

Siv Elisabeth Loe

Steikje fin natur

En kvalitativ studie om hvordan den naturbaserte reiselivsnæringen på Sunnmøre bidrar til lokal og regional utvikling

Masteroppgave i Entreprenørskap, Innovasjon og Samfunn
Veileder: Nina Gunnerud Berg

Mai 2019

Siv Elisabeth Loe

Steikje fin natur

En kvalitativ studie om hvordan den naturbaserte reiselivsnæringen på Sunnmøre bidrar til lokal og regional utvikling

Masteroppgave i Entreprenørskap, Innovasjon og Samfunn
Veileder: Nina Gunnerud Berg
Mai 2019

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap
Institutt for geografi

Abstract

The tourism industry is one of the fastest growing industries in the world, and therefore several regions have chosen to focus on this industry. Globalization is one of the reasons that the tourism industry is growing rapidly, while some regions see the tourism industry as a rescue or contingency plan where traditional or local industries are declining. Based on this initiative, a lot of tourism and travel companies has been established around the world - restaurants, hotels and adventure companies. Globalization has also led to increased competition between regions around the world to attract tourists and travellers. Because of this increased competition, there has been more focus on innovation in the tourism industry.

Sunnmøre in Møre og Romsdal is among other things known for its spectacular nature, making basis for the nature-based tourism industry for this specific region. This study can contribute providing insight into how the nature-based tourism industry can contribute to local and regional development in Sunnmøre. This insight is developed by examining Sunnmøre's nature-based tourism industry's network and cooperation with central public actors. The synergies between nature-based tourism companies and local industrial companies' innovation practices is also evident. Through support from a theoretical framework based on networks, collaboration, knowledge, innovation, both from local and regional development - this study contributes to give an understanding of the role of the nature-based companies in local and regional development at Sunnmøre.

The study finds that there is a great potential for companies connected to the nature-based tourism industry to contribute to local and regional development in all fields. It seems that the local environment has a very good incentive and motivation for the companies to cooperate and to do innovation cross market segments and industry. Sunnmøre has manage to create these environments through a large government initiative on national and global clusters, as well as a regional project focusing on cooperation and innovation. In addition, the study finds that nature-based tourism companies make a positive contribution to employment and settlements in rural areas. Local tourism creates a sense of pride in the local population, this due to advertising and marketing of their immediate surroundings and community. Lastly, the study looks at a disagreement about nature-based tourism companies seeking a government regulation of the tourism, to ensure the development of a sustainable and fair and nature-based tourism industry is created.

Sammendrag

Reiselivsnæringen er den av de raskeste voksende næringene i verden, noe som har ført til at flere regioner har valgt å satse på den. Globaliseringen er en av grunnene til at reiselivsnæringen er raskt voksende. Samtidig ser enkelte regioner på reiselivsnæringen som en redningsplanke når de tradisjonelle næringene nå har tilbakegang. På bakgrunn av den globale satsingen har det blitt startet flere reiselivsbedrifter verden over, både restauranter, hotell og opplevelsesbedrifter. På den andre siden har globaliseringen ført til en stor konkurranse verden over, blant annet med å tiltrekke seg gjester. På bakgrunn av denne konkurransen har det blitt mer fokus på innovasjon og nytenkning i reiselivsnæringen.

Sunnmøre i Møre og Romsdal er blant annet kjent for sin spektakulære natur, og her satses det blant annet på den naturbaserte reiselivsnæringen. Denne studien kan bidra til å gi innsikt i hvordan aktører tilknyttet den naturbaserte reiselivsnæringen kan bidra til lokal og regional utvikling på Sunnmøre. Innsikten oppgaven kan bidra med er utviklet gjennom å undersøke Sunnmøres naturbaserte reiselivsnæring sitt nettverk og samarbeid til sentrale offentlige aktører, destinasjonsselskapet Visit Ålesund og til hverandre, samt bedriftenes innovasjonspraksis. Gjennom støtte fra det teoretiske rammeverket basert på tilnæringer fra nettverk, samarbeid, kunnskap, innovasjon og lokal og regional utvikling - bidrar denne studien til en forståelse av de naturbaserte reiselivsbedriftens rolle i den lokale- og regionale utviklingen på Sunnmøre.

Studien resulterer i flere funn, blant annet at det er et stort potensiale for at aktører tilknyttet den naturbaserte reiselivsnæringen kan bidra til lokal og regional utvikling. Det kommer frem at omgivelsene har en stor betydning for at bedrifter samarbeider og innovasjon. På Sunnmøre har de klart å skape disse omgivelsene gjennom en stor statlig satsing på nasjonale og globale klynger, samt et regionalt prosjekt som omhandler samarbeid og innovasjon. I tillegg finner studien ut at naturbaserte reiselivsbedrifter bidrar positivt til sysselsetting i bygder og tettsteder, ved at turisme skaper en stolthetsfølelse hos lokalbefolkningen. Studien avrundes ved å se på en uenighet. Uenigheten omhandler at de naturbaserte reiselivsbedriftene ønsker en regulering av turismen for å skape et rettferdig og bærekraftig naturbasert reiseliv.

Forord

Masteroppgaven i Entreprenørskap, Innovasjon og Samfunn markerer slutten på en toårig mastergrad ved institutt for geografi ved NTNU i Trondheim. Arbeidet rundt masteroppgaven startet august 2018 og pågikk til mai 2019. Masteroppgaven har gitt meg muligheten til å gå dypt inn i tematikken jeg har studert, noe som har utviklet seg til en spisset kompetanse innen studieområdet mitt. Selv om perioden har vært tung, er jeg ufattelig stolt over hva jeg har fått til. Samtidig er jeg takknemlig for støtten jeg har fått gjennom året.

Oppgaven er skrevet selvstendig, men jeg har fått mye hjelp gjennom veiledning og støtte. Først av alt vil jeg takke veilederen min Professor Nina Gunnerud Berg for å lede meg i riktig retning når jeg trengte en dytt. Hun har vist engasjement rundt arbeidet mitt, og vært raus med tips og tilbakemeldinger. Det setter jeg stor pris på. I tillegg vil jeg takke informantene. Uten de har ikke denne oppgaven eksistert.

Til slutt vil jeg takke de menneskene som har gjort dette året enklere. Mine gode venner og medstudenter på lesesalen som har vært sjenerøse med tips, gode ord og klemmer. De har vært viktige støttespillere gjennom året, både med støttende ord og morsomme stunder. Sist, men ikke minst er det noen kunnskapsrike mennesker som fortjener en ekstra stor takk for å ha bidratt med tips, korrekturlesing og støtte. Takk til min gode pappa, tante Fay, storesøster Lise, min fantastiske venn Anna og min kjæreste Robin.

Tusen takk for all hjelpen, alle sammen!

Siv Elisabeth Loe

Trondheim, Mai 2019

ABSTRACT	I
SAMMENDRAG	III
FORORD	V
FIGURER	IX
TABELLER	IX
1 STUDIETS KONTEKST	1
1.1 BAKGRUNN OG RELEVANS.....	1
1.2 FORMÅL OG PROBLEMSTILLING	3
1.3 STUDIEOMRÅDET	5
1.4 OPPGAVENS STRUKTUR	8
2 TEORETISK RAMMEVERK	11
2.1 EN NÆRING I VEKST	11
2.1.1 Turisme, opplevelser og naturbasert reiseliv	11
2.1.2 Reiseliv som vekstnæring	13
2.1.3 Ansatte, gjesten og turister.....	14
2.2 INNOVASJON SOM EN PROSESS	15
2.2.1 Behov for nytenkning.....	16
2.2.2 Tjenesteinnovasjon.....	18
2.2.3 Læring og kunnskap.....	19
2.3 INTEGRERTE INNOVASJONSMODELLER	21
2.3.1 Behov for samarbeid	21
2.3.2 Nettverk.....	23
2.3.3 Åpen innovasjon	26
2.4 REGIONAL OG LOKAL UTVIKLING SOM OVERORDNET MÅL.....	27
2.4.1 Lokal og regional utvikling, og stivhengighet	28
2.4.2 Regionale innovasjonssystemer og nærhet	29
2.4.3 Transnasjonale selskaper (TNC) og staten.....	32
2.5 OPPSUMMERING.....	33
3 FORSKNINGSPROSESSEN	35
3.1 KVALITATIV TILNÆRMING	35
3.2 INTERVJU	35
3.2.1 Valg av informanter og forberedelse	37
3.2.2 Intervjuguide	38
3.2.3 Gjennomføring	39
3.3 ANALYSE	40
3.3.1 Bearbeiding	40
3.3.2 Kategorisering og koding.....	41

3.3.3	Tolkning.....	42
3.4	ETISKE HENSYN	43
3.5	FORSKNINGENS KVALITET.....	46
3.5.1	Objektivitet og pålitelighet.....	46
3.5.2	Gyldighet.....	47
3.5.3	Overførbarhet.....	48
3.6	FORSKNINGSPROESSEN	49
3.7	BEGRENSNINGER	50
4	ANALYSE.....	51
4.1	MASSETURISMENS PÅVIRKNING.....	51
4.1.1	En verden i endring.....	51
4.1.2	Tilpasning.....	57
4.1.3	Den offentlige satsingen.....	61
4.1.4	Oppsummering.....	63
4.2	BEDRIFTENES UTBYTTE AV SAMARBEID	64
4.2.1	Det naturbaserte reiselivsnettverket på Sunnmøre.....	64
4.2.2	Samhandling i innovasjonsprosesser	68
4.2.3	kunnskapsgenerering i en region.....	72
4.2.4	Oppsummering.....	78
4.3	MULIGHETENES REGION	79
4.3.1	Lokal og regional utvikling.....	79
4.3.2	Hvem driver utviklingen?	84
4.3.3	Oppsummering.....	88
4.4	SAMMENFATNING	89
5	SENTRALE FUNN	91
5.1	TILRETTELEGGING OG REGULERINGER SOM UTVIKLINGSSTRATEGI	91
5.1.1	Påvirkningen	91
5.1.2	Utbytte av samarbeid	93
5.1.3	Naturbasert reiseliv og regional utvikling.....	95
5.2	SUNNMØRES FREMTID	97
6	REFLEKSJONER OG VIDERE FORSKNING.....	101
7	REFERANSER.....	103
	VEDLEGG A: FORESPØRSEL OG SAMTYKKE	109
	VEDLEGG B: INTERVJUGUIDE - MØRE OG ROMSDAL FYLKESKOMMUNE	111
	VEDLEGG C: INTERVJUGUIDE – VISIT ÅLESUND.....	113
	VEDLEGG D: INTERVJUGUIDE – NATURBASERTE REISELIVSBEDRIFTER.....	115

Figurer

Figur 1.1: Skjermdump fra Google.com/maps, Sunnmørsregionen	6
Figur 1.2: Næringsstruktur – tyngdepunkt i fylket, (M&R, 2016a).....	7
Figur 2.1: Multiple levels as a nested hierarchy (Geels, 2002, s. 1261).....	16
Figur 2.2: Egeninteresse I fellestiltak, (Kamfjord, 2016)	25
Figur 2.3: Elements of an innovation ecosystem, (Bulc, V., 2011).....	26
Figur 2.4: Localized knowledge cluster in a wider context: Local buzz and global pipelines, (Dicken, 2015)	31
Figur 4.1: Administrativ Organisering, (Mrfylke, 2019b).....	73
Figur 5.1: Sentrale funn (Siv Elisabeth Loe)	99

Tabeller

Tabell 3.1: Informantliste.....	37
Tabell 4.1: Informantenes kontakt med destinasjonsselskapet Visit Ålesund.....	66

1 Studiets kontekst

1.1 Bakgrunn og relevans

Det hevdes at reiselivsnæringen er en av verdens raskeste voksende næringer. Derfor er det ikke overraskende at flere land har valgt å satse på næringen. For mange regioner er reiselivet en redningsplanke når de tradisjonelle næringene er i stor forandring og har tilbakegang (Regjeringen, Meld. St. 19 (2016-2017)). Tilbakegangene av tradisjonelle næringer rammer ikke bare arbeidsplassene, men også sysselsettingen og befolkningstallet, spesielt på steder som har vært avhengig av de tradisjonelle næringene.

Norge er ikke et unntak når det kommer til å satse på reiseliv. Det ser vi gjennom stortingsmeldingen *Opplev Norge – Unikt og eventyrlig* (Regjeringen, Meld. St. 19 (2016-2017)). Innledningsvis til stortingsmeldingen kan vi lese:

Reiseliv er en av verdens raskest voksende næringer. Økt globalisering gir nye vekstmuligheter for utvikling av den norske reiselivsnæringen. Den gir arbeidsplasser og lokal utvikling, ikke minst i mange distriktskommuner. Norge har en storslått natur, et rikt mangfold av kulturminner og et kulturliv som fanger internasjonal oppmerksomhet på stadig flere områder. (s. 1)

Samtidig som reiselivsnæringen kan bidra positivt til lokal utvikling, har den også noen utfordringer når det kommer til turistenes belastning på natur og miljø. I mediebildet har det kommet tydelig frem at ikke alle bygder og tettsteder er positiv til masseturismen. Regjeringen mener at mulighetene knyttet til reiselivsnæringen ikke blir godt nok utnyttet. I stortingsmeldingen blir det presentert fem mål som skal være med på å gi mest mulig verdiskapning. I stortingsmeldingen blir det spesielt vektlagt viktigheten med bærekraftighet. De fem målene de har kommet frem til er (1) gode generelle rammebetingelser, (2) et bærekraftig reiseliv, (3) styrket samordning, (4) profilering av Norge som et reisemål og (5) kunnskap og kompetanse i reiselivet. Jeg skal se nærmere på enkelte av de fem målene, jeg skal blant annet innom temaene bærekraft, nettverk, samarbeid og kompetanse i reiselivet.

Det blir stadig flere samarbeidsarenaer blant bedrifter tilknyttet reiselivsnæringen, både gjennom private samarbeid, destinasjonsselskap og fylkeskommunen. Å samarbeide gjennom et destinasjonsselskap har vist seg å ha positive effekter for både turistene og

reiselivsbedriftene, det vil jeg komme tilbake til i kapittel 4. Når turister søker opp informasjon om en destinasjon i Norge, kommer det ofte opp en nettside for destinasjonsselskapet for destinasjonen. Her er informasjon om alle medlemsbedriftene samlet. Samarbeid gjennom destinasjonsselskap er ikke fritt for uenighet. Uenigheten kan blant annet omhandle hvordan et slikt selskap skal operere. Det positive for reiselivsbedriftene er at de får deltatt på kurs og andre kompetansehevende arrangementer i regi av destinasjonsselskapet, med støtte fra Innovasjon Norge. Slike arrangementer kan bidra til økt kompetanse innen blant annet nettverksbygging, samarbeid og drift.

Fylkeskommunen Møre og Romsdal har også opplevd et skifte innen reiseliv. De har startet et prosjekt som heter *reiseliv, mat og kultur*. Prosjektet har to hovedmål: for det første skal prosjektet bidra til verdiskaping i næringslivet, og for det andre skal det legges til rette for opplevelser gjennom samarbeid mellom mat-, kultur- og reiselivsaktører, der mat og drikke er basert på tradisjon (M&R, 2019b). Prosjektet skal være med å skape nye muligheter for aktører i mat-, kultur-, og reiselivsnæringen, samtidig kan det bidra positivt for bygder som sliter med fraflytting.

Møre og Romsdal, som andre fylker, har de siste ti årene hatt en kraftig nedbygging av distriktsindustrien. Det har vært en betydelig faktor for fraflyttingen som distriktene opplever. Til tross for det er kraftintensiv industri fortsatt viktige hjørnesteinsbedrifter i enkelte bygder. Nedgang i kraftintensiv industri sees på som en stor faktor for fraflytting i distriktene, likevel kan det da oppstå muligheter for andre næringer. Ordføreren i Fjell kommune i Hordaland er en av de som ser på nedgangen som en mulighet (Bymag, 2018). De har egne midler for å styrke næringen i området, blant annet med fagskoleutdanning, næringshage, forskjellige prosjekt og helårsarbeidsplasser innen reiseliv. Med det ser man at mulighetene ligger der, det handler bare hvordan man omfavner dem.

I 2015 økte internasjonal turisme med 4 prosent fra året før (Innovasjon Norge, 2016). Reiselivet er noe som den Norske Stat satser stort på gjennom Innovasjon Norge. I 2010 sto reiselivsnæringen for 3,4 prosent av verdiskapingen i Norge, men mottok 47 prosent av samlet nærings subsidier gitt gjennom Innovasjon Norge (Teigen, 2012). Jeg vil senere se på satsingen fra sentrale offentlige aktører slik som Innovasjon Norge (Jfr. kap. 4.1.3.).

Franklin og Crang (2001) er enig om at turismen har hatt en stor og rask vekst, noe som gjør at forskningsfeltet er relativt nytt. De hevder blant annet at det har oppstått et problem, fordi

forskningen som gjøres på feltet ikke inkluderer verktøyene som er nødvendig. Med det mener de at forskningen ikke analyserer og teoretiserer de komplekse kulturelle og sosiale prosessene som har utviklet seg. I etterkant er det gjort mange studier som tar for seg det norske reiselivet, men lite omhandler samarbeid og kunnskapsdeling i den naturbaserte reiselivsnæringen. For Møre og Romsdal har jeg funnet svært lite forskning på reiselivet generelt. Kunnskapsdeling og samarbeid er derimot to tema som er mye forsket på, og denne oppgaven vil ha et bredt spekter av teorier. Studien bidrar til forskningen ved at jeg ser på det naturbaserte reiselivet på Sunnmøre som en faktor for lokal og regional utvikling, noe det så vidt jeg vet ikke finnes tidligere forskning på.

1.2 Formål og problemstilling

Med denne studien ønsker jeg å få innsikt i hvordan aktører innen det naturbaserte reiselivet tilnærmer seg samarbeid, hvordan samarbeid kan bidra til kunnskapsgenerering, hvordan kunnskap skaper innovasjon, samt hvordan innovasjon kan bidra til regional utvikling. Formålet er å se på hvordan de forskjellige aktørene tilknyttet det naturbaserte reiselivet samarbeider for å bidra til regional utvikling, samt hva de ulike aktørene selv har som formål når de går inn i samarbeidet.

Hvordan kan aktører tilknyttet det naturbaserte reiselivet på Sunnmøre bidra til lokal og regional utvikling?

Den overordnede problemstillingen er bred, og av den grunn skal jeg nå gå nærmere inn på hvordan jeg skal avgrense problemstillingen. *Aktører med tilknytning* er i denne studien bedrifter som driver med naturbasert reiseliv, eller samarbeider med en slik bedrift. *Lokal og regional utvikling* i denne studien er utvikling som potensielt kan bidra til sysselsettelse. For å belyse hovedproblemstillingen har jeg sett det hensiktsmessig å bryte den opp i tre underproblemstillinger:

- 1. På hvilken måte påvirkes den naturbaserte reiselivsnæringen på Sunnmøre av sentrale offentlige aktører?*
- 2. Hvordan kan aktørene tilknyttet det naturbaserte reiselivet på Sunnmøre gjennom samarbeid og kunnskapsdeling bidra til innovasjon?*
- 3. Hvordan påvirker innovasjon den naturbaserte reiselivsnæringen lokal og regional utvikling på Sunnmøre?*

Underproblemstillingene skal bidra til å belyse viktige aspekter rundt hovedproblemstillingen. I *underproblemstilling 1.* skal jeg se på hvordan Møre og Romsdal fylkeskommune og Innovasjon Norge er med på å påvirke de naturbaserte reiselivsbedriftene på Sunnmøre. Innovasjon Norge som organisasjon vil ikke være sentral i denne studien, men blir presentert som et virkemiddelapparat som bistår med kunnskap og økonomi. Innovasjon Norge bistår gjennom destinasjonsselskapet Visit Ålesund, samt klyngene NCE og GCE som jeg forklarer senere i oppgaven (Jfr. kap. 1.3.). I *underproblemstilling 2.* skal jeg se nærmere på hvordan de naturbaserte reiselivsbedriftene, destinasjonsselskapet Visit Ålesund og Møre og Romsdal fylkeskommune, får utbytte av å samarbeide og dele kunnskap. Her vil jeg blant annet se på hvordan samarbeid kan være krevende i enkelte situasjoner, samtidig som det kan resultere i innovasjon. I *underproblemstilling 3* skal jeg se på hvordan innovasjon i den naturbaserte reiselivsnæringen kan bidra til lokal og regional utvikling.

Å belyse de tre nevnte underspørsmålene gjennom å intervjuere personer tilknyttet den naturbaserte reiselivsnæringen vil gi innsikt i hvordan aktørene samarbeider og påvirker lokal og regional utvikling. Det vil også gi innsikt i hva de naturbaserte reiselivsbedriftene bidrar med i denne utviklingen. Tematikken i oppgaven knytter seg opp mot innovasjon i norsk næringsliv. Derfor har jeg valgt å se på de enkelte aktørenes daglige innovasjon i bedriften, samt se det opp mot relevante teoretiske aspekter. Ved å gjøre det vil jeg også komme frem til positive og negative aspekter av dagens situasjon.

Informantene i denne oppgaven er alle tilknyttet den naturbaserte reiselivsnæringen. Det varierer hvilken tilknytning det er snakk om, og av den grunn skal jeg nå presentere informantene kort. Lillian Sæther jobber i Møre og Romsdal Fylkeskommune. Hun jobber i avdelingen Regional- og Næringsutvikling med rådgivning innen reiseliv. Anita Nøring jobber i Visit Ålesund og er leder i turistinformasjonen, samt ansvarlig for kontakt med enkelte medlemsbedrifter. Erlend K. Ringstad er leder i Valldal Opplevninger, Nicolas Bourdillat er daglig leder i Uteguiden, avdeling Ålesund, Ole-Hjalmar Bonsaksen er markedsføringsansvarlig i Bonseye, Sverre Hjelmeland er selvstendig næringsdrivende, samt en del av Norgesguidene, Lindis Flem Harnes er leder i Nordvest Opplevelser og Anniken Aakvik er leder i Offbeat Adventures. Informantene er enten leder eller har et stort ansvar i bedriften. Disse bedriftene er spredt over hele Sunnmøre, som vises på kartet i delkapittel 1.3.

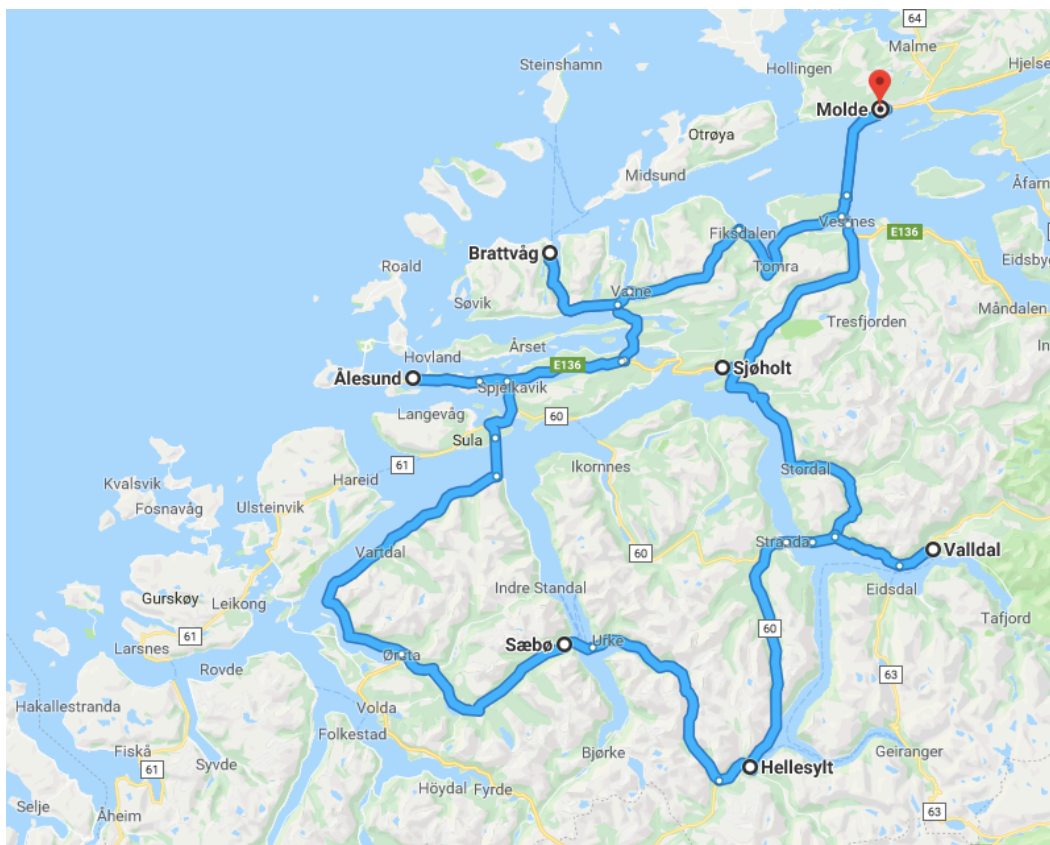
1.3 Studieområdet

Jeg skal nå presentere Sunnmøre som studieområde, samt gi en beskrivelse av regionens tilbud innen reiseliv i dag. Denne presentasjonen legger grunnlaget for studien, og er høyst nødvendig for å forstå hvordan Sunnmøres geografi er utformet, både med tanke på avstander og samarbeid.

Sunnmøre er ett av tre distriktene som utgjør Møre og Romsdal fylke, hvor distriktene er knyttet til de største byene Kristiansund (Nordmøre), Molde (Romsdal) og Ålesund (Sunnmøre). Sunnmøre består av 145 000 innbyggere og 17 kommuner (SSB, 2019b). Ålesund er distriktets hovedsete og er den største byen mellom Bergen og Trondheim. I følge SSB (2019c) som beregner hvordan befolkningen vil utvikle seg i fremtiden, mener Ålesund får en befolkningsvekt på flere tusen de neste 20 årene.

De økonomiske perspektivene på Sunnmøre, og forøvrig hele fylket, er preget av at Norge har vært gjennom en periode med økonomisk nedgang på bakgrunn av oljeprisene. SSB (2019a) mener at økonomien vil bli bedre med tiden, og i 2020 vil økonomien være stabilisert igjen. Nedgangen kan også knyttes til endring i sysselsettingen – i 2017 og 2018 var det vekst i sysselsettinga i bygg- og anleggsvirksomheter, markedsrettet virksomheter og offentlig tjenesteyting, mens det var nedgang i industrisysselsettingen. SSB (2019a) mener likevel at industrisysselsettingen på Sunnmøre vil få vekst i 2019.

Som kartet på neste side illustrerer, består Sunnmøre av en rekke fjorder og øyer. Det gjør at avstander som i luftlinje er kort, blir lange transportetapper langs landeveien med flere fergestrekninger. Stedsnavnene med fet skrift er stedene informantene holder til. En av informantene hadde tilholdssted utenfor Sunnmøre, ved fylkeskommunens kontorer i Molde i Romsdal.



Figur 1.1: Skjermdump fra Google.com/maps, Sunnmørsregionen

I denne studien skal jeg blant annet se nærmere på Møre og Romsdal Fylkeskommune, NTNU Ålesund, NCE Tourism klyngen og GCE Blue Maritime klyngen. Medlemmene i disse klyngene er bedrifter med stor innflytelse på resten av næringslivet i regionen, noe som gjør at de har et stort samfunnsansvar.

Møre og Romsdal fylkeskommune ligger i Molde. På deres hjemmesider står det at de tar på seg oppgaver som strekker seg over kommunegrensene, og som løses i samspill med kommuner, næringsliv og organisasjoner (M&R, 2019a). NTNU Ålesund har vært en del av Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet siden 2016. NCE Tourism (Nasjonalt senter for ekspertise) er en av fjorten nasjonale klynger, og ligger i Bergen. Målet er å øke innovasjon, internasjonalisering, vertskapsattraktivitet og tilgang på skreddersydd kompetanse (NCE, 2019). Klyngen kobler sammen turistnæringen ved fjordene med eksperter, forskning og det offentlige støtteapparatet (Akselsen, 2016). NCE klyngen ligger ikke på Sunnmøre, men flere bedrifter på Sunnmøre er en del av klyngen. GCE Blue Maritime (Globalt senter for ekspertise) ligger på Sunnmøre. De fokuserer på det maritime, og er en av de fremste klyngene på sitt felt i verden. Her sitter verdensledende selskaper, samt nasjonale virksomheter, lokale virksomheter, universitet og fagskoler (GCE Maritime, 2019). Innovasjon er en av viktigste

målene hos de nasjonale og globale klyngene. De bistår gjennom profesjonalisering av bedriftene. Det gjør de ved å jobbe tett sammen med de enkelte bedriftene, og på tvers av selskapene for å gi dem den innovasjonstakten og forretningsmodellene de trenger for å håndtere endringene i markedet. Bedriftene som har blitt presentert har stor innflytelse på næringslivet i hele Sunnmørsregionen. Derfor vil de ha en viktig rolle videre i denne studien.

Møre og Romsdal har en næringsstruktur hvor virksomhetene innen maritime og petroleum er de som er med på å sysselsette flest i de ytre delene av fylket (M&R, 2016b). Samtidig er det også en stor satsing på sjømat. Møre og Romsdal er det største sjømatfylket i landet, og eksporterer for rundt 14 milliarder kroner årlig. Kartet under presenter næringsstrukturen i fylket. Her vi ser klart at den sørlige delen av fylket (Sunnmøre) har den største konsentrasjonen av næringer, hvor maritim næring er den største.



Figur 1.2: Næringsstruktur – tyngdepunkt i fylket, (M&R, 2016a)

Når det kommer til reiselivsnæringen på Sunnmøre, så er Sunnmøre et attraktivt reisemål, og UNESCO har blant annet vernet Geirangerfjorden helt sør-øst i regionen. Det har vært med på å gjøre Sunnmøre til et veldig populært område for turister, spesielt tydelig ser vi det økende tallet av cruiseturister både i Geirangerfjorden, Hjørundfjorden og Ålesund sentrum. Enkelte dager i sommermånedene oppfattes turismen som ekstrem, de er å finne på fjelltopper, i fjordene, på museum og generelt rundt i Ålesund sentrum. Ettersom Sunnmøre er et attraktivt

område, finnes det uante mulighet innen reiseliv. Reiselivsnæringen i fylket har som mål å bli aktivitet- og opplevelsesfylke nr.1. Målet legges til rette for gjennom trafikkutvikling.

Flere i reiselivsnæringen sliter med omsetningen, både restauranter, kafeer, gatekjøkken og bilutleiery, likevel er det opplevelsesbedriftene gjør det best. Møre og Romsdal fylkeskommune sin rapport om utviklingstrekk mener at gode infrastrukturer til og innad i fylket vil være med på å gjøre reiselivsnæringen mer robust (M&R, 2016b). I dag er fylket i en prosess hvor de jobber med å utvikle tunell- og brosamband, som skal gjøre det enklere å reise innad i fylket, men også inn til fylket. Møre og Romsdal fylkeskommune har også startet et prosjekt som omhandler om *reiseliv, mat og kultur*, som jeg har skrevet litt om tidligere og jeg kommer til å utdype mer i analysen. Det viser til at Sunnmøre har muligheter, og mulighetene benyttes. Jeg skal se nærmere på hvordan disse mulighetene brukes, og hvordan disse løsningene faktisk fungerer (Jfr. Kap 4.).

1.4 Oppgavens struktur

Avhandlingen er delt opp i seks kapitler, hvor jeg i kapittel en har gitt en generell introduksjon til temaet. Videre tok jeg for meg formålet med denne studien, samt problemstilling. Til slutt presenterte jeg studieområdet Sunnmøre.

I kapittel to presenteres det teoretiske rammeverket for studien. Teoriene som blir presentert er sentrale i drøftingen og diskusjonen. Teorikapittelet er delt opp i fire delkapitler: I den første delen tar for meg at reiselivsnæringen er i en stor endring, og hvordan det påvirker omgivelsene. I den andre delen tar jeg for meg hvor viktig kunnskap er i en innovasjonsprosess, spesielt i dagens globaliserte verden. I den tredje delen tar jeg for meg behovet en næring i vekst har for samarbeid, det gjør jeg ved å ta for meg blant annet nettverksteorier og åpen innovasjon. Jeg setter også samarbeid opp mot kunnskapsutvikling og innovasjon. I det siste kapittelet ser jeg på de øvrige teoriene, og knytter de opp mot lokal og regional utvikling.

I kapittel tre omhandler de ulike metodiske aspektene som ligger til grunn for denne studien. Her fremlegges fremgangsmåtene jeg har brukt for å besvare forskningsspørsmålet, hvor jeg spesielt har vektlagt utfordringer som har oppstått gjennom studien.

I kapittel fire skal jeg diskutere empirien jeg har hentet inn. Det skal jeg gjøre ved å se på empirien og teorien, og sette de opp mot hverandre. For å underbygge empirien bruker jeg

utsagn og sitater fra informantene. Jeg har delt opp analysen i tre deler som belyser på de tre underspørsmålene jeg presenterte i kap 1.2.

I kapittel fem legges frem konkrete funn fra denne studien. Det gjør jeg ved å ta for meg hver enkelt underproblemstilling, og til slutt svare på hovedproblemstillingen.

I kapittel seks avslutter jeg med å se på mulighetene rundt videre forskning.

2 Teoretisk rammeverk

Teorikapittelet er bygd opp ved at jeg i først del skal gi et innblikk i hva en turist, en opplevelse og en naturbasert reiselivsbedrift er. Det mener jeg er viktig for å få en forståelse av hvordan reiselivsnæringen fungerer. Jeg vil også i første del ta for meg hvordan den voksende reiselivsnæringen legges til rette for, både gjennom sentrale offentlige aktører, private bedrifter og lokalbefolkningen. I andre del skal jeg gå dypere inn på teori om hva innovasjon og kunnskap er, for å se på behovet for nytenkning i en globalisert verden. Disse teoriene vil også forklare hvordan kunnskap sprer seg. I tredje del skal jeg konsentrere meg særlig om teori på hvordan samarbeid, nettverk, kunnskap og innovasjon. I den siste delen skal jeg se på teorier om kunnskap og innovasjon i sammenheng med lokal og regional utvikling. Helt til slutt skal jeg oppsummere teorien jeg har tatt for meg.

2.1 En næring i vekst

Del 1 av den overordnede problemstillingen går ut på hvordan den naturbaserte reiselivsnæringen påvirkes av sentrale offentlige aktører, aktører som også blir påvirket av økningen av turisme (Jfr. kap. 1.2.). Jeg skal gå nærmere inn på hva en turist er, hva turistene er på søk etter, og hvordan det kan tilrettelegges for turisme gjennom sentrale offentlige aktører og private bedrifter. Som følge av det skal jeg redegjøre for hvorfor det naturbaserte reiselivsnæringen har utviklet seg til slik den er i dag, og deretter skal se nærmere på hvordan de ansatte på best mulig måte kan imøtekomme behovene til turistene.

2.1.1 Turisme, opplevelser og naturbasert reiseliv

Turisme er et komplekst og dynamisk begrep (Jacobsen & Viken, 2008). En turist kan sees på som en reisende som frivillig beveger seg i tid og rom. Jacobsen og Viken (2008) beskriver en turist som en etnograf, altså en person som søker å forstå andre kulturer gjennom egen kulturforståelse. Det selvsagt en distanse mellom en turist og en etnograf, blant annet at en turist reiser etter et tidsskjema og en etnograf planlegger tiden ut i fra å få innsikt. Det som gir turistene opplevelsesverdi varierer fra turist til turist, men naturens estetikk og fysiske ramme er viktig i naturbaserte opplevelser (Prebensen, 2015). En opplevelse kan sees på som et avbrekk fra hverdagen, noe man gjør for å få en forskjell. Men hva som sees på som en forskjell

varier, for noen kan opplevelse være noe i nærområdet og for enkelte handler det om at de har et behov for å reise (Viken, 2008).

Ekstraordinære opplevelser derimot er når opplevelsen er målet i seg selv. Det kan sees på som fjernt fra hverdagslivet (Lindberg, 2015). Om det skulle være en tur til Disney World, kjøre firhjuling i villmarken eller dra på en festival, det er opplevelser man ikke gjør i hverdagen. Lindberg (2015) beskriver en opplevelse som en aktivitet på en destinasjon som er intens og positiv, samt at det kan være transformerende for turisten. Enkelte av turistene som kommer til Sunnmøre vil se på opplevelsene som ekstraordinære, fordi det er fjernt fra deres hverdag.

En destinasjon er et geografisk sted som har som mål å tilfredsstille gjestene ved å gi de minneverdige opplevelser. Viken (2016) skriver at det er turistenes aktivitet som skaper en destinasjon, men en destinasjon kan være mye. En destinasjon kan være en fjelltopp, en by, en region, et land eller ei gruppe land. Selv om turister er med på å skape en destinasjon, må det være tilrettelagt i samfunnsorganiseringen. Med det mener Viken (2016) at turisten kommer til steder hvor det er tilrettelagt, det kan være attraksjoner, tilgjengelighet og fasiliteter. De fleste kjente turistattraksjoner har status som symbol eller landemerker som stammer fra naturmessige, kulturelle eller sosiale særtrekk som er knyttet til stedet (Jensen, 2015). Senere har landemerket eller symbolet videreutviklet seg til å tilpasse seg turistmarkedet. Et eksempel på det er Atlanterhavsveien som først og fremst er en bilvei for å bevege seg raskere mellom noen av øyene på Nordmøre, som i dag har utviklet seg til å bli fiskeplasser, fine oppbygde stier, monumenter og fasiliteter tilrettelagt for turisme. Atlanterhavsveien har blitt en kjernedestinasjon bygd opp på landskapet og naturkvaliteter (Viken & Haukeland, 2008). Når det kommer til naturopplevelser, er opplevelsen turistene har av naturen viktigere jo tidligere man opplever skjønnheten med den (Prebensen, 2015). Med det menes det at jo tidligere i opplevelsfasen turisten nyter naturen, jo bedre blir helhetsopplevelsen.

Turismen er ikke bare positiv, den har også vist seg å kunne være negativ til påvirkning av omgivelsene. Denne negative virkningen kan være forurensning i naturen, det globale miljøet og gjennom fysiske elementer (Viken & Haukeland, 2008). Det kan være negativt for et lokalsamfunn rundt destinasjonen, spesielt har Geirangerfjorden på Sunnmøre fått kjent på det. Det skriver jeg mer om i analysen (Jfr. Kap. 4).

