man blir for navlebeskuende og ikke ser det totale bildet av nettverket

Som sagt er snekkeren ofte kundens første kontakt med håndverkere og kan derfor mene at de kontrollerer mye av den videre informasjonen og er initiativtakere i nettverket overfor de andre. Dette kan gi en følelse av makt til å påvirke de andre organisasjonene til egen fordel. På en annen side så vil både rørlegger og elektriker ha større nettverk å forholde seg til i relativt nære relasjoner, samt at de rår over nødvendige ressurser for snekkeren som gir dem en maktbase.

Dette gir imidlertid også snekkeren muligheter til læring både om marked, teknologi og innsyn i andres arbeid. Det er derfor svært viktig for de fleste snekkerbedrifter uansett størrelse at dette utvikler seg til en balansert sameksistens med gjensidig respekt og forståelse for hverandres roller.

5.2.4 Oppsummering samarbeid i tette relasjoner

I vertikalt samarbeid ser det ut til at nettverksbindingene er godt etablert. Bindingene bygger på fire faktorer: Felles kulturell tilhørighet, intern læring, kvalitet og teknologi.

I disse nettverkene ser det ikke ut til å være noe spesielle behov for hjelp til å utvikle samarbeidet videre. I de nettverk som er mer løselig befestet som mellom bedrifter i samme bransje, så ser det ut til at hjelpeapparatet har større muligheter til å bistå konstruktivt.

5.2 Samarbeid i løse forbindelser.

Flere av respondentene mener at ettermarkedet medfører utfordringer som best kan løses ved å komme fram til en eller annen form for samarbeidsordning

Oppdragenes mengde blir flere, fra å fakturere fem til ti i måneden for Fjell byggs del så har de nå en fakturamengde på fra tjue til tretti i måneden. Utfordringen ligger i ikke betalte timer i forbindelse med administrasjon ved fakturering og oppfølging, søknader til kommunen, trykkbelastningsprøving, kontroll av kuldegjennomslag, tegning og andre søknader. Noen får betalt for dette ved å spesialisere seg og ta på seg oppdrag for andre. Det er flere som tenker på dette av de mellomstore snekkerbedriftene. Kunne vært gjort av en eller to og derved spart på ressursene, eventuelt slått sammen ressurser til et firma.

Å ha muligheter for å outsource noen oppdrag til et firma med kompetanse på søknadsskriving, oppfølging av tilbud og alt annet skrivearbeid, kanskje også faktureringsfunksjonen, så alle unntatt en respondent på som en attraktiv mulighet, men visste ikke helt hvordan dette firmaet skulle organiseres.

”Vi treng et AS papir som kan gjøre mye av papirarbeidet. Da er det lettere å få forståelse for at dette blir videre fakturert, enn at vi skal få forståelse av kunden for at dette må vi ha betalt for”.

Ved restaureringsoppdrag kan skjulte mangler medføre at oppdragene blir større enn forutsatt. Små bedrifter kan ha liten fleksibilitet i slike tilfeller og må ha samarbeid med andre snekkere for å håndtere dette overfor neste kunde. Respondentene har alle et samarbeid med noen som har vært i markedet lenge. For våre respondenter så er dette snekkerlag som tidligere har vært lærlinger hos dem og som de kjenner godt.

Problemet vil som oftest være å se at tiden blir en flaskehals i tide og kunne ha lang nok responstid. Det er et konkurranse moment å gjøre kunden fornøyd både på oppstarttid og på gjennomføringstid, det er en del av kvalitetsbegrepet de fleste har definert.

Noen lager seg god tid (legger inn slakk) for å sikre at de ikke lover oppstart på et utrealistisk tidspunkt i forhold til foregående oppdrag. Andre legger inn et bufferbygg for å ha et verdiskapende prosjekt stående gjerne et kjøpt oppussingsprosjekt eller et nybygg som settes opp for salg.

Bedriftene i bransjen har flere felles problemstillinger, men konkurranse og skepsis til underliggende agendaer medført gjennomføringsvegring eller at "talerøret" for å ta tak i problemene mangler.

