

Annika Honggard

# **KUNNSKAPSFLYT OG NETTVERKSBYGGING PÅ TVERS AV REISELIVSBEDRIFTER**

---

**på indre Helgeland**

Masteroppgave i  
Entreprenørskap, innovasjon & samfunn

---



Norges teknisk-naturvitenskapelig universitet (NTNU)

Trondheim, Mai 2015



## Forord

Denne studien er min avsluttende del av masteren i entreprenørskap, innovasjon og samfunn ved Norges teknisk- naturvitenskapelig Universitet. Problemstillingen er utarbeidet ved hjelp av veileder, og er relevant for masterstudiets fokus på entreprenørskapet i et samfunns-perspektiv.

Reiselivsbedrifters kunnskapsflyt og nettverksbygging som studiens utgangspunkt, er satt utav egen interesse for reiseliv. Denne interessen har sitt opphav i min bachelor innen reiseliv og opplevelsesproduksjon fra Høgskolen i Harstad. På bakgrunn av mitt opphav på Helgeland hvor det generelt har foregått lite forskning, ble det naturlig å legge studiens omfang dit. Stikkord for oppgaven er nettverk, samhandling og kunnskapsflyt.

Jeg ønsker å takke alle bedriftene for at de tok seg tiden til å snakke med meg og dele sine meninger og erfaringer. Bedriftene jeg har snakket med er: Fru Haugans Hotell, Furuheim gård, Strandli gård, Laksforsen Turistcafé, Sæterstad gård og prosjektet «Nasjonalt kompetansesenter for lokal forvaltning, kultivering og salg av innlandsfiske» i regi av Mosjøen og Omegn Næringsselskap. Det har vært veldig givende samtaler, i tillegg til et interessant nettverksmøte hvor jeg fikk anledning til å observere samhandlingen. En spesiell takk til Ellen Schjølberg og til de som har tatt seg tiden til å snakke med meg på telefon og mail, som har bidratt med gode tips i oppstartfasen av skrivingen og i valg av tema.

En takk til Elin og Karoline for gode samtaler på lesesalen av både faglig og ikke faglig art. En takk rettes også mot Anders, som i sin egne travle eksamensperiode tok seg tiden til korrekturlesning av oppgaven.

En stor takk til veilederen min Professor Nina Irene Gunnerud Berg for verdifulle tilbakemeldinger og råd gjennom skriveprosessen. Til slutt en takk til forskningsprogrammet Opplevelser i Nord som har bistått med stipend, som har gjort datagenereringen økonomisk lettere å gjennomføre.

11.05.15

---

Annika Honggard



## Sammendrag

Globaliseringen og den internasjonale konkurransen presser stadig flere bedrifter til å tilpasse produkter og tjenester til markedet, hvor kundene kontinuerlig stiller nye krav. For å få et fortrinn i den stadig mer pressede konkurransen, er det flere bedrifter som søker samspill med andre bedrifter for å komplettere egne særegne ressurser og kompetanse. Målet med klynger og nettverk i turismen er å fremheve aktivitetene som er tilgjengelige i destinasjonen eller regionen, samt å få bedrifter som vanligvis jobber isolert til å samarbeide for å bygge opp et attraktivt turismeprodukt. Det er interessant å se nærmere på hvordan samhandling og kunnskapsoverføring i nettverk kan styrke en destinasjon og region, og hva som motiverer bedrifter til å samarbeide med andre i samme bransje. Nettverksarbeid innen reiselivet er ikke tidligere organisert på indre Helgeland, som gjør dette tilfellet spesielt interessant.