I følge Viken og Haukeland (2008) er det den volumbaserte turismen som er miljøfiendtlig. Det har resultert til at det har blitt et allmenpolitisk og et næringspolitisk poeng å legge til rette for turistene og befolkningen på en destinasjon.

I mediebildet er det et stort fokus på å være bærekraftig, også innen turisme er det viktige aspekter knyttet til bærekraft, blant annet *grønn turisme* og *økoturisme*. *Grønn turisme* er når turistene skåner omgivelsene mest mulig, og begrepet har kommet fra de grønne politiske bevegelsene. Det er flere tiltak som har kommet for å skåne naturen, både naturvern og oppbygde stier. På samme måte som at turismen har økt mye de siste tjue årene, har også fokuset på grønn turisme gjort det. Det har vært debatter om reiselivsnæringen, både innen miljøvennlig transport, bedre ressursbruk, avfallshåndtering, klimavoter og klimaavgifter for reisende. Andre begreper som blir brukt for å belyse et mer miljøvennlig reiseliv er *økoturisme* og *bærekraftig turisme* (Viken & Haukeland, 2008). Med økoturisme menes det at turistene skal forstå at også de er ansvarlig for å passe på at den *økologiske balansen* er i takt. Bærekraftig turisme innebærer derimot at de neste generasjonene skal ha samme muligheter som vi har nå, derfor kan man ikke ødelegge naturen vi har. I de fleste andre næringer må drivere ha lisenser på at arbeidet de utfører følger lovverket, både innen jakt og innlandsfiske er det godt etablerte system. Lisenser er en måte å kjøpe seg muligheten til blant annet å fiske i elver, summen man betaler for lisensene skal bidra til forvaltning og tiltak knyttet til bærekraftig bruk. Hvorfor er det ikke lisenser for å drive med andre naturbaserte næringer?

Disse teoriene er relevant i denne studien, for å se på løsninger knyttet til bærekraftig turisme (Viken & Haukeland, 2008). Jeg vil blant annet se på hva bedriftene mener om dagens situasjon er, samt hva de mener fremtiden kan bringe.

2.1.2 Reiseliv som vekstnæring

Som nevnt i delkapittel 1.1. hevdes det at reiselivsnæringen er den raskete voksende næringen på verdensbasis, derfor er det ikke en overraskelse at flere land og regioner satser på næringen. Mange regioner med røtter i tradisjonelle næringer ser på reiseliv som en redningsplanke, det er på bakgrunn av nedgang i sysselsetting og fraflytting (Rønningen & Slåtten, 2012). Norge er heller ikke et unntak, 47 prosent av subsidier til næringer fra Innovasjon Norge går til reiselivsnæringen i 2010 (Teigen, 2012) (Jfr. kap. 1.2.). Det er viktig å se på den norske reiselivsnæringen som et komplekst system hvor forskjellige bedrifter påvirker hverandre. Et eksempel på det er at 40 prosent av utbytte fra reiselivsnæringen kommer fra overnattings- og

serveringstjenester, mens 15 prosent kommer fra turoperatører- og reisebyråtjenester. Logisk skulle man satset mindre på bedriftene som får minst utbytte, men i dette tilfelle er det turoperatører- og reisebyråtjenester de bedriftene som tiltrekker seg turister til destinasjonen.

Norge har en permanent satsing på økonomisk vekst, og turismen er en næring som er i rask vekst, men spørsmålet er om næringen selv kan bidra til veksten. I deler av reiselivsnæringen er *tid = kvalitet* og *kvalitet = penger*. Det gjør at et høykostlandsland som Norge er i en konkurranse om å gi gjestene en opplevelse med god kvalitet. Selv om det er stor konkurranse, er det muligheter for at flere innovative bedrifter kan lykkes, men da er de avhengig av kunder som ikke tar hensyn til kostnader. Teigen (2012) nevner også at en konkurransefordel en region kan ha er å spesialisere seg på høykompetansenæring, hvor det ikke nødvendigvis trengs rimeligere arbeidskraft. Ved at regioner med unike ressurser spesialisere seg og gir turisten en god opplevelse, vil det øke konkurransefordelene. Teigen (2012) mener at vi i Norge står sterkt i konkurransen når det kommer til naturkvaliteter, ovenfor storbyturismen.

Vi er lite konkurransedyktig på sol, truleg middels på sex og har sjølve valt å prise oss ut av konkurransen på sprit (Teigen, 2012, s. 193).

Vi ser blant annet at den økonomiske satsingen fra Innovasjon Norge fremmer mulighetene til å starte opp en reiselivsbedrift. I studien skal jeg blant annet se på hvordan reiselivsbedrifter i ei bygd ikke alltid er en redningsplanke (Rønningen & Slåtten, 2012).

2.1.3 Ansatte, gjesten og turister

Produktet i en tjenestenæring er opplevelsen gjesten sitter igjen med etterpå. Service er den delen av virksomheten hvor gjesten er i kontakt med selger, det kan både være ansikt til ansikt eller via teknologiske virkemidler (Larsen & Flogerø, 2008). Hvis gjesten ikke føler at kontakten var bra, kan det resultere i at bedriften mister salget. Hvis gjesten får det den leter etter, vil det bidra til en god opplevelse. For at en region på best måte kan ivareta gjesten, må den sitte igjen med en god totalopplevelse. For å oppnå det må det være en god samhandling mellom aktørene, og det må være kvalitetssikreopplevelser.

For at gjesten føler seg tilfreds er det, i følge Larsen og Flogerø (2008), flere faktorer som påvirker. Først er det viktig at gjesten føler at den blir tatt imot vennlig, men også at de ansatte bruker tid på den. Det andre er kvalitetssikkerheten, det er veldig stor variasjon mellom virksomheter som har utdannede arbeidere i møte med kunden. Selv i store anerkjente

virksomheter er det ufaglærte arbeidere som er i mest kontakt med gjesten, mens de med utdannelse innen feltet sitter lengre opp i systemet. Larsen og Flogerø (2008) studerte sesongarbeidere i Norge og Vestlandet, studien resulterte i at de ansatte var ufaglærte og hadde lite erfaring. Om en sesongarbeider ikke presterer godt nok i møte med gjester, påvirker det selvsagt helhetsinntrykket av opplevelsen. Andre faktorer for å gi gjesten en tilfreds opplevelse er å vite at alle gjester er forskjellige, av den grunn trenger hver enkelt gjest forskjellig imøtekommelse. Hvis ikke det skjer, kan det oppstå en konflikt. Denne konflikten kan komme av forskjellige faktorer som vekker følelser hos gjesten eller den ansatte, da hører man ofte at *kunden alltid har rett* (Larsen og Flogerø, 2008, s. 89).

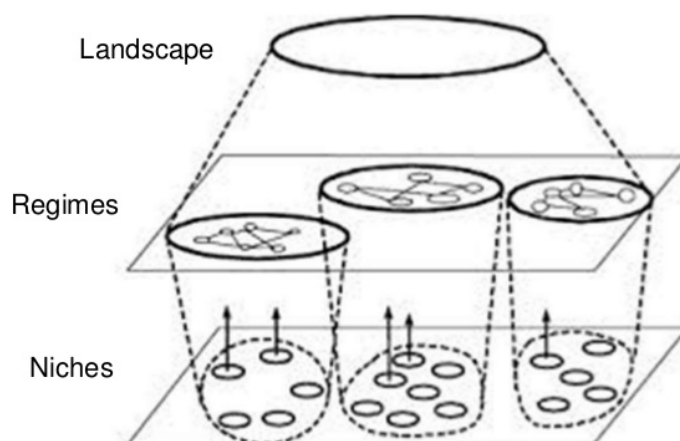
De fleste av informantene i studien er ansatt i en liten bedrift hvor alle har myndighet til å ta egne avgjørelser når et problem oppstår, det kalles *bemyndigelse* (Larsen & Flogerø, 2008). Når en ansatte løser problemer på stedet, vil det gjøre at gjesten blir mer tilfreds. Ved direkte kontakt med kunder kan det også oppstå produktutvikling. Det kan skje ved at en ansatt får forespørsler om andre produkter og opplevelser enn bedriften tilbyr, og det kan oppstå et nytt produkt bedriften kan selge. I analysen skal jeg se nærmere på hvordan bemyndigelse påvirker en bedrift. Teorier om service og gjestfrihet er viktige aspekter i denne studien for å tiltrekke turister til Sunnmøre, fordi de naturbaserte reisliftsbedriftene i Norge ikke kan konkurrere like mye på pris som andre land.

2.2 Innovasjon som en prosess

Innovasjon er ikke noe man kan velge å gjøre, det er noe som virksomheter må drive med for å overleve på verdensmarkedet i dag. Underproblemstilling nummer to går på hvordan kan aktørene tilknyttet det naturbaserte reiselivet på Sunnmøre gjennom samarbeid og kunnskapsdeling bidra til innovasjon, av den grunn skal jeg se på hvordan kunnskap og erfaringer er sentrale virkemidler i disse innovasjonsprosessene. Jeg skal først ta for meg behovet for innovasjon, samt teoriene og begrepene rundt nytenkning. Som følge av det skal jeg gå nærmere inn på hva innovasjon og tjenesteinnovasjon er, før jeg avslutter med å se på hvordan kunnskap kan bidra til gode innovasjonsprosesser. Ved å redegjøre for disse teoriene, vil jeg kunne besvare hvorfor samarbeid og kunnskapsdeling er viktig for drive med innovasjon.

2.2.1 Behov for nytenkning

Verden er i konstant endring og utvikling som nevnt innledningsvis, både innen teknologi, marked, brukervaner, kulturelle diskurser, politikk og institusjoner. Endringen og utviklingen i verdenssamfunnet påvirker alle, og kan knyttes til teorien om *Multi-level perspective (MLP)* (Geels, 2011). Hovedsakelig handler MLP om at verden er kompleks og at alle har en påvirkningsevne når det kommer til endring. Endringen det er snakk om i MLP er en langvarig prosess på opp mot førti - femti år, prosessen er et ikke-planlagt samarbeid mellom flere aktører (Coenena, Benneworth & Trufferd, 2012). Coenena et al. (2012) hevder blant annet at vi lever i en verden som er bygd opp på sosiale systemer, disse systemene viser oss hvordan vi bruker teknologi. Dermed forstår jeg det slik at det sosiale systemet er bygd opp av mennesker, og hvordan vi velger å bruke teknologien. Det vil si at teknologien blir påvirket av menneskers normer. Under er MLP figuren presentert, den er bygd opp på tre nivåer: Landskap, regime og nisje (Geels, 2011).



Figur 2.1: Multiple levels as a nested hierarchy (Geels, 2002, s. 1261)

Landskap er det holistiske bildet, det handler om alt som skjer innenfor et bredt område. Endringene som skjer i landskapet berører alle i området, mens et regime berører et mindre område i det store landskapet. *Regime* er en type praksis, regler eller teknologi som gir stabilitet og infrastruktur til samfunnet. Det kan for eksempel være energi, kloakksystem og utdanningssystem. *Nisje* er et enda mindre område, det kan være enkeltpersoner, en gruppe mennesker eller noen bedrifter. Nisje er en praksis eller teknologi som ikke er utbredt, men kan potensielt bli det. MLP forklarer at nisjen er med på å forme regimet, som igjen er med på å forme landskapet.

Et eksempel på hvordan MLP bidrar til endring og utvikling i verden er energisektoren. I dagens samfunn står vi ovenfor en stor klimakrise, og det påvirker hele planeten, og vil derfor sees på som et landskapsnivå. Regimenivået består blant annet av kraftverk med teknologi som utvinner energi fra forskjellige type kilder. Deretter har noen selskaper på nisjenivået sett at klimakrisa er en realitet som på bakgrunn av det, utviklet bærekraftige løsninger og nye teknologier som for eksempel solceller for hustak. Når løsningen er utviklet kan enkelte selskaper og enkeltpersoner velge å bruke den nye løsningen eller fortsette med den gamle løsningen. Dersom deler eller større deler av befolkningen velger å bruke nye løsninger, vil det presses regimenivået til å implementere den nye teknologien fra nisjenivået, og det vil dermed påvirke landskapsperspektivet ved at klimakrisen begrenses.

I denne studien er MLP en sentral teori som er med på å belyse hvordan både Norge, Fylkeskommunen, destinasjonsselskapet Visit Ålesund og de naturbaserte bedriftene blir påvirket av det store landskapet, samt hvordan globaliseringen kan sees på som en mulighet framfor en utfordring (Geels, 2011). Globaliseringen verden står ovenfor i dag har bidratt til en intens konkurranse for mange virksomheter, for de fleste virksomhetene er den eneste muligheten å være innovativ for å nå et globalt marked (Rosted, 2017).

Konkurranse skjer på forskjellige premisser, to av disse er *konkurransene på pris* og *konkurranse på brukerdreven innovasjon* (Rosted, 2017). Konkurranse på pris innebærer at virksomheter konstant jager etter produkter kunden ser på som rimelig eller billigere enn det konkurrenten tilbyr. Konkurransen skjer i både organisasjonen, logistikk, muligheter og markedsføring. Konkurranse på brukerdreven innovasjon er når virksomheter jager etter å gi kunden en spesiell verdi eller opplevelse som konkurrentene ikke kan tilby. Kilden for å lykkes med brukerdreven innovasjon er å forstå hva kundene søker, samt forstå kunnskapen bedriften selv sitter med. På denne måten kan kundene bidra til å utvikle det produktet eller opplevelsen de søker. Fra en opplevelsesvinkel er en turistopplevelse noe mer enn en standardisert tjeneste man betaler for, slik som overnatting eller transport. En opplevelse som er videreutviklet i samarbeid mellom en bedrift og kunden kan være med å utvikle et produkt som svarer på kundens ønsker (Lindberg, Jensen & Østergaard, 2015). En opplevelse kan beskrives som en mental konsekvens av individuelle minner og følelser som kommer av opplevelsesstimuli.

2.2.2 Tjenesteinnovasjon

Personen som er mest kjent for innovasjonsbegrepet er Schumpeter, han betegner innovasjon som et nytt produkt, en produksjonsmåte, et nytt marked, en ny måte å gjøre forhandlinger på eller en ny måte å organisere seg på (Mitra, 2012). Schumpeter forklarer innovasjon gjennom en utviklingsprosess som han kaller kreativ destruksjon, hvor det kan forstås at innovasjon aldri er stabilt men stadig i endring. Det vil si at strukturer blir utkonkurrert av nye strukturer. Schumpeter bruker kun kreativ destruksjon for å forklare hvordan innovasjon som resultat skaper vekst, han tar ikke for seg hvordan innovasjon oppstår.

Aasen og Amundsen (2015) ser på innovasjon på to måter: *innovasjon som et resultat* og *innovasjon som en prosess*. Resultater av innovasjon kan beskrives som teknologisk (produkter, prosesser, prosessteknologier og tjenesterrelaterte teknologier) eller administrativ innovasjon (arbeidsprosesser) (Aasen & Amundsen, 2015). Prosessen av innovasjon er i motsetning til resultater av innovasjon et samspill mellom mennesker med forskjellige kultur, kunnskap og nettverk. Aasen og Amundsen (2015) mener at når mennesker samhandler vil kunnskap fremtre og skapes.

Tjenesteinnovasjon er utbredt i naturbasert reiseliv, med det menes oftest innovasjon som ikke er basert på FoU (Forskning og utviklingsinnovasjon). Det legges mye vekt på FoU når innovasjon måles, det mener Breidy (2012) kan bidra til overseelse av innovasjonsaktivitet som basert på andre kilder som kompetent personell, erfaringsbasert kunnskap og interaksjon med kundene. Innovasjon i tjenestenæringen skjer ikke like radikalt som i andre næringer, det er ofte små ikke-teknologiske endringer. Det er også en nær kontakt mellom kunde og bedrift, noe som gjør at innovasjonsprosessen ofte innebærer interaksjon med kunden. Det kan blant annet være designutforming, produksjon, leveranse og konsum. Derfor kan ikke tjenesteinnovasjon sammenlignes med typisk innovasjon basert på FoU (Breidy, 2012). Innovasjon er basert på ulike type læringsprosesser, læring skjer ved å gjøre, ved å bruke, ved å observere og ved å dele det med andre (Dicken, 2015).

Jeg vil i analysen se på hvordan informantene driver med innovasjon som resultat og innovasjon som en prosess (Aasen & Amundsen, 2015). Samtidig skal jeg se på enkelte som driver med innovasjon uten å selv være klar over det (Breidy, 2012) (Jfr. Kap. 4.2.2.). Innovasjon er et viktig aspekt i denne studien, av den grunn at det er essensielt for lokal og regional utvikling

2.2.3 Læring og kunnskap

Innovasjon er grunnlaget for teknologisk endring, og fundamentet er en læringsprosess (Dicken, 2015). En læringsprosess skjer når kunnskap tilegnes, og kunnskap konstrueres i en sosial prosess (Karlsen, 2008). Læring defineres av det store norske leksikon som varig endring i skikk og opplevelser på grunn av tidligere erfaringer (Svartdal, 2018). Læringen skjer når man opplever noe i en sosial prosess, og deretter konstruerer denne erfaringen til kunnskap. Denne kunnskapen deles videre indirekte eller direkte til andre gjennom samhandling.

Kunnskap er et generelt begrep som alle har et forhold til, men begrepet er litt diffust ved at det ikke er noe håndfast (Karlsen, 2008). Hovedsakelig skiller vi mellom to typer kunnskap: *kodifisert kunnskap* og *taus kunnskap*. Kodifisert kunnskap er i følge Dickens (2015) all kunnskap man kan forklare med ord, det kan være i dokumenter, software og andre typer læringsmidler. Taus kunnskap kommer fra Polanyi (1966). Polanyi beskriver taus kunnskap som at man vet mer enn man kan si. Det som menes med det er at alle har kunnskap som man ikke kan sette ord på, det kan være ferdigheter som artistiske evner, atletiske evner eller teknologiske evner.

.. *no one speaks of knowledge he himself has and cannot tell* (Polanyi, 1966, s. 4-8).

I følge Dickens (2015) er taus kunnskap personifisert kunnskap som er prosessert av personer gjennom direkte erfaringsutveksling. Taus kunnskap og kodifisert kunnskap kan virke forskjellig når man ser på det teoretiske, men i hverdagslivet er det vanskelig å skille. Man trenger både teori og praksis, et eksempel er bilkjøring. Man trenger både det teoretiske for å vite hva man skal og praksis for å lære seg å kjøre bil, og man kan ikke mestre bilkjøring uten erfaring (Karlsen, 2008).

Berger og Luckmann (1966: i Karlsen (2008)) skriver om en annen type kunnskap: *teoretisk kunnskap*, det må ikke forveksles med kodifisert kunnskap, for eksempel er det mye som kan leses på internett som ikke kan ansees som teoretisk kunnskap. *Teoretisk kunnskap* er kunnskap som er oppbygd av argumenter i en systematisk og kritisk drøfting (Karlsen, 2008). Det motsatte av teoretisk kunnskap blir ofte omtalt som erfaringsbasert kunnskap. Det er kunnskap som ofte eksisterer av uskrevne regler og normer. Denne typen kunnskap skapes og reproduseres i samhandling med andre, og den kalles erfaringsbasert kunnskap i den hensikt at den er basert på erfaringer fra sosiale prosesser.

Det er ingen tvil om at kunnskap er den viktigste ressursen for innovasjonarbeid (Aasen & Amundsen, 2015). For å starte med innovasjonarbeid i en bedrift eller organisasjon må man først få innsikt i hvilken kunnskap som fins i egen virksomhet. Det finnes flere organisasjonsformer, mest kjent for å forske på det er Burns og Stalker (1961) som deler opp organisasjonsformer i to: mekanistisk organisasjon og organisk organisasjon. Mekanistisk organisasjon er organisasjoner som har stabile og forutsigbare omgivelser, det kjennetegnes ved at det er en hierarkisk struktur, de ansatte tydelige roller og det er vektlegging av ledernes kunnskap og erfaring (Burns & Stalker, 1961). Organiske organisasjoner har dynamiske omgivelser og stiller krav til kreativitet og fleksibilitet. Denne formen for organisasjon kjennetegnes ved at alle bidrar til fellesoppgavene og ansvaret til de enkelte endrer seg løpende. De ser også på kunnskapen som finnes i hele organisasjonen og anerkjenner betydningen av kunnskapen basert på bransjen eller arbeidsområde.

Noen som har bygget videre på teorien om den organiske organisasjonen er Mintzberg (1979), som mente at suksess skjer når organisasjonen kan tilpasse strukturen ut i fra situasjonen. Det forklarer han gjennom adhocrati, det er når organisasjonsformene er flytende og til tider midlertidig. Denne formen kjennetegnes ved at organisasjonen har en flat struktur og leier inn eksterne spesialister for å løse et spesifikt problem. Mintzberg (1979) deler opp adhocrati i to deler: det operative adhocratiet og det administrative adhocratiet. Formålet med det operative adhocratiet er å skape verdi for kunden, mens formålet for det administrative adhocratiet er å skape verdi for egen organisasjon. Man kan ikke se operative adhocrati og administrativt adhocrati hver for seg, for å få vellykket innovasjon må det være en variasjon av begge organisasjonsformene. Utfordringene med adhocratiet kan også skape fragmentering, det kan bidra til at organisasjonen mister det strategiske fokuset hvor utfallet kan bidra til at man ikke får resultatet man ønsker for bedriften eller kunden (Aasen & Amundsen, 2015).

.. at innovasjon i dag stadig tydeligere betraktes som en kollektiv prosess, drevet fram i samarbeid mellom kunnskapsrike mennesker, uavhengig av organisatorisk tilhørighet eller geografisk lokalisering, Aasen og Amundsen (2011) referert i Aasen og Amundsen (2015, s. 122).

I delkapittel 4.2.3. utdyper jeg om bedriftenes organisasjonsstruktur, hvor jeg vil se nærmere på hvilke bedrifter som har en organisk organisasjon og de som har en mekanisk organisasjon (Burns & Stalker, 1961). Jeg skal se om det er et mønster i hvilke typer bedrifter som har en

flat struktur og hvilke bedrifter som har en hierarkisk struktur. Videre skal jeg også se på om bedriften setter bedriften eller kunden i sentrum (Mintzberg, 1979).

2.3 Integrerte innovasjonsmodeller

Kjernen i det man kaller integrerte innovasjonsmodeller, er hvordan nettverksamarbeid kan bidra til at flere partnere samarbeider for å utvikle nye former for organisasjonsmodeller, som igjen er med på å støtte veksten av bedrifter med særpreg (Aasen & Amundsen, 2015). Samarbeid kan forstås på mange ulike måter, blant annet på ulike nivåer, med ulike mål, med ulike aktører og lignende. Aasen og Amundsen (2011) bruker utsagnet *sterkere sammen* for å få frem viktigheten med å samarbeide på tvers av kunnskapsfelt, organisasjoner og geografi. Analysene viser at samarbeidsrelasjoner bidrar til økt innovasjonsevne hos bedrifter (Rønningen, 2012). Jeg velger å se på integrerte innovasjonsmodeller som et samarbeidet mellom de naturbaserte reiselivsbedriftene, destinasjonsselskapet Visit Ålesund og fylkeskommunen, hvor det overordnede målet er regional og lokal utvikling i Sunnmørsregionen. Siden en av underproblemstillingene baserer seg på samarbeid med bedrifter tilknyttet den naturbasert reiselivsnæringen, skal jeg starte med å ta for meg behovet for å drive med samarbeid i en innovasjonsprosess. Jeg skal også gå nærmere inn på hvorfor det kan være vanskelig å samarbeide, og hvorfor man ikke alltid har behov for å samarbeide. Som følge av det skal jeg presentere forskjellige type nettverk, jeg gjør det for å se på flere perspektiver på hvordan aktører velger å samarbeide i et nettverk. Til slutt skal jeg gå nærmere inn på samarbeid og innovasjon, og hvordan åpen innovasjon kan være en løsning for å øke kvaliteten på innovasjoner. Ved å redegjøre for teorier innen samarbeid, nettverk og åpen innovasjon, vil jeg kunne besvare hva de naturbaserte reiselivsbedriftene får ut av samarbeid.

2.3.1 Behov for samarbeid

Virksomheter må, som nevnt tidligere (Jfr. kap. 2.2.1.), for det første drive med samarbeid for å skape innovasjon, for det andre må man ha gode relasjoner for å ha et godt samarbeid, og for det tredje må man ha et godt nettverk med ulike aktører for å få ressurser og utvikle kunnskap. Flere teorier støtter denne tilnærmingen, en av disse er Lundvall (1991) sin teori. Han omtaler innovasjon som en sosial prosess hvor mennesker fra ulike miljøer jobber i samspill for å skape innovasjon. Det handler lite om hva som skjer på innsiden av virksomhetens fire vegger, men mer om hvordan relasjonene mellom mennesker med forskjellig bakgrunn, og kunnskapsfelt jobber sammen. I konkurransesammenheng kan vi se på virksomhetens evne til å tilegne seg

kunnskap, samarbeid er en stor faktor som kan bidra til det. Teece (1992) er enig med Lundvall (1991) om at konkurranse og samarbeid er viktig, spesielt i den økonomiske utviklingen. Teece viser til at konkurranse kan bidra til for mye, eller for lite FoU (forskning og utvikling), det er i den befatning at det er for lite erfaringsbasert kunnskap med i prosessen når det skal utvikles nye produkter eller tjenester.

Selv om det argumenteres for at samarbeid mellom flere aktører velger flere likevel å holde utviklingen for seg selv, en av grunnene er at de ikke ønsker *free riders*. Det betyr at andre bedrifter bruker innovasjonen noen andre har investert i. En annen grunn for å ikke samarbeide med eksterne kan være at en bedrift har patent på en teknologi, andre bedrifter er med å investere i teknologien for å få bruksrett, men kun patenteier får økonomisk gevinst. Den siste grunnen som Teece nevner er når virksomheter skal konkurrerer om de samme patentene, det kan ende i at bedrifter må gå ut av markedet fordi de trengte de spesifikke patentene. Hvis teknologier ikke utvikles i samarbeid mellom flere aktører, kan det ende opp med at en aktør har monopol på markedet. Virksomheter med monopol har ikke samme behov for utvikling av produktene sine. Av den grunn at de ikke trenger å konkurrere, noe som igjen kan bidra til mindre støtte til FoU. Aasen og Amundsen (2015) mener utvikling fungerer best når kunnskapsrike mennesker fra forskjellige sektorer og aktører sammen utvikler produkter og tjenester.

Selv om man behøver samarbeid for å utvikle nye innovative produkter, tjenester, konsepter eller strukturer, er det ikke alltid like viktig (Lundvall, 1991). Man trenger ikke alltid å samarbeide for å utvikle et standardprodukt som skal selges direkte i varehyllen, det kalles *rene* – produkter. Andre utviklinger kan være komplekse, dyre å utvikle, og inngår i organiserte markeder slik som strømleverandører og andre infrastrukturer (Lundvall, 1991). Samtidig konkurrerer mange av aktørene om de samme kundene på dagsbasis, av den grunn er Lundvalls funn relevant for denne type innovasjon, selv om det sjeldent dreier seg om patenter.

Alle informantene i denne studien er aktører som driver med samarbeid, og alle er knyttet til hverandre gjennom nettverket til Visit Ålesund, samt seg i mellom. Med et økende antall aktører på markedet og turister, har flere spesialisert seg innen enkelte aktiviteter, og gått sammen med andre aktører for å gi gjesten den opplevelsen den ønsker. Dette skal jeg se nærmere på i delkapittel 4.2. Jeg skal av den grunn ta for meg tilnærminger om hvordan samarbeid og innovasjon er essensielt i reiselivssektoren, samt hvordan samarbeid kan oppnås. Deriblant nettverk og åpen innovasjon.

2.3.2 Nettverk

Nettverk er en enhet med flere aktører som regelmessig samarbeider, de har oftest et felles mål eller formål. De utvikler sammen en forståelse og en kultur, men likevel kan aktørene være uavhengige (Eide & Fuglsang, 2015). Kunnskapen må man hente fra personer eller bedrifter som har direkte tilgang til kunnskapen, samtidig er det viktig at det er en tillitbasert relasjon mellom personen som overfører kunnskapen og den som tilegner seg kunnskapen (Isaksen & Asheim, 2008). Kunnskap som er lokalt forankret er vanskelig å kopiere av andre. Med det menes det at kunnskapen ikke kan overføres til andre regioner, av den grunn at ressursene kunnskapen er forankret i, finnes bare det ene stedet. Kunnskap som er lokalt forankret kan være et fortrinn, spesielt i et høykostnadsland slik som Norge (Isaksen & Asheim, 2008). Poenget er at når mennesker fra forskjellige sektorer møtes, kan det oppstå innovasjon, det ville ikke skjedd like enkelt hvis de jobbet hver for seg (Eide & Fuglsang, 2015). Hvis kunnskapen samtidig er forankret lokalt, vil det det være et godt konkurransefortrinn.

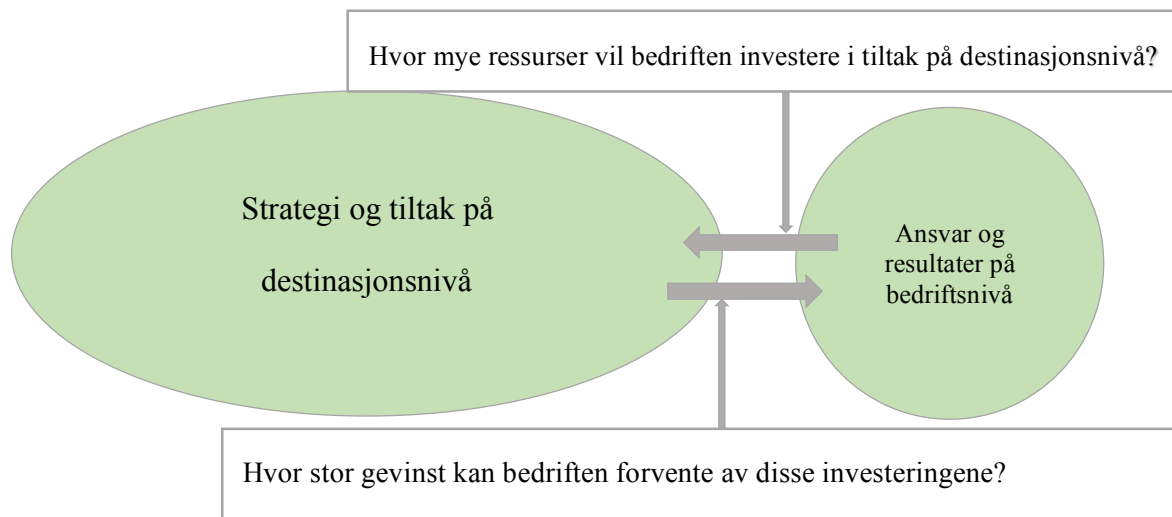
Eide og Fuglesang (2015) skriver om fire perspektiver på nettverksdrevet læring og innovasjon. (1) *Dynamisk pusling og koblinger*, (2) *bandwagon-effekt*, (3) *stillaser* og (4) *multideltakelse og komplementaritet*. Disse perspektivene er noe overlappende. Med dynamisk pusling og koblinger skriver Eide og Fuglesang om viktigheten med å se på innovasjon som noe man gjør, og ikke et objekt, derfor er det viktig at man alltid holder kontakten med nettverket. Både det lokale og ikke-lokale nettverket, og de sterke og svake båndene er viktig. Bandwagon-effekt er derimot når man henger seg på noen andre, det kan være flere grunner til det. Eide og Fuglsang forklarer det som en viktig form for å fremme læring og innovasjon i et nettverk. Det som skjer i praksis er (1) en aktør i et nettverk gjør en endring, (2) en annen aktør gjør en lignende endring med en liten forbedring, (3) den siste aktøren bygger igjen på det den siste aktøren gjorde. På denne måten vil ideen til den første aktøren utvikle seg til å bli en ny innovasjon. Stillaser ble opprinnelig brukt for å forklare hvordan en voksen kan lære opp et barn via interaksjon. I bedriftsverden handler det om at radikal innovasjon sjeldent skjer i etablerte fellesskap, derfor er det viktig at man har interaksjon med et annet fellesskap. Flere livsstilsentreprenører har ikke det behovet for vekst slik som andre bedrifter, derfor må man på best mulig måte tilrettelegge for at interaksjonen er et hverdagsfokus. Det siste perspektivet er multideltakelse gir komplementaritet, det handler om at nettverkene kan være overlappende ved at personer fra det private nettverket også er en del av det profesjonelle nettverket (Eide & Fuglsang, 2015).

Jeg vil i analysen se på overlappende nettverk av det private/sosiale og profesjonelle nettverket, samt om noen bor på små steder hvor de er avhengig av hjelp fra de lokale for å få det til å gå rundt. Et sosialt nettverk er et *sett av relative varige, uformelle relasjoner mellom mennesker* (Schiefløe, 1992). Et nettverk i følge Schiefløe (1992) er en mengde aktører og en mengde relasjoner. Aktørene blir sett på som elementene, og relasjonen er koblingen mellom elementene. I sosiale relasjoner er nettverket fritt, frivillig og ofte langvarige, mens i et profesjonelt nettverk er kontrakter og reglementer ofte innblandet. Selv om man ser på sosiale nettverk som frivillig, kan likevel enkelte føle at det er påtvunget gjennom å bo i små bygdesamfunn, og gjennom slektskap. Da kan det føles som en forpliktelse å ta del i de sosiale sammenkomstene. Schiefløe beskriver tre forhold tilknyttet starten på et sosialt nettverk: *Spontant nettverk* som er en spontan men aktiv måte å bygge nettverk, *bygge nettverk ovenfra* er de som jobber aktivt for å bygge nettverk gjennom nettverkskonferanser og lignende, sist er nettverk som *terapeutisk sammenheng*. Spontant nettverk og bygging av nettverk ovenfra er to viktige perspektiver på hvordan informantene i denne studien jobber med sitt nettverk. Jeg kan enkelt dele reiselivsbedriftene jeg har besøk i to: de som bygger nettverk spontant og de som strategisk går inn for å bygge det. Likevel benytter alle seg av begge tilnærmingene på å bygge nettverk, det beskrives nærmere i delkapittel 4.2.1. Hvor man bevisst bringer sammen aktører for å skape nettverk og knytte relasjoner.

Som nevnt tidligere (Jfr. kap. 1.2.) har alle informantene mine tilknytning til Visit Ålesund, som er et destinasjonsselskap, nettverket mellom destinasjonsselskapet Visit Ålesund og medlemsbedriftene er viktige for begge parter. Visit Ålesund har en viktig jobb når det kommer til å lede destinasjon Sunnmøre, de er det ledende destinasjonsselskapet Visit Ålesund på Sunnmøre og har derfor et stort ansvar. Av den grunn er nettverket deres som en *lederbedrift* viktig. Kamfjord (2016) viser til to begreper som er essensiell for effektivitet og suksess i nettverk: *Legitimitet* og *styringsevne*. Legitimitet handler om hvordan nettverket blir tatt i mot og at de har støtte av de rundt seg, ofte er det basert på interessebaserte kriterier og formalitet. Styringsevne er knyttet opp til legitimitet, og handler om hvor mye makt bedriften har til å ta beslutninger og hvor gyldig disse beslutningene er. Har man lite legitimitet er det vanskelig å få en sterk styringsevne. Kamfjord (2016) skriver at legitimitet har blitt mer og mer viktig for reiselivsorganisasjoner i den hensikt at de får offentlig støtte, det har gjort at det er viktigere for bedriftene at *alle skal med* enn å faktisk utrette oppgavene de skal gjøre.

Det er flere kriterier for at et destinasjonsnettverk skal lykkes, det er på samme måte som et marked, er det viktig å tilpasse tilbud og etterspørsel. Destinasjonsselskapet Visit Ålesund har

to kunder grupper: reiselivsbedrifter og turister, jeg skal se på reiselivsbedrifter som kunder. For å lykkes mener Kamfjord (2016) blant annet at samarbeidet skal ha lang varighet, tilfredse medlemsbedrifter, vedlikehold av lokalesamfunnsstrukturer og bevaring av egne og felles interesse.



Figur 2.2: Egeninteresse I fellestiltak, (Kamfjord, 2016)

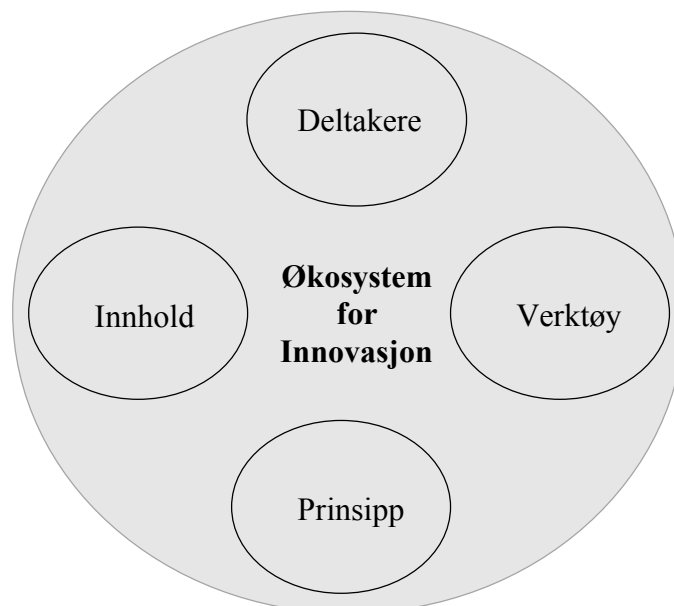
Som figuren over viser, må bedriften (medlemsbedriftene) investere i destinasjonsnivået (Visit Ålesund) for å få noe tilbake. Men det er også viktig at destinasjonsselskapet Visit Ålesund har en klar mening om hva støtten den enkelte bedriften bistår med bidrar til destinasjonen. Det er selvsagt ikke noe enkelt svar, derfor kan ikke medlemskapet handle om hvor mye man bør investere. Fokuset må heller ligge på hvordan destinasjonsselskapet Visit Ålesund kan legge opp sin virksomhet, for at de fleste skal finne sin begrunnelse til å være medlem (Kamfjord, 2016). Det er viktig å vite at alle nettverk er unike, hvordan et destinasjonsselskap velger å definere seg vil derfor ikke være lik et annet (Kamfjord, 2016). Selv etter virksomheten har kommet god i gang med nettverksbyggingen, er det alltid i utvikling, da er det viktig at medlemmene også viser tillit og tålmodighet.