"Hadde det vært mulig å påvirke politikerne fra en samla bransje så ville vi fått bedre gjennomslag for våre ønsker, men det er vel ikke mulig å få til enighet om slikt"

Som over er det flere som ser muligheter i fellesskapet med å fremme saker som er av felles interesse, men skepsisen til konkurrenter er stor.

"Vi har forsøkt for noen år siden å lage til en byggmesterforening, men da ble det baksnakket om oss. De ville ha det til at vi hadde andre planer enn å ha en forening som tok opp felles saker".

De større bedriftene ser ut til å ønske seg mer kommunikasjon mellom horisontale bedrifter (andre snekkerbedrifter) enten gjennom håndverksforening eller via næringshagen/næringsforum, mens de mindre bedriftene er mer skeptiske til ideen. Dette er et funn som er diametralt motsatt av det man skulle tro var gjeldende på grunn av uttalt ønske om å slippe en del administrative oppgaver. Årsaken til dette har jeg i denne oppgaven ikke gått nærmere inn på, men dette paradokset burde vært undersøkt nærmere.

Laber deltakelse av snekkerbedrifter i Valdres næringsforum peker heller ikke i retning av at dette er et spørsmål de fleste snekkerbedrifter er opptatte av, eller det kan være uttrykk for misnøye med de institusjoner som forsøker å fremme samarbeid i næringslivet.

5.3 Utvikling og læring.

Flere av bedriftene har også mer og mer innsett verdien av å være oppmerksom på den læring som finnes i bedriften og i nettverket. Selv om man ikke ut fra denne lille undersøkelsen kan si noe om læring generelt i bransjen i Valdres, så ser det ut til at det er en kultur for å være åpne for den læringen som utvikles i organisasjonen både bevisst og ubevisst. Flere hevder at det er den læringen som foregår i bedriften og nettverkene som er det viktigste å ta vare på i framtiden, for at virksomheten skal bestå og ha en positiv utvikling.

Typiske utsagn i denne forbindelsen er:

”At vi lærer de andre bedriftenes utfordringer og måter å arbeide på, gir oss fordeler og kostnadsbesparelser som vi ikke har når vi arbeider med andre på prosjekter. Å utvikle dette videre vil være vesentlig for å få til en god inntjening på restaurerings – og vedlikeholdsprosjekter”.

”For å ta vare på og videreformidle de krav som både vi og kundene setter til kvalitet så er det viktig at vi har tilgang på kvalifisert arbeidskraft. Det får vi ved å ta inn lærlinger og spesielt er dette viktig for å få til samarbeid med andre snekkerbedrifter”

”Kvaliteten både på utførelse, i kommunikasjonen med kunden, og med tidsbruk er de elementene vi ser er viktig for oss. Vi har valgt å få til en muntlig markedsføring der vi gjennom samarbeidet med andre håndverkere og med våre kunder selger våre tjenester videre. Da vil læringen være gjensidig både mellom bedriftene og mellom bedrift og kunde”.

De bedriftene jeg har intervjuet har klare meninger om at læring, både formell og uformell er viktig for bedriftens videre utvikling og eksistens. Det ser ut til å være to hovedårsaker til dette:

- kostnadsbesparelser ved å ha nære tilknytninger til andre i et vertikalt samarbeide.
- Utvikle og videreføre kunnskap i horisontale tilknytninger.

Den erfaringslæring som foregår her er som uttalt i intervjuene, ikke særlig bevisste og ikke noen systematisk læringsprosess. Men den er erkjent og man har blitt mer og mer klar over hvor viktig den vil være i den videre planleggingen av virksomheten.

Ved å lære både internt og i vertikale samarbeid så utfordrer man hverandre og forsøker hele tiden å finne fram til arbeids prosedyrer som er til gagn for den enkelte bedrift og for den enkelte arbeidstaker. Dette er viktige elementer for at læring skal få finne sted.

Med et unntak så har de intervjuede bedriftene lærlinger for å videreføre kunnskap som ligger i bedriften. Flere av bedriftene har også gått inn i samarbeider om opplæringen slik at en lærling kan være knyttet til flere bedrifter, spesielt små bedrifter vil ikke alene ha kapasitet til et fullt utdanningsløp for lærlinger.