Forskningsspørsmålet er:

### **Hvordan kan kunnskapsflyt og samhandling mellom reiselivsbedrifter på indre Helgeland bidra til en positiv utvikling innen reiselivet og regionen?**

Studien avgrenses gjennom følgende delspørsmål:

- 1. Hva er motivasjonen og forventningene til bedriftene for å samhandle med andre reiselivsbedrifter?*
- 2. I hvor stor grad er det kunnskapsflyt mellom bedriftene og hvordan utveksles kunnskapen, og hva slags kunnskap er det som utveksles?*
- 3. Hvordan kan samhandling mellom bedrifter på Indre Helgeland styrke regionen?*

For å belyse forskningsspørsmålet har jeg brukt kvalitativ metode med halvstruktureerte intervju i genereringen av dataene. Seks reiselivsbedrifter på indre Helgeland, som tar del i et nettverkssamarbeid for å utvikle bedre opplevelser i regionen er intervjuet. Oppgavens hovedfunn er som følger:

- Bedriftsnettverkets «svake bånd» er en ulempe for kunnskapsflyten. Deres manglende kontakt med andre systemer som tilfører ny kunnskap, gjør samhandlingen begrenset til erfaringsutveksling, hvor ideer genereres ut ifra den eksisterende kunnskap bedriftene besitter.
- Samhandlingen øker bevissthet rundt naturressursene. Nettverkets aktiviteter kan også øke bevissthet rundt potensielle vernede områder har innen reiselivstilbud.

- Utviklingen av reiselivet er avhengig av mennesker som driver næringslivet, som gjør at utflyttingen av unge fra regionen er utfordrende for vekst generelt i regionen. Regionen viser lav etableringsvekst, som indikerer stedets manglende entreprenørskapskultur.

## Abstract

The study investigates knowledge transfer and networking across small tourism companies in the region inner Helgeland. Globalization and international competition pushes companies to constantly adapt products and services to the market, where customers is placing new demands that companies must adapt to. To get an edge in an increasingly pressured competition, businesses are seeking more interaction with other businesses to complement its own distinctive resources and expertise. The purpose of clusters and networks in tourism is to highlight the activities available in the destination or region, and for businesses, which typically work in isolation, to cooperate together to create an attractive tourism product. It is interesting to see in what extent the knowledge transfer in network benefit a region and strengthen the destination, and what motivates companies to cooperate with others in the same industry.

The research question is:

**How can knowledge flow and interaction between tourism businesses in a region contribute to a positive development in the tourism industry and the region?**

It is defined by these questions:

1. What is the motivation and expectations of companies to interact with other tourism businesses?
2. To what extent is there knowledge transfer between the businesses, and how do they exchange the knowledge and what kind of knowledge is exchanged?
3. How can cooperation between businesses on inner Helgeland strengthen the region?

The research questions are addressed through a qualitative study where six tourism companies on inner Helgeland are interviewed, which take part in a network cooperation to develop better experiences in the region. Cues for the study is: Network, knowledge transfer and cooperation.

The main findings are:

- The businesses «weak tie» is challenging for the knowledge transfer. They also miss a link to other systems which enhances knowledge infusion.
- Cooperation increases awareness for the nature resources available. Their activities may also indicate that protected areas have good potential in tourism offerings as well.
- Development of tourism relies on the entrepreneurship culture of the place. It is people who run businesses, which makes emigration of young people from the region challenging for growth in general.





## Figur og tabell oversikt

Figur 1: Parkområdet.....	43
Figure 2: Fru haugans Hotell.....	50
Figure 3: Furuheim gård.....	52
Figure 4: Sæterstad gård.....	52
Figure 5: Strandlig gård.....	54
Figure 6: Laksforsen Turistcafé .....	54
Figur 7: Læringssirkel .....	90
Tabell 1: Oversikt over respondentene.....	60