Visit Ålesund er en viktig bedrift i denne studien, det er i den hensikt at Visit Ålesund er destinasjonsselskapet hvor de fleste av informantene fra det naturbaserte reiselivet er medlemmer. I følge Aasen og Amundsen (2015) skjer innovasjon når virksomheter forstår betydningen av hvor viktig ekstern kunnskap er, samt utnyttelsen av de viktige løsningene. Selv om man har forstått betydningen av ekstern kunnskap, er det også viktig å selv ha innovasjonsprosesser innad i et selskap.

2.3.3 Åpen innovasjon

Deling av kunnskap mellom forhandlere, kunder og eksterne parter kan være med på å skape nye og innovative løsninger for bedriften (Chesbrough, 2003). Det beskriver Chesbrough som åpen innovasjon. Tidligere har vi sett at innovasjon oftest har vært lukket, det er i den hensikt at bedriften mener de har ansatte som har den kunnskapen de trenger, de kommer først på markedet og de tjener mest på innovasjonen (Jfr. kap. 2.2). Men i senere tid har bedriftene begynt å sett verdien av deling av kunnskap og teknologi utenfor bedriftene. Chesbrough (2003) forklarer også at bedriftene velger i dag åpen innovasjon, i den hensikt at de har en forståelse om at smarte mennesker både er intern og ekstern, kvaliteten av innovasjonen er viktigere enn å være først på markedet. Samtidig senkes risikoen ved at flere er med på spleiselaget. Erfaringer og forskning viser at innovasjon ofte krever samarbeid utover bedriftens grenser (Eide & Fuglsang, 2015).

Vi har ikke alle de klokeste hodene hos oss er en grunnleggende tanke i åpen innovasjon, derfor må prosessene åpnes slik at kunnskapen kan flyte. Kunnskapen som ligger utenfor virksomhetens fire vegger er for viktig til å ikke bruke den, til og med store virksomheter kan ikke ignorere det mener Chesbrough (2003).



Figur 2.3: Elements of an innovation ecosystem, (Bulc, V., 2011)

Økosystem for innovasjon (Ecosystem Innovation) er et system laget for å skape innovasjon gjennom åpen innovasjon (Bulc, 2011). Det er viktig at systemet skal være naturlig, med det så menes det at man kan se en helhetlig forståelse av behov, løsninger og konsekvenser knyttet til innovasjonsprosessene. For å skape et slikt system trengs det et rammeverk og et miljø for det.

Williamson og Meyer (2012) mener at alle bedrifter kan være innovative, så lenge de har en genuin interesse om det, samtidig som det er et miljø som støtter det. Bulc (2011) forklarer gjennom figuren under at økosystem for innovasjon er delt opp i fire hovedelement: Deltakere, verktøy, innhold og prinsipp. Deltakere er menneskene som kommer opp med ideene, gjerne gjennom en bedrift, universitet eller politisk kontekst. Verktøy er en type infrastruktur, her er det ingen fasit hva verktøyene er. Bulc (2011) nevner likevel noen, spesielt nevner hun at det trengs motivasjonsfaktorer og felles mål mellom deltakerne. Med prinsipp nevner hun at når man starter et økosystem for innovasjon er det viktig å forsøke å bryte ned lineære konsepter, slik at man frigjør en kreativ prosess. Sist kommer innhold, med innhold menes det at økosystemet skal holde seg innenfor noen konkrete rammer når det kommer til hva som er riktig for akkurat deres system.

Når kunnskap og erfaring deles gjennom åpen innovasjon og økosystem for innovasjon kan det føre til *knowledge spillover* (Mitra, 2012), det er immaterielle ressurser som flyter på tvers gjennom systemer (Breschi & Lissoni, 2001). Breschi og Lissoni forklarer knowledge spillover som et prosjekt hvor noen personer eller bedrifter investerer tid, penger og kunnskap, men ender opp med å hjelpe andre og ikke bare seg selv. Det kan være både med eller uten intensjon. Stadig flere og flere henger seg på trenden om å drive med åpen innovasjon og informasjonsflyt, det kan føre til knowledge spillover, som igjen kan føre til at andre drar nytte av innovasjonen. Knowledge spillover er veldig aktuelt for denne studien i den hensikt at samfunnsutvikling, både lokal og regional utvikling er viktig for å beholde eller øke sysselsettingen i et område.

2.4 Regional og lokal utvikling som overordnet mål

Målet til Visit Ålesund er å markedsføre Ålesund og Sunnmøre som en destinasjon og et reisemål, både for norske og utenlandske turister (VisitÅlesund, 2019). For å utvikle et reisemål må områder utvikles for å tilrettelegge for turisten. Reiseliv blir satset stor på, både nasjonalt, regionalt og lokalt (jfr. 1.1.). Det blir sett på som en ny mulighet for regioner, spesielt for kommuner med tidligere tradisjonelle næringer slik som fiske og landbruk (Rønningen & Slåtten, 2012). De fleste av informantene i denne studien har skapt sine egne arbeidsplasser på små steder, noe som er positivt både med tanke på skattepenger og sysselsetting. Jeg har i kapittel 2.1, 2.2. og 2.3 tatt for meg teori om endringene i reiselivsnæringen, hensikten med et godt nettverk og samarbeid er å utvikle kunnskap, samt hvordan det kan bidra innovasjon. Av den grunn er det hensiktsmessig å ta for seg perspektiver på lokal og regional utvikling. Først av alt skal jeg gi et innblikk i hva lokal og regional utvikling er, samt hvordan en utvikling

skjer. Som følge av det skal jeg se på hvordan regionale innovasjonssystemer er bygd opp, og hvordan kunnskapsdeling i en region foregår ved å se på klyngeteori. Ved å redegjøre for disse teoriene vil jeg kunne svare på underproblemstillingen om hvilken måte reiselivsnæringen bidrar til lokal og regional utvikling.

2.4.1 Lokal og regional utvikling, og stiavhengighet

Lokal og regional utvikling handler om vekstkraft, likeverdige levekår og bærekraftig, den går inn på blant annet innom økonomisk geografi, regional økonomi, regional forskning og økonomisk vekst teorier (Nijkamp & Abreu, 2009). Tidligere har fokuset på regional utvikling dreid seg om økonomisk vekst, i senere tid har fokuset endret seg til et mer sosialt fokus. Lokal og regional utvikling i den neo-klassiske teorien defineres av Pike, Rodriguez-Pose og Tomaney (2006) som en langsiktig reduksjon av ulikheter mellom regioner innen produksjon og inntekt per innbygger. Produksjon kan sees på som produktivitet, som fører til konkurransedyktighet, og da også økonomisk vekst og velferd i regionen. Dermed er lokal og regional utvikling en sum av økonomisk vekts og velferd i regionen. I den evolusjonære tilnærmingen handler det mer om hvem som overlever i det miljøet de er i, altså *survival of the fittest* (Pike et al., 2006).

Stiavhengighet (path dependency), Stiskapelse (path creation) og kreativ ødeleggelse (creative destruction) er sentrale begreper i det evolusjonære perspektivet. Det kan beskrives biologisk, altså hvordan en utvikling skjer. Alt er avhengig av hva som har vært eller hva som er. Med *sti* (*path*) menes hvordan retning verden, regionen eller samfunnet utvikler seg. Stiavhengighet kan beskrives som en evolusjonær endring hvor endringen skjer på bakgrunn av årsaker som har oppstått. Det som menes er at et produkt, konsept eller lignende blir utviklet basert på noe som allerede eksisterer. Kreativ ødeleggelse har på samme måte som stiavhengighet forankringer i årsaker, men bryter med utviklingsstien ved å tenke nytt. Kreativ ødeleggelse er når et produkt blir byttet ut med et annet (Pike et al., 2006), et eksempel på det er smarttelefonen som gikk fra å være brev, til fax, til mobil.

Når en sti utvikles innen en sektor er det fare for *lock-in*, det vil si at økonomiske tradisjoner blir fanget på samme sti (Pike et al., 2006). Det som kan skje er at en region spesialisere seg på et område og utvikler teknologi som bare er utformet for å passe den ene spesialiseringen. Det som da kan hende er at det får store konsekvenser for samfunnet når næringen ikke lengre er lønnsom. Det kan ende med at arbeiderne må flytte til et annet sted, da kan det få store

konsekvenser for både lokalsamfunnet og regionen ved at sysselsettingen synker. En mulighet er *variasjon (related variety)* som betyr at man hverken spesialiserer seg til en næring eller mangfoldige næringer (Pike et al., 2006), men at den teknologien regionen utvikler kan brukes i flere næringer. Ved at man utvikler teknologi som strekker seg på tvers av næringer, kan det bidra til knowledge spillover som jeg har skrevet om tidligere (Jfr. kap. 2.3.3.). Den evolusjonære tilnærmingen har fått kritikk, blant annet det er et ganske nytt konsept og at det er uklart hvem som faktisk bidrar til endringen og utviklingen.

Kunnskap, innovasjon og læring er en viktig faktor for å være konkurransedyktig i et høykostland slik som Norge (Isaksen & Asheim, 2008). Isaksen og Asheim (2008) forklarer to måter å drive målrettet utvikling: endogen utvikling og eksogen utvikling. *Endogen utvikling* er utvikling som starter på bedriftsnivå og personnivå, ved at en utvikling har forankring i noe lokalt. Det kan være en person eller en bedrift, da vil sannsynligheten for at sysselsetting i lokalområdet være høy. *Eksogen utvikling* er det motsatte, da følger utvikling det som bestemmes på høyere nivå, og lokalsamfunn må tilrettelegge seg etter det. Med høyere nivå mener jeg større bedrifter slik som TNC (transnasjonale selskaper) og stater som ikke har en lokal forankring. Konsekvenser av det er at selskapene kan trekke seg ut av områder om de ikke får gode avtaler fra staten, slik som billig arbeidskraft, mindre skatter og andre fordeler. Derfor er utvikling for lokale firma, lokale klynger og nasjonale systemer et konkurransefortrinn i det internasjonale markedet. Konkurransefortrinn oppnås gjennom flere faktorer, blant annet strategisk ledelse og geografisk nærhet. Det kan være med på å øke produktiviteten, fremme innovasjon og gründervirksomhet, samt kunnskapsflyt (Isaksen & Asheim, 2008).

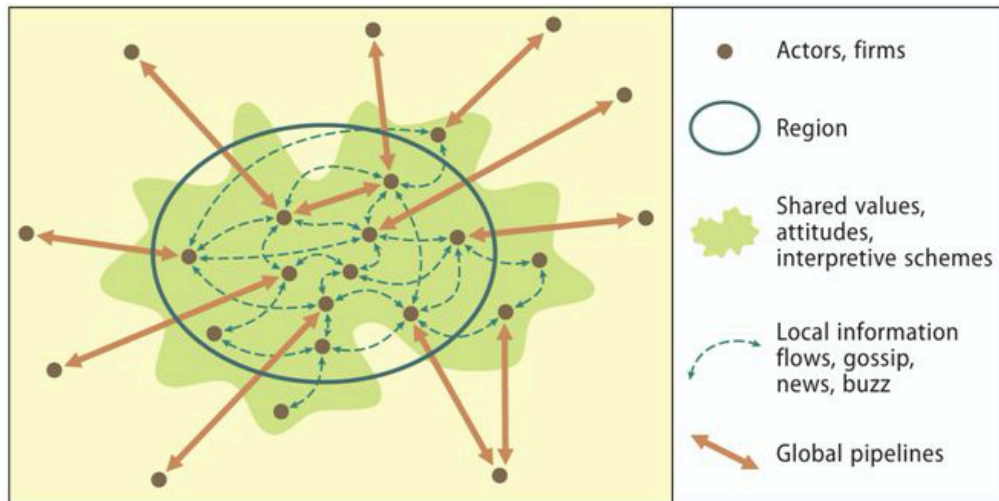
2.4.2 Regionale innovasjonssystemer og nærhet

Regionale innovasjonssystemer (RIS) er teorier som viser til hva som fremmer og hemmer innovasjon i regioner, og i det regionale næringslivet (Isaksen, 2015). Systemet er blant annet bygd opp av høyere utdanningsinstitusjoner og FoU-institusjoner. Disse systemene er med på å fremheve betydningen av særegne regionale fordeler, og hvordan det kan være med på å skape innovasjonsaktivitet. Det er ikke noe å legge skjul på at kunnskap, læring og innovasjon blant lokale- og regionale bedrifter har fått en stor betydning når det gjelder å være konkurransedyktig. Som jeg har skrevet om i delkapittel 2.2.3. er informasjonen og kunnskapen som deles på det lokale og regionale nivået ofte spesifikk, erfaringsbasert og taus. Denne type kunnskap er med på å drive en endogen utvikling (Jfr. kap. 2.4.1.), noe som er et godt konkurransefortrinn i et høykostnad land slik som Norge (Isaksen & Asheim, 2008). Den tause

kunnskapen og andre lokale ressurser har stor betydning ved at det er lokalt forankret, samt vanskelig å kopiere av andre bedrifter. Denne kunnskapen er også vanskelig å overføre over lengre avstander, av den grunn kommer geografisk nærhet inn som en viktig faktor i lokal og regional utvikling (Isaksen, 2015).

Det er bevissthet rundt at kunnskapsgenerering og læring er et konkurransefortrinn for bedrifter og regioner, og at samarbeid, tillit og læring er viktige faktorer for hyppighet av kunnskapsutvikling (Porter, 1998). Ved å være en del av et samarbeid mener Porter (1998) at bedriftene kan bygge sosiale relasjoner, det er med på å skape tre konkurransefortrinn: Produktiviteten øker, det blir mer innovasjon og det er med på å skape et godt miljø for gründere lokalt og regionalt (Lundberg, 2008). Lundberg (2008) påpeker også at et slikt miljø vil være bra for nærområdet. Nærområdet kan få mye ut av samarbeid mellom lokale- og regionale aktører, et eksempel som Abelsen og Kvikdal-Rørvik (2015) tar for seg i Nord-Norge er at når reiselivsbedrifter i Nordland, Troms og Finnmark gikk sammen i klyngemiljøet: *Nord Norsk Reiseliv* har det vært en enorm vekst i næringsmiljøet. En klynge er en konsentrasjon av enheter som har noe til felles, det kan enten være likhetstrekk eller at de er i samme geografiske område. *Økosystem for innovasjon* har ganske like funksjoner som ei klynge. Disse økosystemene blir sett på som kreative regioner, det kan være store regioner som Silicon Valley eller generelt regioner som ofte driver med innovasjon (Aasen & Amundsen, 2015).

Samtidig som folk er enige om at kunnskapsdeling og samarbeid er viktig, er det også innforstått at nærhet er viktig i et godt samarbeid, Boschma (2005) forteller om fire dimensjoner av nærhet: geografisk, kognitiv, institusjonell og sosial. Med geografisk nærhet menes bedrifter som er samlokalisert, og kan sees på som bakgrunnen for klyngemiljø. Det som er positivt med samlokalisering er at det er med på å øke muligheten for at mennesker tilfeldig møtes, samt utveksler kunnskap. Kognitiv nærhet er når like aktører har lik verdensoppfatning, gjennom lik utdanning, profesjon eller stilling. Disse menneskene har lett for å kommunisere med hverandre og derfor har stort potensial for innovasjon. Organisatorisk nærhet er kulturell likhet, de har enkelt for å forstå og tolke hverandre. Det siste er sosial nærhet, det er når aktører har gode relasjoner slik som tillit, vennskap og slektskap. Som tidligere nevnt er det flere av informantene i denne studien som får hjelp av venner og familie i perioder med stor pågang, de skriver jeg mer om i delkapittel 4.3.1.



Figur 2.4: Localized knowledge cluster in a wider context: Local buzz and global pipelines, (Dicken, 2015)

Selv om nærhet kan bidra til geografisk forankret kunnskap kan ikke en region alene bidra til en varig utvikling, det trengs også ekstern kunnskap. Dicken (2015) beskriver det ved å illustrere et kompleks kart over hvordan kunnskap sprer seg internt og eksternt i en region. Figuren over viser til at det er mange faktorer som bidrar til kunnskapsdeling i en region. Først og fremst får aktører innad i en region mye ut av å opprette en relasjon med en annen aktør når det gjelder kunnskapsdeling og innovasjon (Dicken, 2015). En region kan være et lokalsamfunn, region, land eller ei gruppe land, det som ofte knytter en region sammen er deres like verdier og kultur som jeg skrev om i delkapittel 2.3.2. *Lokal Buzz* refererer til en kommunikasjonsøkologi hvor kommunikasjonen foregår ansikt til ansikt, gjennom samvær og samlokalisering (Bathelt, Malmberg & Maskell, 2004). Denne buzzen består av et informasjonsfelt hvor informasjonen kontinuerlig oppdateres gjennom forskjellige læringsprosesser, som kan være organisert eller tilfeldig. Det ligger også til grunn at de har samme teknologiske forståelse, samt kulturelle tradisjoner for deling av kunnskap. Dermed bidrar aktører kontinuerlig til spredning av informasjon.

Globale rørledninger (Pipelines) refererer til nettverkskanalene mellom lokale og internasjonale aktører (Bathelt et al., 2004). De nevner blant annet at ny kunnskap ikke skyldes lokal og regional samhandling, men ofte oppstår gjennom strategiske internasjonale partnerskap. Forskjellen på hvordan kunnskapen deles er veldig forskjellig mellom lokal buzz og globale rørledninger. I lokale buzz deles oftest kunnskap gjennom automatikk, det er stor hyppighet og relativt ustrukturert. Kunnskapsdeling mellom globale rørledninger derimot, kjennetegnes ved en streng struktur hvor det nøye planlegges hvilken informasjon som skal gis til partneren, samt hvor mye innblikk i bedriften andre skal få. Samarbeid og kunnskapsflyt på

tvers av grenser sees på som viktig for å stimulere innovasjonsevnen til bedriften (Isaksen & Asheim, 2008). Det knyttes opp mot tillit som jeg har skrevet om i 2.3.2. Tillit mellom de globale rørdningene er ofte bygget opp fra begynnelsen og har klare retningslinjer, mens lokale buzz har en annen type tillitt ved at de har sosiale, og/eller profesjonelle relasjoner til hverandre, samt like verdier (Bathelt et al., 2004).

I dette delkapittelet har jeg gått gjennom hvordan endring i et samfunn skjer, jeg har både sett på hvilken retning innovasjonen og endringen skjer, hva som kan bidra til innovasjonen og hva som kan begrense innovasjon. Jeg har vært innom geografisk nærhet og globale nettverk, Boschma (2005) hevder at både for mye og for lite nærhet kan være med på å begrense innovasjon og endring. Disse teoriene er aktuelle for studien for det første fordi to av informantene i denne studien samarbeider med selskaper som strekker seg over landegrensen, og for det andre er nærhet et viktig aspekt for alle informantene.

2.4.3 Transnasjonale selskaper (TNC) og staten

Med ekstern og internasjonal kunnskap kommer også Transnasjonale selskaper (TNC), TNCs er bedrifter som ikke er knyttet til kun en stat (Dicken, 2015). Typiske bedrifter som blir nevnt som en TNC er Starbucks, McDonalds og Burger King, men i denne oppgaven vil fokuset ligge mer på teknologiske bedrifter slik som Rolls Royce. Som nevnt i 2.4.2. er det gode grunner for at stater ønsker å tiltrekke seg slike bedrifter. Det er store bedrifter, med mange kunnskapsrike mennesker og jobber innen ulike næringer. Men det er ikke bare positivt å tiltrekke seg slike bedrifter, staten må ofte inngå kompromiss. Dicken (2015) deler TNCs og statens interesser i fire: prestasjon, teknologi, styremåte og respons. Interessene er ganske forskjellig mellom de to partene. Når det kommer til prestasjon ønsker TNC å maksimere profitt og gjøre produktet billig for kunden, mens staten ønsker å maksimere bruttonasjonalprodukt (GDP) og maksimere arbeidsmulighetene. Innen teknologi ønsker TNC å utvikle en region som vil optimalisere deres bedrift, samt få tilgang til nødvendig teknologi. Staten ønsker på den andre siden å utvikle teknologi som er lokal forankret. Styringsmåtene er veldig ulike, TNC sin styringsgruppe er plassert hvor det er passer for alle de internasjonale kontorene. Staten har derimot spred styringen over hele landet, slik at ikke alle styrene sitter på kun et sted. Til slutt skriver Dicken om responsen til TNCs og staten. TNC ønsker fleksibilitet, både innen det å flytte profitt, flytte bedrifter og bytte av ansatte. Staten vil på andre siden skatte TNC, maksimere fordelene til lokale bedrifter, forhindre at TNCs trekker seg ut, samt utvikle kunnskapsrike arbeidere. Selv

om interessene er motstridende, er de avhengig av hverandre. Staten sikrer bedriftens kontroll over naturressurser, og TNC trenger stater for at de skal ha mulighet til å eksistere.

2.5 Oppsummering

Oppsummeringen av det teoretiske rammeverket vil ta for seg kjernebegrepene i kapittelet. Jeg fremlegger de temaene som vurderes viktigst i analysen i kursiv. Først og fremst la jeg frem teori om det naturbaserte reiselivet, her presenterte jeg begrepene *turist*, *destinasjon*, *grønt skifte*, samt hvordan reiselivsnæringen påvirkes av *globaliseringen*. Gjennom å presentere denne teorien vil jeg kunne svare på underproblemstillingen om: på hvilken måte påvirkes den naturbaserte reiselivsnæringen på Sunnmøre av sentrale offentlige aktører? Deretter presentere jeg *MLP* for å vise til de globale endringene som skjer i verden, samt hvordan disse endringene skaper behov for *innovasjon*. Innovasjon skjer som resultat av at *nettverk* og *samarbeid*, hvor målet er å utvikle nye produkter og tjenester. Jeg så nærmere på *tjenesteinnovasjon*, som er det mest vanlige hos opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter. For å kunne drive med innovasjon trengs det kunnskap, jeg har presentert teorier om teamet gjennom *kodifisert kunnskap*, *taus kunnskap* og *teoretisk kunnskap*. Det er ingen tvil om at kunnskap er viktig i innovasjonsprosesser, av den grunn trengs det *samarbeid*, både internt og eksternt.

Samarbeid er et gjennomgående tema i denne studien, og handler om motivasjonen til bedrifter for å samarbeide med eksterne aktører. Det er et behov for samarbeid for å kunne tilegne seg kunnskap, og etterhvert utvikle innovative løsninger. Det belyses gjennom både gjennom *nettverk*, *åpen innovasjon* og *Økosystem for innovasjon*. Når det kommer til nettverk ser jeg nærmere på blant annet Eide og Fuglesang (2015) sine fire perspektiver om nettverksdrevet innovasjon - *nettverksdrevet læring og innovasjon*, samt *sosialt nettverk*, *bygging av nettverk* og *rollen til en lederbedrift*. Gjennom å presentere teorier på samarbeid vil jeg kunne svare på underproblemstillingen om: hvordan kan aktørene tilknyttet det naturbaserte reiselivet på Sunnmøre få utbytte av samarbeid og kunnskapsdeling bidra til innovasjon? Til slutt så jeg på hvordan *lokal og regional utvikling* skjer på bakgrunn av samarbeid, nettverk og læring, det belystes gjennom *stiavhengighet*, *regionale innovasjonssystemer* og *nærhet*. Det vil igjen være med på å vise til underproblemstillingen om på hvordan påvirker innovasjon den naturbaserte reiselivsnæringen lokal og regional utvikling på Sunnmøre.

Gjennom bruk av de presenterte teoriene skal jeg kunne underbygge empirien i analysen. Summen av teorien jeg har lagt frem skal være med på å besvare studiens problemstilling om

hvordan kan aktører tilknyttet det naturbaserte reiselivet på Sunnmøre bidra til lokal og regional utvikling. Ved å redegjøre for teoriene vil det kunne gi deg som leser en bedre forståelse av funnene og konklusjonene som trekkes frem til slutt.

3 Forskningsprosessen

I dette kapitlet skal jeg gå gjennom forskningsprosessen som ligger til grunn for resultatet i studien. *It has been said that 'the field' is to geography what 'the dig' is to archaeology, or 'the archive' to history* (Phillips & Johns, 2012, s. 2). Formålet med dette kapitlet er å redegjøre for de metodiske avgjørelsene jeg har tatt. For å begrense oppgaven valgte jeg å se på reiseliv, nærmere bestemt naturbasert reiseliv, og valgt en geografisk avgrensning. Jeg valgte å se nærmere på Sunnmøre av den grunn at regionen er i vekst (Jfr. kap. 1.3.). I dette kapitlet skal jeg ta for meg kvalitativ tilnærming, casestudie, intervju, analyse, etiske hensyn, forskningens kvalitet, forskningsprosessen og jeg redegjøre for begrensningene i oppgaven.

3.1 Kvalitativ tilnærming

Kvalitativ forskning er med på å belyse menneskers miljø og menneskelig erfaringer. Til forskjell fra kvantitativ forskning, ser kvalitativ forskning på menneskets egen forståelse av fenomener (Winchester & Rofe, 2016). Formålet med denne studien er å se nærmere på hvilke erfaringer og forventninger som er mellom aktører tilknyttet de naturbaserte reiselivsnæringen. Siden hovedfokus i studien er å se på hvordan menneskene tilknyttet det naturbaserte reiselivet på Sunnmøre opplever nettverk, samarbeid, kunnskap og innovasjon, er det viktig å bruke en metode som gir svar på hva informantene tenker og reflekterer. Av den grunn har jeg valgt å bruke semistrukturert intervju. Det kan da også oppstå samtaler om spesifikke hendelser som kan være med på å avdekke helhetsopplevelsen hos informanten.

Kvalitativ forskning er mangfoldig, man må ha innlevelse og kreativitet, samt struktur og systematikk (Tjora, 2017). I følge Thagaard (2013) er innlevelse viktig for å oppnå forståelse av informantens situasjon. Denne innlevelsen kan bygge på refleksjonen av dataenes meningsinnhold. For å få innlevelse i intervjuene valgte jeg å bruke lydopptak, noe jeg skal gå nærmere inn på senere.

3.2 Intervju

Kvalitativ tilnærming bidrar til at man får mer utdypende svar under intervjuprosessen. Dermed vil det oppstå en forståelse av opplevelsene, og erfaringene til informanten. En annen grunn til å bruke kvalitativ forskning er at informanten kan komme med innvendinger mot spørsmålene jeg stiller, noe som kan være med på å forme den videre forskningen.

Som presentert har jeg brukt semistrukturert intervju som metode for å samle empiri. I følge Yin (2003) er intervju en av de viktigste kildene til informasjon i en kvalitativ studie. Denne studien baserer seg på intervju med åtte forskjellige informanter fra åtte forskjellige bedrifter med direkte tilknytning til naturbasert reiseliv på Sunnmøre. Syv av intervjuene utspilte seg på Sunnmøre og i Romsdalen i bedriftens lokaler. Det siste intervjuet foregikk over telefon.

Semistrukturert intervju følger ferdiglaget og standardisert liste med spørsmål, men til forskjell fra strukturerte intervju vil intervjuet være fleksibelt (Dunn, 2016). Det er flere grunner til jeg har valgt å bruke semistrukturert intervju. Blant annet at denne metoden gir rom for informanten til å reflektere over egne erfaringer, samt meninger som er knyttet til hvert enkelt tema (Tjora, 2017). Slik som alle metoder har også semistrukturert intervju både positive og negative konsekvenser. Når det gjelder de positive sidene nevner Dunn (2016) at intervju har fire: det er med på å fylle kunnskapshull man ikke får av observasjon, man kan se på kompleksiteten av oppførsel og motivasjon, samle mening, muligheter og erfaringer og informanten vil føle seg respektert. Det er ikke bare semistrukturert intervju som resulterer i de nevnte fordelene, men også andre metoder kan ha en eller flere av fordelene.

En annen grunn til at jeg valgte å gjennomføre feltarbeidet med semistrukturert intervju. Er at studien på best mulig måte ha forståelse av livsverdenen til informanten (Kvale, 2006). Denne type intervju hviler blant annet på at kontakten mellom forsker og informant er basert på tillit (Tjora, 2017). Med tillit mellom forsker og informant vil intervjuet bli mer avslappet, noe som kan føre til at informanten åpner seg mer om temaene forskeren ønsker mer kunnskap om (Thagaard, 2013). Jeg fikk oppleve både informanter med mye tillit, og noen med litt mindre. Jeg fikk en mye bedre samtale, og ikke minst kunnskap, fra informantene jeg følte hadde mer tillit til meg og min studie. Alle informantene fikk tilsendt et informasjonsskriv om hvordan intervjuet ville foregå, og hva det ville inneholde. Enkelte spurte litt mer rundt temaet før vi startet intervjuet. Det ga de en bedre forståelse av hva jeg ønsket mer kunnskap om.

Intervju er ikke den eneste måten å utføre en kvalitativ studie. Foss (2009) har brukt diskursanalyse for å forske på entreprenørskap og kjønn. Det gjorde hun ved å se på empiriske forskningsartikler fra 1980 til 2008. En diskursanalyse er en forskningsmetode som ofte benyttes i kvalitativ forskning, og metoden er med på å forstå ulike virkeligheter av samme fenomen gjennom språk (Neumann, 2001).

3.2.1 Valg av informanter og forberedelse

Jeg valgte informantene i denne studien ved å først lese meg opp på destinasjonsselskapet Visit Ålesund sine nettsider, der det var presentert sidevis med reiselivsbedrifter. Det første kriteriet var at bedriftene informantene jobber i selger tjenester relatert til naturopplevelser. Det andre kriteriet var at de bedriftene skulle dekke store deler av Sunnmørsregionen og det siste var at det skulle variere på størrelsen på bedriftene. Med disse kriteriene plukket jeg ut ti naturbaserte reiselivsbedrifter fra Visit Ålesund sin nettside. Kun seks av de ti kunne stille til intervju, hvor ett av intervjuene foregikk over telefon. For å få et bredere spekter valgte jeg å kontakte Møre og Romsdal Fylkeskommune og Visit Ålesund for å høre om de hadde mulighet til å stille til intervju, noe de hadde. Jeg ønsker å intervju de to siste informantene av den grunn at de har direkte tilknytning til reiselivsnæringen på Sunnmøre, og dermed endte jeg opp med å intervju åtte personer med ulik tilknytning til studien.

De åtte personene jeg valgte å intervju var personer med autorisasjon til å gjøre avgjørelser, hovedsakelig bedriftseiere og daglig ledere. Samtidig var det viktig at de kunne uttale seg om det aktuelle temaet (Tjora, 2017), noe alle informantene i denne studien kunne gjøre. Informantene mine har tre forskjellige posisjoner i denne studien. Av den grunn har de tre forskjellige intervjuguider. Det beskriver jeg nærmere i neste delkapittel.

Tabellen under viser hvem informantene i denne studien er, arbeidstilling, arbeidsplass og hvor intervjuet fant sted.

Tabell 3.1: Informantliste

INFORMANT	INFORMANT/KATEGORI	INTERVJUSITUASJON
ERLEND K. RINGSTAD	DAGLIG LEDER I ADVENTURES IN VALLDAL	TELEFONINTERVJU
LILLIAN SÆTHER	RÅDGIVER INNEN REISELIVET I MØRE OG ROMSDAL FYLKESKOMMUNE	MOLDE, KONTOR
NICOLAS BOURDILLAT	DAGLIG LEDER I UTE GUIDEN ÅLESUND	ÅLESUND, KONTOR

ANITA NØRING	LEDER I TURISTINFORMASJONEN I VISIT ÅLESUND	ÅLEUSND, SKRANKE
OLE-HJALMAR BONSAKSEN	DAGLIG LEDER I BONSEYE	HELLESHYLT, HJEMME HOS INFORMANT
SVERRE HJELMELAND	SELVSTENDIG NÆRINGSDRIVENDE OG EN DEL AV NORGESGUIDENE	SÆBØ, KONTOR
LINDIS FLEM HARNES	LEDER I NORDVEST ADVENTURES	BRATTVÅG, HJEMME HOS INFORMANT
ANNIKEN AAKVIK	LEDER I OFFBEAT ADVENTURE	SJØHOLT, KONTOR

3.2.2 Intervjuguide

I følge Thagaard (2013) blir et intervju først vellykket når forskeren på forhånd har satt seg godt inn i intervjupersonens situasjon. For å gjøre dette brukte jeg tid på å lese meg opp på de enkelte bedriftens nettsider. Det gjorde at jeg fikk et godt innblikk i hva de kunne tilby, både innen opplevelser og tjenester. Det var med på å gi meg ideer på hva jeg kunne inkludere i intervjuguiden. Deretter skrev jeg en prosjektskisse. Det gjorde jeg for å avklare ideene mine (Monk & Bedford, 2016). Informantene kan som nevnt i forrige delkapittel deles i tre kategorier, og for å forberede meg til intervjuene skrev jeg tre forskjellige intervjuguides: en til reiselivsbedriftene, en til destinasjonsselskapet Visit Ålesund og en til fylkeskommunen. Dunn (2016) har foreslått at ulike informanter kan få ulike intervjuguides. Det er fordi man ønsker en annen type informasjon fra en eller flere informanter.

Intervjuguiden er bygd opp slik at jeg har en liste med hovedspørsmål, for å så bruke underspørsmål om det skulle være nødvendig å gå nærmere inn på enkelte tema. Jeg har også fokusert på at intervjuguiden skal være enkel. Det er i den hensikt at informanten ikke skal føle seg mindreverdige, noe som kan skje om spørsmålene er for avansert.

I intervjuguiden har jeg funnet inspirasjon fra Dunn (2016), og derfor har jeg valgt å dele opp intervjuet i fire kategorier: før intervju, erfaringer, fokuseringer og oppsummering (Vedlegg B, C og D). Før jeg startet intervjuet med litt uformell hverdagsprat, noe som ble en oppvarming

til intervjuet. Deretter gikk jeg over til erfaringer, hvor målet var å se hva informantene legger i det naturbaserte reiselivet og hvilke erfaringer de har med samarbeid. Videre gikk jeg over til fokuseringen. Her tok jeg for meg hovedspørsmålene. Jeg brukte forskjellige typer spørsmål for å få frem refleksjon, følelser og beskrivelser fra informanten (Dunn, 2016). Jeg fortsatte deretter med å stille spørsmål som ga en type historiefortelling. Det førte til at jeg fikk en oversikt over bedriftens og informantens helhetlige syn av situasjoner. Jeg avsluttet hele intervjuet med en oppsummering hvor jeg spurte om jeg hadde forstått alt riktig. Oppsummeringsspørsmålene fant jeg veldig nyttig for å være sikker på at jeg ikke hadde misforstått noe. Oppsettet er et pyramidesystem. Jeg startet med en den enkle spørsmål før jeg gikk over til mer og mer abstrakte spørsmål hvor informanten måtte reflektere mer og mer. Denne typen oppsett er også anbefalt i Dunn (2016) for å gi informanten en tryggere opplevelse av intervjuet.

3.2.3 Gjennomføring

Gjennom feltarbeidet intervjuet jeg de åtte informantene med kunnskap om det naturbaserte reiselivet på Sunnmøre. Intervjuene varte mellom 30 - 70 minutter, mindre enn først estimert. Av de åtte intervjuene foregikk ett av dem på telefon, mens de andre syv møtene foregikk på arbeidsplassene til informantene. Noen av informantene jobber hjemmefra og har ikke et kontor, og derfor foregikk noen av møtene i informantens hjem. Det som er en positiv faktor når man sitter på et kontor, eller i et hjem, er at intervjuet på et kjent sted kan føles komfortabelt for informanten (Valentine, 1997).

Som nevnt innledningsvis i metodekapittelet valgte jeg å bruke lydopptak. Det var strategisk for å engasjere meg mer i det informantene sa enn å strebe for å få ned informasjonen på arket (Valentine, 1997). Det var aldri aktuelt å intervju informant som ikke ønsket lydopptak, noe som er i den hensikt at transkripsjoner er viktig for å en god analyse (Tjora, 2017). Jeg forsikret meg om at det var greit for informanten ved å sende informasjonsskrivet noen uker før møtene fant sted (Vedlegg A). Det at intervjuene foregikk på et kontor, eller i informantens eget hjem, og dermed i et miljø med lite støy ga en positiv effekt på lydopptaket. I tillegg til lydopptaket valgte jeg i etterkant av intervjuet å skrive notater om atmosfæren, kroppsspråk, og den viktigste informasjonen informantene snakket om (Dunn, 2016). Disse valgene førte til en fri og naturlig samtale, men med litt innblandes av underspørsmål i intervjuguiden. Når en naturlig samtale oppstår, er det viktig å ikke la den forstyrres for mye av intervjuguiden for å ikke skape en for seriøs atmosfære (Tjora, 2017).

Når det gjelder det ene intervjuet som foregikk på telefon, hadde det sine ulemper. Blant annet at jeg ikke kunne se ansiktuttrykk og kroppsspråk. Jeg valgte å ta intervjuet over telefon i den hensikt at denne personen er viktig i oppgaven, men hadde ikke anledning til å møte meg. Det optimale var selvsagt å møte alle informantene, men på grunn av praktiske årsaker måtte intervjuet skje over telefon (Tjora, 2017). Han ønsket ikke å bruke Skype, da han var usikker på hvordan det fungerte.

3.3 Analyse

Analyse er en kreativ og aktiv prosess som kan bli gjennomgått mer eller mindre nøye og grundig, og mer eller mindre ansvarlig og åpent (Crang & Cook, 2007). Selve analysen har blitt gjort fra starten til slutten i studien. Mine funn har kommet gjennom å strukturere data, for å så sette sammen puslespillet. Gjennom en slik prosess oppstår funn (Crang & Cook, 2007). Jeg skal nå ta for meg analyseprosessen, hvor jeg skal starte med å redegjøre for hvordan jeg har bearbeidet materialet. Deretter skal jeg ta for meg hvordan jeg fant mine funn, og til slutt skal jeg forklare hvordan jeg kom frem til tolkningen av datamaterialet.

3.3.1 Bearbeiding

Bearbeidingen av datamaterialet har vært en aktiv prosess som har pågått fra starten av feltarbeidet og til slutten av studien. Før jeg startet med den strukturelle bearbeidingen måtte jeg bestemme meg for hvordan jeg ønsket å fremlegge funne. Thagaard (2013) presenterer to analytiske fremgangsmåter: temasentrerte og personsentrerte analytiske tilnærminger. Temasentrerte tilnærminger er når forskeren sammenligner informasjonen fra alle informantene for å svare på hvert enkelt tema. I en personsentrert tilnærming er det personen som er i fokus. For meg var det aktuelt å benytte begge tilnærmingene. Selv om studien baserer seg mest på temasentrerte tilnærminger og det å sammenligne informasjon, vil jeg også se noe på personsentrerte tilnærming, hvor jeg trekker frem hva den enkelte mener om enkelte tema (Thagaard, 2009). Temasentrerte og personsentrerte tilnærminger utfyller hverandre, ved at man får et bredere perspektiv i analysen. På grunnlag av temasentrerte analyser kan vi utforske de enkelte temaene ved å sammenligne informasjon fra alle informantene (Thagaard, 2009).