I denne undersøkelsen er det ikke min oppgave å finne ut i hvor stor grad av læring som er i bedriftene bare peke på at bedriftene er opptatt av læring som en av flere parametre som er viktige for utviklingen og planleggingen av bedriften.

5.4 Andre planleggingsfaktorer

Andre forhold som det kan være viktig for Valdres Næringshage å se på for å gi bedriftene bedre vilkår og som er viktig for mange i forlengelsen både av det som er diskutert under samarbeid og læring, er:

Utvikle plattform for horisontal samtale, utveksling av erfaringer og for å ta opp felles problemer. Her kom respondentene med flere forslag som kunne være fruktbare nå:

- Bransjeforening
- Frokostmøter om bestemte tema
- Via næringsforum eller næringshage, finne fram til samarbeidsløsninger

Behovet for felles løsninger som blant annet opprettelse av "AS Papir" og lignende løsninger vil kunne klarlegges bedre i felles fora og kunne utredes når behovet viser seg stort nok av Valdres Næringshage.

Hovedsaken mente de fleste var at det fantes en plass der man møttes til bestemte tider, f. eks en gang i måneden og at det var rom her for å ta opp fellestemaer som interesserte de fleste og som det var noe å lære av. Det var flere som tidligere nevnt, som i fortsettelsen av etableringen av arenaer for drøfting av felles problemer, så muligheten for at Valdres Næringshage eller Valdres næringsforum kunne være bedriftenes talerør inn mot det offentlige.

"Tro om ikke de karene på Fagernes kunne drive litt lobbyvirksomhet for oss, de er jo mye i kontakt med kommunene lell" (Fritt overført til bokmål fra en meget "fargerik" uttalelse på dialekt).

Underforstått at slike fora kunne gi mandat til en forhandler/lobbyist for å fremme synspunkter med større tyngde enn om hver bedrift skulle gjøre dette alene.

Selv om bedriftene ser dette som viktig, så er tidsfaktoren den største bøygen for å ha nok og kontinuerlig kontakt med kommunen. Likeledes er jeg usikker på det paradoks som tidligere er nevnt på forskjellen på små og større bedrifter har å si for dannelsen av en slik arena og eventuell "mellommann rolle".

5.5 Planleggingen, en oppsummering:

Planlegging av prosjektene skjer gjerne i tett samarbeid med de forskjellige partene i nettverket og det er ofte snekkeren som i sine søknader og godkjennelser trekker inn de andre partene. Men både elektrikere og rørleggere trekker snekkerbedrifter de har godt samarbeid med inn i sine planer der det er nødvendig. Disse aktivitetene vil i følge Håkansson med flere (1995) føre til at prosessene forbedres, det utvikles felles rutiner for gjennomføringen og tilpassing av systemer.

Ut fra de funnene som er beskrevet så har snekkerbedriftene foruten valg av organisering fire hovedfokus i sin planleggingsstrategi:

Valg av organisering og størrelse

- To hovedlinjer
 - Små enheter snekkerlag gjerne selvstendige enkeltmannsfirma
 - Større aksjeselskap med flere funksjoner inkl daglig leder/prosjektleder i bedriften

For å møte økt ettermarked

- Kvalitet på:
 - Utført arbeid
 - Til rett tid og til riktig pris
 - Kunderelasjoner
- Godt samarbeid med kunder og samarbeidspartnere
 - Med samarbeidspartnere med tette relasjoner bygd på fire hovedfaktorer for å skape tillit og lokal utvikling
 - Med løsere forbindelser for å effektivisere drift og for å sikre kvalitet spesielt på tid
- Muntlig kommunikasjon med kunder, både eksisterende og potensielle
- Læring både innad i bedriften og i nettverkene

Organiseringen av bedriftene ser som sagt ut til å følge to retninger:

Det er enkelte som har murer og taktekker spesialister i egen arbeidstokk, men sjelden er dette tilfelle med elektriker og rørlegger som er de fagene som de fleste er avhengige av. Disse igjen har gjerne flere som de samarbeider med. Derfor er det viktig for snekkeren at styrken i samarbeidet er så sterkt at det gis preferanser til de ressurser som ikke minst rørlegger og elektriker representerer da avhengigheten her er størst med hensyn til tid og arbeidsflyt.