## Innhold

<b>Forord</b> .....	III
<b>Sammendrag</b> .....	V
<b>Abstract</b> .....	VII
<b>Figur og tabell oversikt</b> .....	IX
<b>1.0 INNLEDNING</b> .....	1
1.1 Bakgrunn.....	1
1.2 Forsknings spørsmål.....	3
<b>2.0 KUNNSKAPSFLYT OG SAMHANDLING MELLOM REISELIVSBEDRIFTER</b> ..	7
2.1 NETTVERK.....	8
2.1.1 Nettverk i turismen.....	11
2.1.2 Samhandling – En del av regionsutvikling.....	13
2.1.3 Nyskapning i nettverk.....	16
2.2 KUNNSKAP.....	20
2.2.1 Kunnskap i nettverk.....	21
2.3 ENTREPRENØRSKAP.....	23
2.3.1 Entreprenører i turismen.....	26
2.3.2 Entreprenører i nettverk.....	28
2.3.3 Stedsidentitet.....	30
2.4 REISELIVET.....	31
2.4.1 Turismetyper.....	33
2.5 OPPSUMMERING.....	35
<b>3.0 PRESENTASJON AV REGIONEN</b> .....	37
3.1 REISELIVET NASJONALT OG REGIONALT.....	37
3.1.1 Destinasjonsselskapet som aktør.....	40
3.2 «VEFNA REGIONALPARK».....	43
3.2.1 Bedriftsnettverk – Innovasjon Norge.....	45
3.3 INDRE HELGELAND.....	46
3.3.1 Vefsn.....	48
3.3.2 Hattfjelldal.....	51
3.3.3 Grane.....	53
<b>4.0 METODE</b> .....	55
4.1 TILNÆRMING OG STRATEGI.....	55
4.2 FORSKNINGSDESIGN.....	56
4.3 DATA GENERERING.....	57
4.3.1 Uvalg.....	57
4.3.2 Min posisjon i genereringen av data.....	60
	XI

4.3.3	<i>Sekundærdata</i> .....	61
4.4	INTERVJU .....	61
4.4.1	<i>Intervjuguide</i> .....	63
4.5	ANALYSEMETODE.....	63
4.6	ETISKE PROBLEMSTILLINGER .....	64
4.7	OPPGAVENS KVALITET .....	65
4.7.1	<i>Ekstern validitet - overførbarhet</i> .....	66
4.7.2	<i>Konstruert validitet – Bekreftbarhet</i> .....	66
4.7.3	<i>Reliabilitet - pålitelighet</i> .....	66
4.8	OPPSUMMERING .....	67
<b>5.0</b>	<b>ANALYSE</b> .....	<b>69</b>
5.1	NETTVERK.....	69
5.1.1	<i>Nettverkets struktur</i> .....	70
5.1.2	<i>Interprenørskapet</i> .....	74
5.2	SAMHANDLING .....	77
5.2.1	<i>Forventninger og erfaringer</i> .....	77
5.2.2	<i>Motivasjon</i> .....	81
5.3	KUNNSKAP .....	83
5.3.1	<i>Ekstern kunnskap</i> .....	85
5.4	INDRE HELGELAND SOM DESTINASJON .....	91
5.4.1	<i>Samhandling og regionsutvikling</i> .....	91
5.4.2	<i>Destinasjonsselskapet</i> .....	93
5.4.3	<i>Kommunene</i> .....	95
6.0	SAMMENDRAG OG KONKLUSJON .....	103
<b>7.0</b>	<b>LITTERATUR</b> .....	<b>117</b>
<b>Vedlegg 1</b>	.....	<b>126</b>
<b>Vedlegg 2</b>	.....	<b>127</b>
<b>Vedlegg 3</b>	.....	<b>128</b>

## 1.0 INNLEDNING

Kapittelet har som formål å beskrive hva oppgaven handler om. Først blir bakgrunnen for valg av studieområde forklart, samt temaene som oppgaven omfatter. Det vil deretter presenteres faktorer som vil være hjelpelige i det videre arbeidet i å belyse forskningsspørsmålet. Til slutt presenteres forskningsspørsmålene, samt oppgavestruktur og avgrensing.