I følge Thagaard (2013) er det hensiktsmessig å utføre analysen på en systematisk måte for å best mulig måte få et solid fundament av tolkningen. Det gjorde jeg ved å kategorisere mine funn, noe jeg skriver mer om i neste kapittel. I starten av bearbeidingen hadde jeg midlertidig

en mer uformell fremgangsmåte enn jeg hadde planlagt. Det startet med at jeg vurderte det innsamlede materialet og skrev ned midlertidige tolkninger. I følge Thagaard (2013) er det en naturlig prosess i bearbeidingen.

3.3.2 Kategorisering og koding

Det første man må gjøre før man begynner med den systematiske analysen er å bli kjent med sitt eget datamateriale (Thagaard, 2013). Det gjorde jeg ved at jeg transkriberte intervjuene raskt etter feltarbeidet. Da fikk jeg både gjennomgått intervjuene grundig og startet med den uformelle bearbeidingen. Deretter la jeg fra meg de transkriberte intervjuene i noen uker før jeg leste nøye over de igjen. Jeg gjorde det for å få litt avstand fra materialet før jeg skulle begynne den strukturerte kodifiseringen, noe jeg opplevde som positivt ved at jeg la merke til aspekter jeg først ikke hadde sett.

Etter jeg ble kjent med empirien jeg hadde samlet inn, startet kodingen. Koding er en prosess som innebærer at man deler opp intervjuene i utsnitt, finner begreper og uttrykk og tilslutt leter etter meningsinnholdet. For å fremheve meningsinnholdet mener Corbin og Strauss (2008) at man må starte med å reflektere over hvordan teksten kan forstås, og deretter finne ord og begreper som kan gi uttrykk for meningsinnholdet. Kodingen forandret seg med tiden, og kan forklares med begrepene: *memos og open coding*

Jeg kodet jevnlig gjennom hele prosessen. Som jeg beskrev tidligere begynte bearbeidingen av datamaterialet allerede under feltarbeidet, og allerede da startet jeg med å skrive *memos* (tanker og kommentarer vi har når vi analyserer). I denne prosessen noterte jeg øyeblikkelige tanker om aspekter jeg kunne se nærmere på, og eventuelt spørre mer om. Når jeg ser tilbake på notatene nå, er mange av de lite viktige. Men noen av de har vært med på å forme analysen min, men mest gjennom minne meg på tanker jeg hadde under selve feltarbeidet. *Open coding* (oppmerksom på mønstrene i dataene mens man analyserer) begynte jeg med når jeg leste over dataene mine. Da var nysgjerrigheten på topp, og jeg fant mange mønstre jeg ikke hadde sett ved transkriberingen. Som nevnt ovenfor startet jeg med det etter jeg hadde lagt til side datamaterialet i en periode, det fungerte godt for meg. Jeg brukte denne perioden på å lese meg mer opp på relevant teori, noe som gjorde at jeg enklere kunne se hva eventuelt kunne være viktig når jeg igjen gikk over datamaterialet.

Kategorisering av datamaterialet skjer ved at man reflekterer over hvilke funn man har, hvordan de kan kategoriseres, og deretter gi betegnelser på kategoriene. En slik kategori vil variere mellom hver enkelt forsker. Det handler om hvordan forskeren gjennom dialog med datamaterialet utvikler og kommer frem til kategoriseringen. Jeg kategoriserte via et program som heter NVivo, der startet jeg med å gå igjennom ett og ett intervju på leting etter koder. I starten hadde jeg mange begreper, men etterhvert knyttet jeg begrepene sammen og endte opp med seks begreper jeg arbeidet med. I følge Thagaard (2013) er koding når man reflekterer over hvordan man har kommet frem til sammenhengen mellom kodene man har funnet.

3.3.3 Tolkning

Kvalitativ analyse har som formål å utvikle en forståelse av hva informanten beskriver, men som går dypere enn det informanten beskriver selv (Thagaard, 2013). Thagaard (2013) beskriver en god måte å gjøre det på, noe jeg har fulgt. Det handler om å de-kontekstualisere teksten, altså dele teksten opp i kategorier som jeg beskrev tidligere i metodekapittelet (Jfr. kap. 3.3.2.). Deretter tolke funnene i hver enkelt kategori sammen, noe som kalles å re-kontekstualisere.

Corbin og Strauss (2008) mener at det er viktig å få frem at tolkningene man får frem knyttes til mønster og sammenhenger. De beskriver også at tolkningsprosessen er en sammensetning av forskerens inntrykk av datamaterialet og teoretiske perspektiver. Hovedsakelig innebærer det at forskeren knytter begreper og teorier til teksten for å få frem meningen på best mulig måte (Thagaard, 2013). Det handler om å sette mine funn inn i en større sammenheng ved at jeg på en strukturert måte fremhever min forståelse av datamaterialet. For å få en god kvalitativ analyse må man fokusere på forhold mellom kategoriene og hvordan de er relevant (Silverman, 2011). Når man ser på helheten av datamaterialet vil det være enklere å se et overordnet perspektiv.

Måten jeg har gått frem for å tolke mine data har vært gjennom bruk av temasentrerte tilnærming. Jeg startet med å kategorisere datamaterialet mitt i kategoriene: (1) om bedriften og informanten, (2) nettverk, (3) samarbeid, (4) kunnskap og kvalitet, (5) Innovasjon og (6) lokal og regional utvikling. Deretter tolket jeg hver enkel kategori i hvert intervju. Når alle intervjuene var kodet var det enkelt å gå tilbake til alle kodene ved hjelp av NVivo. Alle kodene ble samlet hver for seg, samtidig som at jeg kunne gå tilbake i transkriberingen for å se om avsnittet var tatt ut i riktig kontekst. Det resulterte til at jeg fikk et godt overblikk over alle

tolkningene og var klar til å analysere. Deretter så jeg nærmere på den personsentrerte tilnærmingen. Her startet jeg med å utarbeide en beskrivelse av hver enkelt informant for å trekke frem meningsinnhold fra intervjuet. Deretter så jeg om de enkeltes meninger kunne trekkes frem (Jfr. kap. 4.3.2.).

3.4 Etiske hensyn

Når man skal utføre et prosjekt, er det viktig å forstå at det er basert på det moralske prinsippet om respekt for privatlivet til informantene (Marshall & Rossman, 2011). Det er viktig å vurdere om forskningen er etisk forsvarlig før man starter prosjektet (Thagaard, 2013). Av den grunn er denne studien meldepliktig til NSD (Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste). Før intervjuene ble gjennomført søkte jeg om tillatelse fra NSD. I denne søknaden beskrev jeg hvordan jeg skulle behandle dataene mine, og hvilken informasjon jeg skulle spørre om. Søknaden ble godkjent før datagenereringen startet høsten 2018. Når jeg skulle ta i bruk datamaterialet jeg har samlet inn, brukte jeg blant annet en personsentrert tilnærming av den grunn at jeg retter oppmerksomheten mot enkeltpersoner. Det kan være vanskelig å anonymisere personene og bedriften, siden at det er detaljert informasjon om geografisk plassering som kommer frem under analysen. Samtidig er det ikke mange aktører som opererer med naturbasert turisme på Sunnmøre, noe som gjør at det er enkelt å gjette seg frem til hvem informantene i denne studien er. Derfor har jeg valgt å bruke navnene og bedriftsnavnene til informantene, selv om det kan være med på å begrense hva informantene ønsker å formidle (Thagaard, 2013). Det ble godkjent av NSD.

Samfunnsforskning involverer ofte private opplysninger. NSD har som jobb å passe på at slik informasjon ikke kommer ut i offentligheten (Dowling, 2016). Det er flere måter å anonymisere informantene. Det kan være ved å gi dem andre navn, endre sted og lignende. Det er også viktig å bevare dataene på en sikker enhet, slik at andre ikke enkelt kan lese transkriberingen eller høre lydopptakene. Selv om jeg ikke anonymiserer informantene i denne studien, er det noen uttalelser som ikke andre skal høre. Det var for eksempel noen som ikke ville bli sitert på enkelte tema. Samtidig var det også en del negativ prat om enkeltpersoner, noe som kan gjøre at informanten kan få tilbakevirkninger på det om det kommer ut. Det virker hensiktsmessig å presentere informantene for å gjøre oppgaven helhetlig, samt at det vil gjøre etterprøvbareheten sterkere (Thagaard, 2013). Jeg spurte alle informantene om jeg fikk bruke deres navn og deres arbeidsplass i oppgaven, og det var aldri et problem. En av informantene måtte høre med lederen for å godkjenne at jeg kunne bruke navnet på både informant og bedrift. Da valgte jeg

å sende transkriberingen av intervjuet til informanten, slik at informanten enklere kunne vise lederen hva som ble sagt, eventuelt legge til eller trekke informasjon. Ingenting ble forandret.

Informantene i denne studien representerte bedriften sin og sine oppgaver i bedriften, og derfor blir det ikke brukt datamateriale om deres privatliv i denne oppgaven. Selv om det ikke ble snakket mye om privatlivet til informantene, kom noen av de med politiske meninger. Jeg løste det ved å starte intervjuet med å fortelle at de kunne si *det kan ikke siteres* hvis de ikke ønsket at de politiske meningene skulle knyttes til dem. Det startet jeg med litt lengre ut i feltarbeidet av den grunn at en av informantene sa det i et intervju.

Under intervjuene er det viktig å ikke få informanten til å være mer åpen enn den vedkommende vil, siden det kan føre til at informanten angrer seg i ettertid eller at det kan oppstå problemer for dem (Thagaard, 2013). Thagaard (2013) skriver videre at forskeren må ta hensyn til informantene ved å vurdere situasjonen. Jeg var ikke borti noen situasjoner hvor jeg mener det er noen grunn til å ikke bruke et intervju. Likevel var det en lignende situasjon som oppsto da den ene informantene ikke kunne godkjenne at jeg kunne bruke navnet på personen eller bedriften før det ble godkjent av lederen som beskrevet i avsnittet over, noe det ble.

Et annet viktig tema når det kommer til etiske hensyn er informert samtykke, noe som jeg har skrevet om tidligere (Jfr. kap. 3.2.). Informert samtykke er i følge Thagaard (2013) en hovedregel for forskningsprosjekter som inkluderer personer, er at personen skal være informert før intervjuet starter. Denne informasjonen består av: formålet med oppgaven, hva det innebærer å delta, hvordan dataene skal behandles, rettighetene og til slutt samtykkeerklæring. Det er viktig å respektere rettighetene til informantene, og derfor er det viktig å informere om at intervjuet kan til enhver tid annulleres uten at det vil være negative konsekvenser for informantene. Jeg har i denne oppgaven valgt å ha samtykke gjennom en kontrakt *Vil du delta i forskningsprosjektet?* og *Samtykkeerklæring* (Vedlegg A). I samtykkeerklæringen hadde jeg tre godkjenninger de kunne krysse av: (1) jeg har lest informasjonen om studien og er villig til å delta i intervjuet, (2) at opplysninger om mitt navn og arbeidsplass blir brukt i oppgaven, (3) jeg er villig til å bli kontaktet i ettertid for oppfølgingsspørsmål. Jeg sendte samtykkeerklæringen samt informasjonsskrivet som vedlegg i første mail jeg sendte til informantene, slik at de skulle vite hva deltagelsen innebar fra starten av. Samtidig ønsket jeg bare informanter som kunne godkjenne alle tre punktene, noe de gjorde. Det var som nevnt tidligere et tilfelle hvor intervjuet ikke ble avtalt på forhånd, da fikk informantene tid til å lese informasjonsskrivet og samtykkeerklæringen før intervjuet startet.

Det er viktig å reflektere over egen rolle i forskningen. I samfunnsforskning er det viktig å være bevisst på subjektiviteten, for å på best mulig måte være nøytral. Subjektivitet er å sette en personlig mening og karakteristikk i forskningspraksis (Dowling, 2016). Med en studie om naturbaserte reiselivsbedrifter på Sunnmøre har det å være nøytral ikke følt som et problem. Likevel har jeg vært bevisst på at jeg kan være påvirket av den grunn at jeg er født og oppvokst i fylket. Spesielt var jeg bevisst på min subjektivitet under intervjuet med reiselivsansvarlig i fylkeskommunen. På bakgrunn av mine tilknytninger til feltet har jeg utviklet tanker om hva jeg mener om enkelte tema, men samtidig har det vært et engasjement som har bidratt til at jeg valgte akkurat denne studien. Det er med på at jeg som forsker potensielt kan ha påvirket hvordan jeg har håndtert situasjoner knyttet til studien, samt mine tolkninger av datamaterialet.

I interaksjonen med informantene vil det oppstå dialoger hvor mine personlige karakteristikk og sosial posisjon vil komme til syn, altså min subjektivitet. Når man er på feltarbeid er man i en sosial situasjon, og da vil man naturlig ta en sosial posisjon som vil være med på å påvirke intervjuet (Dowling, 2016). Min sosiale posisjon varierte ut fra hvilken informant jeg intervjuet. Jeg valgte fire kvinner og fire menn strategisk i den hensikt at jeg ville se om det fikk noe betydning i studien. Jeg merket ingen forskjell mellom kjønnene, men merket mer forskjell på alder og posisjon. Når det gjelder alder, snakket jeg med fem personer i slutten av 30 årene og starten av 40 årene. Likevel hadde jeg to som var eldre og en yngre, og her merket jeg stor forskjell. De som var i 20 årene, altså jevnaldrende med meg var litt mer tilbaketrukket under intervjuene, mens de i 30 og 40-årene snakket veldig jordnært og var veldig involvert i alt vi pratet om. Det som overrasket meg mest var de som var litt eldre, da jeg gikk ut av intervjuet med en følelse av at de ikke trodde jeg hadde noen kunnskap om temaet. Det gjorde at de snakket veldig generelt og ikke gikk dypt inn på enkelte tema. Likevel vil jeg ikke si at noen av de sosiale posisjonene jeg fikk under feltarbeidet har bidratt negativt til denne studien, fordi jeg fikk den informasjonen jeg ønsket.

For å summere delkapittelet vil jeg si at som forsker burde man være så nøytral som mulig, men det finnes gode grunner for at subjektivitet er viktig i kvalitativ forskning. Min subjektivitet og forståelsen av verden kan er en viktig faktor for å tyde datamaterialet på en god måte (Dowling, 2016). Andre kan tolke det samme datamateriale på en annen måte, og de vil også være subjektiv og ha en annen måte å forstå verden på.

3.5 Forskningens kvalitet

Forskningens kvalitet kan baseres på flere kriterier. Jeg har valgt å fokusere på objektivitet, pålitelighet, gyldighet og overførbarhet som Tjora (2017) mener er de viktigste indikatorene på kvalitet.

3.5.1 Objektivitet og pålitelighet

Objektivitet er et begrep som kan tolkes på flere måter, men man kan skille mellom betydningen den har for kvalitativ forskning. I denne oppgaven ser jeg på objektivitet som *frihet fra ensidighet* og henviser til kunnskap som er etterprøvd, samtidig som den ikke er påvirket av mine holdninger og fordommer (Kvale, 1997). Jeg har holdt meg så objektiv som mulig fra første tematisering til endelig rapportering, noe jeg har gjort ved å gjøre enkelte grep. Jeg har spesielt lagt stort fokus på at intervjuguiden ikke skulle være førende, men heller en åpen og uavbrutt samtale. Likevel er det viktig å påpeke at min subjektivitet er med på å forme oppgaven (Jfr. Kap. 3.4.).

Pålitelighet handler om hvordan forskningsprosessen er gjennomført. I kvantitativ forskning handler pålitelighet om at datagenerering kan repeteres med de samme resultatene (Yin, 2003). Slik er det ikke i kvalitativ forskning. Da ligger fokuset mest på at pålitelighet dreier seg om hvorvidt det man har gjort i studien virker gjennomtenkt, og har en god sammenheng (Aven, 2016). Det er flere grunner til at forskeren ikke kan være helt nøytral, men i følge Tjora så kan det bidra både positivt og negativt til forskningen. Da er det viktig at forskeren er åpen om sine forutforståelser (Tjora, 2017). Forutforståelsen kan være mye, for eksempel engasjement, irritasjoner, tilknytning, stedstilknytning og mer. Jeg hadde jo en forut forståelse som jeg forklarer i kapittel 4.6.1. Jeg har vært bevisst på mine oppfatninger fra starten av studien, og har gjennom hele prosessen reflektert over min egen subjektivitet. Tjora (2017) argumenterer for at det å ha en tidligere tilknytning til forskningen ikke nødvendigvis trenger å være en ulempe. Det kan være med på å få tilgang til feltet og informantene, samtidig som man har mer kunnskap til å stille konkrete spørsmål som vil gi svar på forskningsspørsmålet. Likevel kan det også være med på å gjøre min rolle som forsker mindre nøytral. Annen tilknytning som kan være med på å gjøre det vanskelig å være objektiv er at man føler en tilknytning til informanten på grunn av likheter. Disse likhetene kan være å være i samme situasjon gjennom alder og lignende. En av likhetene jeg opplevde var at to av informantene i denne studien hadde akkurat fullført en mastergrad som omhandlet turisme. Denne situasjonen kan ha vært positiv og negativ

for studien, men jeg opplevde ikke det som et problem. Jeg mener det kun har vært positivt. Ettersom informantene hadde mer kunnskap om akkurat det jeg spurte om.

Jeg har vært med på å styre min forskning. Mitt engasjement er jo knyttet til hva reiselivsbedriftene driver med, altså friluftsliv. Engasjementet var med på å forme forskningsspørsmålet mitt, men ikke forskningen i seg selv. For å styrke påliteligheten har jeg valgt å bruke direkte sitater fra informantene. Tjora (2017) mener det er med på å gi leseren en forståelse av hva som er empiri og hva som er forskerens tanker, samtidig som informanten blir synliggjort.

Ved at jeg har vært fokusert på min subjektivitet fra starten av, har det vært med på å skape en mer pålitelighet i denne oppgaven. Troverdighet sees oftest i sammenheng med spørsmålet om en annen forsker hadde fått samme svar om vedkommende forsket på akkurat det samme (Kvale, 1997). Ved at jeg stilte åpne spørsmål med litt innblandes av intervjuguiden, var det i hovedsak informantene som valgte hva som var naturlig å snakke om. Hadde jeg medvirket mer, ville jeg ikke fått de samme svarene. Dermed vil det være vanskelig for en annen forsker å få de samme svarene jeg fikk, selv med like spørsmål.

3.5.2 Gyldighet

Gyldighet handler om at det er en sammenheng mellom problemstilling og funn (Tjora, 2017). Kunnskapen som produseres avhenger av strukturen, men også metoden man bruker, samt formålet med studien. Siden samfunnsvitere ikke kan være absolutt nøytrale må forskeren være troverdig og en dyktig formidler. Selv om det viktig at forskeren bruker en riktig metode, handler også gyldighet om hvordan forskeren er som person. Det har vært diskusjoner om praktisk klokskap, og om hvordan den i samsvar med metoden kan være med på å gi gyldighet til studien. Kvale (1997) har kommet frem til syv stadier av gyldighet: tematisering, planlegging, intervju, transkribering, analysering, validering og rapportering.

Jeg valgte en oppgave som omhandler regional utvikling og kunnskapsdeling av den grunn at jeg hadde gjennomført en semesteroppgave om noen av disse temaene fra før i samarbeid med Siva. Jeg kunne hatt en bredere og dypere teoretisk forståelse før jeg startet, men jeg tilegnet meg mye kunnskap i starten av prosessen før jeg konkretiserte oppgaven. I planleggingsfasen har jeg prøvd å være så strukturert som mulig, men det har selvsagt oppstått endringer gjennom hele studien. Endringene som har oppstått, slik som jeg ser det, har i følge meg hatt liten eller

ingen betydning for oppgaven. I intervjufasen har kvaliteten på intervjuene variert i stor grad. Noen av intervjuene var vanskelige av den grunn at jeg ikke hadde utdypet spørsmålene godt nok før informantene svarte. Det gjorde at jeg i senere tid sendte en mail hvor jeg stilte noen oppfølgingsspørsmål. Under transkriberingen var jeg veldig nøye på å få ned ordrett hva informanten sa og hvilket kroppsspråk de brukte. Det har vært til stor hjelp under analysen. Likevel kan jeg si at enkelte deler av intervjuet kunne jeg latt være å transkribere. I analysedelen har jeg lagt fokuset på at det jeg rapporterer skal være logisk og lett å forstå. Det har blitt gjort ved å prosessere analysen over en lang tid og fått kjentfolk uten en forkunnskap om temaene til å lese oppgaven og gi meg tilbakemeldinger. Det har fungert bra for meg. Gyldighet har jeg brukt som en kvalitetsinspeksjon hvor jeg har sett på hvordan mine argumenter er utformet, og hvordan de svarer eller ikke svarer på det jeg undersøker. Av den grunn har jeg på best mulig måte forklart mine hovedfunn på en enkel og logisk måte, ettersom at leseren skal oppfatte min oppgave som gyldig.

3.5.3 Overførbarhet

Overførbarhet i kvalitative forskninger er en annen type overføring enn den som brukes i kvantitativ forskning. Forskningen baserer seg ikke på å trekke konklusjoner om spesifikk populasjon, hvor forskningen baserer seg på et utvalg og statistikk. I kvalitativ forskning handler det om at funnene kan være nyttig til å forstå andre situasjoner og forhold. For meg vil det gjelde andre lignende regioner. Av den grunn er overførbarhet i kvalitativ forskning knyttet til å bruke forståelsen av et forskningsområde, og overføre denne forståelsen til et annet studiested (Thagaard, 2013).

Det som gjør kvalitativ forskning så spesielt er at man kan gå i dybden på et fenomen, og gjennom det få en god innsikt i hvordan andre mennesker opplever sin virkelighet. Min oppgave redegjør for regional utvikling på Sunnmøre, og hvordan det naturbaserte reiselivet har innvirkning på den. Konklusjonene jeg kommer frem til i denne studien kan neppe overføres til alle regioner, men den gir et innblikk i hvordan regionen og bedriftene opplever situasjonen og igjen kan bidra til en dypere forståelse av det naturbaserte reiselivet og deres påvirkning i andre regioner.

3.6 Forskningsprosessen

Gjennom året har det skjedd mange endringer, både i forskningsprosessen og i måten jeg har prosessert mine refleksjoner. I utgangspunktet hadde jeg en fast plan jeg slavisk skulle følge, men dette ble ikke realitet. Gjennom de første to månedene fikk jeg erfart at man må være mer åpen for uforutsigbare hendelser. Intervju ble kansellert på grunn av sykdom, manglende oppmøte og andre uforutsette hendelser var noen av de hindrene jeg måtte håndtere underveis. Forskning består ofte av å takle uforutsigbare hendelser og at prosessen vil føre til endringer underveis i prosessen (Tjora, 2017). De største endringene jeg har vært igjennom var etter jeg hadde utført første intervju. Før jeg dro brukte jeg mye tid til forberedelse. Det innebar at jeg leste meg opp på teori og tidligere forskning som jeg mente var relevant, noe som viste seg å ikke stemme etter intervjuet. Jeg satt igjen med refleksjon om jeg fikk noe ut av intervjuene og om jeg måtte gjøre alt på nytt – eller gikk det bra?

Systematikk er viktig for å vise til at man har reflektert over valgene man har tatt gjennom prosessen, men ideer til fremgangsmåter kommer ofte spontant og uventet (Thagaard, 2013). Når jeg fikk samlet tankene og snakket med medstudenter kjente jeg at knutene begynte å løsne. Jeg fikk kanskje ikke akkurat de svarene jeg var på utkikk etter, men jeg fikk mye mer enn jeg selv forstod. Når man forsker må man åpne seg selv og miste veien og finne nye veier for å se verden i et nytt perspektiv (Phillips & Johns, 2012). For å finne de nye veiene var det dialog med medstudenter og kjente som fungerte for meg.

Det er også andre forhold som har påvirket forskningsprosessen. I starten var jeg veldig nysgjerrig både på menneskene jeg skulle møte, hva reiselivsbedriftene drev med utenom å være guide, om de fikk den hjelpen de burde og om det bidro til den regionale utviklingen. Da første intervju var i gang, mistet jeg denne nysgjerrigheten jeg hadde i starten. Jeg ble mer fokusert på strukturen i studien enn å se at intervjuene kunne føre til nye tanker og ideer. Ved hjelp av reflektering ble jeg raskt bevisst på det. I følge Phillips og Johns (2012) vil nysgjerrighet være med på å få mer fullstendige intervju. Nysgjerrigheten varierte også etter refleksjonen, men jeg var mer bevisst på å se opp fra intervjuguide og la samtalen flyte. Under de siste intervjuene brukte jeg bare intervjuguiden på slutten for å se om jeg hadde fått spurt om alt jeg ønsket. Det gjorde at nysgjerrigheten opprettholde seg, samt at intervjuene fikk mer dybde og ble mer fullstendig.

3.7 Begrensninger

I metodekapittelet har jeg gått gjennom mine veivalg, samt vært kritisk til mine metodiske valg gjennom studien. Samtidig har jeg diskutert hvordan disse valgene har vært med på å påvirke resultatet. Selv om jeg har gjennomgått mine valg, er det fortsatt noen metodiske valg som må trekkes frem. For det første er det viktig å se at informantene i denne studien har vært veldig forskjellige, både i alder, utdanning, erfaring og størrelse på bedrift. Det gjort at det er vanskelig å sammenligne de forskjellige informantenes refleksjoner på intervju spørsmålene. For det andre er informantene fra tre forskjellige sider av reiselivsnæringen. Hvor en er fra fylkeskommunen, en er fra destinasjonsselskapet Visit Ålesund og seks er fra naturbaserte reiselivsbedrifter. Det gjør at jeg har fått bare et perspektiv fra fylkeskommunen og destinasjonsselskapet Visit Ålesund. Det kan være et problem ved at andre i samme posisjon kan ha en annen forståelse. Sist men ikke minst er begrensninger i analysen ved at den er basert på mine fortolkninger av datamaterialet, min subjektive forståelse av verden, samt mitt teoretiske rammeverk. Av den grunn kan det forekomme variasjoner av betydningen av det innsamlede datamaterialet.

Jeg har nå gjennomgått styrker og svakheter rundt forskningsprosessen, samt diskutert de opp mot hverandre. Jeg har også vært så åpen og ærlig som mulig, noe som gjør at du som leser får en god innsikt i hva som er gjort av metodiske valg. Oppgaven har sine begrensninger, og på enkelte områder ville jeg gjort noe annerledes. Med det mener jeg at jeg kunne brukt mer tid på å samle inn mer datamateriale, men da måtte oppgaven også hatt et større omfang og tidsrammen vært større.

4 Analyse

I dette kapitlet skal jeg analysere betydningen av kunnskapsdeling og samarbeid som en faktor i regional utvikling. Det skal jeg gjøre for å redegjøre for problemstillingen: *Hvordan kan aktører tilknyttet det naturbaserte reiselivet på Sunnmøre bidra til lokal og regional utvikling?* Jeg skal redegjøre funnene i studien ved å knytte de opp mot presentert litteratur og tidligere forskning. Jeg har strukturert kapitlet i tre underproblemstillinger, som i sin helhet kan være med på å svare på den overordnede problemstillingen.

I det første delkapitlet i analysen skal jeg presentere hvordan det offentlige og destinasjonsselskapet Visit Ålesund legger til rette for naturbaserte reiselivsbedrifter når næringen stadig er i endring. Samtidig skal jeg se på betydningen av naturbaserte reiselivsbedrifter som en faktor for sysselsetting i distriktsområder. Deretter går jeg over til neste delkapittel, hvor jeg tar for meg hvordan samarbeid og nettverk legger grunnlaget for kunnskapsdeling. Det siste delkapitlet er basert på hvordan funnene i 4.1. og 4.2. påvirker lokal og regional utvikling. Strukturen er lagt opp på en måte som trekker frem viktige faktorer som er avgjørende for samarbeidet og kunnskapsdeling i et næringsliv. Alle kapitlene i sin helhet vil gi empirisk og teoretisk innsikt i hvordan samarbeid og kunnskapsdeling i en næring kan bidra til en bærekraftig regional utvikling.

4.1 Masseturismens påvirkning

En del av den overordnede problemstillingen, er å se *på hvilken måte påvirkes den naturbaserte reiselivsnæringen på Sunnmøre av sentrale offentlige aktører*. I dette delkapitlet skal jeg først se på hvordan den naturbaserte reiselivsnæringen påvirkes av en verden i stadig forandring. Som følge av det skal jeg redegjøre for hvordan reiselivsnæringen tilpasser seg endringene i verdenssamfunnet, og deretter skal jeg presentere hvordan det offentlige bruker rollen sin til å satse på turisme. Her kommer det blant annet frem at reiselivsbedriftene og det offentlige ikke har de samme målene, og det kan virke som de jobber mot hverandre.

4.1.1 En verden i endring

Verden er i en konstant endring, og endringen påvirker alle. Disse endringene er både økonomiske og sosiale (Jfr. kap. 2.1.). Globaliseringen har ført til at land, regioner, bygder og bedrifter er i en intens konkurranse. I følge Rosted (2017) er det å være innovativ og nytenkende

det eneste konkurransefortrinnet en bedrift kan ha i dagens samfunn. Fra 2015 til 2016 økte turismen med hele 4 prosent på verdensbasis. Det har i de siste ti årene blitt et stort fokus på at reiselivsnæringen kan være den nye oljen (InnovasjonNorge, 2016). Det viser til at verden stadig blir mer globalisert, og i følge multi-level perspective (MLP) (Geels, 2011) er den globale økonomien i konstant endring. De radikale endringene i verden fører blant annet til at flere har muligheten til å reise, som igjen resulterer til at turistene kommer fra flere nasjoner enn tidligere. Det skal jeg gå nærmere innpå senere i kapittelet.

For å skape økonomisk vekst i en region må det være en balanse mellom arbeidskraften og kapitalinnsats. Hvis en radikal endring skjer, kan behovet for arbeidere minke. Et eksempel på akkurat det er hvordan gårdsbruk har blitt mer effektiv, og dermed ikke trenger like mange arbeidere (Teigen, 2012). For reiselivsbedrifter som forholder seg til høysesonger, er det utfordringer når det kommer til ansettelser. Jeg skal gå nærmere innpå reiseliv og høysesonger senere i kapittelet. Norges permanente satsing på økonomisk vekst vises gjennom de massive økonomiske bidragene gjennom Innovasjon Norge, hvor 47 prosent av samlet nærings subsidier blir gitt til reiselivsnæringen i 2015 (InnovasjonNorge, 2016) (Teigen, 2012). Bidragene har resultert til at det er enklere for enkelte å starte opp bedrifter knyttet til reiseliv. Spesielt enkelt er det for personer som ønsker å etablere bedrifter i distriktskommuner. Det tilføres blant annet ut midler til bedrifter i distrikter, som Innovasjon Norge mener kan bidra til verdiskapning, sysselsetting, nyskaping og omstilling i lokalsamfunnet (InnovasjonNorge, 2019). Regionale distriktsmidler legger til rette for at enkeltpersoner kan skape sin egen arbeidsplass, samt utvikle bygder.

Multi-level perspective (MLP) (Geels, 2011) beskriver endringene og utviklingene som skjer i verden. MLP deles opp i tre nivå: Landskap, regime og nisje. Jeg skal nå se på hvordan reiselivsnæringen påvirkes av en verden som stadig er i endring. Jeg skal starte med å se på det store bildet, deretter skal jeg gå innom regime nivået, før jeg kommer inn på nisjenivået. Landskapet beskriver de store globale trendene som påvirker næringslivet. Trendene fører til at bedriftene må være innovativ og utvikle seg sammen med verden. De store radikale endringene kan være innen teknologi, kultur, politikk, institusjoner, marked og brukervaner. Som nevnt ovenfor har det blitt et stort fokus på reiselivsnæringen på grunn av økt antall turister som kommer til Norge. Turistene kommer oftere og fra flere steder enn før. På Sunnmøre er det veldig varierende hvor turistene kommer fra, men majoriteten av de som kommer er fra USA, Canada, Sverige, Frankrike og Norge. Sverre Hjelmeland i Norgesguidene var ikke positiv til den nye turistbølgen, og fortalte om turister som kun la fra seg igjen *skjitt* og ikke noe penger til

lokalsamfunnet. Han beskrev turistene som uvitende om kulturen, samt at det er manglende informasjon om hvor man kan kaste søppel og hvor man ikke kan gå. Selv mente han at seriøse bedrifter som dem kunne bidra til å videreføre gode verdier til gjestene som benyttet seg av deres tjenester. To av informantene mente at enkelte kulturer skilte seg ut, blant annet russere og arabere. Norgesguidene var de eneste som skilte seg ut fra mengden med turismen, da de nesten bare mottar Nordmenn. Sverre Hjelmeland i Norgesguidene tror at siden vi ikke kan mye om deres (arabere og russere) kultur, er det vanskelig for lokalsamfunn å vite hvordan de kan formidle sin kultur.

De typiske gjestene vi tar i mot er rike utlendinger. De kommer fra overalt: Kina, Russland, England og USA. I den siste tiden har Arabere begynt å komme, de har andre krav enn de andre. Det er ikke noe gale, de er jo gjest og skal få det man vil. (Lindis Flem Harnes, Nordvest Opplevelser).

Gjennom intervjuene av de naturbaserte reiselivsbedriftene kommer det frem at de fleste besøkende er utlendinger som reiser lange avstander for å komme til Norge. I 1970 etablerte Waldo Tobler den første loven om geografi da han skrev *alt er relatert til alt annet, men nært er mer relaterte enn fjerne ting* (Tobler (1970): i McKercher, 2018, s. 1). McKercher hevder at distanse har mye å si når det kommer til hvor turister velger å reise. Han ser at det er et større antall turister som velger å reise korte distanser, men konkluderer med at disse turistene ofte reiser med venner og barn. Denne tendensen gjør at de bruker tiden sin på restauranter, temaparker og shopping. Langdistanseturister er oftest alene eller med partnere, og er mer sannsynlig engasjert i aktiviteter som er unikt for destinasjonen. Siden informantene i denne oppgaven tilbyr unike aktiviteter, vil det i følge McKercher være mer sannsynlig at det er de som har reist langt for å komme til Norge som kjøper disse. Det speiler informasjonen informantene kom med under intervjuene, utenom Sverre Hjelmeland i Norgesguidene som oftest tok i mot turister fra Skandinavia.

Det er ikke kun hos opplevelsesbedriftene langdistanseturistene kommer. I alle intervjuene snakket vi om cruiseturismen og den type masseturisme. Det var ingen av de naturbaserte reiselivsbedriftene utenfor Ålesund sentrum som var positiv til den type turisme. Det kommer flere cruiseturister hvert eneste år, og fire av informantene nevnte at de ødelegger fjordene på grunn av massive forurensninger. De hadde flere ideer om hvordan det kunne løses, blant annet å legge inn en grense på maks antall cruisebåter inn til kaiene eller inn fjordene i løpet av en dag. Andre nevnte at klimaskatter kunne vært en løsning. I motsetning til bedriftene som ligger

litt avsides, får både fylkeskommunen, destinasjonsselskapet Visit Ålesund og bedriftene i Ålesund sentrum gevinst i form av kunder av masseturismen. Disse bedriftene befinner seg i Ålesund eller Molde sentrum, og hadde lite å si om negative konsekvenser som kommer med masseturismen. Fylkeskommunen driver blant annet et samarbeid om cruise på hele Vestlandet, destinasjonsselskapet Visit Ålesund får mer jobb og Uteguiden får flere kunder. Noen av de andre informantene jeg snakket med hadde forståelse for at Møre og Romsdal fylkeskommune og destinasjonsselskapet Visit Ålesund ønsket å tiltrekke seg flere turister, som kanskje er et resultat av den store økningen i turismen fra 2015 - 2016 (Innovasjon Norge, 2016), men mente at de ikke så hvor lite verdi denne type turismegruppen legger igjen i lokalsamfunnet. Offbeat Adventure foreslo blant annet at fylkeskommunen kunne legge krav på cruisebåtene om at minst 50 prosent av alle opplevelser med guider skulle være lokale.

Hvis jeg ikke klarer meg uten cruisenæringen, så kan jeg finne meg en ny jobb, og gå på tur på fritiden. Få cruise betaler godt, det er helt forferdelig. De kommer bare og bruker naturen, guides av utenlandske selskaper, og legger igjen søppel og går på do. Ingen hemninger. (Anniken Aakvik, Offbeat Adventures).

Et regime er praksiser, regler og teknologi som gir stabilitet til de sosio-teknologiske systemene. Et regime formes av et samarbeid mellom flere aktører (Geels, 2011). Det er ikke utenkelig hvorfor Norge og Sunnmøre ønsker å satse på reiseliv når tallene for reisende øker drastisk. Norge satser på næringen ved å gi store økonomiske bidrag, fordi de har troen på at reiselivet kan skape vekst i fremtiden. Det ser vi tydelig på Sunnmøre ved at flere naturbaserte reiselivsbedrifter kommer på markedet. Norge er ett av flere land som satser på reiseliv, noe det er flere grunner til. En av disse grunnene er at reiseliv blir sett på som en redningsplanke for regioner som tidligere har drevet med tradisjonelle næringer, blant annet slik som Sunnmøre og Lofoten. Når de tradisjonelle næringene forsvinner gradvis, gjør også menneskene det. Et stort problem hos mange av tettstedene på Sunnmøre jeg har vært og besøkt gjennom feltarbeidet, er akkurat sysselsettingen. Det blir mindre arbeidsplasser, mindre tilbud og dermed mindre folk, noe jeg skal gå nærmere inn på i delkapittel 4.3.2.