Derfor er det viktig for snekkeren at disse ser fordelene i samarbeidet både økonomisk, "kulturelt" og arbeidsmessig, at tilretteleggingen av arbeidet er etter de standarder som elektriker og rørlegger ønsker. Elektrikere hevder at

"det er viktig for oss at all tilrettelegging er gjort på en slik måte at vi slipper å stoppe opp i arbeidet fordi snekkeren må inn å gjøre noen tilleggsarbeider før vi fortsetter. Det gjør hele økonomien i prosjektene mer lønnsomme for både oss og snekkeren".

Når det gjelder andre håndverkere som taktekker, murer, maler, gulvlegger etc. så er dette fag som er nær beslektet og som de største bedriftene har tilgang til i egen organisasjon, men som de minste må leie inn. For disse fagene er man mer fleksible på tid, men det er fortsatt kvalitet og "kjemi" som er kjernepunkter i relasjonen.

De fleste ønsker hovedsaklig vertikalt samarbeid, ikke nødvendigvis vertikal integrering da avhengigheten ikke er så stor at det er behov for internt eierskap. Der det strategisk har vært ønskelig med flere profesjoner i tett samarbeid har man gjerne gjort en fullstendig fusjon. Slidre bygg har gjort dette for å få sammen flere snekkerbedrifter og murer bedrift, samt å bli stor nok til å ha en person som daglig leder med administrativt ansvar.

At det dannes mange små snekkerlag (selvstendige næringsdrivende) gir fordeler i den forstand at de kan ha mindre monetære kostnader i form av mindre personalkostnader, liten administrasjon, lavere risiko. Men taper på ikke monetære kostnader som:

- mindre fritid (må gjøre administrativt arbeid på fritid),
- større avhengighet av store bedrifter, konsulenter etc. ved tilbudskrivning osv,
- lavere sikkerhet ved sykdom, alderdom etc.

"Vi som er små må komme i en posisjon der vi kan fortsette å dra nytte av at vi er små selvstendige enheter, men vi ønsker å ha en tilknytting til en bedrift som kan gjøre det meste av papirarbeidet for oss".

Sier en respondent

Elementene i planleggingen for å møte ettermarkedet er diskutert med både fordelene og noen av de utfordringer som samarbeidsløsninger medfører og som blir tatt hensyn til. Når det gjelder markedskommunikasjon, så er den muntlige markedsføringen fortsatt den måten man får nye oppdrag. Denne strategien har også en annen funksjon i og med at den kan skape barrierer for nye bedrifter å komme inn på markedet.

En av bedriftene sier det slik:

"Vi hadde en stille periode og annonserte etter arbeid, men det fikk vi høre var negativt, som "gjør de så dårlig arbeid at de ikke har arbeid nå da?" "

Skal det være annonseringer så må det være fordi flere gjør det i et fagblad eller i markedsføringsaviser og vedlegg i avisen Valdres rettet mot hyttemarkedet.

6. Konklusjon

Hvordan planlegger snekkerbedriftene å møte et økt ettermarked i hytteområdene i Valdres?

De bedriftene jeg har intervjuet har ikke noen bevisst strategi de har valgt; ”den har i grunnen gått seg til av seg selv.” Imidlertid prøver jeg i analysen i kapittel 5, å forklare de mekanismer som bedriftene planlegger i forhold til, hvilket marked de henvender seg til og hvordan dette gjøres – bevisst eller ubevisst.

Dette avdekker at prosjektene er flere og mindre i ettermarkedet og det synes å kreve andre samarbeid enn det som allerede er etablert for å effektivisere administrasjon av prosjektene før, under og etter tjenesteleveransene. Likeledes kan det avledes at en økning av markedet i stor grad er avhengig av samarbeid mellom hytteeierne og det offentlige i å bygge ut infrastruktur.