### 1.1 Bakgrunn

Det er begrenset forskning innen turismen og entreprenørskapet på Helgeland, noe som gjorde det spesielt interessant å rette temaet for masteroppgaven til denne regionen. Denne studien ser nærmere på et bedriftsnettverk på indre Helgeland, som består av kommunene Vefsn, Hattfjelldal og Grane. Valg av indre Helgeland som studieområde er for at jeg selv er født og oppvokst i Mosjøen i Vefsn kommune, samt har en bachelorgrad i reiseliv og opplevelsesproduksjon fra Høgskolen i Harstad. Egen oppfatning av et manglende arbeid i næringsutvikling innen reiselivstilbud i området er årsaken til at jeg ønsket å studere bedriftsnettverket som ble etablert for å fremme nettopp dette. Forskningsspørsmålet vil forsøke å avdekke hva bedriftene søker i samhandling med andre, og hva som motiverer dem til å ta del i nettverksarbeid. Det er også interessant å se hvordan samhandlingen i nettverket passer med teori, og om det er muligheter å effektivisere kunnskapsflyten. Regioner skaper rammene for næringsutvikling og entreprenørskap gjennom kultur og holdninger, også innen nettverk. Det vil derfor bli sett nærmere på hva Mosjøen og omegn næringssekskap (MON) kaller for et behov for holdningsendring.

*[...] at de lokalsamfunn og regioner som lykkes har en kultur preget av toleranse, aksept, støtte til talenter og vinnere –fravær av skadefryd overfor de som satser og ikke lykkes –fravær av misunnelse og med trygghet til å sette seg høye mål og strebe etter dem. En slik kultur i Vefsn-samfunnet er forutsetning for en positiv utvikling» (MON, 2013-2016:14).*

Menneskelige ressurser er viktig i næringsutvikling. Indre Helgeland bærer preg av unge mennesker som flytter ut av regionen, samt at de unge som blir igjen stort sett er uten høyere utdanning. I dagens samfunn er det lettere for unge å flytte, samt at folk flytter mer avhengig av livsfasen. Mange flytter fordi samfunnet de lever i hemmer deres utvikling, det kan både være innen utdanning, muligheter innen jobb eller innen kreativ utfoldelse. Hvilke faktorer som tiltrekker mennesker, samt hvilke typer mennesker som har betydning for regionens utvikling, vil bli sett nærmere på.

Infrastruktur er en viktig ressurs for gjennomstrømming av mennesker. Regionen har i det siste satset stort på å forbedre infrastrukturen, som gjør at det forventes en vekstimpuls innen reiselivsnæringene.

Det er mange små aktører i regionen, men det er et fåtall som har en merkbar vekst. «Tillvåkstens drivkræfter»<sup>1</sup> er et svensk forskningsprosjekt på vekst i bedrifter og regioner, som Haugjord m.fl. (2011) referer til i sin masteroppgave. I prosjektet har de gjennom intervju av bedriftsledere i regioner med tilbakegang i vekst, kartlagt noen faktorer som er avgjørende for stagnasjon og tilbakegang. Faktorene er et resultat av tradisjoner og konservativ holdning til nye teknologier og kunnskap:

- Dårlig infrastruktur
- Dårlig samarbeid mellom bedrifter
- Lite sosial kapital
- Lavt utdanningsnivå blant befolkningen
- Få akademikere og mennesker med teknisk utdanning
- Kommunen har negativ holdning til privat næring
- Ingen samarbeid med høyskoler

Faktorene er interessante å ta med videre i oppgaven, som et hjelpemiddel for å avdekke veksttendensene i regionen og i reiselivsnæringene. I masterstudien til Haugjord & Eilertsen (2011) analyserte de reiselivsbedrifter på Helgeland, hvor de gjennom kvalitative intervju kunne avdekke at bedriftene var lite interessert i å delta i kompetanseaktiviteter i regi av universitet eller høyskoler, med mindre aktiviteten fører til økt salg. Det ble også gitt tydelig uttrykk at flere av bedriftene var negative til prosjekter og ulike samhandlinger arrangert av offentlige aktører, fordi de fleste manglet tydelig mål samt at tidligere samhandlinger ikke har gitt resultater for bedriften. Denne holdningen vil være av interesse å se nærmere på i denne oppgaven. Samhandling skal i teorien gagne bedrifter, det er derfor bekymringsverdig at bedriftene har denne oppfatningen. Dette viser kanskje til et underliggende problem i å

---

<sup>1</sup> Dette er et flerårig prosjekt basert på empirisk forskning og teoretisk tilnærming. Prosjektet er nå avsluttet, men ligger under stiftelsen VINNOVA.

organisere og koordinere bedriftene riktig i bedriftsnettverk, som igjen kan knyttes til de overstående faktorene relatert til tilbakegang.