Ulempen med en næring som baserer seg på sesonger, er at det ikke gir en stabil arbeidsplass. Arbeidskraft og kapitalinnsats er ikke jevnt fordelt. Med det mener jeg at det satses økonomisk fra staten, men det skaper ikke flere faste arbeidsplasser. Når det ikke er jevnt fordelt mellom arbeidskraft og kapitalinnsats, er det vanskelig å få til en økonomisk vekst (Teigen, 2012). Turistene kommer i høysesonger, og av den grunn er det ikke enkelt for bedrifter å gi hundre

prosent ansettelse til personer som kun får oppdrag i høysesonger. Det kan ende med at lokalbefolkningen ikke ser på det som en attraktiv arbeidsplass. Ingen av informantene innen det naturbasert reiselivet på Sunnmøre hadde kun faste ansatte. Det var mellom null og fire faste ansatte, og opp i mot tolv sesongarbeidere. Disse sesongarbeiderne hadde lite eller ingen tilknytning til stedet. Noen så på det som et problem, mens andre mente det var den eneste muligheten for at bedriften skulle være bærekraftig. Anniken Aakvik i Offbeat Adventure ønsket ikke å ansette noen uten tilknytning til regionen, helst skulle de være lokal. Hun skjønnte at hun måtte ha hjelp i sesongene fremover, men tenker å leie inn lokale skoleungdommer når det blir hektisk. Hennes mål er å skape arbeidsplasser, samt tiltrekke seg ansatte som kunne sysselsette seg i området for å skape vekst. Hun og Sverre Hjelmeland i Norgesguidene snakket om hvordan noen sysselsatte seg i et område, og reiste videre etter fire eller fem år. De nevnte at når guider ikke har en tilknytning til et sted, er det vanskelig å bry seg om stedet blir ødelagt. Når guider kommer og går, kan naturen bli ødelagt. Spesielt om det offentlige ikke er med på å sette restriksjoner. Samtidig som det ikke er bra for naturen, er det mange som jobber på små lokale steder men samtidig skatter til andre kommuner eller andre land. Jeg skal gå nærmere inn på naturbaserte reiselivsbedrifter og ansatte i neste delkapittel.

... en som jobber for meg gir mindre til lokalbefolkningen enn det jeg gjør. Fordi jeg ofte må hente arbeidskraft fra andre steder, så skatter de ikke her i kommunen. (Sverre Hjelmeland, Norgesguidene).

På nisje nivået handler det om hvordan enkelte kan bidra til å endre sosiale systemer fra bunnen av (Geels, 2011). Her er det rom for eksperimentering, innovasjon og utvikling, noe som også må til for å overleve i et globalisert verdenssamfunn. Utviklingen bedriftene kommer frem til kan bidra til at både regime-nivået og landskaps-nivået endrer seg. Staten ser at bygdene har et stort potensiale, det har resultert til at Innovasjon Norge gir midler til bedrifter i distrikter (Innovasjon Norge, 2019). Selv om befolkninga er stagnerende i de fleste bygdene på Sunnmøre, har det også åpnet seg nye muligheter og nye markeder. Bygdene, som tidligere har blitt forbundet med tradisjonelle næringer, har endret seg til å bli aktører for reiselivsnæringen. Ole-Hjalmar Bonsaksen i Bonseye ser for seg en fremtid hvor han kan bidra til å skape interessante arbeidsplasser i Hellesylt til folk som ønsker å bo i området. I dag er det lite og ensidige arbeidsplasser i bygda. De fleste jobber på skolen eller innen industri. Lindis i Nordvest Opplevelser mente også at hun kunne bidra til å skape et variert arbeidsliv i Brattvågen, hvor de fleste jobber på Rolls Royce og innen mekanisme. Hun mente at hvis hun får flere turister til bygda, kan det også bidra til muligheter for innbyggerne som kunne tenkt

seg å starte en detaljhandel. Det mente hun også kunne bidra til at bygda blomstrer på en annen måte. Her ser vi hvordan bedriftene konkurrerer med andre ved å være innovativ og nytenkende Rosted (2017).

I følge Xue og Kerstetter (2018) er turisme i rurale områder et godt alternativ for blant annet distriktsutvikling. De skriver om hvordan Chengdu-dalen i Kina opplevde overgangen fra landbruk til turisme. I mange rurale steder i Kina har de startet med HRH, som er likt Bed and Breakfast i Europa og Nord-Amerika, hvor turister som kommer utenfra kan oppleve *ekte* kinesisk kultur og mat. For Chengdu-dalen har turismen ført til en enorm endring, og alt startet med å lage en asfaltert vei med økonomisk hjelp. De gikk fra å være en region med fattigdom til å bli en av Henan-provinsens mest vellykkede rurale turistmål hvor 95% av innbyggerne driver med turismerelaterte virksomheter. Her ser vi en tydelig likhet mellom Henan-provinsen og Sunnmøre. Likheten ligger i det at de endret infrastrukturen ved å legge en asfaltert vei, noe informantene i denne oppgaven har påpekt som essensielt for å legge til rette for turistene og bedriftene.

I utgangspunktet er det uante muligheter i forhold til å danne arbeidsplasser, og innenfor reiseliv så kan en på en måte skape noe ut av det vi har og veldig lite. Folk reiser jo. Vi har jo bare så smått begynt å pirke i ulike marked. Sånn at det er kjempepotensialer i å få gjester hit. (Anita Nøring, Visit Ålesund).

Sturød (2019) skriver om utviklingen fra kull til turisme i Nord-Øst Kirgisistan, som var en velstående sovjetisk kullgruveby frem til 1991. Etter Sovjetunionens sammenbruddet kunne ikke regionen lengre produsere mer kull, på bakgrunn av at de ikke fikk mer støtte fra Moskva. For noen år siden var det flere grupper av utenlandske skientusiaster som var på jakt etter uberørt snø og pudder, noe som de fant i den gamle kullgruvebyen. Det endte med at et gründerpar fra Kirgistan valgte å starte med et turismeutviklingsprosjekt ved hjelp av USAID (U.S Agency for international development). I dag har det gått fra å være en kullby til å bli en kul by, og en fremtidig turistdestinasjon. Her ser vi tydelig en region med muligheter, og hvor muligheten blir til utvikling og et nytt marked. Det spiller det Anita i Visit Ålesund sier om hvordan mulighetene på Sunnmøre så vidt er pirket borti.

På alle nivåene i MLP merker de lokale bedriftene også det globale presset. Turismen for tjueto år tilbake var ganske annerledes enn den er i dag. Det har bidratt til at fokuset hos reiselivsbedrifter også har endret seg. Hos naturbaserte reiselivsbedrifter merkes det at trender

endres radikalt, og de må komme med unike produkter for å henge med. Før var det typiske norske turister som ønsket det litt mer ekstreme, men i dag er det utenlandske turister som ønsker soft-opplevelser, som det å gå i fjæra og tenne bål. Forskjellige gjester har forskjellig opplevelsesstimuli, noe som gjør at det som er opplevelse for noen ikke trenger å være det for noen andre. Det viser hvordan landskapet påvirker nisjen. Før var det ikke like mye variasjon i type turister, noe som gjorde det enklere å standardisere produkter. For bedrifter betyr det at de må komme med nye produkter som passer gjesten som er på besøk. Noen av bedriftene jeg intervjuet drev med varierte opplevelser, hvor noen driver med lavterskel opplevelser, og andre driver med mer ekstreme opplevelser. Noen av bedriftene jeg har vært i kontakt med har hatt et godt samarbeid. De bruker hverandre om det kommer gjester som de mener er en mer passende for den andre. I høysesongene hender det seg ofte at like bedrifter må også henvise til hverandre fordi det er stort trykk. Det er oftest henvisninger fra sentrale reiselivsbedrifter til de som er mer avsides. Det gjør at de er konkurrenter samt samarbeidspartnere, noe jeg skal gå nærmere innpå senere i analysen. Alle de naturbaserte reiselivsbedriftene som ligger litt avsides har ikke noen konkrete produkt å selge, noe som gjør at de sammen med gjesten lager et produkt som passer gjesten best. UTEguiden i Ålesund har derimot konkrete produkter de selger, men med modifikasjon.

Sånn sett har vi et samarbeid med UTEguiden. Vi selger soft-aktiviteter, og han selger harde-aktiviteter. ... Så han selger våre aktiviteter, og så selger vi hans aktiviteter. (Ole-Hjalmar Bonsaksen, Bonseye Excursions).

4.1.2 Tilpasning

På bakgrunn av endringene og en økende pågang av turister, har naturbaserte reiselivsbedrifter måtte tilpasse seg i takt med resten av verden. Tilpasningen har bestått av å konkurrere med andre destinasjoner, både om mediedekning og turister. Jacobsen og Viken (2008) beskriver en turist som en person som frivillig beveger seg gjennom tid og rom. Det som gir en turist en opplevelsesverdi som nevnt tidligere varierer veldig fra person til person. En ekstraordinær opplevelse derimot, er hvor opplevelsen er målet i seg selv (Lindberg, 2015). For å få turister til å ønske seg en spesifikk opplevelse, må man tilrettelegge seg etter dem. For naturbaserte reisebedrifter finnes det to hovedmåter å konkurrere om kunder - enten å være best på pris, eller være best på å gi kunden en god opplevelse (Rosted, 2017). Norge kan ikke konkurrere på pris, for å være konkurransedyktig (Jfr. kap. 2.1.2.). I et høykostnadsland som Norge er det viktig å være bevisst på *tid er kvalitet og kvalitet er penger*. Siden lønningene i Norge er høyere enn i

de fleste andre land, er norske reiselivsbedrifter avhengig av at opplevelsene de tilbyr er unike, og at gjesten får akkurat det den ønsker. En av måtene å lykkes med akkurat det er i følge Teigen (2012) er gjennom at regioner spesialisere seg som en høykompetanse næring, altså at en region spesialisere seg i en type opplevelse. I en slik næring trengs det ikke rimelig arbeidskraft. Dicken (2015) forklarer hvordan et sted kan utvikle kunnskap, gjennom at de har tilknytning til samme sted og har en lik kultur (Jfr. kap. 2.4.2.).

En destinasjon har som mål å tilfredsstille gjestene. En destinasjon er et vidt begrep (Jfr. kap. 2.1). Kort forklart er det et geografisk sted som er tilrettelagt turisten, samt tilrettelagt samfunnsordningen (Viken, 2016). Sunnmøre er kjent for sin vakre natur og gjestfrihet som beskrevet i innledningen, og det er det flere som har fått med seg. I de siste årene har det kommet masseturisme med blant annet cruise, noe som er et omdiskutert tema langs hele kysten. Cruiseturisme fører til at det kommer mange mennesker på samme tid, og på samme sted, i korte perioder. Samtidig som enkelte steder ikke får noen cruiseturister, får enkelte steder vanskeligheter med å legge til rette for gjestene.

Det er stor konkurranse mellom destinasjonene om å tiltrekke seg turister. Det er tydelig flere turister i Lofoten enn i resten av landet. Likevel ønsker ikke Sunnmøringene seg *Lofoten tilstander* i følge Sverre Hjelmeland i Norgesguidene. Han påpeker at Norge blir en mer attraktiv destinasjon hvert eneste år, og det vises spesielt i Lofoten området. For noen år siden sier han at Sunnmøre hadde muligheten til å bli slik som Lofoten er i dag, men *de hoppet heldigvis ikke på toget*. Han mener det var det beste utfallet for Sunnmørsregionen. Lindis Flem Harnes i Nordvest Opplevelser er enig med Sverre Hjelmeland i at hun er glad Sunnmøre ikke har utviklet seg på samme måte som Lofoten, og legger til at hvis Sunnmøre skal lykkes må det bli mer konkret satsing fra sentrale offentlige aktører samt være unike tilbud for gjesten. Blant annet ikke kopiere suksessfaktorer fra andre steder, slik som å lage Via Faratta, leie inn arbeidere fra Nepal for å bygge stier for oss, og gi frie tøylere til cruisebåtene.

I følge Sverre Hjelmeland er Sunnmøre en unik destinasjon hvor turister kommer hvis de ikke ønsker å gå i kø for å komme seg opp på en fjelltopp. Han påpeker at hvis Sunnmøre skal lykkes med den naturbaserte reiselivsnæringen, må det gjøres tiltak nå. Informantene mine har kommet med forslag om å legge til rette, blant annet ved å skaffe flere campingplasser utenfor sentrum, ha flere toaletter med god kvalitet, bare godta kvalifiserte guider og ta vare på naturen. Sverre mener at Sunnmøre er minst like fin som Lofoten, men Lofoten er ikke lengre et sted for

hverken turisten eller innbyggerne. Den perfekte destinasjonen er tilrettelagt turisten, samt tilrettelagt samfunnsordningen (Viken, 2016).

De fleste turistene som kommer til Sunnmøre er godt betalende, og kommer av den grunn at det ikke er overfylt av andre turister. Problemet er likevel at de fleste naturbaserte reiselivsbedrifter ikke har behov for ansette guider utenom høysesongene, noe som gjør at flere av ansatte enten kun jobber i sesongene eller flytter med sesongene.

.. det er veldig mye forskjell mellom fører til fører. Noen jobber mye i alpine, i Norge, noen jobber kun vinter, andre kun sommer. Noen jobber fast i et område, mens andre har faste gjester. (Sverre Hjelmeland, Norgesguidene).

Når det kommer til faste ansatte i reiselivsbedriftene, er det veldig få. I blant annet Valldal Naturopplevningar var det ingen med hundre prosent stilling, i Bonseye var det ingen som tok ut lønn enda og i de fleste andre bedriftene var det mellom en og to faste ansatte med 100 prosent stilling. Alle var veldig klar på at de ønsket å ansette flere, selv om de ikke trengte det enda. De trengte bare flere folk om sommeren, for det var da gjestene kom. Bedriftene tilbyr også aktiviteter utenfor sommeren, men da ofte aktiviteter som de kan selge dyrere, slik som topturer på ski. Likevel er det ikke nok pågang til å ansette noen faste, bare nok til å leie inn guider til spesifikke oppdrag.

Det viste seg å være stor forskjell mellom bedriftene i Ålesund sentrum og bedriftene som lå mer avsides. Høysesongene for turisme på Sunnmøre er sommer og vinter, mens våren og høsten er roligere. De bedriftene som ligger mer avsides får ikke mye gjester utenfor sesongene, men det gjør de mer sentrale. Det gjør at det er vanskeligere å ha like mange ansatte året rundt i bedrifter som ikke ligger sentralt. Gjестene møter ofte opp på turistinformasjonen hos Visit Ålesund og spør om tips, og da må den bak informasjonsskranken tilpasse tilbud og etterspørsel etter gjesten (Jfr. kap. 2.3.2.).

Jeg veldig opptatt av at gjestene skal spres. Men til syvende og sist, så står det kanskje en gjest som står foran meg og spør om noe spesifikt. Da har jeg nødt til å rette svaret inn i forhold til det, men igjen så kommer det her at det er viktig med en dialog med medlemsbedriftene (Anita Nøring, Visit Ålesund).

Me dette mener Anita Nøring i Visit Ålesund at de jobber for medlemsbedriftene, samtidig som de jobber for at turistene skal få en optimal opplevelse. Det er logisk at det er enklere å få

turister til mer sentrale steder slik som Ålesund. Problemet er derimot at sentralisering av turister kan bidra til mer fraflytting fra bygdene. Turismen er bra for bygdene på Sunnmøre fordi den bidrar til at befolkningen blir stolte av hjemstedet sitt. Sverre Hjelmeland i Norgesguidene sa blant annet at han har opplevd at flere har begynt å utforske nærmiljøet sitt fordi de ser at han tar med turistene dit først. Erlend K. Ringstad i Valldal Naturopplevninger påpeker at turistbransjen skaper et attraktivt område å bo i, ved å vise til at vi har mange spennende aktiviteter.

Reiselivsnæringen er kompleks, og det er mange faktorer som spiller inn på om turisme er bra eller mindre bra for enkelte steder. Dickens forklarer gjennom *Figur 2.4.2. Localized knowledge cluster in a wider context: Local buzz and global pipelines* (Jfr kap 2.4.2.) hvordan kunnskap utvikles mellom mennesker med tilknytning til samme sted. Til tross for lite turisme utenfor høysesongene, prøver de naturbaserte reiselivsbedriftene å overleve på stedene de er. Det er flere grunner for akkurat det. Først og fremst er det bedre for bedriften å være et sted hvor profesjonelle nettverket er, og der nettverket deler like verdier, som igjen bidrar til kunnskapsdeling og utvikling. Det skal jeg ta for meg senere i analysen. På den andre siden er det sosiale nettverket viktig, da det er flere forekomster hvor det sosiale og det profesjonelle nettverket overlappes. Det er spesielt for små steder med lite innbyggere, blant nevnte Anniken Aakvik i Offbeat Adventures at hun brukte flere venner som guider i høysesongen. Ser man bort fra det, er det selvsagt heller ikke lett å flytte en hel familie fra et sted til en annen, og av den grunn velger enkelte å legge ned bedriften og finner seg en annen jobb.

De som driver med naturbasert reiseliv på sunnmøringene konkurrerer mot aktører verden over. Sunnmøringen lykkes i denne konkurransen fordi naturopplevelsene de kan tilby er unike opplevelser, samtidig som den skal tilpasses den enkelte turisten (Rosted, 2017) (Teigen, 2012). Likevel snakkes det også om at lite spredning av turister bidra til fraflytting fra bygdene. Hvis en bedrift flytter til et mer sentralt sted, mister ikke de ansatte ikke bare mye av det sosiale nettverket sitt, men også deler av det profesjonelle. Tre stykk påpekte at reiselivsbedrifter kan bidra til at folk ønsker å bosette seg på bygda. Hvis de ansatte ikke har mulighet til å livnære seg av bedriften, kan det ende med at stedet blir mindre attraktivt for innbyggerne og de fremtidige innbyggerne.

4.1.3 Den offentlige satsingen

Lokal og regional utvikling handler om vekstkraft, likeverdige levekår og bærekraft. Den går blant annet inn på økonomisk geografi, regional økonomi, regional forskning og økonomisk vekst teorier (Nijkamp & Abreu, 2009). Selv om ikke reiselivsnæringen bidrar til en stor økonomisk vekst som ble beskrevet i delkapittel 4.1.1., satser Norge stort på reiselivsnæringen. Det skjer gjennom Innovasjon Norge. De gir blant annet ut regionale distriktsmidler til bedrifter de mener kan bidra til verdiskapning, sysselsetting, nyskapning og omstilling i lokalsamfunnet (InnovasjonNorge, 2019). Et annet krav for å søke om støtte om regionale distriktsmidler, er at man må være bosatt i en distriktskommune.

Selv om det er mye nasjonal satsing, kommer det også mye satsing fra fylkeskommunen. Møre og Romsdals fylkeskommune driver blant annet med et prosjekt som heter *reiseliv, mat og kultur*, som har som hovedmål å skape vekst i fylket. Det skal skje gjennom samarbeid mellom tre forskjellige næringer, og de skal sammen gjøre fylket til et mer attraktivt område for turister (M&R, 2019b). Blant informantene i denne studien ble det diskutert hvordan det kunne hjelpe dem. Blant annet føler enkelte av dem at tilbudene er for bedrifter som allerede er godt etablerte, og har et godt nettverk. Likevel kan et slikt samarbeid i følge, Lundvall (1991), bidra til kunnskapsutvikling. Dicken (2015) sier det samme som Lundvall, og selv om ikke alle er med på samarbeidet, er det stor sannsynlighet at kunnskapen noen tilegner seg sprer seg i en region, blant annet gjennom uorganisert kunnskapsdeling.

Anniken Aakvik i Offbeat Adventures er kritisk til Innovasjon Norges ordning om regionale distriktsmidler (InnovasjonNorge, 2019), ikke på bakgrunn av målet, men fordi hun opplever at den er urettferdig. Anniken Aakvik bor på Sjøholt som er et tettsted i Ørskog kommune førti minutter nord for Ålesund. I Ørskog bor det 2300 innbyggere, og i Sjøholt er det i underkant av 1500 innbyggere, Hun får ikke regionale distriktsmidler på bakgrunn av at hun ikke er bosatt i en distriktskommune. Nabokommunen Vestnes har et innbyggertall på rundt 7000, og de er en distriktskommune. Hvis Anniken Aakvik hadde flyttet postkassen sin 10km nordover på E39, hadde hun fått støtte fra Innovasjon Norge (InnovasjonNorge, 2019). I dag får hun støtte fra næringsfondet, men det er øremerket til bruk på kurs i regi av Innovasjon Norge. Anniken har lang erfaring i reiselivsnæringen, og det hun egentlig trenger er penger til å kjøpe en ekstra sykkel.

Lillian Sæther i Møre og Romsdal Fylkeskommune jobber med rådgiving innen reiseliv i Fylkeskommunen, og arbeidsområdet hennes er hele fylkeskommunen. De jobber blant annet med å gi tilskudd, veiledning og jobber med forskjellige prosjekt. De kan ikke gi tilskudd direkte til bedriftene på bakgrunn av regelverket, men de kan bidra til attraksjonsutvikling (å skape en attraksjon for å tiltrekke seg noe eller noen). Ved å drive med attraksjonsutvikling kan fylkeskommunen investere økonomisk i bedriftene, og dermed også sitte i styringsgruppene. Det har de blant annet gjort ved Atlanterhavsparken, Tindesenteret og landselsselskapet Fjord Norge. Når fylkeskommunen er representert i styrene hos de store attraksjonene, har de muligheten til å være med på små og store beslutninger.

I april 2017 ble det bestemt at fylkeskommunen ønsket å gjennomføre prosjektet reiseliv, mat og kultur. 11.februar 2019 ble det første prosjektet gjennomført. Målet med prosjektet er at samarbeid skal strekke seg over næringer (M&R, 2019b). Gjennom prosjektet kan flere aktører innen disse tre sektorene søke om støtte til utvikling, jeg beskriver prosjektet mer i delkapittel 4.2.2. Det mener Lillian kan bidra til at flere samarbeider, innovasjon oppstår, flere bedrifter blir mer lønnsomme. Det kan bidra til at flere turister velger å komme til Møre og Romsdal.

Når jeg var på feltarbeid i oktober 2018 var Nordvest Adventures de eneste som sa de ønsket å bli med i prosjektet til fylkeskommunen, mens Bonseye sa de vurderte å gå sammen med Stranda hotell for å skape en gourmet tur. Offbeat Adventures var negativ til prosjektet i den mening at man selv måtte gå sammen med to andre aktører innen kultur og mat. Prosjektet er helt nytt, og det var kort tid å søke om støtte. Målet med prosjektet er at næringer på tvers av hverandre skal bruke hverandre, og skape et nettverk utenfor egen næring (M&R, 2019b). For å være med i prosjektet må man allerede ha disse aktørene i nettverket sitt, slik hjelper det kanskje ikke de som faktisk trenger det.

Som Dicken (2015) argumenterer for gjennom *figur 2.4.2. Localized knowledge cluster in a wider context: Local buzz and global pipelines* (Jfr. kap. 2.4.2.) vil kunnskapen bedriftene tilegner seg gjennom blant annet å delta i prosjekter, bidra til kunnskap til regionen. Den viser til at kunnskap sprer seg både innad og utad i en region, men kunnskapen som sprer seg innad i en region ofte ikke er organisert. Dermed ved at enkelte bedrifter i et lokalsamfunn tar del i fylkeskommunens prosjekt om mat, kultur og reiseliv, vil de først tilegne seg kunnskap gjennom samarbeid. Deretter vil de ta med kunnskapen de har tilegnet seg tilbake til lokalsamfunnet, og til andre bedrifter Lundvall (1991). Det kan bidra til vekst for hele lokalsamfunnet. Selv om ikke alle de naturbaserte reiselivsbedriftene så at det kunne gagne

dem, er de indirekte med i en prosess som kan bidra til lokal og regional utvikling (Pike et al., 2006).

4.1.4 Oppsummering

De empiriske funnene og refleksjonen jeg har fremlagt i kapittelet viser til at det naturbaserte reiselivet er i stor endring. Basert på de siste tre delkapitlene, har jeg diskutert under problemstillingen om hvordan reiselivsnæringen påvirkes av sentrale offentlige aktører. Det kommer frem at naturbaserte reiselivsbedrifter utenfor byområdene savner tilrettelegging. Tilrettelegging både økonomisk og infrastrukturen for turistene. For det første har de globale endringene påvirket reiselivsbedriftene på Sunnmøre ved at det kommer for mange turister samtidig, samt til samme sted. De kommer til de mest kjente stedene og til de store byene. Det som kunne løst problemet er å spre dem, men det er vanskelig når de fleste kommer med cruisebåter. Samtidig som det er vanskelig å spre masseturismen, synes også enkelte bedrifter at cruiseturistene bruker for lite lokale guider, restauranter og hoteller. Når for mange turister kommer til et og samme sted samtidig føler enkelte at det blir for vanskelig, om ikke umulig, å tilrettelegge for turisten. Det nevnes at det er mangel i toalettsystem, søppeldunker og ikke minst informasjon om samfunnet. Misforståelser har gjort at turister kaster søppel ute, gjør fra seg der de ikke skal og turister går i private hager. Når turismen kommer i stor bølge, synes de naturbaserte reiselivsbedriftene at det er vanskelig å ha faste ansatte hele året. Av den grunn at de ikke kan gi dem jobb, spesielt på bygdene. Flere mener at destinasjonsselskapet Visit Ålesund burde vært flinkere og fordelt turistene over hele regionen, istedenfor å bruke de samme reiselivsbedriftene om og om igjen.

For at bedrifter skal ha en bedre mulighet til å overleve i det globale verdenssamfunnet hvor endringer skjer konstant, trengs det i følge informantene i denne studien tilpasning. De ser selv at de må skape unike produkter, og selge det til turister med stor kapital. Norge kan ikke konkurrere på pris, men på kvalitet. Noen av de naturbaserte reiselivsbedriftene har snakket med savnet mer satsing fra det offentlige, samt strengere regler for cruise og utenlandske opplevelsesguider. Det er likevel stort fokus på hvordan reiselivsbedrifter kan bidra til at små lokalsamfunn blomstrer på en ny måte. Det ble nevnt blant annet at lokalbefolkningen får en stolthetsfølelse av at turister velger å komme til dem for å se på deres flotte natur. Når en slik mentalitet ligger til grunn, kan det også bli et mer attraktivt samfunn å sysselsette seg i.

Jeg vil hevde at når det kommer til rollen som det offentlige har, er det mye negativt fra de naturbaserte reiselivsbedriftene. Blant annet føler enkelte på å bli forskjellsbehandlet av Innovasjon Norge på grunn av kommunegrenser, og at det heller burde vært individuelt hvem som fikk støtte eller ikke. Likevel ser vi en stor satsing fra fylkeskommunen med prosjektet *reiseliv, mat og kultur*, hvor bedrifter kan søke om støtte hvis de samarbeider. Når bedrifter samarbeid kan det oppstå innovasjon, det kan både gagne bedriftene, nærområdet og regionen.

4.2 Bedriftenes utbytte av samarbeid

Som poengtert tidligere (Jfr. kap. 2.3.1.) er verden i konstant forandring, og av den grunn må bedrifter stadig komme med ny innovasjon for å overleve på markedet. For å skape innovasjon må bedrifter samarbeide på tvers av kunnskapsfelt. Nå skal jeg se på hva bedriftene får ut av å samarbeide, både med bedrifter som ligger geografisk nær og de som ikke gjør det. Delkapittelet er delt opp i tre. Jeg skal starte med å se på nettverket blant bedriftene jeg har fokusert på. Følgelig skal jeg se nærmere på samarbeid og samarbeidprosjekter på forskjellig nivå, og se på hvordan de fungerer i dag. Til slutt skal jeg ta for meg om hvordan et godt samarbeid og nettverk kan bidra til kunnskapsutvikling i en region. Ved å gjennomgå disse temaene, vil jeg svare på hvordan aktører tilknyttet det naturbaserte reiselivet på Sunnmøre kan bidra til innovasjon gjennom samarbeid og kunnskapsdeling.

4.2.1 Det naturbaserte reiselivsnettverket på Sunnmøre

I et nettverk samarbeider aktører jevnlig og de utvikler sammen en kulturell forståelse, men er likevel uavhengig av hverandre (Eide & Fuglsang, 2015). Nettverk i denne studien kan deles opp i to hovedkategorier: profesjonelt nettverk og sosialt nettverk. Et sosialt nettverk er et *sett av relative varige, uformelle relasjoner mellom mennesker* (Schiefløe, 1992). Schiefløe deler sosialt nettverk i tre: *spontant nettverk, bygge nettverk ovenfra, terapeutisk*. Kamfjord (2016, s. 240) forklarer gjennom *figur 2.3.2. Egeninteresse I fellestiltak* (Jfr. kap. 2.3.2) hvordan gjensidighet er viktig for at et nettverk skal fungere bra. For å få til gjensidighet trengs det jevnlig dialog og gjensidig tillitt. Det finnes ingen fasit svar for hvordan et nettverk skal fungere. Derfor er det vanskelig å vite hva som er et godt og ikke godt nettverk. Verden forandrer seg konstant, det samme gjør markedet. Derfor skriver Kamfjord (2016) at både destinasjonsselskapet Visit Ålesund (lederbedrift) og medlemsbedriftene må sammen skape legitimitet og styringsevne for lederbedriften, noe som kan være bra i den forstand at de får mer offentlig støtte. Informantene mine er alle tilknyttet Visit Ålesund, og dermed er tilknyttet

samme nettverk. Med et økende antall turister er det et økende antall aktører. Derfor er det stor konkurranse om å være best. Det kan bedriftene bli ved blant annet å selge kvalitetsprodukt. Kvalitet kan være mye i følge Larsen og Flogerø (2008), og i denne studien ser jeg nærmere på kvalitet innen service og sertifisering.

Alle bedriftene jeg har vært i kontakt med har et bredt nettverk, både profesjonelt og sosialt. Når det kommer til det profesjonelle nettverket, er det ofte snakk om bedrifter som først og fremst ligger geografisk nært. Det kan være hotell, restauranter og taxibåter. Destinasjonsselskapet Visit Ålesund er også nevnt som en del av nettverket. Deres forhold tar jeg for meg nedenfor. Som nevnt ovenfor har to av informantene også kontakt med Møre og Romsdal fylkeskommune gjennom deres prosjekt om *reiseliv, mat og kultur*. Samt at de har nettverk innad i fylket, har også tre av informantene et nettverk som strekker seg sørover langs kysten. Disse nettverkene er først og fremst opprettet for å skape kvalifiserte opplevelser i samspill med like bedrifter, for eksempel på det er nettverket Kayak of the fjord hvor Valldal Naturopplevninger er en del av. Det skal jeg gå nærmere inn på senere i delkapittelet.

Alle de naturbaserte reiselivsbedriftene jeg har hatt kontakt med har sagt at deres viktigste nettverk er de som ligger geografisk nært. Det er ikke tilfeldig når reiselivsbedriftene trenger overnattingsplass for gjestene sine, samt at overnattingsplassene selger deres produkter.

Vårt nærmeste nettverk er Stranda hotell, det er vell det tetteste samarbeidet vi har da. Måten vi samarbeider på er at vi lager pakker sammen, de bistår med catering og vi med opplevelsene. Vi er nesten i kontakt daglig. (Ole-Hjalmar Bonsaksen, Bonseye Excursions).

Et annet eksempel på at de naturbaserte reiselivsbedriftene trenger et godt nettverk med hotell er Lindis Flem Harnes i Nordvest Opplevelser i Brattvåg, som både er daglig leder i den naturbaserte bedriften, samt daglig leder på det eneste hotellet i Brattvåg. Overnattingssteder og catering er det som gjør at de naturbaserte reiselivsbedriftene er avhengig av hotellene, samtidig er flere av de naturbaserte knyttet til hotellene ved at de har et nært sosialt forhold. Disse sosiale forholdene har enten oppstått spontant eller nettverksbygging ovenfra (Schiefløe, 1992). Fire av de naturbaserte reiselivsbedriftene sa at sine nettverk *spontant* har oppstått, selv om de har vært strategiske. For de naturbaserte bedriftene utenfor byene var det en selvfølge å få kontakt med overnattingssteder, og det var ikke vanskelig av den grunn av at de bor på steder hvor alle kjenner alle. Samtidig som det er viktig å samarbeide med overnattingssteder og

cateringsselskaper, er det også viktig å faktisk tiltrekke seg gjester. Det gjør de ved å markedsføre gjennom å være medlem i Visit Ålesund, hvor informantene mine har forskjellige erfaringer.

Som nevnt tidligere er alle informantene i denne studien en del av destinasjonsselskapet Visit Ålesund, noen har et tettere nettverk til dem enn andre. UTEguiden som ligger i Ålesund sentrum er veldig fornøyd med nettverket sitt til destinasjonsselskapet Visit Ålesund, det er det ikke alle som er. Sverre Hjelmeland i Norgesguidene mener at destinasjonsselskapet Visit Ålesund har en annen agenda enn dem selv har. Han poengterer at han er innom kontoret i Ålesund de gangene han er der. Han har selv lite tro på at de hadde kommet til Sæbø og besøkt han. Det er veldig variert hvordan informantene i denne studien ser på tilknytninga til destinasjonsselskapet Visit Ålesund. Under har jeg lagd en tabell som viser de viktigste funnene innen hva bedriftene er fornøyd med, hva de ikke er fornøyd med, samt hvor ofte de er i kontakt med destinasjonsselskapet Visit Ålesund.

Tabell 4.1: Informantenes kontakt med destinasjonsselskapet Visit Ålesund

	HVOR OFTE ER DE I KONTAKT MED DESTINASJONSSKAPET VISIT ÅLESUND?	DET POSITIVE MED NETTVERKET	DET NEGATIVE MED NETTVERKET
VALLDAL NATUROPPLEVNINGAR	Månedlig.	Deltar på de fleste kurs og møter de arrangerer.	Synes de har litt uklar rolle.
UTEGUIDEN	Ukentlig.	Samarbeider godt, de planlegger fremtidige år og måneder.	
BONSEYE	Er egentlig bare i kontakt når det gjelder markedsføring.	Kun en ansatt som har vært på kurs.	
NORGESGUIDENE	Månedlig.		Mener de jobber for storturisme, og at de gjør en dårlig jobb. De har heller ingen interessante kurs å tilby.
NORDVEST ADVENTURES	Månedlig.	Hun bruker å delta på kurs, men de er ofte rettet mot de som er ny oppstartet.	De skulle vært flinkere til å prioritere utkantplasser. Føler det er for mye fokus på de store tingene som ligger i sentrum

OFFBEAT
ADVENTURES

Ukentlig.

Synes samarbeidet er
godt når det kommer
til bedriftsmarkedet.

De fokuserer mye på
lavpriskunder, noe
hun ikke har noe å
bidra med.

Vi ser i tabellen over at det er et klart skille hvor kun to av seks er i kontakt med destinasjonsselskapet Visit Ålesund ukentlig, det er flere grunner til det. Nicolas Bourdillat i Uteguiden er i Ålesund og Anniken Aakvik i Offbeat Adventure har tidligere vært destinasjonsselskapets kontaktperson når hun tidligere jobbet i reiselivsbedriften *62 grader nord* i Ålesund sentrum. Det var mange sterke meninger om hvordan Visit Ålesund opererer i dag. Spesielt nevnt blant de fem naturbaserte bedriftene som ligger i utkanten, er at de ikke blir prioritert på lik linje som de mer sentrale aktørene. Det har blant annet skapt spekulasjoner om enkelte fortsatt ønsker å være medlem i Visit Ålesund. Det ble både nevnt av Ole-Hjalmar Bonsaksen i Bonseye og Sverre Hjelmeland i Norgesguidene at den eneste grunnen de fortsatt er medlemmer er for å bli markedsført. Hvis vi ser på Kamfjord (2016) *figur 2.3.2. Egeninteresse I fellestiltak*, føler både Ole-Hjalmar Bonsaksen i Bonseye og Sverre Hjelmeland i Norgesguidene at destinasjonsselskapet Visit Ålesund ikke jobber for en jevnlig dialog med medlemsbedriftene, det som har skjedd her er at denne distansen har skapt et tillitsbrudd. Et tillitsbrudd er en ulempe, både for destinasjonsselskapet Visit Ålesund, samt medlemsbedriftene. For hvis Visit Ålesund som lederbedrift mister legitimitet og styringsevne, ender det med at andre offentlige aktører mister tillitten til destinasjonsselskapet Visit Ålesund som en lederbedrift, og dermed ikke ønsker å gi like mye støtte.

Ole-Hjalmar Bonsaksen i Bonseye så lite nytte av å være medlem av Visit Ålesund, utover det å bli markedsført på deres nettside. Likevel er regionale nettverk viktig for bedriften. Bonseye og Valldal Naturopplevninger er de eneste som har gått inn i samarbeidet med Møre og Romsdal fylkeskommune gjennom deres prosjekt *reiseliv, mat og kultur*. Bonseye utvikler verdens første el-ribb, hvor de får hjelp av fylkeskommunen til en ladestasjon. Erlend K. Ringstad i Valldal Naturopplevninger er med i produktutviklingsgruppen i *reiseliv, mat og kultur*, men er opptatt av at det er han som sitter i gruppen, ikke bedriften. Han er med i prosjektet for at bedriften skal få noe ut av nettverket. Han sitter i en gruppe som møtes jevnlig, noe som har gjort at gruppen har blitt venner. Her ser vi hvordan et sosialt nettverk *kan bygges ovenfra* (Schiefløe, 1992). Jeg skal gå nærmere inn på hvordan samarbeid mellom fylkeskommunen og næringslivet kan bidra til innovasjon i neste delkapittel.

Valldal Naturopplevningar og Møre og Romsdal fylkeskommune er med i NCE Tourism Fjord Norway som er en klynge plassert i Bergen, hvor målet er å koble sammen turistnæringene i fjordene med hverandre, og skape en turismenæring basert på ekspertiser, forskning og tilknyttet et støtteapparat. Erlend K. Ringstad i Valldal Naturopplevningar er veldig fornøyd med å være med i klyngeprogrammet. Han er med i klyngeprogrammet ved å være en del av Kayak of the fjords, og han mener at et slikt nettverk kan bidra til at kvaliteten på opplevelsene blir bedre. Han nevner at kvaliteten blir bedre fordi de setter krav til medlemmene om å være sertifisert (Larsen & Flogerø, 2008). Det vil føre til at turistene får en bedre opplevelse, og dermed også at flere vil bli tiltrukket av kvaliteten. Jeg skal gå nærmere inn på samarbeidene med NCE Tourism Fjord Norway i neste delkapittel.