Valdres Næringshage vil ha en rolle her som initiativtaker, lobbyist og koordinator både med en kort og lang horisont, gjerne i samarbeid med det øvrige hjelpeapparatet:

På kort sikt bør man:

- Undersøke det nåværende behov i markedet for håndverkstjenester i det eksisterende hyttemarkedet
- Fortsette - og systematisere dialogen med hytteeierforeningene for å avdekke behovet for oppgradering av infrastruktur.
- Kommunisere behov og muligheter inn til offentlige myndigheter for å få fortlgang i og samordne planlegging av infrastruktur. Likeledes sammen med kraftselskapene, initiere utbygging av strømtilførsel.

Med en noe lengre tidshorisont:

- Avdekke behov og legge tilrette for arenaer der snekkerbedriftene har mulighet til å møtes både for å drøfte tema av felles interesse, men også for å øke kompetanse og ikke minst tillit innad i bransjen.
- Finne fram til tiltak for markedskommunikasjon som framhever ikke bare den enkelte bedrift, men også synliggjør de nettverkene som finnes blant håndverkerne.

- Være samtalepartner og koordinator for kompetansebedrifter og snekkerbedriftene for mer systematisk kompetanseheving i tråd med de krav som stilles i et økt ettermarked.
- Avdekke muligheter og finne fram til behov for fellesskapsløsninger som setter bedriftene bedre i stand til å ivareta sin kjernevirksomhet. Utvikle i samarbeid med bedriftene, måter å organisere slike fellesskapsløsninger uten at disse vil utgjøre uønskede maktbaser.

Hensikten med disse aktivitetene er at:

- hytteeierne skal få en bedre opplevd service ved bedret kommunikasjon med det offentlige og med håndverkerne.
- bedriftene får bedre utnyttelse av sine ressurser, økt kompetanse og større verdiskaping.
- det offentlige en mer helhetlig og riktigere prioriteringer av sin planlegging.

Litteraturliste

- BARNEY, J. B. 2011. *Gaining and sustaining competitive advantage*, Upper Saddle River, N.J., Pearson Prentice Hall.
- BRØNNØYSUNDREGISTRENE 2012. enhetsregisteret.
- DALLAND, O. 2010. *Metode og oppgaveskriving for studenter*, Oslo, Gyldendal akademisk.
- FLOGNFELDT, T. 2010. Synnfjells fritidshus som utviklingsressurs. Lillehammer: Høgskolen i Lillehammer.
- FORD, D., GADDE, L.-E., HÅKANSSON, H. & SNEHOTA, I. 2011. *Managing business relationships*, Chichester, Wiley.
- FORD, D., GADDE, L. E., HÅKANSSON, H., SNEHOTA, I. & WALUSZEWSKI, A. Analysing business interaction. 2008.
- FØNHUS, A. E. 2012. Hytte i Valdres. *Et verdiskapingsprogram*. Valdres Næringshage.
- GREFSRUD, B. E. R. 2006. Fritidshus i innlandet: Bruk og lokaløkonomiske effekter. Lillehammer: Østlandsforskning.
- HALVORSEN, K. 2008. *Å forske på samfunnet: en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, Oslo, Cappelen akademisk forl.
- HÅKANSSON, H., HAVILA, V. & PEDERSEN, A.-C. 1999. Learning in Networks. *Industrial Marketing Management*, 28, 443-452.
- JYSTAD, B. 2008. Hytteundersøkelsen 2008. Oppdal: Oppdal Næringshage.
- KUNØE, G. 2009. Valdres som merke. Handelshøyskolen BI.
- LOVDATA 2008. Lov om planlegging og byggesaksbehandling 2008-06-27-71. In: MILJØVERNDEPARTEMENTET (ed.).
- NILSEN, B. T. 2007. Forskning og faglitteratur om "second homes"/"andre hjem". Trondheim: Norks senter for bygdeforskning. Notat.
- PORTER, M. E. 1980. *Competitive Strategy*, New York, The Free Press.
- RÆSTAD, S. 2009. *modeller, konkurransekraftene* [Online]. Lederkilden. Available: <http://www.lederkilden.no/eBook?marketplaceId=721795&languageId=1&rootContentItemId=1145904&structureId=1145906&action=getPDF>.
- SNEHOTA, I. & HÅKANSSON, H. 1995. *Developing relationships in business networks*, London, Routledge Londres.
- VALDRES-NÆRINGSHAGE. 2012. *Valdres Næringshage* [Online]. Available: <http://www.valdres-nhage.no/om-oss/>.
- VELVIN, J. 2002. Hyttebasert reiseliv, hvordan øke brukstid og lokale inntekter *Utmark*, 3.
- VELVIN, J. 2006. *En kartlegging av hyttebasert reiseliv i Trysil som ledd i økt lokal verdiskapning*, Drammen, Hønefoss, Kongsberg, Høgskolen.