## 1.2 Forskningsspørsmål

I oppgaven studerer jeg bedriftsnettverket som er en del av prosjektet «Vefsna regionalpark». Regionalparkprosjektet er et forsøk på å organisere et utviklingsarbeid rundt Vefsna elva, de vernede områdene, naturen, kulturen samt andre prosjekter de tre kommunene Vefsn, Hattfjelldal og Grane har felles interesse for (Forprosjekt, 2012). «Vefsna regionalpark» er støttet av Innovasjon Norge for å stimulere til innovasjon og vekst gjennom interkommunalt samarbeid. De som kan søke støtte for å gjennomføre et slikt prosjekt er bedrifter eller juridisk enheter, som i dette tilfellet er Grane Næringsutvikling. Prosjektstøtten foregår i tre faser; forstudie, forprosjekt og hovedprosjekt.

Prosjektet ønsker å skape et helhetlig og langsiktig mål gjennom samhandling mellom de som jobber innen ulike utviklingsprosjekter, planprosesser og forvaltning for å skape en positiv utvikling med flere arbeidsplasser, økt synlighet utad, bolyst, stolthet og styrket identitet i befolkningen (Forprosjekt, 2012). Nettverket skal være en samhandlingsarena for bedriftene, hvor de får drahjelp til å utvikle reiselivstilbud i regionen. Nettverket består av syv reiselivsbedrifter på Indre Helgeland. Målet med studien er å forstå hva samhandling og kunnskapsdeling mellom bedrifter kan gjøre for utviklingen av en region, både når det kommer til regionen som reiselivsdestinasjon og for vekst i næringslivet. Oppgaven vil forhåpentligvis være et bidrag innen forskning på Helgeland, samt kunnskap som kan brukes videre i prosjektarbeidet «Vefsna Regionalpark». Jeg velger å bruke begrepet forskningsspørsmål i denne studien i motsetning til problemstilling, ettersom jeg ikke studerer et problem jeg vil finne en løsning på, men søker forståelse av et fenomen. Forskningsspørsmålet er belyst med hjelp av kvalitativ metode, hvor halvstrukturerte intervjuer er brukt i datagenereringen.

Forskningsspørsmålet er:

\*

**Hvordan kan kunnskapsflyt og samhandling mellom reiselivsbedrifter på indre Helgeland bidra til en positiv utvikling innen reiselivet og regionen?**

\*

Studien avgrenses gjennom følgende del spørsmål:

- 1. Hva er motivasjonen og forventningene til bedriftene for å samhandle med andre reiselivsbedrifter?*
- 2. I hvor stor grad er det kunnskapsflyt mellom bedriftene og hvordan utveksles kunnskapen, og hva slags kunnskap er det som utveksles?*
- 3. Hvordan kan samhandling mellom bedrifter på Indre Helgeland styrke regionen?*



## Oppgavens relevans og oppbygging

Oppgaven tar for seg et tema som er svært relevant innen forskningen. Nettverk og samarbeid er noe sjeldent i reiselivsnæringene samt lite forsket på, spesielt på Helgeland. Helgelandskysten har fått mye omtale og oppmerksomhet som en effekt av blant annet Vegaøyenes status som verdensarv og TV-serien himmelblå, som er satt til Ylvingen i Vega kommune. Dette har bidratt til val farting ut mot kysten og et høyt trykk på reiselivet. Indre Helgeland ligger noe etter i denne utviklingen, da de mangler et trekkplaster slik som Helgelandskysten har. Bedriftsnettverket i denne studien er satt sammen for å utvikle reiselivsopplevelser som skal tiltrekke turister. Opplevelsene skal være «bookbare» slik at de når ut på markedet med opplevelsene. Bedriftene i nettverket har erfaringer innen nettverksarbeid, men har ikke deltatt i samhandlinger om reiselivsutvikling tidligere.