Samtidig som det er viktig at det er kvalitet på opplevelsene, er det også viktig at turisten blir tatt i mot bra, og at servicen er god. Produktet i en tjenestenæring er opplevelsen turisten sitter igjen med etter opplevelsen er ferdig. En del av servicen er når selger og turist er i kontakt. Hvis vi ser tilbake til forrige delkapittel, skriver jeg om at kun en av de naturbaserte bedriftene har internettbookbarhet. De andre bedriftene er i direkte kontakt med gjestene, og kan sammen med kunden finne en opplevelse som passer dem. Kvalitet i form av sertifisering og service, samt i form av kontakt med gjesten er to viktige faktorer for å konkurrere i følge Larsen og Flogerø (2008). Likevel er det Uteguiden i Ålesund sentrum, som har internettbookbarhet, som får flest kunder. Som jeg har skrevet om tidligere i analysen, kan vi se en rød trå mellom nærkontakten Uteguiden og destinasjonsselskapet Visit Ålesund har.

4.2.2 Samhandling i innovasjonsprosesser

Innovasjon er et begrep med mange betydninger, i denne sammenhengen velger jeg å bruke Shumpeter sin betegnelse på innovasjon - et nytt produkt, en produksjonsmåte, et nytt marked, en ny måte å gjøre forhandlinger på eller en ny måte å organisere seg på (Mitra, 2012). Aasen og Amundsen (2015) deler innovasjon i to: *Innovasjon som et resultat* og *innovasjon som en prosess* (Jfr. kap. 2.2.2.). Innovasjon som resultat sees ofte på som noe teknologisk, mens innovasjon som en prosess er tverrfaglig innovasjon som gir kunnskapsgenerering. Som nevnt ovenfor kan innovasjon være mye. Breidy (2012) skriver blant annet om tjenesteinnovasjon som er innovasjon som skapes i samhandling med kunden. Denne type innovasjon er ofte ikke-teknologisk.

Lundvall (1991) beskriver et samarbeid som skaper innovasjon - som en sosial prosess, hvor mennesker fra forskjellige miljø jobber i samspill, enten ubevisst eller fordi de har et ønske om å skape noe som er nyttig for alle. Som punktert i delkapittel 2.3.1. skriver Teece (1992) og Lundvall (1991) om hvor viktig samarbeid er for å være konkurransedyktig. De nevner blant annet at det er veldig mye fokus på R&D, og for lite erfaringsbasert kunnskap når innovasjoner skal utvikles. De som driver med R&D er ofte mennesker med høy kompetanse, samtidig som de er i et forskningsmiljø. Når innovasjonene skal tas i bruk i bedriftene, kan det ende med at utviklingen ikke er nyttig nok til å ta i bruk fordi det er for mye arbeid og for lite behov. Hvis både forskere og bedrifter sammen utvikler produkter eller konsepter, vil de lære av hverandre, samt få flere perspektiv på nytten av utviklingen (Aasen & Amundsen, 2015). Mange velger å ikke samarbeide fordi de ikke ønsker å dele på gevinsten, noe som både kan være dårlig for bedriften selv og samfunnet. Hvis bedriften er den eneste som investerer i innovasjonen, kan det ende med at de taper mye om de ikke lykkes. For et samfunn kan det være negativt at enkelte aktører velger å ikke samarbeide. Det kan ende med at en bedrift får monopol, noe som kan være kritisk for hele økonomien fordi det vil ikke da være et like stort behov for utvikling hos bedriften (Lundvall, 1991).

Innovasjon skjer som nevnt ovenfor på to måter, den første er innovasjon som et resultat. Det er innovasjon som vi ser, gjerne et håndfast produkt. Ole-Hjalmar Bonsaksen i Bonseye forteller om hvordan de driver og utvikler verdens første el-rib, hvor de får økonomisk hjelp fra Møre og Romsdal fylkeskommune. Det er en innovasjon som er håndfast. I motsetning til Bonseye, er det mer normalt at tjenestenæringen ikke har denne type innovasjon. Bonseye var den eneste bedriften jeg snakket med som drev med innovasjon som resultat. Den andre måten å drive med innovasjon er resultater av innovasjon, som i følge Aasen og Amundsen (2015) er når innovasjon er et samspill mellom mennesker med forskjellig kunnskap, kultur og nettverk.

Når vi, våre gjester og andre i nettverket vårt ser og opplever noe, så aha. Her er en ide. De turene vi har på nettsiden er jo bare ideer på hva man vil gjøre, men det er fritt frem, bare si hva du vil. Vi kan ikke legge ut absolutt alt man kan gjøre i fylket. (Lindis Flem Harnes, Nordvest Opplevelser).

Valldal Naturopplevingar er den bedriften som har nevnt hvor viktig samarbeid er for å utvikle seg og være innovativ. Erlend K. Ringstad i Valldal Naturopplevingar har god kontakt med de nærmeste overnattingsstedene, er aktiv i Møre og Romsdal fylkeskommunes prosjekt om *reiseliv, mat og kultur*, samt er den eneste reiselivsbedriften jeg har pratet med som har et

kunnskapsbasert samarbeid på tvers av fylkesgrensen gjennom klyngen NCE tourism (Norwegian Centres of Expertise). Med det menes det at han går inn i samarbeid for å få mer kunnskap, ikke nødvendigvis noe håndfast. Dermed kan man si at han driver med innovasjon som resultat. Selv om Erlend K. Ringstad i Valldal Naturopplevninger er den som utmerket seg mest, har alle informantene i denne studien på en indirekte måte fortalt at de driver med innovasjon som resultat. Et eksempel er Uteguiden:

Når du sier dere utvikler bedriften, gjør dere det i samspill med andre? Nei, det er bare vi innad i bedriften som utvikler den. Får dere hjelp fra noen? Vi får god hjelp av Visit Ålesund, Fjord Norge, Innovasjon Norge. Vi var faktisk i Italia med Innovasjon Norge og Fjord Norge på en stor reiselivskonferanse. (Nicolas Bourdillat, Uteguiden)

Det samarbeidet Uteguiden har med Visit Ålesund, Fjord Norge og Innovasjon Norge ser Nicolas Bourdillat på som et vanlig samarbeid for å utvikle reiselivsnæringen, ikke Uteguiden i seg selv. Her ser vi et eksempel fra Uteguiden på at *innovasjon som resultat* ikke har like klare rammer som *resultat som innovasjon*, det ser vi ved at innovasjonen Uteguiden snakker om ikke er håndfast. Uteguiden får gjennom samarbeidene delt kunnskap, samt tilegnet seg kunnskap. Denne kunnskapen i samspill kan bidra til kunnskapsgenerering hos Uteguiden og samarbeidspartnere, som igjen kan bidra til utvikling for alle parter. Jeg skal gå nærmere inn på kunnskap og innovasjon i neste delkapittel.

Innovasjon er i følge Lundvall (1991) en sosial prosess. Med det menes det at innovasjon skjer når man er med andre mennesker. Av den grunn kan innovasjon oppstå så lenge man møter andre mennesker, men forbeholdt at disse menneskene har noe nytt å komme med til den andre. Det legges til rette for slike sammenkomster hvor mennesker med forskjellig kunnskap møtes, og her vil det med stor sannsynlighet utvikles ny kunnskap og muligens innovasjon.

Møre og Romsdal fylkeskommune driver som flere ganger har blitt nevnt ovenfor med et prosjekt som heter *reiseliv, mat og kultur*. Prosjektet er avgrenset til Møre og Romsdal og er nedsatt til flere delprosjekter. Disse prosjektene er delt opp i fire: prosjekt og konseptutvikling, kompetanse, markedsføring og logistikk, og distribusjon og logistikk. I alle prosjektene sitter det representanter fra både reiselivet, matindustrien og kulturlivet. Det er en blanding mellom store og små bedrifter spredt over hele fylket. Det er i følge Lillian Sæter i fylkeskommunen et stort fokus på at gruppene skal være sammensatt av ulike mennesker, med et felles ønske om å skape økonomisk vekst i fylket. Samtidig som det er personer fra næringslivet, er også det

offentlige representert i alle prosjektgruppene. Gruppene møtes månedlig, og det er bevist valg at alle prosjektlederne er fra næringslivet siden de kjenner til utfordringene.

Vi alle har utrolig forskjellige innfartsvinkler, så når vi går sammen og skaper et program, deler vi det meste. Jeg tror når vi deler tanker, skapes ideer og løsninger.
(Lillian Sæter, Møre og Romsdal fylkeskommune).

NCE Tourism som beskrevet i innledningen i denne oppgaven er en av fjorten nasjonale klynger. Målet med disse klyngene er å øke innovasjon, internasjonalisering, vertskapsattraktivitet og tilgang på skreddersydd kompetanse (NCE, 2019). NCE tourism er en klynge som kobler sammen turistnæringen ved fjordene med eksperter, forskning og det offentlige støtteapparatet (Akselsen, 2016). Innovasjon er en av viktigste målene NCE har. Det gjør de ved å jobbe sammen med de enkelte bedriftene, og gi dem den kunnskapen de trenger for å komme et steg videre. Valldal Naturopplevningar er en del av klyngen gjennom sitt medlemskap i Kayak of the fjords, som igjen er en del av NCE tourism. For Erlend K. Ringstad i Valldal Naturopplevningar handler medlemskapet om å dele kunnskap, og de som er medlem er bedrifter som vil opp og frem. Hvor alle er fokusert på at kunnskap er måten å gjøre det på. Han er en som har veldig tro på at medlemskapet i Kayak of the fjords vil komme han godt til nytte.

Det er vanskelig å si hva man ikke hadde vært om man ikke var en del av samarbeidet med Kayak of the fjords. Men jeg vil jo si at det kommer mye viktig input for bedriftsutviklingen sin del. Lånesystem, hav, utvikle gode holdninger og sånn, så tror jeg det er viktig med samarbeidet ja. Vi har jobbet en del med utvikling av salg og utvikling av tur og lignende. Resultatet har ikke kommet ennå, så jeg kan ikke si noe om vi lykkes eller ikke akkurat nå. Men det er jo derfor vi er med, for vi har troa på det. Så vi har jo investert tid og penger inn i det nettverket og samarbeidet for å få det til.
(Erlend K. Ringstad, Valldal Naturopplevningar).

Både prosjektet til Møre og Romsdal fylkeskommune og NCEs satsing, bidrar til at forskning får mer erfaringsbasert kunnskap, samt bedrifter bygd opp på erfaringer kan utvikle seg til å bli mer kunnskapsbasert.

Booyens (2015) har forsket på hvordan innovasjon innen turisme kan bidra til regional konkurransevne i Vest-Cape i Sør-Afrika. Det gjorde hun ved å se på innovasjon, nettverk og det politiske miljøet som støtter opp innovasjon. Det kommer blant annet frem at Vest-Cape er

en *åpen* region, hvor målet er å bygge strategiske, globale kunnskapsstrømmer for å styrke regional innovasjon og konkurransevne. Her ser vi tydelige likheter mellom Sunnmøre og Vest-Cape, både hvordan begge regionene jobber for strategisk kunnskapsdeling på tvers av regioner. Regionene ser på viktigheten av kunnskapsstrømmene, og hvordan de er bidragsyttere til innovasjon og til en konkurransedyktig region.

Gjennom delkapittelet har jeg sett nærmere på samarbeid og samarbeidsprosjekter på forskjellig nivå, og sett på hvordan de fungerer i dag. Spesielt har jeg sett på hvordan innovasjon foregår i den naturbaserte reiselivsnæringen, både gjennom å se på resultat som innovasjon og innovasjon som resultat. Det har kommet frem blant annet at enkelte ikke ser på innovasjon som resultat som innovasjon, fordi de tror at innovasjon ofte er teknologiske og håndfaste produkt, noe som det sjeldent dreier seg om i reiselivsnæringen. Jeg har vært innom innovasjon som skjer når to bedrifter samspiller, hvordan Møre og Romsdal fylkeskommune legger til rette for innovasjon, og til sist så jeg på hvordan NCE tourism bistår til innovasjonen ved å bistå med kompetanse.

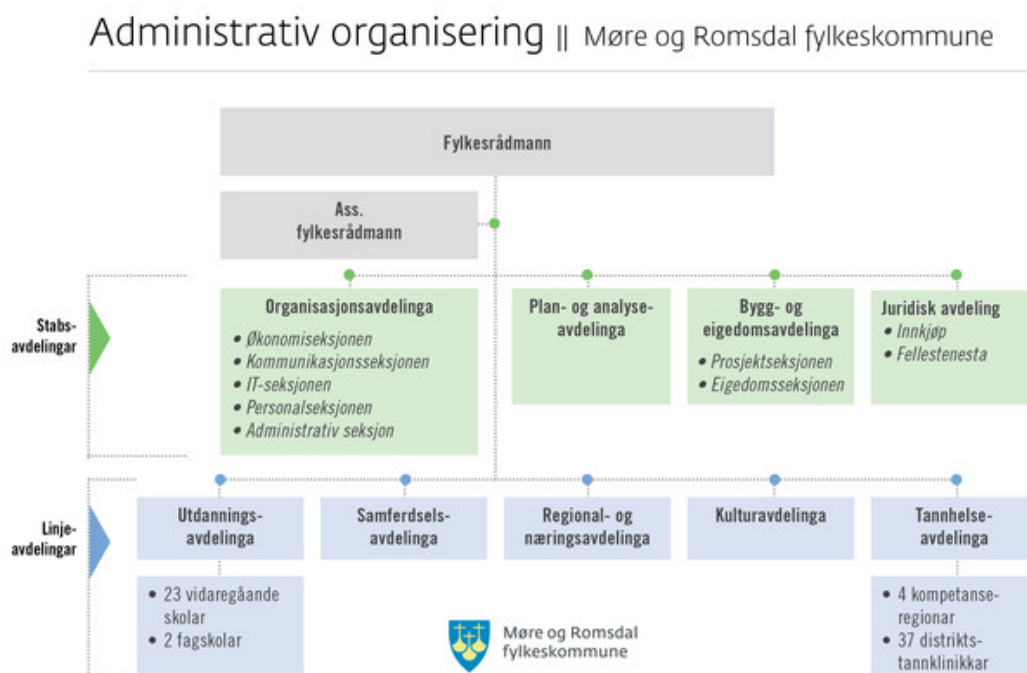
4.2.3 kunnskapsgenerering i en region

I delkapittelet skal jeg se på hvordan kunnskap tilegnes og konstrueres gjennom varig endring. Aasen og Amundsen (2011) mener at det ikke er noen tvil om at kunnskap er den viktigste ressursen for innovasjonsarbeid. Det er mange måter å gå frem på, de nevner to av disse - Mekanisk og organisk organisasjon. Mekanisk organisasjon kjennetegnes som hierarkiske, mens organiske sees på som en organisasjon med dynamiske omgivelser. Det er mer vanlig at de største bedriftene har en mer mekanisk organisasjon enn de mindre. Mintzberg (1979) mente at organisasjonsformene kan være flytende, og kan endre seg. Det som er viktig for å oppnå suksess er å tilpasse seg struktur ut i fra situasjon, det forklarer han gjennom administrativ adhocrati (skape verdi for bedriften) og operative adhocrati (skape verdi for kunden). Man trenger både å skape verdi for kunden og for bedriften, men i hvor stor grad disse skal prioriteres er veldig variert fra organisasjon til organisasjon.

Som beskrevet i forrige delkapittel er innovasjon grunnlaget for endring og fundamentet til innovasjon er en læringsprosess. Læring er en sosial prosess hvor erfaring blir til kunnskap, og samarbeid bidrar til kunnskapsgenerering (Karlsen, 2008). Man kan i følge Dicken (2015) dele kunnskap i to hovedkategorier: taus kunnskap og kodifisert kunnskap (Jfr. kap. 2.2.3.). Taus kunnskap er kort fortalt kunnskap man ikke kan forklare med ord, og kodifisert kunnskap er

kunnskap man kan forklare med ord. Disse to hovedkategoriene kan ikke sees hver for seg, men som et samspill av begge to. Man kan også skille kodifisert kunnskap med teoretisk kunnskap, teoretisk kunnskap er i motsetning til kodifisert kunnskap oppbygd av argumenter i en systematisk og kritisk drøfting. Ved å gå igjennom disse temaene vil jeg kunne se på hvordan samarbeid og nettverk kan bidra til kunnskapsgenerering i en region.

Mekaniske og organiske organisasjoner kan som sagt ikke skilles, alle organisasjoner har en del av begge organisasjonstyper (Aasen & Amundsen, 2011). En bedrift med klare mekaniske trekk er Møre og Romsdal Fylkeskommune, første gang jeg var på besøk hos dem fikk jeg et ark med oversikt over organisasjons organisering de har.



Figur 4.1: Administrativ Organisering, (Mrfylke, 2019b)

Figuren ovenfor er samme figur jeg fikk tildelt først gang jeg var på besøk. Her ser vi hierarkiet er delt opp i tre nivå, først har vi rådmannen og hans assistent, deretter har de stab avdelinger og til slutt linjeavdelinger. Rådmannen sitt hovedansvar er å passe på at saker som legges frem til folkevalgte er forsvarlig utredet, og at vedtak blir iverksatt. Samtidig har rådmannen ansvar for at administrasjonen drives i henhold til lover. Stab avdelinger har som jobb å ta seg av

hovedfunksjonene i organisasjonen, blant annet økonomi, IT, analyse og det juridiske. I linjeavdelingene jobbes med det hverdagslige oppgaver som å bistå med rådgivning og støtter opp den daglige driften. Det kan være alt fra å bistå fylkets videregående skoler med lærlingplasser, drop-outs og lignende. Lillian Sæter som jeg har vært i kontakt med er i linjeavdelingen Regional og næringsavdelinga som illustrert på organisasjonskartet. Ser man på kartet er det linjeavdelingene som har minst *makt*, men Lillian Sæter har stort ansvar innen prosjektene hun er del av, det gjør at hun gjennom prosjektarbeid kan bidra til håndfaste forandringer. Hun kan sammen med andre velge hvordan prosjektet skal utformes og hva målet skal være. Her ser vi tydelige organiske organisasjonstrekk ved at Lillian Sæter har ansvar for prosjektet reiseliv, mat og kultur, her har hun dynamiske arbeidsoppgaver. Hun må drive med økonomi, snakke med bedrifter fra næringslivet, samt lese seg opp på det som trengs, det er bare noe av de dynamiske oppgavene hun har. Visit Ålesund har et lignende organisasjonskart, de to bedriftene er de eneste bedriftene med et klart organisasjonskart.

Alle de seks naturbaserte bedriftene har et mer organisk organisasjons organisering, noen av dem har bare en ansatt, da vil den personen ha veldig dynamiske arbeidsområdet. Uteguiden var en av de som hadde en leder og en daglig leder, det er av den grunn at de har to kontorer: et på Stranda og et i Ålesund. Lederen sitter i Stranda, og ønsker å være der på grunn av familien sin. Selv om Nicolas Bourdillat er daglig leder i kontoret i Ålesund, har han stor påvirkningskraft. Først og fremst fordi han kan ta avgjørelser, arrangere turer og snakker med samarbeidspartnere, men også fordi lederen har stor tillit til at han gjør de riktige avgjørelsene.

Det bare meg og Oscar (lederen som sitter på kontoret i Stranda) som er ansatt, men om vinteren har vi 10-12 guider og om sommeren har vi 6-8 guider. Fra oktober til januar er det low season, da er det er bare meg og Oscar som jobber med kontorarbeid. Når det kommer til kontorarbeidet, så gjør vi ting ganske likt. Det tror jeg er viktig når vi bare er to. (Nicolas Bourdillat, Uteguiden).

Det finnes to hovedmåter å skape verdi i en organisasjon i følge Mintzberg (1979) - Administrativ adhocrati og operativ adhocrati. Det er et svært merkbart skille mellom hvilke av informantene i denne studien som ønsker å skape verdi for bedriften, og de som ønsker å skape verdi for kunden/gjesten. Det er ingen som kun bedriver administrativt eller operativ, men de fleste er mer fokusert på det ene ovenfor det andre. Fylkeskommunens arbeidsområde er hele Møre og Romsdal, mens Visit Ålesund har hele Sunnmøre som arbeidsområde, de jobber for å skape verdi i bedriften, og deres bedrift kan sees på som å være deres arbeidsområde. Når det

kommer til de naturbaserte reiselivsbedriftene deles de også i to. På den ene siden har vi Uteguiden, Bonseye og Nordvest Adventures som ønsker å skape vekst i bedriften, det gjør de ved at de er bevisst på at de skal tjene penger på at turistene bruker dem. De har ikke store krav til hvem de markedsfører seg til, og de har ønsker om å ekspandere bedriften. På den andre siden har vi Norgesguidene, Offbeat adventures og Valldal Naturopplevningar, de ønsker ikke å bli større i den forstand å skape verdi for sin egen bedrift. De er bevisst på at de ønsker å drive en bærekraftig bedrift hvor kunden er i fokus, de har ingen konkret plan for å skape en stor bedrift og de ønsker kun å ta i mot gjester som kan betale godt.

Prismessig så ligger vi nok i øvre sikte. Samtidig så har vi ofte muligheter til å gå ned i pris med tanke på at vi ikke tar ut overskudd. Alt går direkte til førerne eller til utgifter, og så har vi mulighet til at hvis det er en skole som ønsker ett eller annet opplegg. (Sverre Hjelmeland, Norgesguidene).

Det er ingen fasit svar på hva som er mer riktig enn det andre. Bedriftene som hadde en mer administrativ adhocrati ønsket å tjene penger, samtidig som de ønsket å opprette arbeidsplasser, som igjen bidrar til en samfunnsutvikling. De som hadde et mer fokus på det operative adhocratiet skaper ikke mange arbeidsplasser, men skaper samfunn hvor turistene ikke blir et problem.

I forskjellige bedrifter har man forskjellig struktur og forskjellige mål, på bakgrunn av det har de forskjellige behov for kunnskap og læring. Læring er en prosess hvor man i en sosial kontekst deler erfaringer, disse erfaringene blir til kunnskap. Det finnes flere måter å dele erfaringer, blant annet gjennom strategiske og mindre strategiske metoder. Jeg skal nå se på ulike måter informantene i denne studien deler erfaringsbasert kunnskap, samt hvordan denne kunnskapen kan bidra til innovasjon. Kunnskap som nevnt tidligere blir oftest delt i to hovedkategorier: Taus kunnskap og kodifisert kunnskap. Jeg har sett en stor forskjell på hvordan erfaringsbasert kunnskap deles i forskjellige situasjoner, det er spesielt fire situasjoner som skiller seg ut. Det er mellom like bedrifter, gjennom å være en medlemsbedrift, gjennom regionale prosjekter og gjennom nasjonale prosjekter.

Erfaringsdeling mellom bedrifter er ikke strategiske, og det er oftest kun taus kunnskap som bidrar til kunnskapsdeling. Kunnskapen som deles mellom bedrifter kommer gjennom samarbeid, samarbeidet kan være alt fra å selge den andres produkt eller selge et produkt sammen. Gjennom å planlegge og det å jobbe sammen viser man til sine erfaringer, denne

erfaringen er ikke noe de bevisst ønsker å dele, men vises gjennom hva de gjør. Uteguiden fortalte at han ofte *stjal* ideer fra andre, han så på hvordan andre tok i mot kundene, hvordan de forklarte ting, hvordan de engasjerte gjestene om sikkerhet og lignende. Han sa han ikke lærte noe nytt, men bare en ny måte å gjøre ting på, også kalt innovasjon (Mitra, 2012). Selv om denne situasjonen er vanskelig å tolke som kunnskapsdeling, vil vi på utsiden av situasjonen se hvordan denne erfaringsdelingen ble til av taus kunnskapsdeling.

Når det kommer til kunnskapsdeling mellom det å være medlem i en organisasjon, ser jeg på de naturbaserte reiselivsbedriftene og Visit Ålesund. Visit Ålesund driver med kunnskapsdeling på to måter, både taust og kodifisert. Den første måten for kunnskapsdeling er lik hvordan bedrifter sammen deler kunnskap, det er fordi Visit Ålesund lager pakker sammen med flere bedrifter, og dermed blir det erfaringsdeling. Den andre måten er når de arrangerer kurs i samspill med Innovasjon Norge, da vil kunnskapen være kodifisert, nærmere bestemt teoretisk. Den er teoretisk fordi Innovasjon Norge kommer med teoretisk kunnskap som er bygd opp av argumenter, noe ikke alt man leser er. Det er ikke alle som deltar på kursene, det er fordi enkelte ikke synes kursene er tilrettelagt dem. Blant annet Sverre Hjelmeland i Norgesguidene mente at kursene han har vært med på har kommet med forslag som ikke har passet bedriftens verdier eller praksis.

Da satt vi der i en stor forsamling og lærte at når man skal øke overskuddet, ikke gå ned på lønn til folk, men si opp folk. Det er veien å gå, heller gi arbeiderene litt høyere lønn, men kvitt deg med arbeidskraft. For meg så er jo dette for å skape arbeidsplasser, så for meg er dette helt absurd tanke. (Sverre Hjelmeland, Norgesguidene).

Selv om kurset ikke er rettet mot den enkelte bedriften, er det bygd opp på teoretisk bakgrunn. Det kurset Sverre Hjelmeland har dårlige erfaringer fra burde kanskje ikke blitt tilbud enkeltmannsforetak eller små bedrifter. Selv om ikke denne kunnskapen var en positiv opplevelse for Sverre Hjelmeland, er det flere kurs som passer de naturbaserte reiselivsbedriftene bedre. Lindis Flem Harnes i Nordvest Adventures fortalte at Visit Ålesund har vært veldig flink til å sette opp kurs for ny oppstartede bedrifter, og at kunnskapen de fikk var strategisk erfaringsutveksling mellom nye og eldre bedrifter. Det mente hun var veldig positivt for reiselivsnæringen ved at de *eldre* reiselivsbedriftene så på ny oppstartede bedrifter som positiv utvikling, og ikke som konkurrenter. Her ser vi det klart at kunnskapsdeling mellom destinasjonsselskapet Visit Ålesund og bedriftene, både teoretisk og taus deling, både strategisk og ikke-strategisk.

I motsetning til kunnskapsdelingen med destinasjonsselskap og medlemsbedriftene, har vi fylkeskommunen som kun systematisk driver med kunnskapsdeling. Det gjør de blant annet gjennom prosjektet *reiseliv, mat og kultur* som jeg har beskrevet tidligere. Her setter se strategisk sammen mennesker fra forskjellige næringer, med forskjellig kunnskap og forskjellig erfaring. Disse menneskene skal sammen bidra til å få prosjektet til å lykkes, det gjør de ved å diskutere seg frem til den beste måten å styrke Møre og Romsdal som et opplevelsesfylke. Prosjektgruppene er satt sammen av mennesker fra både store og små bedrifter, men ulik utdanning og utdanningsnivå. Prosjektet har også en opplevelsesfestival for alle i disse tre næringen, festivalen er et sted hvor man kan jobbe med nettverksbygging og få kunnskapsinnputt ved å høre på foredrag. Det gjør at Møre og Romsdal fylkeskommune bidrar til strategisk kunnskapsdeling, både erfaringsbasert og teoretisk.

Det siste jeg skal ta for meg er hvordan nasjonale klynger bidrar til kunnskapsdeling, her tar jeg utgangspunkt i NCE tourism. En NCE klynge har som mål å øke innovasjon, internasjonalisering, vertskapsattraktivitet og tilgang på skreddersydd kompetanse. Den kunnskapen de bistår med er kunnskap som er basert på FoU (forskning og utvikling), det vil si at kunnskapen de kommer med er teoretisk. Noen ganger kan det være for mye fokus på forskning, og for lite på erfaringsbasert kunnskap. NCE bistår med begge deler ved at de sammen med bedrifter i næringslivet og forskningsmiljø driver med innovasjon og utvikling. Et prosjekt de har satt i gang for å utvikle vertskapsattraktivitet er nettverket Kayak of the fjords hvor Valldal adventures er en del av, som har som mål å skape kvalifiserte og seriøse guider på kysten, samt muligheten bedriftene har til å leie kvalitetssikkert utstyr istedenfor å kjøpe selv. Det gjør at gjestene får kvalifiserte guider og trygt utstyr. Kayak of the fjords møtes hver tredje måned hvor de blant annet jobber strategisk med kunnskapsdeling ved hjelp av erfaringsbasert kunnskap.

Vi en del stykker i et nettverk som heter Kayak of the fjords, som er i Sogn og Fjordane. Det handler om at de er ivrig med å dele kunnskap og har lyst til å få ting opp og frem. Og ikke redd for å by på seg selv og det de kan. (Erlend K. Ringstad, Valldal Naturopplevninger).

NCE klyngen er fra Erlend K. Ringstad i Valldal Naturopplevninger sitt perspektiv er en organisasjon som jobber med å knytte bedrifter sammen, de bidrar med lokaler, kaller inn til samlinger og kurs, og bistår med forskningsbasert kunnskap. Men samtidig som de kun bidrar med forskningsbasert kunnskap, får bedriftene erfaringsbasert kunnskap gjennom at klyngen

knytter bedriftene sammen, og bedriftene seg i mellom deler erfaringer. Det viser at en nasjonal klynge kan bidra til teoretisk kunnskap gjennom FoU, samt erfaringsbasert kunnskapsdeling.

4.2.4 Oppsummering

Innovasjon og nytenkning er en viktig faktor for å overleve på markedet, for å skape innovasjon må bedrifter fra forskjellige kunnskapsfelt samarbeide. Jeg har gjennom delkapittelet 4.2. stegvis tatt for meg teori angående nettverk, samarbeid og kunnskapsdeling, og knyttet det opp mot empiri. De naturbaserte reiselivsbedriftene var alle avhengig av de lokale bedriftene, spesielt ble det nevnt hvor viktig det var nettverket med overnattingsplassene som lå geografisk nært. Nettverket de har til Visit Ålesund var derimot ikke like klart, fire av de naturbaserte reiselivsbedriftene sa de ikke var fornøyd med jobben destinasjonsselskapet Visit Ålesund gjorde. Det siste nettverket jeg tok for meg var NCE tourism klyngen som har fått mye skryt fra de to informantene som var en del av klyngen, de mener at de tar kvalitet og kunnskap på alvor.

Når det kommer til samarbeid i innovasjonsprosesser gikk jeg inn på hvilke bedrifter som drev med innovasjon som resultat og resultat som innovasjon. Deretter så jeg på hvordan innovasjon i tjenestenæringen egentlig er og hvordan innovasjon er en sosial prosess. Det viste seg at kun en av de naturbaserte reiselivsbedriftene drev med resultat som innovasjon, og var med på skapte verdens første el-ribb. Det kom blant annet frem at enkelte ikke ser på innovasjon som resultat som en type innovasjon, fordi det ikke er håndfast eller teknologisk. Jeg så også på hvordan innovasjon skjer når to bedrifter samarbeider, samt hvordan innovasjon blir lagt til rette for gjennom blant annet NCE tourism klyngen og Møre og Romsdal fylkeskommune.

I det siste delkapittelet så jeg videre på hvordan kunnskap utveksles hos informantene mine. Jeg startet med å organisasjonsoppbyggingen hos informantene mine, og delte de opp i to hovedkategorier: Mekanisk og organisk, hvor det var et klart skille. Videre så jeg på adhocratiet, og oppdaget at de naturbaserte skilte seg i to grupper hvor den første gruppen var fokusert på å skape verdi for bedriften, mens de andre ønsket å skape verdi for kunden. Selv om de har forskjellige utgangspunkt, ønsket alle det beste for samfunnet, bare på forskjellige måter. Det siste jeg tok for meg var hvordan kunnskapsdeling foregår på forskjellig nivå: mellom bedrifter, gjennom destinasjonsselskapet, gjennom Møre og Romsdal fylkeskommune og gjennom NCE tourism klyngen. Det viste seg å foregå på fire forskjellige måter, det var en variasjon mellom erfaringsbasert kunnskap, teoretisk kunnskap, taus kunnskap og kodifisert kunnskap.

4.3 Mulighetenes region

Jeg har i de to øvrige kapitlene (4.1. og 4.2.) tatt for meg hvordan den naturbaserte reiselivsnæringen påvirkes av de globale endringene i verdenssamfunnet, og hvordan de sentrale offentlige aktørene tilrettelegger for disse endringene. Samt har jeg presentert funn innen nettverk og samarbeid, og hvordan det i samspill kan bidra til kunnskapsutvikling i en region. I dette kapittelet skal jeg se på hvordan den naturbaserte reiselivsnæringen kan bidra til en lokal og regional utvikling. Jeg har bygd opp kapittelet på de to øvrige kapitlene. Jeg skal først se på hvordan kunnskap bidrar til lokal og regional utvikling, og hvilke muligheter Sunnmørsregionen har. Deretter skal jeg se på hvilke faktorer som styrer utviklingen. Til slutt skal jeg se på hva Sunnmøre gjør for å skape et bærekraftig og konkurransedyktig samfunn. Ved å gå gjennom disse temaene vil jeg kunne svare på hvordan påvirker innovasjon den naturbaserte reiselivsnæringen lokal og regional utvikling på Sunnmøre.

4.3.1 Lokal og regional utvikling

Som jeg har skrevet om i tidligere kapitler, er innovasjon en viktig faktor for at en region kan utvikle seg i takt med resten av verden. Regionale innovasjonssystemer (RIS) er teorier om hva som fremmer og hemmer innovasjon i en region, og i det regionale næringslivet (Isaksen, 2015). RIS er bygd opp av FoU institusjoner og høyere utdanningsinstitusjoner, disse er med på å fremheve betydningen av de særegne fordelene en region har, samt hvordan den kan være med på å skape innovasjonsaktivitet. Som jeg skrev om i forrige kapittel (Jfr. Kap. 4.2.) er kunnskap og læring den viktigste faktoren for å drive med innovasjon, derfor er det også viktig at det blir tilrettelagt av virkemiddelapparatet. Jeg har allerede skrevet en del om hvordan det offentlige legger til rette allerede, jeg vil i dette kapittelet gå nærmere inn på mulighetene bedriftene har på bakgrunn av den offentlige satsingen.

Porter (1998) skriver om klyngeteorier og hvordan samarbeid kan bidra til mer enn bare mer innovasjon, men også produktivitet og et godt gründermiljø. Ved at bedrifter er geografisk konsentrert kan oppstå et økosystem for innovasjon (Jfr. Kap 2.3.3.), og vil dermed bli sett på som en kreativ region (Aasen & Amundsen, 2015). Nettverk er når flere aktører som regelmessig samarbeider utvikler sammen en forståelse og en kultur, men likevel kan være uavhengige (Eide & Fuglsang, 2015). Nærhet er essensielt i ei klynge, Boschma (2005) nevner fire måter bedrifter kan være nær: geografisk, kognitiv, institusjonell og sosial (Jfr. kap. 2.4.2.). Ved å skape en slike typer nærhet vil det oppstå kunnskapsgenerering, kunnskapsflyt og

samarbeid. Kunnskapen som genereres får en nærhet til klyngen, det gjør at kunnskapen blir lokalt forankret. Kunnskapen må både komme lokalt og eksternt. Det forklarer jeg i kapittel 4.2. gjennom å vise til figur 2.4.2. *Localized knowledge cluster in a wider context: Local buzz and global pipelines*, (Dicken, 2015). Når kunnskapen kommer fra eksterne bedrifter, ofte transnasjonale selskaper (TNC), vil det kunne oppstå konflikter (Dicken, 2015). TNC ønsker blant annet økonomisk profitt, mens staten ønsker lokal og regional utvikling, både økonomisk og sosial. Når et tettsted har opplevelsen av at noe de har er unikt, kan det bli et attraktivt sted å sysselsette seg. Det kan for eksempel være stoltheten over at mennesker fra hele verden velger å reise til akkurat deres bygd for å oppleve naturen.

Tidligere i denne oppgaven har jeg gått gjennom blant annet hvordan Visit Ålesund, Møre og Romsdal Fylkeskommune og NCE tourism legger til rette på ulike måter for at bedrifter skal kunne utvikle seg. Det er bedrifter informantene i denne studien er direkte tilknyttet til gjennom samarbeid og nettverk. Som nevnt i innledningsvis til oppgaven har Sunnmøre utviklet seg mye de siste årene, blant annet har universitetet i Ålesund blitt til NTNU Ålesund, og ligger bare noen meter unna Blue Maritime Cluster of Expertise (GCE). GCE Blue Maritime på Sunnmøre fokuserer på det maritime og er en av de fremste klyngene på sitt felt i verden, her sitter verdensledende selskaper, samt nasjonale, lokale selskaper, universitet og fagskolen (GCE Maritime, 2019). I styret til klyngen sitter blant annet prorektor Annik Magerholm Fet fra NTNU Ålesund, det viser til at NTNU Ålesund og GCE Blue Maritime jobber sammen. Selv om ikke informantene er en del av klyngen, påvirkes dem. Dickens figur i kapittel 2.4.2. ser blant annet viktigheten av lokal kunnskap og eksternt kunnskap (global pipelines). Som jeg skrev om i forrige kapittel (4.2.) deles kunnskap rundt i nærområdet, både strukturert og ustrukturert. NHO i Møre og Romsdal beskriver samarbeidet klynge tenkingen på en fin måte *Vi samarbeider når vi kan og konkurrerer når vi må* (NHO, 2019). Møre og Romsdal har gode naturgitte ressurser og en nærhet til havet, det har gjort at fylket er internasjonalt konkurransedyktig innen maritim næring.

Ingen bedrift er avgrenset til kun en næring, det ser vi blant annet hos informantene i denne studien. Alle informantene innen det reiselivsnæringen har tilknytning til maritime gjennom selv å tilby båtturer, eller har samarbeid med bedrifter som tilbyr disse aktivitetene. Det har jeg blant annet snakket om i kapittel 4.2.1. hvor jeg skriver om nettverket Kayak of the fjords. Nærheten til havet er det som tiltrekker turistene, de ønsker å se dype fjorder og høye fjell om hverandre, det er en særegen fordel for reiselivsregionen. Selv om kunnskapen som skapes i GCE Blue Maritime ikke er beregnet for reiselivsbedrifter, vil mennesker påvirkes av

mennesker. Mennesker fra internasjonale selskaper kommer til regionen med teoretisk og taus kunnskap som også kan være nyttig for reiselivsbedrifter.

Tugores og Valle (2016) har forsket på hotellbransjen i Balearene (en øygruppe i Spania), her så de på innovasjonsaktiviteter hos hotellene og påvirkningen det har. De kommer frem til at hotellene ikke står for mye av produksjon, merverdi eller sysselsetting, men de har sett at sektorens omfang går utover turistrelaterte sektorer. De kommer frem til at overnatting, restauranter, transport og lignende, er med på å påvirke Balearenes økonomi i helhet. De mener på bakgrunn av funnene, at det offentlige bør oppmuntre og subsidiere innovasjonsprosesser, slik som de gjør på Sunnmøre. Her ser vi Tugores og Valles funn speiler funnene fra Sunnmøre, om hvordan innovasjon i en sektor påvirker andre deler av næringslivet.