Vedlegg 1 Samarbeidsavtale for prosjektet:



HØGSKOLEN I GJØVIK

PROSJEKTAVTALE

mellom Høgskolen i Gjøvik (HiG) (utdanningsinstitusjon),

Valdres Næringsbølge

v/ Arne Erik Førhus

(oppdragsgiver), og

Tore Trædal

(student(er))

Avtalen angir avtalepartenes plikter vedrørende gjennomføring av prosjektet og rettigheter til anvendelse av de resultater som prosjektet frembringer:

1. Studenten(e) skal gjennomføre prosjektet i perioden fra 10/1 - 12 til 30/6 - 12.

Studentene skal i denne perioden følge en oppsatt fremdriftsplan der HiG yter veiledning.

Oppdragsgiver yter avtalt prosjektbistand til fastsatte tider. Oppdragsgiver stiller til rådighet kunnskap og materiale som er nødvendig for å få gjennomført prosjektet. Det forutsettes at de gitte problemstillinger det arbeides med er aktuelle og på et nivå tilpasset studentenes faglige kunnskaper. Oppdragsgiver plikter på forespørsel fra HiG å gi en vurdering av prosjektet vederlagsfritt.

2. Kostnadene ved gjennomføringen av prosjektet dekkes på følgende måte:
- Oppdragsgiver dekker selv gjennomføring av prosjektet når det gjelder f.eks. materiell, telefon/fax, reiser og nødvendig overnatting på steder langt fra HiG. Studentene dekker utgifter for trykking og ferdigstillelse av den skriftlige besvarelsen vedrørende prosjektet.
 - Eiendomsretten til eventuell prototyp tilfaller den som har betalt komponenter og materiell mv. som er brukt til prototypen. Dersom det er nødvendig med større og/eller spesielle investeringer for å få gjennomført prosjektet, må det gjøres en egen avtale mellom partene om eventuell kostnadsfordeling og eiendomsrett.
3. HiG står ikke som garantist for at det oppdragsgiver har bestilt fungerer etter hensikten, ei heller at prosjektet blir fullført. Prosjektet må anses som en eksamensrelatert oppgave som blir bedømt av faglærer/veileder og sensor. Likevel er det en forpliktelse for utøverne av prosjektet å fullføre dette til avtalte spesifikasjoner, funksjonsnivå og tider.
4. Den totale besvarelsen med tegninger, modeller og apparatur så vel som programlisting, kildekode, disketter, taper mv. som inngår som del av eller vedlegg til besvarelsen, gis det en kopi av til HiG, som vederlagsfritt kan benyttes til undervisnings- og forskningsformål. Besvarelsen, eller vedlegg til den, må ikke nyttes av HiG til andre formål, og ikke overlates til utenforstående uten etter avtale med de øvrige parter i denne avtalen. Dette gjelder også firmaer hvor ansatte ved HiG og/eller studenter har interesser.

Besvarelser med karakter C eller bedre registreres og plasseres i skolens bibliotek. Det legges også ut en elektronisk prosjektbesvarelse uten vedlegg på bibliotekets del av skolens Internett-sider. Dette avhenger av at studentene skriver under på en egen avtale hvor de gir biblioteket tillatelse til at deres hovedprosjekt blir gjort tilgjengelig i papir og nettutgave (jfr. Lov om opphavsrett). Oppdragsgiver og veileder godtar slik

offentliggjøring når de signerer denne prosjektavtalen, og må evt. gi skriftlig melding til studenter og dekan om de i løpet av prosjektet endrer syn på slik offentliggjøring.