Studien vil bidra med å belyse bedrifters motivasjon i å utvikle reiselivet på indre Helgeland, samt hvorfor de ønsker å delta i nettverk og samhandling med andre bedrifter. Studien vil også bidra med å gi respondentene et blikk utenfra på deres organisering i forhold til teori innen feltet. Samhandling styrker små reiselivsaktører til å kunne jobbe mer som en stordrift. Gjennom å avdekke bedriftsnettverkets erfaringer innen nettverk samt motivasjon for å delta i dette, vil det gi en indikasjon på hva samhandlingen i bedriftsnettverket kan gjøre for å styrke indre Helgeland som destinasjon. Hva bedriftene deler av kunnskap, samt hvor effektiv kunnskapsoverføringen er, vil være avgjørende for veksten.

Tematikken er knyttet opp til masterstudiets fokus på entreprenørskapsprosesser i et samfunns-perspektiv, samt min bachelor bakgrunn innen reiselivet. Dette gir oppgaven en bredere forståelse av samspeillet mellom entreprenørskap, kunnskapsdeling og nettverk i reiselivssammenheng.

Kapittel 2.0 presenterer litteratur innen nettverk, kunnskap og entreprenørskap, som skal være fundamentet for å belyse forskningsspørsmålene. Kapittel 3.0 er en presentasjon av studieområdet, hvor jeg kort presenterer situasjonen i reiselivet nasjonalt og på Helgeland. Deretter blir prosjektet «Vefsna regionalpark» presentert, samt kommunene under prosjektet og bedriftene i nettverket. Kapittel 4.0 beskriver metodetilnærmingen for å belyse forskningsspørsmålet, hvor jeg også forklarer gjennomføringen av datagenereringen. I kapittel 5.0 blir de genererte dataene analysert ved hjelp av litteraturen i kapittel 2.0, hvor jeg til slutt i kapittel 6.0 presenterer en konklusjon av analysen, som belyser forskningsspørsmålet.



## 2.0 KUNNSKAPSFLYT OG SAMHANDLING MELLOM REISELIVSBEDRIFTER

Studien ser på betydningen av reiselivsbedrifters samhandling for å styrke en destinasjon, samt effektene det måtte ha for regionen. For å belyse forskningsspørsmålet vil teori innen nettverk, kunnskap og entreprenørskap stå sentralt.

Avsnitt 2.1 vil presentere begrepet nettverk. Her vil også ulike typer samarbeid bli diskutert samt en begrepsavklaring for denne studien. Nettverksstrukturer vil bli belyst ved hjelp av teorier innen industrielle nettverk, for å gi et bilde av de ulike samarbeidsstrukturene som finnes innen nettverksarbeid. Betydningen av nettverk i reiselivet blir deretter presentert. Her vil jeg se nærmere på hvorfor mange innen reiselivsnæringene sjeldent tar del i nettverk, som vil være til hjelp når jeg skal se på motivasjoner for å ta del i samhandling. Følgende vil også forventninger stå sentralt i motivasjonen, der forventninger er knyttet opp til tidligere erfaringer innen samhandling. For å kunne avdekke betydningen av samhandling mellom reiselivsbedrifter for utviklingen av regionen, er det sett nærmere på betydningen av menneskelige ressurser. Den kreative klassen er en type mennesker som er viktig i utviklingen av kunnskapsbasert næringsliv i en region. Den kreative klassen tiltrekkes steder hvor det er aksept og toleranse. Dette er et aspekt som er viktig å ta med seg videre i analysedelen, for å se på regionens evne til å utvikle seg basert på stedets holdninger innen entreprenørskap. Videre er bedriftsnettverket forutsetninger til å være innovative i samhandlingen vurdert. Avsnittet 2.2 presentert de to typene erfaringsbasert kunnskap og forskningsbasert/eksplisitt kunnskap. Til slutt i dette avsnittet blir begrepet kunnskapsflyt presentert, samt betydningen av kunnskapsflyten innen nettverket.