Det ser vi blant annet hos Bonseye, som driver og utvikler verdens første el-ribb. Selv om de ikke er i direkte kontakt med GCE Blue Maritime, driver flere av selskapene som sitter på deres kontor i Ålesund å utvikler elektriske båter. Det er vanskelig å knytte Bonseye sin utvikling med GCE Blue Maritime, man kan likevel se en sammenheng på Dickens figur om local buzz, hvordan informasjonsflyt kan være tilfeldig. Kunnskap sprer seg selv om det ikke alltid er målet i seg selv.

Vi driver ikke med noe spesifikk deling av kunnskap eller erfaringer egentlig.. Men vi ringes kanskje annen hver uke for å prate om hvordan ting går. Har dere like hverdager? Veldig ulike. Han er jo midt i Ålesund, så han snakker jo med mange andre bedrifter. Jeg ringer bare for å snakke med de jeg kan kalle venner. (Ole-Hjalmar Bonsaksen, Bonseye).

Her snakker Ole-Hjalmar Bonsaksen om kontakten han har med en venn som jobber på Fagskolen i Ålesund, som ligger i et bygg rett ved GCE klyngens hovedkontor AKP. De snakker om alt fra det private til arbeidshverdagen, og hverdagen til vennen til Ole-Hjalmar Bonsaksen går ut på blant annet å spise lunsj med blant annet de som utvikler store elektriske supplyskipene. Selv om de ikke snakker om teknologien bak utviklingen, vil det naturlig komme opp at de driver med elektriske båter, det forteller kanskje vennen videre til Ole-Hjalmar Bonsaksen, og kanskje var det slik han fikk ideen om å utvikle verdens første elektriske ribb.

Lokal avisa på Hellesylt har funnet en annen tilknytning mellom Ole-Hjalmar Bonsaksen i Bonseye og elektriske kjøretøy: *At det skulle bli familien på Øvre Ljøen som kom med ideen om å bygge den aller fyrste elektriske ribb-båten var litt artig, men*

kanskje ikkje uventa, dei er i slekt med opprinnar. Onkel til Frank Ole Bonsaksen var Lars Ringdal. Han er kjent som en iderik mann, mellom anna var han far til Think-bilen, også eit elektronisk køyretøy (Stadheim, 2018).

Om ideen kommer fra kompisen på fagskolen i Ålesund eller en fjern slektning, har lite betydning. Det man kan se er at ideer har utspring i fra andre ideer. Eide og Fuglsang (2015) ser på det som en type nettverksdrevet læring og innovasjon, de kaller denne metoden bandwagon-effekt: (1) en aktør i et nettverk gjør en endring, (2) en annen aktør gjør en lignende endring med en liten forbedring, (3) den siste aktøren bygger igjen på det den siste aktøren gjorde. Det vi ser her er at ideer bygger på andre ideer.

GCE klynger, NCE klynger, Fylkeskommunene, destinasjonsselskapene, internasjonale bedrifter og lokale bedrifter er med på å skape muligheter. Kunnskapsdeling, både tilfeldig og strukturert, mellom mennesker i forskjellige bedrifter og fra forskjellige kulturer er med på å skape ny kunnskap. Denne kunnskapen er med på å skape ideer, som igjen fører til innovasjon. Når ressurssterke bedrifter ligger i en region, eller er tilknyttet regionen, skaper det muligheter for hele regionen. Ikke bare for bedriftene, men innbyggerne får flere muligheter. Jeg skal gå nærmere inn på hvilke muligheter innbyggerne får av å være i en ressurssterk region senere i kapittelet.

Et klyngemiljø som har oppstått rundt GCE Blue Maritime klyngen på Sunnmøre kan bidra til et økosystem av innovasjon, som igjen kan være med på gjøre Sunnmøre til en kreativ region (Aasen & Amundsen, 2015). Sunnmøringene blir sett på som typisk det å være sta og gjerrig. Både Anita Nøring i Visit Ålesund og Sverre Hjelmeland i Norgesguidene snakket om akkurat det. Anita Nøring mente at staheten kan være både negativt og positivt, når det gjaldt det negative er det i noen tilfeller vanskelig å komme med nye ideer til det de allerede har forestilt seg. Det positive er derimot at de ikke gir opp, de bare satser alt og gir sjeldent opp. Sverre Hjelmeland er enig i det positive Anita Nøring legger frem:

Heldigvis har vi noe bra her, sunnmøringene er jo skrudd sammen slik at hvis de får en ide, så gjennomfører de den. Om den er god eller dårlig spiller ingen rolle, de har en ekstrem gjennomføringsevne. Det gjør at en del dårlige ideer blir kjørt på før de er moderne, som detter i fisk, så sier folk: Det var dumt, da holder vi oss vekke. Men det oppstår også gode ideer, og de blir også gjennomført. Kjapt og effektivt. (Sverre Hjelmeland, Norgesguidene)

Som jeg innledningsvis presenterer er Eide og Fuglsang (2015) betegnelse på nettverk når flere aktører som regelmessig samarbeider utvikler sammen en forståelse og en kultur, men likevel kan være uavhengige. Alle bedriftene jeg har snakket med eller lest meg opp på er tilknyttet hverandre, direkte eller indirekte. Bulc (2011) så på økosystem for innovasjon og så det opp mot turisme. Hun mener at et økosystem kan gagne turismen også. Hun undrer over om reiselivsnæringen fortsatt ønsker å fremstå som en selvstendig næring, eller fusjonere med andre næringer (Jfr. Kap. 2.3.3.). Hun presiserer at innovasjon endrer ikke bare en gammel forretningspraksis, men også sosial oppførsel. Bulc (2011) sin oppfatning av at reiselivsnæringen fremstår selvstendig speiler ikke mine funn fra Sunnmøre.

Næringslivet på Sunnmøre er knyttet til et eneste stort nettverk som har vært med på å skape en stahetskultur. Boschma (2005) beskriver denne nærheten som institusjonelt, med det mener han at personer og bedrifter føler en nærhet til hverandre fordi de har en kulturell likhet, som igjen fører til at de enkelt kan forstå og tolke hverandre. Andre typer nærheter Boschma beskriver er blant annet geografisk nærhet, som er når bedrifter er samlokalisert. Det er spesielt en samlokalisering i Ålesund, hvor flere bedrifter sitter i samme bygning (AKP) gjennom GCE Blue Maritime klyngen. Uansett er ikke Sunnmøre et veldig stort område, og selv om bedrifter ikke er i samme by eller bygd, er de geografisk nær hverandre i det store bilde. Det tar maks 3 timer å kjøre fra sør-vest til nord-øst, det er selvsagt en lang kjøreavstand om bedrifter skal møtes ofte. Når mennesker er samlokalisert er det med på å øke muligheten for at mennesker tilfeldigvis møtes og utveksler kunnskap. Den tredje nærheten Boschma beskriver er sosial nærhet, det er når aktører har gode relasjoner som tillitt, vennskap og slektskap. Hvis vi ser tilbake på eksemplet jeg presenterte ovenfor om Ole-Hjalmar Bonsaksen i Bonseye og vennen på Fagskolen i Ålesund, ser man at sosial nærhet kan føre til erfaringsutveksling og kunnskapsdeling. Jeg har tidligere beskrevet forholdet Anniken Aakvik i Offbeat Adventures har med sin familie og vennene sine i Sjøholt, og hvordan de har hjulpet henne i hektiske perioder. Det er også et eksempel på sosial nærhet som er til fordel for bedriften hennes.

Nå skal jeg se videre på mulighetene for innbyggerne, som jeg nevnte litt tidligere i delkapittelet. Et økosystem for innovasjon skaper ikke bare muligheter for bedriften og den regionale utviklingen, men også for menneskene som bor der. Når et økosystem har oppstått, kan det bidra til flere husstander, legekontorer, matbutikker og kulturtilbud. Ålesund ønsker en befolkningsøkning, derfor har kommunen og regionen tilrettelagt for det. At flere mennesker kommer til et sted fører oftest til nye muligheter for innbyggerne gjennom flere kompetente mennesker i alle bransjer, kulturtilbudene øker, infrastrukturen blir bedre, flere arrangement

oppstår og stedet blir et attraktivt sted for tilflyttere. Når et sted blir attraktivt vil flere velge å flytte hit, som igjen vil føre til at også kreative mennesker kommer med nye ideer og igjen skaper innovasjon. Når innovasjon skjer et sted vil det igjen bli attraktivt for bedrifter og regionen vil bare vokse og vokse. Sunnmøre er i vekst, det er ikke lenge siden GCE Blue Maritime klyngen kom, universitetet ble en del av NTNU og i dag er det massive utredelser i infrastrukturen i veinettverket.

Det har jo aldri vært så mange reiselivsbedrifter som driver med natur som i dag, det kommer jo folk fra hele verden, Frankrike, Sveits og Russland. Det er jo sikkert fordi Sunnmøre er i vekst, og naturen da selvfølgelig. Før så kjente jeg jo alle, nå har jeg ikke sjans. (Sverre Hjelmeland, Norgesguidene).

4.3.2 Hvem driver utviklingen?

Lokal og regional utvikling handler om vekstkraft, likeverdige levekår og bærekraftig, den går inn på blant annet innom økonomisk geografi, regional økonomi, regional forskning og økonomisk vekst teorier (Nijkamp & Abreu, 2009). Regional utvikling handlet tidligere mer om det økonomiske aspektet, og mindre om det sosiale. I den evolusjonære tilnærmingen handler det om *survival of the fittest* (Pike et al., 2006), med det menes det at alle bedrifter ikke kommer til å lykkes, bare de som er flinkest. Det å være flinkest trenger ikke å ha de smarteste personene, den beste ideen eller lansere den perfekte tiden, det er de som har de beste mulighetene. Begreper som kjennetegner det evolusjonære perspektivet er stivhengighet, stiskapelse og kreativ ødeleggelse. I sin helhet forklarer de hvordan bedrifter oppstår på bakgrunn på det som allerede finnes, samtidig som at det kan oppstå oppfinnelser som endrer hele retningen i verdenssamfunnet. Hvis en region spesialisere seg mot en spesifikk næring og næringen blir totalt endret, kan det føre til at regionen mister sin konkurransevne. Det betyr at bedriften ikke utvikler seg i takt med verden, og det kan gjøre at hele regionen får en nedgang. Da kan det hjelpe hvis regionen har variasjon (related variety) (Pike et al., 2006), som betyr at de ikke spesialisere seg til en næring, men en teknologi som kan brukes på tvers av næringer.

Den evolusjonære tilnærmingen har fått kritikk fordi det er vanskelig å se hvem som driver utviklingene. Isaksen og Asheim (2008) skriver om to måter å drive med utvikling: endogen og eksogen utvikling (Jfr. kap. 4.3.3.). De diskuterer hvorfor man trenger både endogen og eksogen utvikling, av den grunn at man trenger utvikling på regionens premisser, men også tiltrekke seg eksterne bedrifter for å tilegne regionen seg ny kunnskap som jeg har skrevet om tidligere i

kapittel 4.2. Det viktige er å finne en balanse, slik at regionen er attraktiv, men samtidig at det ikke går ut over innbyggernes velferd. Her ser vi igjen at det trengs både økonomisk og sosial utvikling.

Survival of the fittest og hva som får bedrifter til å lykkes er veldig variert. Jeg skal nå se på hvilke muligheter to av informantene i denne studien har hatt for å starte bedriftene, samt hvordan stivhengighet fungerer på bedriftsnivå. Anniken Aakvik i Offbeat Adventures startet bedriften i april 2018, hun har et godt nettverk til andre reiselivsbedrifter og Visit Ålesund. Hun er jo som nevnt tidligere veldig kjent med reiselivet på Sunnmøre, og har derfor et stort nettverk her. Spesielt har hun et nært forhold til Visit Ålesund ettersom hun jobbet i et opplevelsesselskap i Ålesund sentrum tidligere. Samtidig som hun har et bredt nettverk på Sunnmøre, har hun også god kunnskap om det administrative arbeidet som ligger til grunn i et selskap. Hun har ikke tatt ut mer lønning enn det hun faktisk trenger, men hun trenger likevel ikke å ha en jobb ved siden av.

Jeg har jo en ide, men det du får støtte til er konsulentarbeid, ikke faktisk det man trenger: penger. Altså investeringer. Jeg har ikke noe penger, steike blakk. Sparte ikke noe før jeg startet, og huset her har jeg langt, langt over pipa. (Anniken Aakvik, Offbeat Adventures).

Ole-Hjalmar Bonsaksen i Bonseye har sammen med familien drevet i syv år, og ingen av dem tatt ut lønn enda. De hadde ikke et nært forhold til Visit Ålesund, samt lite forhold til bedriftene som ikke ligger geografisk nært, som jeg har skrevet om tidligere. Selv om begge disse bedriftene har lyktes frem til nå, har Anniken Aakvik i Offbeat Adventures hatt bedre forutsetninger for å lykkes på bakgrunn av hennes sterke nettverk.

Hvis vi ser tilbake på begrepet stivhengighet kan det ha en faktor i hvorfor Offbeat Adventure lykkes raskere enn Bonseye. Bonseye er en familiebedrift som har drevet og fortsatt driver med gårdsarbeid, de har bygget reiselivsbedriften rundt gården. De har tatt i bruk bygdas gamle skolehus, loftet over loven og familiens gamle trebåt for å gi turistene en god opplevelse. Ser vi igjen på Anniken Aakvik, har hun også tatt over familiens vertskaps hus og bruker det som hovedkontor for Offbeat Adventure, av den grunn at hun ønsket å flytte tilbake til Sjøholt. Likevel har hun i motsetning til Bonseye gjennom sin karriere fått et bredt og nært nettverk til reiselivsnæringen i regionen.

Motivasjonen for å starte selskapene er veldig forskjellig, Anniken Aakvik har lenge hatt en interesse for reiseliv og markedsføring. Hun studerte i markedsføring i Australia, hvor hun var sikker på at hun starte innen reiseliv og flytte tilbake til hjembygda Sjøholt. I motsetning til Anniken Aakvik har familiebedriften Bonseye startet bedriften på bakgrunn av andre premisser. Ole-Hjalmar Bonsaksen ønsket å skape en arbeidsplass for moren og faren, slik at de skulle få en inntekt etter de ble pensjonert. Gårdsdrift i Norge er ikke lukrativt og familiegården Øvre Ljøen, i likhet med mange andre gårder i nærheten, hadde ikke gått rundt uten støtte fra staten.

Jeg kunne jo ikke flytte hjem, jeg hadde ikke giddet å jobbe med noe irrelevant. Jeg måtte jo få erfaringer, og med erfaringen jeg fikk kom jo lysten til å skape noe eget. Her er jeg nå, jeg måtte jo gripe sjansen før jeg blir for gammel og mister nettverket mitt.
(Anniken, Offbeat Adventure).

Eksempelet om Bonseye viser til at bedrifter på Sunnmøre strekker seg over næringer, de bruker gården på flere måter, både til opplevelser for turister og som en gård. Det kan være en viktig faktor om en av næringen får en nedgang.

Hvem driver egentlig utviklingen på Sunnmøre? Jeg skal nå se nærmere på det spørsmålet ved å igjen se på det evolusjonære perspektivet. Det blir ofte diskutert om staten faktisk har makt, eller om det er de transnasjonale selskapene som styrer. Når transnasjonale selskaper kommer til en region vil det oftest resultere i at det blir flere arbeidsplasser, mer kunnskap og mer tilbud, en stor faktor til et økosystem for innovasjon som jeg skrev om i forrige delkapittel. Å skape et økosystem for innovasjon er noe de fleste regioner ønsker seg, for da vil hele regionen kunne utvikle seg. Men hvorfor skal det transnasjonale selskapet velge akkurat denne regionen? Da må staten eller regionen lokke med goder til selskapet, det kan være skattelette, gode tomter, kvalifiserte arbeidere og lignende. Det som kan skje hvis en region blir for avhengig av det transnasjonale selskapet, er at regionen kan streve om selskapet ønsker å trekke seg ut (Dicken, 2015). Da er det viktig at strukturen ikke er bygd rundt selskapet, men at selskapet er en del av hele økosystemet. I et økosystem for innovasjon er det ikke en lederbedrift som kontrollerer andre, men en gjensidig avhengighet og fleksibilitet. Det har Ålesund fått til gjennom GCE Blue Maritime, hvor lokale bedrifter, nasjonale bedrifter, internasjonale bedrifter, forskningsinstitutter og universitet er knyttet sammen.

Som tidligere nevnt er Møre og Romsdal verdensledende innen det maritime, det er antageligvis en stor faktor hvorfor enkelte maritime selskaper slik som Rolls Royce velger å ha kontor

akkurat på Sunnmøre. Isaksen og Asheim (2008) deler utviklingsbegrepet i to: eksogen og endogen (Jfr. kap. 2.3.3.). Begge måtene er viktige, og kan ikke skilles. Lillian Sæter i Møre og Romsdal fylkeskommune mener at hele fylket driver en veldig endogen utvikling, ved at det offentlige støtter de lokale bedriftene med kursing, samlinger og lignende. Hun mener at det resulterer i at menneskene her på Sunnmøre er kompetente og har blitt gode på samarbeid, noe internasjonale selskaper *sikler* etter. Hvis vi tar utgangspunkt i at Sunnmøre har kompetente mennesker, er Norge likevel en dyr stat å drive en virksomhet i. Det er høye skatter, dyrt å ha ansatte og det er strenge krav til samfunnsansvar.

Ser man på de to temaene jeg har tatt for meg i det delkapittelet ser vi at de henger godt sammen. Anniken Aakvik i Offbeat Adventure og Ole-Hjalmar Bonsaksen i Bonseye hadde forskjellige premisser på det å starte sin egen bedrift, samtidig som begge har bygd den opp på det de allerede har. Med det ser jeg på at de hadde forskjellig kunnskap og ressurser i ryggen når de startet, Ole-Hjalmar Bonsaksen i Bonseye har et gårdsbruk, en familie som er villig til å jobbe uten lønn, samt så på Bonseye som en mulighet når familien ikke lengre kan drive med gårdsbruk. Anniken Aakvik i Offbeat Adventures hadde andre forutsetninger, både kunnskap, erfaring og nettverk. Begge driver likevel med en endogen utvikling, hvor begge har muligheten til å delta på Visit Ålesund sine kurs og søke om å bli med i Møre og Romsdal Fylkeskommunes prosjektet om *reiseliv, mat og kultur*.

Visit Ålesund er en del av prosjektet Visit Norway i regi av Innovasjon Norge, dermed offentlig støttet. Arbeidet både Visit Ålesund og Møre og Romsdal Fylkeskommune gjør bidrar til at bedrifter selv kan utvikle seg, denne utviklingen får betydning for hele regionen, som igjen bidrar til en endogen utvikling. Jeg har tidligere skrevet en del om hvor viktig ekstern kunnskap er, derfor er det også viktig at både bedrifter utenfor regionen og internasjonalt kommer til Sunnmøre. Når eksterne bedrifter kommer til en region vil de påvirke utviklingen ved at de kommer med annen kunnskap og teknologi, da kan man ikke lengre si at utviklingen skjer endogent, men også eksogent. I følge de jeg har snakket med og det jeg har lest om regionen, påstås det at regionen utvikles på en endogen måte med hjelp av det eksogene. På denne måten vil ikke bedriftene som kommer inn ha et like godt forhandlingskort om de ønsker flere eller bedre goder. Selv om det transnasjonale selskapet ikke har stort forhandlingskort med tanke på at samfunnet vil gå rundt om de trekker seg ut, vil det få store konsekvenser for enkeltpersoner og bygder. Et eksempel på det er akkurat Rolls Royce som har avdeling i Brattvågen.

Det er ikke alle som ønsker å jobbe på Rolls Royce som mekanikere, vi trenger flere arbeidsplasser. Det er noe vi tror turismen kan bringe med seg. Da kan folk starte butikker i gatene igjen. (Lindis, Nordvest Opplevelser).

I Brattvågen har Rolls Royce 700 ansatte, og befolkningen i Brattvåg har et innbyggertall på 2500 stk. Hvis Rolls Royce trekker seg ut fra Brattvågen vil det få store konsekvenser, både for innbyggerne som mister jobben sin og for bygda som garantert vil miste innbyggere. Dermed ser vi at regionen i sin helhet ikke vil få store konsekvenser om transnasjonale selskap trekker seg ut, men det vil lokalbefolkningen i der de transnasjonale selskapene bygdene de har avdelinger vil tape mye. Av den grunn er det viktig å gjøre Sunnmøre til en attraktiv region hvor de transnasjonale selskapene ser på den lokale kunnskapen som en gode de får. Det viser til at Sunnmøre driver en mer endogen utvikling, enn en eksogen utvikling, men likevel ser vi gjennom denne analysen viktigheten av det eksogene.

4.3.3 Oppsummering

I det siste kapittelet i analysen har jeg gått gjennom muligheter og vanskeligheter med lokal og regional utvikling på Sunnmøre. Det har jeg gjort ved å se på regionen i seg selv, samt hvordan den naturbaserte reiselivet påvirker utviklingen. Jeg startet med å ta for meg klyngemiljøet rundt det maritime næringslivet og knyttet det opp mot hvordan det også kan være med på å utvikle reiselivsnæringen med bakgrunn på at hele regionen vil få mer kunnskap og mer muligheter. Vi har sett at man ikke kan skille næringer når det gjelder utvikling, det er fordi kunnskap deles i nettverk, og nettverket strekkes seg på tvers av næringer. Både det offentlige og private virksomheter legger til rette for at bedrifter skal kunne ekspandere nettverket sitt gjennom forskjellige tiltak. Både innen samme næring og andre næringer. Nettverksbygging kan føre til kunnskapsflyt, som igjen kan ende med å skape et økosystem for innovasjon. Om en region klarer å utvikle et slikt økosystem vil det få fordeler for regionen, blant annet mer sysselsetting og innovasjon.

For å skape et slikt økosystem må regionen jobbe med eksterne virksomheter, det er fordi en region ikke alene kan utvikle seg. Både intern og ekstern kunnskap trengs for å utvikle en region i takt med verdenssamfunnet. Det viste seg også at kunnskapen blant reiselivsbedrifter kommer fra å ha et godt nettverk, og har en bedrift et godt nettverk har de bedre forutsetninger til å utvikle seg raskt. Det ser vi spesielt på Bonseye og Offbeat Adventure, hvor Anniken i Offbeat Adventure har et godt nettverk til de fleste i reiselivsnæringen og har utviklet seg raskt. Ole-

Hjalmar Bonsaksen i Bonseye har derimot et mer lokalt nettverk, og har vært litt treigere i utviklingsfasen. Videre så vi på den endogene og eksogene utviklingen som skjer på Sunnmøre, hvor Møre og Romsdal Fylkeskommune bevisst er på at utviklingen skal skje lokalt. Likevel har vi også sett på konsekvensene det har for bygder når transnasjonale selskap trekker seg ut. Det handler om å finne en balanse, det ser ut som Sunnmøre har lyktes med balansen ved at de har fokusert på å utvikle et kunnskapsbasert næringsliv gjennom å tilby kurs, prosjekt og nettverksarrangement.

4.4 Sammenfatning

I analysekapittelet har jeg analysert betydningen av kunnskapsdeling og samarbeid innen regional utvikling. Det har jeg gjort ved å presentere empirien jeg har samlet inn, med teori og tidligere forskning. Jeg startet med å se på hvordan det offentlige, og destinasjonsselskapet legger til rette for at naturbaserte reiselivsbedrifter når næringen stadig er i endring. Deretter tok jeg for meg hvordan samarbeid og nettverk legger grunnlaget for kunnskapsdeling, jeg avsluttet med å se på hvordan funnene i de to første kapitlene påvirker den regionale utviklingen. Jeg har trukket frem avgjørende faktorer på hvordan samarbeid og kunnskapsdeling er essensielt for å utvikle regioner.

I det første av de tre kapitlene diskuterte jeg underproblemstillingen: *på hvilken måte påvirkes den naturbaserte reiselivsnæringen på Sunnmøre av sentrale offentlige aktører?* Det kom frem at naturbaserte reiselivsbedrifter utenfor byområdene savner tilrettelegging, både økonomisk og for turisten. Samtidig viste det seg at masseturismen som har kommet cruisene har skapt konflikter mellom sentrale og usentrale naturbaserte reiselivsbedrifter. Samtidig syntes bedriftseierne at det var vanskelig å ansette guider på heltid, fordi de ikke får nok oppdrag. Deretter så jeg på hvordan informantene mine tilrettela seg de globale endringene, det gjorde de ved å skille seg ut med å selge opplevelser med kvalitet og tilpasset hver enkelt gjest. Det viste seg at de naturbaserte reiselivsbedriftene savnet mer innsats fra det offentlige, samtidig jobber Møre og Romsdal fylkeskommune konstant med å utvikle reiselivsnæringen. Problemet er at det er lite informasjonsflyt, noe fylkeskommunen jobber med å få.

I det andre kapittelet tok jeg for meg underproblemstillingen: *Hvordan kan aktørene tilknyttet det naturbaserte reiselivet på Sunnmøre gjennom samarbeid og kunnskapsdeling bidra til innovasjon?* Det kom blant annet fram at geografisk nære nettverket var det viktigste, selv om alle informantene mine var enige om at nettverket som strekte seg utover nærområdet var viktig

til en viss grad. Det ble også diskutert rollen til destinasjonsselskapet Visit Ålesund, hvor det var veldig blandede meninger, men det var et klart skille mellom de som hadde et nært forhold til personene på destinasjonsselskapet, og de som hadde lite kontakt med dem. Jeg så videre på NCE tourism klyngen, som to av informantene mine er en del av. De var veldig fornøyde med nettverket det har gitt dem, samt kvaliteten på kompetansen de kunne tilby. Videre gikk jeg inn på hvordan innovasjon skjer i tjenestenæringen, det ble blant annet poengtert at enkelte av informantene ikke viste de drev med innovasjon. Samtidig så jeg også på hvordan NCE tourism klyngen og Møre og Romsdal fylkeskommune la til rette for innovasjon gjennom blant annet prosjekter og samarbeid. Senere i kapittel to så jeg på bedriftenes organisering innad, samt om hvordan de jobbet for å skape verdi for bedriften og skape verdi for kunden. Til slutt så jeg på hvordan deling av kunnskap foregår i forskjellige typer virksomheter hvor det var stor variasjon mellom hvordan de drev kunnskapsdeling.

I det siste kapittelet i analysen har jeg sett på den siste underproblemstillingen: *Hvordan påvirker innovasjon den naturbaserte reiselivsnæringen lokal og regional utvikling på Sunnmøre?* Der så jeg på hvordan lokal og regional utvikling er et resultat av nettverk, samarbeid, kunnskapsdeling og innovasjon. Jeg gjorde det ved å se på hva den naturbaserte reiselivsnæringen bidrar til i utviklingen. Jeg tok utgangspunkt i Sunnmørsregionen, hvor jeg knyttet globale og nasjonale klynger opp mot muligheten for et økosystem for innovasjon, der viste deg blant annet at mye ligger til rette for at det kan skje akkurat på Sunnmøre. Videre så jeg på hvorfor en bedrift med et godt nettverk har bedre forutsetninger til å utvikle seg raskt. Til slutt tok jeg for meg hvordan Sunnmøre utvikler seg på en endogen måte, men at lokalsamfunn er avhengig av den eksogene utviklingen også.

Alle kapitlene i sin helhet har gitt empirisk og teoretisk innsikt i hvordan samarbeid og kunnskapsdeling i en næring kan bidra til lokal og regional utvikling.

5 Sentrale funn

5.1 Tilrettelegging og reguleringer som utviklingsstrategi

Som diskutert i analysen er det flere faktorer som kan bidra til regional utvikling på Sunnmøre. Faktorene er sammensatte og komplekse. Det har likevel kommet frem funn som blir trukket frem som avgjørende når det kommer til hva som kan bidra til regional utvikling. Som nevnt i kapittel 3.4. kan andre som forsker på samme fenomen komme frem til andre funn enn det jeg har gjort i denne studien. Av den grunn er det viktig å trekke frem at min subjektivitet og forståelse av verden er en påvirkende faktor for at jeg har kommet frem til funnene som skal bli presentert i dette kapittelet.

Jeg skal nå se nærmere på hvert enkelt funn. Kapittelet er delt opp i to underkapitler, hvor jeg i første del skal svare på studiens tre underproblemstillinger. Etter jeg har gått gjennom hver enkelt underproblemstilling vil jeg i siste delkapittel svare på hovedproblemstillingen: *Hvordan kan aktører tilknyttet det naturbaserte reiselivet på Sunnmøre bidra til lokal og regional utvikling?*

5.1.1 Påvirkningen

I første del av analysen (Jfr. kap. 4.1.) så på hvordan sentrale offentlige aktører samarbeider med bedrifter tilknyttet til det naturbaserte reiselivet på Sunnmøre. Motivasjonen for samarbeidet er den kontinuerlige økningen i turisme som har oppstått de siste årene. Det er likevel noe som kan bli trukket frem som viktige funn, som innebefatter tilrettelegging og tilpasning både for turistene og de naturbaserte reiselivsbedriftene gjennom kunnskapsgenerering og samarbeid.

Underproblemstilling 1: På hvilken måte påvirkes den naturbaserte reiselivsnæringen av sentrale offentlige aktører?

Den første underproblemstilling går ut på å finne ut hvordan sentrale offentlige aktører påvirker den naturbaserte reiselivsnæringen. Jeg har gjennom analysen kommet frem til at de naturbaserte bedriftene og de sentrale offentlige aktørene jobber mot det samme, men på to forskjellige fremgangsmåter. Analysen viser at globaliseringen, som har resultert i økningen av turisme og cruiseskip, har bidratt til en vanskelig situasjon (Geels, 2011). Den vanskelige

situasjonen innebærer at det kommer for mange turister på for få lokasjoner, og lokale guider får ikke oppdrag med å rettlede de tilreisende på bakgrunn av at cruisene har egne guider. Av den grunn har det oppstått en bekymring rundt utenlandske guider og en redsel for at naturen blir ikke ivaretatt.

Bakgrunnen til at turister bare kommer til enkelte steder er det fordi det er disse reisemålene blir markedsført, både på internett og hos turistinformasjonen. Her mener de naturbaserte reiselivsbedriftene at destinasjonsselskapet Visit Ålesund kunne vært flinkere til å markedsføre andre steder enn de allerede overfylte fjordene og Ålesund sentrum. Et annet funn er som nevnt ovenfor at guidene som brukes i forbindelse med cruiseskip ikke er lokale guider (Jfr. kap. 4.1.1.), men guider som jobber for cruiseskipet. De naturbaserte reiselivsbedriftene er lite fornøyd med at det ikke er strengere statlige reguleringer som favoriserer lokalt næringsliv, inklusiv lokale guider, både med tanke på at bygdene og tettstedene mangler lokale arbeidsplasser. På samme tid ser de en økt bruk av guider og annet personell som ikke har lokal tilknytning, og hevder dermed at de ikke har de samme interessene til å ta vare på den lokale naturen hvor turistene ferdes.

Disse funnene i helhet viser til at bygder og mindre tettsteder ikke har arbeidsplasser, og samtidig kan masseturismen bidra til at stedet ikke blir et attraktivt sted å bo. Som tidligere beskrevet har dette vært en stor utfordring for Stranda kommune når det gjelder Geirangerfjorden, som i sommermånedene har ti tusener cruiseturister som legger igjen lite verdi. Dette har pågått over år og har medført at Geirangerfjorden er et sted der tilflyttere ikke ønsker å bosette seg mer enn noen år, noe som har resultert i nedleggelse av viktige institusjoner som legekantor og apotek.

Når det kommer til naturen på steder slik som Geiranger og nærområdet rundt Ålesund sentrum, har det vært utfordringer med at stier er påvirket av stor ferdsel og forsøpling. Disse ferdselsårene eller stiene blir så mye benyttet av tilreisende at den lokale befolkningen har sluttet å benytte de etablerte stiene, og på finværsdager er det ofte kø for å komme seg opp på enkelte fjelltopper. Turene blir mindre attraktive som en følge av denne utviklingen. Dette er ikke en bærekraftig måte å drive med turisme. Det kom et forslag fra en av informantene i denne studien om at den eneste måten å ta vare på naturen er å spre turismen. Informanten mente at Sunnmøre kan ta imot flere turister enn i dag, men det forutsetter at dette blir strengere regulert enn i dag. Reguleringen må først dreie seg om å spre turismen og ta i bruk lokale guider slik at naturen ikke blir *oppbrukt*.

Med en slik regulering vil flere bygder og tettsteder få utbytte av å ta imot turister. Dette vil blant annet bidra til at bygder blomstrer på en ny måte. Når turister kommer til bygder vil det føre til en stolthetsfølelse for innbyggerne, samtidig vil det også gjøre bygdene til et mer til attraktivt sted å bosette seg i. Med ferdsel i bygdene og tettstedene vil det oppstå flere muligheter for detaljhandlere. Tilgang på arbeidsplasser er en grunnleggende forutsetning for at folk vil etablere seg lokalt. På samme tid som bygdene og tettstedene vil få flere arbeidsmuligheter, vil også naturen bli ivaretatt på en bedre måte.

5.1.2 Utbytte av samarbeid

Videre så jeg på betydningen av at bedriftene skiller seg ut ved å være unik, enten ved å ha unike produkter eller et unikt konsept. Denne type innovasjon skjer ikke i vakuum. Det trengs kunnskapsutvikling og kunnskapsdeling (Jfr. kap. 4.2.). Det får man ved å samarbeide med interne og eksterne aktører, som igjen er forankret i at man har et nettverk. I analysen har det kommet frem viktige funn innen nettverk, samarbeid og kunnskapsdeling.

Underproblemstilling 2: Hvordan kan aktørene tilknyttet det naturbaserte reiselivet på Sunnmøre gjennom samarbeid og kunnskapsdeling bidra til innovasjon?

I den andre underproblemstillingen har jeg sett på hvordan informantene i denne studien har, og kan få, utbytte av samarbeid og kunnskapsdeling. For å svare på denne underproblemstillingen har jeg valgt å se på hva som ligger til grunn for at enkelte velger å samarbeide, hvordan informantene i denne studien samarbeider i dag, hvilke muligheter de har for samarbeid - samt om samarbeid kan føre til kunnskapsdeling og innovasjon.

For at de naturbaserte reiselivsbedriftene skal ha muligheten til å lykkes i den globaliserte verden, er det viktig at de skaper unike produkter eller konsepter. For det første er det viktig av den grunn at kostnadene på opplevelser i Norge er dyrere enn i de fleste land, noe som gjør at turistene har store forventninger til det de betaler for. For det andre er reiselivsnæringen sesongbasert, noe som gjør at bedriftene må tjene inn betydelige større deler i høysesongene. For å skape et unikt produkt eller konsept trengs det et godt nettverk, samarbeid og kunnskapsdeling.

Alle informantene i denne studien var knyttet til et stort nettverk, og alle er tilknyttet destinasjonsselskapet Visit Ålesund. De naturbaserte reiselivsbedriftene nevnte lokale bedrifter som deres viktigste nettverk, spesielt var det fokus på overnattingstedene. Uten

overnattingsstedene kunne ikke de naturbaserte reiselivsbedriftenes gjester ha noe sted å sove, eventuelt hadde de overnattet på et hotell i Ålesund, som kunne endt med at gjestene hadde valgt et annet reiselivsselskap. Når det kommer til nettverket mellom medlemsbedriftene til destinasjonsselskapet Visit Ålesund var det variert erfaring, men tydelig misnøye fra bedriftene utenfor Ålesund kommune. De mener at destinasjonsselskapet Visit Ålesund er med på å skape forskjeller, det gjennom å bruke reiselivsbedriftene som destinasjonsselskapet Visit Ålesund har bedre kontakt med som logisk nok ligger i samme by. Andre nettverk som er viktig å dra frem i denne diskusjonen er Møre og Romsdal Fylkeskommune, NCE Tourism og GCE Blue Maritime. Møre og Romsdal Fylkeskommune driver et prosjektet reiseliv, mat og kultur, som har som hensikt å gjøre at bedrifter på tvers av næringer må samarbeide for å få støtte. Denne støtten er både økonomisk og kunnskapsbasert. Når det kommer til NCE Tourism er både Møre og Romsdal Fylkeskommune og en av de naturbaserte reiselivsbedriftene med i deres nettverk. Klyngen har fått mye skryt av kunnskapen de tilbyr og kan tilby. GCE Blue Maritime er ikke tilknyttet reiseliv, likevel tilfører de mye kunnskap til regionen, som også kan spre seg til andre næringer, blant annet reiselivsnæringen.

Nettverk fører ofte til samarbeid, og i Møre og Romsdal har det vært et stort fokus på tilrettelegging for samarbeid. Hvis vi ser tilbake på nettverket Møre og Romsdal Fylkeskommune kan tilby, er det et unikt tilbud. Gjennom at bedrifter fra tre forskjellige næringer samarbeider og skaper noe, vil produktet utvikles gjennom et tverrfaglig kunnskaps samarbeid. Likevel skjer samarbeid oftest uten tilrettelegging, noe vi spesielt ser i samarbeidet mellom hoteller og naturbaserte reiselivsbedrifter. Uten hotellene hadde kanskje ikke gjestene sett på den lokale reiselivsbedriften som aktuell. På samme side så gir en reiselivsbedrift mye god markedsføring, som igjen gagner hotellene ved at gjestene ser hva stedet kan tilby. Det er også et stort samarbeid mellom de naturbaserte reiselivsbedriftene ved at de selger hverandres produkt, enten fordi de er fullbooket eller fordi de ikke tilbyr produktene gjestene ønsker.

Når ulike mennesker samarbeider, vil ny kunnskap kunne oppstå. Av den grunn er samarbeidsprosjektet reiseliv, mat og kultur en god måte å knytte mennesker på tvers av næringer til å skape noe sammen. Gjennom analysen har jeg kommet frem til at kunnskapsdeling og kunnskapsgenerering varierer veldig mellom hvilke typer bedrifter som samarbeider, samtidig som det er et klart skille mellom hvordan de enkelte bedriftene går frem for å utvikle det de mener er med på å skape det beste samfunnet. Her skilte jeg mellom bedrifter som ønsket å skape verdi for kunden og de som ønsket å skape verdi for bedriften (Mintzberg, 1979). Alle bedriftene ønsket det beste for samfunnet, bare på forskjellige måter (Jfr. kap.