5. Besvarelsens spesifikasjoner og resultat kan anvendes i oppdragsgivers egen virksomhet. Gjør studenten(e) i sin besvarelse, eller under arbeidet med den, en patentbar oppfinnelse, gjelder i forholdet mellom oppdragsgiver og student(er) bestemmelsene i Lov om retten til oppfinnelser av 17. april 1970, §§ 4-10.
6. Ut over den offentliggjøring som er nevnt i punkt 4 har studenten(e) ikke rett til å publisere sin besvarelse, det være seg helt eller delvis eller som del i annet arbeide, uten samtykke fra oppdragsgiver. Tilsvarende samtykke må foreligge i forholdet mellom student(er) og faglærer/veileder for det materialet som faglærer/veileder stiller til disposisjon.
7. Studenten(e) leverer 3 - tre - eksemplarer av oppgavebesvarelsen med vedlegg til Studenttorget. I tillegg leveres et eksemplar til oppdragsgiver. HiG kan stille til disposisjon ytterligere eksemplar(er) for oppdragsgiver mot at denne godtgjør produksjonskostnadene.
8. Denne avtalen utferdiges med et eksemplar til hver av partene. På vegne av HiG er det dekan som godkjenner avtalen.
9. I det enkelte tilfelle kan det inngås egen avtale mellom oppdragsgiver, student(er) og HiG som nærmere regulerer forhold vedrørende bl.a. eiendomsrett, videre bruk, konfidensialitet, kostnadsdekning og økonomisk utnyttelse av resultatene.

Dersom oppdragsgiver og student(er) ønsker en videre eller ny avtale, skjer dette uten HiG som partner.

10. Når HiG også opptrer som oppdragsgiver trer HiG inn i kontrakten både som utdanningsinstitusjon og som oppdragsgiver.
11. Eventuell uenighet vedrørende forståelse av denne avtale løses ved forhandlinger avtalepartene i mellom. Dersom det ikke oppnås enighet, er partene enige om at tvisten løses av voldgift, etter bestemmelsene i tvistemålsloven av 13.8.1915 nr. 6, kapittel 32.

12. Deltakende personer ved prosjektgjennomføringen:

HiGs veileder (navn):

Halvor Holtskog

Oppdragsgivers
kontaktperson (navn):

Per Wiik

Student(er) (signatur):

Tore Sævi

dato 9/1-12

dato

dato

dato

Oppdragsgiver (signatur):

Per Wiik

dato 9/1-12

Dekan (signatur):

dato

Vedlegg 2 Framdriftsansvarskart for prosjekt

Prosjekt: Bacheloroppgave																									
	Datoer på tidsskalaen (uke)																								
	desember		januar					februar				mars				april					mai				
Milepæler/Aktiviteter	49	50	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
Undertegning av samarbeidsavtale			x																						
Samarbeid er etablert			x																						
Utførelse av litteratursøk				x	x	x	x																		
Lesing av teori					x	x	x																		
Valg av tema, problemstilling og avgrenset problemstilling	x	x																							
Problemstilling er valgt						x																			
Lage disposisjon over oppgaven						x	x	x	x																
Samtale og vinkling av oppgaven'						x	x	x	x																
Skrive innledning						x	x	x	x																
Skrive teoridel						x	x	x	x																
Teoretisk fundament er etablert																									
Få aksept hos ledelsen hos Valdres Næringshage				x					x																
Gjøre avtale med informanter										x	x	x	x												
Lage intervjuguide								x	x																
Utføre intervjuer									x	x	x	x													
Intervjuer er utført																									
Skrive analysedeler													x	x	x										
Ferdigstille 1. utkast																									
Første utkast av rapport er ferdig																									
Presentere oppgaven til Valdres næringshage																									
Kontakte og analysere andre i nettverket																									
Skrive om, redigere stoffet på nytt																									
Sette opp i ppt form som forelesning for VNH																									
Ferdigstille 2. utkast																									
Oppgaven korrekturlest																									
Innlevere oppgaven																									
Oppgaven er innlevert																									
Lage foiler og plakater																									