4.3.2.). Det største skillet er mellom de naturbaserte reiselivsbedriftene, hvor de på den ene siden ønsker at samfunnet skal tjene penger på alle turistene (operativ adhocrati), mens på den andre siden har mer fokus på at samfunnet og naturen rundt ikke skulle påvirkes for mye av turismen (administrativ adhocrati).

Når det er så klare skiller mellom hva bedriftene ønsker kan det være vanskelig for det offentlige, samt andre bedrifter som tilrettelegger for samarbeid, å finne ut hvilken beslutning de skal ta. Hvis de tar en beslutning vil det likevel være noen som er uenig. Når vi ser tilbake på analysen, så er det veldig variert hvordan ulike bedrifter deler kunnskap (Jfr. kap. 4.2.3.). Spesielt ser vi hvordan taus og erfaringsbasert kunnskap skjer mellom mennesker med tilknytning til samme sted. På andre siden ser man at kodifisert og teoretisk kunnskap er knyttet til situasjoner hvor målet er å faktisk dele kunnskap. Det viser til hvordan kunnskapsdeling henger sammen med samarbeid, og at det er forskjell på lokale og eksterne samarbeid.

For å oppsummere funne kort – kan kunnskapsdeling og samarbeid kan sammen bidra til innovasjon. Selv om innovasjon var litt fjernt for enkelte av informantene i denne studien, var det klart at alle drev med innovasjon på forskjellige måter. Enkelte så på innovasjon som noe materielt og ikke som sosial prosess, og av den grunn mente at de ikke drev med innovasjon. Innovasjon er ofte et resultat av kunnskapsbasert samarbeid, noe både NCE Tourism og Møre og Romsdal Fylkeskommune jobber med å tilrettelegge for. Aktørene vil dermed få utbytte av samarbeid gjennom at de kan tilegne seg kunnskap og skape innovative løsninger som vil gagne bedriften.

5.1.3 Naturbasert reiseliv og regional utvikling

Til slutt skal jeg se nærmere på det naturbaserte reiselivet og regional utvikling. Næringslivet på Sunnmøre er voksende, noe som gjør at flere bedrifter tiltrekkes til regionen. I analysen har jeg blant annet sett på hvordan klyngemiljøene kan bidra til å skape et *økosystem av innovasjon*, som igjen kan føre til innovasjon og sysselsetting. For å skape det, trengs det strategiske satsinger fra det privat og offentlige.

Underproblemstilling 3: Hvordan påvirker innovasjon den naturbaserte reiselivsnæringen lokal og regional utvikling på Sunnmøre?

I den siste problemstillingen har jeg sett på hvordan innovasjon i det naturbaserte reiselivet kan bidra til lokal og regional utvikling. For å svare på problemstillingen har jeg sett på hvordan

nettverk, samarbeid, kunnskap og innovasjon sammen kan bidra til lokal og regional utvikling. I de to forrige delkapitlene (Jfr. kap. 5.1.1. og 5.1.2.) har jeg sett på nettverk, samarbeid og kunnskapsdeling, og hvordan dette som nevnt kan bidra til innovasjon. Innovasjon kan bidra til at en region får en fordel når de konkurrerer i det globale verdenssamfunnet. For at innovasjon skal oppstå trengs det kunnskap i næringen. På Sunnmøre har det kommet en global klynge som fokuserer på den maritime næringen (GCE Blue Maritime). Selv om den fokuserer på den maritime næringen, har kunnskapen spredd seg til andre næringer også. Vi har blant annet sett antydninger til at Ole-Hjalmar Bonsaksen i Bonseye har fått inspirasjon fra akkurat denne klyngen (Jfr. kap. 4.2.1.). Det har vist seg at næringslivet er komplekst, og at næringer ikke enkelt kan skilles og at nettverk strekker seg over disse skillene. Når kunnskap flyter i et nettverk kan det bidra til å skape et økosystem for innovasjon (Jfr. kap. 4.3.). Et slikt økosystem kan gagne en region ved at de blir mer attraktiv for eventuelle transnasjonale bedrifter, samt potensielle tilflyttere.

I tillegg til å ha sett på GCE Blue Maritime, har jeg også sett på NCE Tourism som ligger i Bergen. Kunnskapen fra denne klyngen har spredd seg opp til Sunnmøre gjennom blant annet samarbeid med Valldal Naturopplevingar og Møre og Romsdal fylkeskommune. Gjennom direkte eller indirekte tilknytning til disse klyngene vil enkeltpersoner og bedrifter tilegne seg ekstern kunnskap, noe som er essensielt for å skape innovasjon og utvikling. Kunnskapen kan da variere mellom kodifisert og taus. Når transnasjonale selskaper velger å komme til en region ligger det mye til grunn. Slike selskaper velger kun å plassere seg steder hvor de får det de trenger. I Norge er det hverken billig arbeidskraft eller lave skatter, men muligheten til å være med i et kunnskapsbasert nettverk som Sunnmøre kan tilby. Ved at Sunnmøre tiltrekker seg internasjonale bedrifter, vil det kunne oppstå ekstern kunnskap som vil gagne regionen. I følge mine funn så har Sunnmøre skapt et næringsliv som har funnet en fin balanse mellom endogen og eksogen utvikling. Dette ser vi gjennom deres satsing på et kunnskapsbasert næringsliv med kurs, prosjektgrupper og nettverksarrangement - samtidig som de ønsker å tiltrekke transnasjonale selskaper slik som Rolls Royce i Brattvågen (Jfr. kap. 4.3.2.). Det vil selvsagt få store konsekvenser for lokalsamfunn om en hjørnesteinsbedrift slik som Rolls Royce trekker seg ut, men Sunnmørsregionen er ikke avhengig av bedriften for å kunne utvikle regionen. Reiselivsnæringen kan i det tilfelle være en redningsplanke. Som nevnt tidligere i kapitlet (Jfr. Kap. 5.1.1.) kan strømmingen av turister til ei bygd eller et tettsted skape arbeidsmuligheter i form av detaljhandlere. Hvis et transnasjonalt selskap trekker seg når slike arbeidsmuligheter er tilstede, vil det ikke få like katastrofale konsekvenser.

Disse funnene viser til hvordan det naturbaserte reiselivet er med på lokal og regional utvikling. Det trekkes frem at de er i direkte eller indirekte med i nasjonale og globale klyngemiljø som bidrar til denne utviklingen. Vi har også sett at næringslivet er komplekst, og ikke kan sees fra hverandre når man skal se på den lokale- og regionale utviklingen. Av den grunn har andre næringer også fått en rolle i analysen.

5.2 Sunnmøres fremtid

Jeg skal i dette delkapittelet se nærmere på studiens hovedfunn. Det skal jeg gjøre ved å se på funnene fra analysen, og trekke linjer mellom delproblemstillingene for å svare på hovedproblemstillingen. Jeg vil her komme med fire konkrete funn som svarer på hovedproblemstillingen, de vil bli oppsummert i en figur til slutt i kapittelet.

Hovedproblemstilling: Hvordan kan aktører tilknyttet det naturbaserte reiselivet på Sunnmøre bidra til lokal og regional utvikling?

Hvis vi ser tilbake på analysen og diskusjonen ser vi hvordan omgivelsene og nærhet kan være essensielt for at de naturbaserte reiselivsbedriftene overlever på det globale markedet. Både Møre og Romsdal Fylkeskommune, destinasjonsselskapet Visit Ålesund, NCE Tourism og GCE Blue Maritime - er alle med å skape gode omgivelser for bedrifter på Sunnmøre. Med gode omgivelser mener jeg at de jobber for at det skal bli mer samarbeid og kunnskapsdeling i regionen (Jfr. kap. 4.1.1.). Det på bakgrunn av at det er et økt globalt press, som gjør at bedrifter må være nytenkende og innovativ for å være konkurransedyktig. Her ser vi at globaliseringen er med på å skape regional motivasjon for å være nytenkende og innovativ.

Lokale omgivelser har også vist seg å ha stor betydning på de naturbaserte reiselivsbedriftene. Det kom frem at de naturbaserte reiselivsbedriftene hadde et tettest samarbeid med bedrifter som ligger geografisk nært, spesielt med bedrifter tilknyttet reiselivsnæringen. Enkelte nevnte at hvis ikke det hadde vært et samarbeid med hotellet i bygda, hadde de ikke kunne startet en reiselivsbedrift. Dette viser til hvor stor innvirkning omgivelsene har, vi ser at det globale presset er med på å motivere regionen og bedriftene til å tenke nytt.

- 1. Omgivelsene, både regionalt og lokalt, har stor betydning for motivasjonen for samarbeid, nytenkning og innovasjon i den naturbaserte reiselivsnæringen.*

I analysen og diskusjonen har vi sett at staten har gjort tiltak for å støtte reiselivsnæringen, spesielt gjennom Innovasjon Norge og destinasjonsselskapet Visit Ålesund. Tiltakene som er satt i gang er blant annet kursing - innen oppstart, nettverksbygging og samarbeid. Slik teoretisk kunnskap er essensielt for å skape nye løsninger (Jfr. Kap. 4.2.). Selv om enkelte ikke er med på kursene har det vist seg at kunnskap sprer seg gjennom nettverk.

Ekstern kunnskap er også essensielt for å skape nye løsninger. Spesielt har vi sett nærmere på klyngene GCE Blue Maritime og NCE Tourism, som også er finansiere av staten, gjennom SIVA. Disse klyngene har vært med å tiltrekke seg eksterne aktører, det på bakgrunn av at klyngene sitter med mye kunnskap som andre aktører finner interessant. Ved at klyngene velger å samarbeide med eksterne aktører har det vist seg at hele regionen har fått mer kunnskap, både innen den spesifikke næringen, men også kunnskap som kan brukes på tvers av næringer. Dermed kan vi si at klyngene bidrar til kunnskapsdeling, som igjen kan føre til innovasjon.

Kunnskapsdeling på tvers av næringer er det flere som jobber med. Møre og Romsdal Fylkeskommune har bidratt til at den naturbaserte reiselivsnæringen har utvidet nettverket sitt og inngått nye samarbeid, blant annet gjennom deres prosjekt *reiseliv, mat og kultur*. Prosjektet gjør at aktører fra de tre næringene sammen må utvikle nye produkt eller tjenester. På den måten vil kunnskap spres på tvers av næringer. I tillegg har prosjektet også en festival hvor aktørene får møte andre aktører innen de tre næringene (Jfr. kap. 4.1.3.). Disse funnene viser til at staten (gjennom Innovasjon Norge og Siva) og Møre og Romsdal Fylkeskommune har jobbet for å fremme innovasjon, både gjennom kursing, klyngevirksomhet og knytting av lokale aktører.

- 2. Den Norske Stat og Møre og Romsdal Fylkeskommune har på ulike måter drevet med kobling av lokale og eksterne aktører, både innen det naturbaserte reiselivet og andre næringer. Det har bidratt til å fremme samarbeid, som igjen bidrar til å skape innovative bedrifter.*

Som diskutert i delkapittel 5.1. har veksten i turisme bidratt til en diskusjon om hvordan reiselivsnæringen skal utvikle seg, og på hvilken måte regioner skal ta i mot turistene. Alle informanter er enig om at det må komme flere reguleringer innen reiselivsnæringen, både destinasjonsselskapet Visit Ålesund og sentrale offentlige aktører har ansvaret for å utvikle disse reguleringene. Problemet ligger i at det er vanskelig å komme til enighet om hvilke reguleringer det skal være. Temaene som er diskutert har vært bærekraftig turisme og

cruiseturismen, forurenset fjorder og avgifter, samt kvalitetssikkerhet og lokal forankring av guider.

3. *Regulering av turismen er nødvendig for å skape et rettferdig og bærekraftig naturbasert reiseliv.*

Det har også vist seg at når naturbaserte reiselivsbedrifter lykkes kan det være med på å skape nye muligheter i bygder og tettsteder. Spesielt to situasjoner er beskrevet i analysen. Den ene er at når turister velger å komme til et sted vil det kunne gi innbyggerne en stolthetsfølelse. Den andre situasjonen er at hvis det kommer flere turister til ei bygd eller tettsted, vil innbyggerne ha muligheten til å starte nye butikker. I sammenheng kan det bidra til at bygder og tettsteder blir mer attraktive steder å sysselsette seg, samtidig gir det også muligheter for at næringslivet kan blomstre. Flere mennesker i verden velger å reise, også til Norge, noe som har ført til at reiselivsnæringen har store vekstpotensialer.

4. *Den naturbaserte reiselivsnæringen kan bidra positivt til sysselsetting i bygder og på tettsteder.*



Figur 5.1: Sentrale funn (Siv Elisabeth Loe)

I sum betyr det at omgivelsene de sentrale offentlige aktørene og det private næringslivet har vært med på å skape på Sunnmøre, gjennom klynger, nettverksbygging og samarbeidsprosjekter - har vært med på å bidra til innovasjon. Tiltakene de har jobbet med har ført samarbeid mellom aktører internt i næringer, på tvers av næringer, samt internasjonalt. Kunnskapen som tilegnes i hele regionen har bidratt til at den naturbaserte reiselivsnæringen har fått motivasjon til å utvikle seg, både innen kvalitetssikkerhet og innovasjon. Det kan igjen,

ved hjelp av reguleringer, bidra til å skape flere attraktive bygder og tettsteder å sysselsette seg i.

Videre vil jeg på best mulig måte å se på om mine funn er overførbare. Selv om næringen jeg har spesialisert meg innenfor er naturbasert reiseliv på Sunnmøre, mener jeg det også er mulig å overføre mine funn til andre næringer og regioner. Det første funnet handler om at omgivelsene har stor betydning for samarbeid, nytenkning og innovasjon, disse omgivelsene kan også skapes i andre regioner. Funn to går ut på at sentrale offentlige aktører bidrar til å fremme samarbeid og innovasjon, funnet er todelt ved at min analyse går nærmere inn på Innovasjon Norge og Møre og Romsdal fylkeskommune som aktører. Innovasjon Norge jobber for å fremme nasjonalt reiseliv, derfor vil jeg tro at Innovasjon Norge også gjør en tilsvarende jobb i andre regioner. Funn tre er ikke knyttet til Sunnmøre, men hele kyst-Norge. Det er på bakgrunn av at cruiseturisme, samt annen turisme, er utbredt langs hele kysten. Jeg mener at man kan finne likheter i mangel på reguleringer opp hele kyst-Norge, bare innen ulike områder. Det siste funnet handler om at naturbasert reiseliv kan bidra til sysselsetting i bygder og på tettsteder. Selv om jeg har sett på reiseliv som en faktor for sysselsetting, er jeg sikker på at andre næringer også kan bidra til sysselsetting og en stolthetsfølelse. Dette funnet er på samme måte som de tre ovenfor med på å forklare situasjonene på Sunnmøre, men kan også være aktuell for andre regioner.

6 Refleksjoner og videre forskning

På bakgrunn av oppgavens omfang har jeg måttet begrense meg mye med tanke på hva som er aktuelt å undersøke. Jeg skulle gjerne hatt mer tid til å se på NCE og GCE klyngene og Møre og Romsdal Fylkeskommune, både når det kommer til nettverk, samarbeid og kunnskapsdeling. Selv om oppgaven tar for seg deler av disse temaene, så har jeg måttet begrense meg, både på bakgrunn av tid og oppgavens omfang. Hadde jeg hatt denne muligheten kunne jeg sett på hvordan Møre og Romsdal fylkeskommune driver med innovasjon i andre næringer enn reiselivsnæringen, for å se om det er noen likheter eller ulikheter.

Det har blant annet kommet frem at det offentlige bruker mye ressurser på reiselivsnæringen, uten at det enda er lønnsomt, det hadde også vært interessant å se videre på hva som kunne blitt endret for å få en mer lønnsom næring. I studien har jeg også sett at destinasjonsselskapet Visit Ålesund har fått en del kritikk, blant annet har de fått kritikk på at de ikke er flink nok til å spre turismen i regionen. Derfor hadde det vært interessant å sett nærmere på hva de gjør for reiselivsnæringen på Sunnmøre, både innenfor spredning av turister, men også andre aspekter.

Avslutningsvis hadde det vært spennende å studere de samme aspektene i en annen region eller innen en annen næring, for å se om funnene i studien er overførbar.

7 Referanser

- Abelsen, B. & Kvidal-Røvik, T. (2015). Organisering av destinasjonsmarkedsføring - eksemplet NordNorsk Reiseliv. I Ø. Jensen & K. Skallerud (Red.), *Innovativ og opplevelsesbasert verdiskapning i reiselivsnæringen*. Oslo: Cappelen Damm.
- Akselsen, D. (2016). NCE Tourism – Fjord Norway. Hentet 26.02 2019 fra <https://www.ncetourism.com/nce-tourism-fjord-norway/>
- Aven, T. (2016). Pålitelighet. Hentet 20.02 2019 fra <https://snl.no/pålitelighet>
- Bathelt, H., Malmberg, A. & Maskell, P. (2004). Clusters and knowledge: local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation. *Progress in Human Geography*, 28(1), 31-56. <https://doi.org/10.1191/0309132504ph469oa>
- Berger, P. L. & Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality*. London: Penguin Books.
- Booyens, I. (2015). Global–local trajectories for regional competitiveness: Tourism innovation in the Western Cape. *Local Economy: The Journal of the Local Economy Policy Unit*, 31(1-2), 143-157. <https://doi.org/10.1177/0269094215618598>
- Boschma, R. (2005). Proximity and Innovation: A Critical Assessment. *Regional Studies*, 39(1), 61-74. <https://doi.org/10.1080/0034340052000320887>
- Breidy, M. (2012). Innovasjon i opplevelsesbasert reiseliv. I M. Rønningen & T. Slåtten (Red.), *Innovasjon i næringsutvikling i en reiselivskontekst*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Breschi, S. & Lissoni, F. (2001). Knowledge spillovers and local innovation systems: a critical survey. *Industrial and corporate change* 10(4), 975-1005. <https://doi.org/10.1093/icc/10.4.975>
- Bulc, V. (2011). Innovation ecosystem and tourism. *Academica Turistica - Tourism and Innovation Journal*, 4(1), 27-34. Hentet fra <https://econpapers.repec.org/RePEc:prp:jattij:v:4:y:2011:i:1:p:27-34>
- Burns, T. & Stalker, G. M. (1961). The management of innovation, 103-108. <https://doi.org/10.2307/2230196>
- Bymag. (2018). Nedgang i distriktene. Hentet 21.02 2019 fra <http://bymag.no/2018/09/nedgang-i-distriktene>
- Chesbrough, H. (2003). Open innovation - the new imperative for creating and profiting from technology. I(s. 1-9). Boston: Harvard business school press.

- Coenena, L., Benneworth, P. & Truffer, B. (2012). Toward a spatial perspective on sustainability transitions. *Research Policy*, 41(6), 968-979.
<https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.02.014>
- Corbin, J. & Strauss, A. (2008). Basics of qualitative research. I *Techniques and procedures of developing grounded theory* (bd. 3). London: Sage publications, inc.
- Crang, M. & Cook, I. (2007). *Doing Ethnographies*. London: Sage Publications Inc.
- Dicken, P. (2015). *Global shift Mapping the changing contours of the world*. London: SAGE publications Inc.
- Dowling, R. (2016). Power, Subjectivity, and ethics in qualitative research. I I. Hay (Red.), *Qualitative research methods in human geography* (bd. 4). Canada: Oxford University Press
- Dunn, K. (2016). Interviewing II. Hay (Red.), *Qualitative research methods in human geography* (bd. 4). Ontario: Oxford University press.
- Eide, D. & Fuglsang, L. (2015). Nettverksdrevet læring og innovasjon i opplevelsesbasert nettverk. I Ø. Jensen & K. Skalleud (Red.), *Innovasjon og opplevelsesbasert verdiskapning i reiselivsnæringen*. Oslo: Cappelen Damm.
- Foss, L. (2009). Research on entrepreneur networks: The case for a constructionist feminist theory perspective. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 2(1), 83-102. <https://doi.org/10.1108/17566261011026565>
- Franklin, A. & Crang, M. (2001). The trouble with tourism and travel therapy? *Tourist Studies*, 1(1), 5-22. Hentet fra <https://doi.org/10.1177/146879760100100101>
- GCEMaritime. (2019). The future is blue. Hentet 11.03 2019 fra <https://www.blumaritimecluster.no/gce/the-cluster/>
- Geels, F. W. (2011). The multi-level perspective on sustainability transitions: Responses to seven criticisms. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 1(1), 24-40.
<https://doi.org/10.1016/j.eist.2011.02.002>
- InnovasjonNorge. (2016). Nøkkeltall for norsk turisme. Hentet 11.04 2019 fra https://assets.simpleviewcms.com/simpleview/image/upload/v1/clients/norwaynokkeltall_for_norsk_turisme_2016_844080cf-2c13-4583-87bc-7a968798923f.pdf
- InnovasjonNorge. (2019). Regionale distriktsmidler. Hentet 17.02 2019 fra <https://www.innovasjon norge.no/no/tjenester/innovasjon-og-utvikling/finansiering-for-innovasjon-og-utvikling/regionale-distriktsmidler/>
- Isaksen, A. (2015). Regionalt innovasjonssystem. Hentet 28.01 2019 fra https://snl.no/regionalt_innovasjonssystem

- Isaksen, A. & Asheim, B. (2008). Den regionale dimensjonen ved innovasjoner. I A. Isaksen, A. Karlsen & B. Sæther (Red.), *Innovasjoner i norske næringer - et geografisk perspektiv* Bergen: Vigmostad & Bjørke AS.
- Jacobsen & Viken. (2008). Introduksjon til turisme. I J. K. S. Jacobsen & A. Viken (Red.), *Turisme - Fenomen og næring*. Oslo: Gyldendal.
- Jensen, Ø. (2015). Hvordan skape effektive turistattraksjoner? I Ø. Jensen & K. Skallerud (Red.), *Innovativ og opplevelsesbasert verdiskapning i reiselivsnæringen*. Oslo: Cappelen Damm.
- Kamfjord, G. (2016). *Det helhetlige reiselivsproduktet - destinasjonsledelse*. Oslo: Fagspesialisten AS.
- Karlsen, J. (2008). Læring, kunnskap og innovasjon fra et organisatorisk ståsted. I A. Isaksen, A. Karlsen & B. Sæther (Red.), *Innovasjoner i norske næringer - et geografisk perspektiv* Bergen: Vigmostad & Bjørke AS.
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal.
- Kvale, S. (2006). *Qualitative Inquiry*. University of Aarhus, Denmark: Sage Publications.
- Larsen, S. & Flogerø, I. S. (2008). Ansatte, gjester og turister. I J. K. S. Jacobsen & A. Viken (Red.), *Turisme - Fenomen og næring*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Lindberg, F. (2015). Ekstraordinære opplevelser. I Ø. Jensen & K. Skalleud (Red.), *Innovasjon og opplevelsesbaser verdiskapning i reiselivsnæringen*. Oslo: Cappelen Damm.
- Lindberg, F., Jensen, Ø. & Østergaard, P. (2015). Den opplevelsesbaserte vending: Konsumentforskningens bidrag til forståelse av turisme i lys av opplevelsesøkonomi. I Ø. Jensen & K. Skallerud (Red.), *Innovativ og opplevelsesbasert verdiskapning i reiselivsnæringen*. Oslo: Cappelen Damm.
- Lundberg, H. (2008). *Geographical proximity effects and regional strategic networks* Uppsala Univeritet. Hentet fra <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:171790/FULLTEXT01.pdf>
- Lundvall, B.-Å. (1991). Innovation, the organised market and the productivity slowdown. I O. T. E. Programme (Red.), *Technology and productivity the challenge for economic policy* Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development
- M&R. (2016a). Næringsstruktur – tyngdepunkt i fylket. . I. <https://mrfylke.no/Tenestoomraade/Plan-og-analyse/Statistikk-og-analyser/Utviklingstrekk-i-Moere-og-Romsdal>: Møre og Romsdal fylkeskommune.

- M&R. (2016b). *Utviklingstrekk i Møre og Romsdal*. <https://mrfylke.no/Tenestoomraade/Plan-og-analyse/Statistikk-og-analyser/Utviklingstrekk-i-Moere-og-Romsdal>: Møre og Romsdal fylkeskommune.
- M&R. (2019a). Kva gjer vi? Hentet 21.03 2019 fra <https://mrfylke.no/Om-fylkeskommunen/Kva-gjer-vi>
- M&R. (2019b). Om prosjektet. Hentet 17.02 2019 fra <https://mrfylke.no/Tenestoomraade/Reiseliv-mat-og-kultur-2018-2020/Om-prosjektet>
- Marshall, C. & Rossman, G. B. (2011). *Designing Qualitative Research* London: Sage.
- McKercher, B. (2018). The impact of distance on tourism: a tourism geography law. *Tourism Geographies*, 20(5), 905-909. <https://doi.org/10.1080/14616688.2018.1434813>
- Mintzberg, H. (1979). The structuring of organizations. I(s. 431-467). New Jersey: Prentice-Hall.
- Mitra, J. (2012). *Entrepreneurship, innovation and regional development*. London: Routledge taylor & francis group.
- Monk, J. & Bedford, R. (2016). Writing A Compelling Research Proposal. I I. Hay (Red.), *Qualitative research methodes in human geography* (bd. 4). Ontario: Oxford University Press.
- NCE. (2019). Om oss. Hentet 26.02.19 2019 fra <http://www.nceclusters.no/om-nce/>
- Neumann, I. B. (2001). *Mening, materialitet, makt: en innføring i diskursanalyse*. Oslo: Fagbokforlaget
- NHO. (2019). Næringslivet i Møre og Romsdal. Hentet 11.03.19 2019 fra <https://www.nho.no/regionkontor/nho-more-romsdal/naringslivet-i-more-romsdal/>
- Nijkamp, P. & Abreu, M. (2009). Regional development theory. *Journal of Planning Literature*, 18(2), 131-172. <https://doi.org/10.1177/0885412203254706>
- Phillips, R. & Johns, J. (2012). *Fieldwork for human geography*. London: Sage publications.
- Pike, A., Rodriguez-Pose, A. & Tomaney, J. (2006). *Local and regional development*. New York: Routledge.
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. New York: Doubleday & Company, Inc.
- Porter, M. E. (1998). *Clusters and the new economics of competition* (November-December 1998). Boston: Harvard Business review. Hentet fra <https://hbr.org/1998/11/clusters-and-the-new-economics-of-competition>

- Prebensen, N. K. (2015). Opplevelsesverdi i tid og rom. I Ø. Jensen & K. Skallerud (Red.), *Innovativ og opplevelsesbasert verdiskapning i reiselivsnæringen*. Oslo: Cappelen Damm.
- Regjeringen. (Meld. St. 19 (2016-2017)). *Opplev Norge - unikt og eventyrlig*.
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-19-20162017/id2543824/sec1>:
 Regjeringen.
- Rosted, J. (2017). User-driven innovation Results and recommendations. *Procedia Engineering*, 182, 694-700. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.03.182>
- Rønningen, M. (2012). Finnes det innovasjonsfremmede system i reiselivet? I M. Rønningen & T. Slåtten (Red.), *Innovasjon i næringsutvikling i en reiselivskontekst*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Rønningen, M. & Slåtten, T. (2012). Innledning IM. Rønningen & T. Slåtten (Red.), *Innovasjon i næringsutvikling i en reiselivskontekst*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Schiefloe, P. M. (1992). Sosiale nettverk. I L. Fyrand (Red.), *Perspektiver på sosialt nettver*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Silverman, D. (2011). Interpreting qualitative data. I *A guide to the principles of qualitative research* (bd. 4, s. 57-86). London: Sage Publications.
- SSB. (2019a). Konjunkturtendenser for Møre og Romsdal. Hentet 01.05 2019 fra <https://www.ssb.no/nasjonalregnskap-og-konjunkturer/artikler-og-publikasjoner/konjunkturtendenser-for-more-og-romsdal--342836>
- SSB. (2019b). Viktig arbeidsgiver i distriktene. Hentet 21.02 2019 fra <https://www.ssb.no/energi-og-industri/artikler-og-publikasjoner/viktig-arbeidsgiver-i-distriktene>
- SSB. (2019c). Ålesund - 1504 (Møre og Romsdal). Hentet 01.05 2019 fra <https://www.ssb.no/kommunefakta/alesund>
- Stadheim, F. (2018). Satsar stort på elektriske ribbåtar. Hentet 12.03 2019 fra <http://www.hellesylt.info/2018/09/satsar-stort-pa-elektriske-ribbatar/>
- Sturød, A. G. (2019). From coal to cool: Reordering nature in post-Soviet Kyrgyzstan. *Tourist Studies*, 19(2), 141-163. <https://doi.org/10.1177/1468797619832317>
- Svartdal, F. (2018, 08.01.19). Læring. Hentet 09.11 2018 fra <https://snl.no/læring>
- Teece, D. J. (1992). Competition, cooperation, and innovation: Organizational arrangements for regimes of rapid technological progress. *Journal of Economic Behavior and Organization* 18(1), 1-25. [https://doi.org/10.1016/0167-2681\(92\)90050-L](https://doi.org/10.1016/0167-2681(92)90050-L)

- Teigen, H. (2012). Reiseliv som vekstnæring. I M. Rønningen & T. Slåtten (Red.), *Innovasjon og næringsutvikling i en reiselivskontekst*. Bergen: Vigmostad & Bjørke AS.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode* Fagboklaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Tugores, M. & Valle, E. (2016). Innovation, hotel occupancy, and regional growth. *Tourism Economics*, 22(4), 749-762. <https://doi.org/10.1177/1354816616654246>
- Valentine, G. (1997). Tell me about...: using interviews as a research methodology. I R. Flowerdew & D. Martin (Red.), *Methods in Human geography*. Harlow: Addison Wesley Longman Limited.
- Viken. (2008). Turistopplevelsen. I J. K. S. Jacobsen & A. Viken (Red.), *Turisme - Fenomen og næring*. Oslo: Gyldendal.
- Viken. (2016). Turistdestinasjoner som samfunnsinstitusjoner og fagfelt. I A. Viken (Red.), *Turisme - destinasjonsutvikling*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Viken & Haukeland. (2008). Miljø og turisme - et dilemma. I J. K. S. Jacobsen & A. Viken (Red.), *Turisme - Fenomen og næring*. Oslo: Gyldendal.
- VisitÅlesund. (2019). Om Ålesund og Sunnmøre. Hentet 22.01 2019 fra <https://no.visitalesund.com/besoksinformasjon/om-alesund-and-sunnmore>
- Williamson, P. J. & Meyer, A. D. (2012). Ecosystem Advantage: How to Successfully Harness the Power of Partners. *California Management Review*, 55(1), 24-46. <https://doi.org/10.1525/cm.2012.55.1.24>
- Winchester, H. P. M. & Rofo, M. W. (2016). 'introducing' Qualitative Research in Human Geography. I I. Hay (Red.), *Qualitative research methods in human geography* (bd. 4, s. 1-24). Ontario: Oxford University press.
- Xue, L. & Kerstetter, D. (2018). Rural Tourism and Livelihood Change: An Emic Perspective. *Journal of hospitality & tourism research*, 43(3), 416-437. <https://doi.org/10.1177/1096348018807289>
- Yin, R. K. (2003). *Case study research design and methods*. London: Sage Publications, Inc.
- Aasen, T. M. & Amundsen, O. (2011). *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Aasen, T. M. & Amundsen, O. (2015). *Innovasjonsarbeid - organisasjon, kultur og ledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Vedlegg A: Forespørsel og samtykke

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Hvordan kan kunnskapsdeling mellom bedrifter bidra til regional utvikling?: En kvalitativ studie om den naturbaserte reiselivsbransjen på Sunnmøre”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se på forventningene og erfaringer om samarbeid og kunnskapsdeling i den naturbaserte reiselivsbransjen, her gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med studien er å se hvordan erfaringsutveksling og kunnskapsdeling mellom bedrifter i den naturbaserte reiselivsbransjen, region og fylkeskommune på best måte kan drive og legge til rette for kunnskapsdeling.

Studien er en del av masterprogrammet Entreprenørskap, innovasjon og samfunn, ved institutt for geografi, NTNU Trondheim.

Utvalget av informanter består av sentrale aktører med direkte tilknytning til reiselivsbransjen på Sunnmøre.

Hva innebærer det for deg å delta?

Deltakelsen består av et intervju på 1 times tid. Spørsmålene vil omhandle samarbeid i reiselivsbransjen og dine tanker om dette. Du har til enhver tid rett til å ikke svare på et spørsmål, eller trekke deg fra intervjuet.

Med tillatelse fra deg vil intervjuet tas opp med lydopptaker. Alternativt vil det bli tatt notater.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Kun jeg har tilgang til lydopptakene, og de vil bli slettet når de er ferdig analysert. Dersom det er i orden for deg så ønsker jeg å bruke ditt navn og bedrift i oppgaven min. Prosjektet skal være ferdig våren 2019.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med meg eller min veileder ved institutt for geografi, Professor Nina Gunnerud Berg.

Studien er meldt til personvernombudet for forskning, NSD (Norsk senter for forskningsdata AS)

Med vennlig hilsen

Siv Elisabeth Loe

Prosjektansvarlig (Veileder)

Professor Nina Gunnerud Berg

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet “Hvordan kan kunnskapsdeling kan bidra til regional utvikling?: En kvalitativ studie om den naturbaserte reiselivsbransjen på Sunnmøre”, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- jeg har lest informasjonen om studien og er villig til å delta i intervjuet,
 - at opplysninger om mitt navn og arbeidsplass blir brukt i oppgaven,
 - jeg er villig til å bli kontaktet i ettertid for oppfølgingsspørsmål,
-

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg B: Intervjuguide – Møre og Romsdal Fylkeskommune

Rammesetting:

1. Hvilket ansvarsområde har du?

Erfaringer:

2. Hvilke erfaringer har du med den naturbaserte turistnæringen?
 - a. hva legger du i begrepet “naturbaserte turistnæringen”?
3. Hvilke erfaringer har du med kunnskapsdeling mellom disse reiselivsbedrifter?
 - a. Hva mener du kjennetegner bedrifter som driver med kunnskapsdeling?
4. Hvilke erfaringer har dere med å jobbe med “Sunnmørsregionen”?
5. Har dere noen satsingsområder?
 - a. Hvis ja, hvilke typer “attraksjoner” har dere eller satser dere mest på?

Fokuseringer:

6. Har dere et satsingsområde innenfor turisme?
 - a. Hvilke turister er mest i fokus, og hvorfor?
7. Legger dere i fylke til rette for samarbeid og kunnskapsdeling mellom bedriftene?
 - a. hvordan legger dere til rette?
 - b. fokuserer dere på bedrifter som ligger geografisk nær hverandre?
 - c. har du noen eksempler?
8. Samarbeider dere med noen?
 - a. Hvem?
 - b. Har du noen erfaringer?
 - c. Ligger de geografisk nært?
 - d. Hvor ofte møtes dere?
 - e. Er det noe som kunne vært bedre?
 - f. Kan du beskrive forholdet du har til de enkelte samarbeidspartnerne?
9. Hjelper dere reiselivsbedrifter økonomisk?
10. Hjelper dere reiselivsbedrifter på andre områder enn økonomi?
11. Hva mener du lokalsamfunnet får ut av turister velger å komme dit?
12. Hva mener du Sunnmørsregionen får ut av turister velger å komme hit?
 - a. Positive og negative effekter?

Vedlegg C: Intervjuguide – Visit Ålesund

Rammesetting:

1. Hvilket ansvarsområde har du?

Erfaringer:

2. Hvilke erfaringer har du med den naturbaserte turistnæringen?
 - a. hva legger du i begrepet “naturbaserte turistnæringen”?
3. Hvilke erfaringer har du med kunnskapsdeling mellom disse reiselivsbedrifter?
 - a. Hva mener du kjennetegner bedrifter som driver med kunnskapsdeling?
4. Har dere noen satsingsområder?
 - a. Hvis ja, hvilke typer “attraksjoner” har dere eller satser dere mest på?

Fokuseringer:

5. Har dere et satsingsområde innenfor turisme?
 - a. Hvilke turister er mest i fokus, og hvorfor?
 - b. Hvorfor?
6. Samarbeider dere med noen bedrifter som ikke er tilknyttet reiseliv?
 - a. Hvem?
 - b. Har du noen erfaringer?
 - c. Ligger de geografisk nært?
 - d. Hvor ofte møtes dere?
 - e. Er det noe som kunne vært bedre?
 - f. Kan du beskrive forholdet du har til de enkelte samarbeidspartnerne?
7. Hjelper dere reiselivsbedrifter økonomisk?
8. Hjelper dere reiselivsbedrifter på andre områder enn økonomi?
9. Hva mener du lokalsamfunnet får ut av turister velger å komme dit?
10. Hva mener du Sunnmørsregionen får ut av turister velger å komme hit?
 - a. Positive og negative effekter?

Vedlegg D: Intervjuguide – Naturbaserte reiselivsbedrifter

Rammesetting:

1. Hvilket ansvarsområde har du?
2. Hvilke typer naturbaserte tjenester selger dere?
 - a. Er det forskjell på hvem som velger soft-adventures og hard-adventures?

Erfaringer:

3. Hvilke erfaringer har du med den naturbaserte turistnæringen?
 - a. hva legger du i begrepet “naturbaserte turistnæringen”?
4. Hvilke erfaringer har du med kunnskapsdeling med andre bedrifter?
 - a. Hva mener du kjennetegner bedrifter som driver med kunnskapsdeling?
5. Har dere noen satsingsområder?
 - a. Pakkereiser, firmagjester, par eller familie?

Fokuseringer:

6. Samarbeider dere med noen bedrifter som ikke er tilknyttet reiseliv?
 - a. Hvem?
 - b. Har du noen erfaringer?
 - c. Ligger de geografisk nært?
 - d. Hvor ofte møtes dere?
 - e. Er det noe som kunne vært bedre?
 - f. Kan du beskrive forholdet du har til de enkelte samarbeidspartnerne?
7. Samarbeider dere med noen bedrifter som er tilknyttet naturbasert reiseliv?
 - a. Hvem?
 - b. Har du noen erfaringer?
 - c. Ligger de geografisk nært?
 - d. Hvor ofte møtes dere?
 - e. Er det noe som kunne vært bedre?
 - f. Kan du beskrive forholdet du har til de enkelte samarbeidspartnerne?
8. Er dere økonomisk bærekraftig?
9. Hva mener du lokalsamfunnet får ut av turister velger å komme dit?
10. Hva mener du Sunnmørsregionen får ut av turister velger å komme hit?
- 11.