Entreprenørskapsordet har vokst i betydning de siste 15 årene, og det er satt mer fokus på entreprenørskapets betydning for samfunnet, gjennom verdiskapning i nyetableringer og entreprenørskapsprosesser. Begrepet er også satt mer på agendaen på alle nivåer i utdannings-systemet. Avsnitt 2.3 vil se litt på betydningen av entreprenørskapet, samt intraprenørskapet, før jeg ser nærmere på begrepet interprenørskap som et nytt begrep for entreprenørskap innen nettverkssamhandling. De entreprenørielle handlingene som blir presentert videre er sett i lys av interprenørskapet i nettverket.

Til slutt vil avsnitt 2.4 presentere fenomenet reiseliv, samt belyse betydningen av reiselivsnæringene. Videre er ulike turismetyper presentert, før en oppsummering av kapittelet som gir oppgaven et teoretisk rammeverk.

## 2.1 NETTVERK

Det er mange forskjellige navn som blir brukt på samarbeid, som har ulik betydning i ulike sammenhenger. Begreper som partnerskap, samhandling, nettverk, strategiske allianser, joint venture og leverandørrelasjon, er alle i bruk, men noen blir mer brukt enn andre innenfor ulike bransjer (Haugland, 2004). Ifølge Haugland (2004) sin klassifisering er samhandling mellom flere enn fire bedrifter et *nettverk*, hvor fire eller flere gjerne blir omtalt som en kjede eller kompetansenettverk. I reiselivssammenheng blir ofte *samhandling* brukt om bedriftssamarbeid, og vil derfor bli brukt i denne oppgaven. Jeg vil i oppgaven bruke begrepet nettverk om gruppen bedrifter som samarbeider, mens samhandlingen er de aktiviteter (marked og intern organisering) som foregår innenfor nettverket. I dette nettverket innebærer aktivitetene utvikling av reiselivstilbud, samt utveksling av informasjon og fellesskap. Utviklingen av samhandlingen er nøkkelen til et produktivt arbeid, verdiskapning og konkurransekraft (Solem m.fl., 2004).

Globaliseringen og den internasjonale konkurransen presser bedrifter til å stadig tilpasse produkter og tjenester til et marked hvor kundene stiller nye krav. Bedrifter må være dynamiske og tilpassingsdyktige for å holde seg i markedet. For å få et fortrinn i en stadig mer presset konkurranse er det flere bedrifter som søker samspill med andre bedrifter for å komplettere egne særegne ressurser og kompetanse (Dale m.fl., 2004). Bedriftsledere har fått opp øynene for hva langsiktig samarbeid har å si for måloppnåelse. Gjennom samhandling vil bedrifter som tidligere ikke har hatt mulighet til å møte kundenes krav på en konkurransedyktig måte, kunne stå sammen og danne tilstrekkelig kompetanse. Det har vist seg at hvis det befinner seg mange små bedrifter innenfor et avgrenset område med relasjoner til hverandre, kan de være minst like dynamiske og teknisk avansert som store industrielle klynger (Hjalager, 2001). I et samspill kan bedriftene utvikle en felles kompetanse og et felles særpreg, som vil gjøre det vanskelig for konkurrentene å kopiere.

Jeg vil i det følgende se nærmere på definisjonen av industrielle nettverk, samt samarbeidsstrukturer innen slike nettverk. Det er fullt mulig å bruke en sammenligning mellom industrielle nettverk og andre nettverk som innen turisme, da strukturen og aktivitetene de tar del i er like. Men det er viktig å påpeke at turistdestinasjoner kan være noe forskjellige i sin struktur og politisk styring, samt at de er noe dynamiske i endringer av utviklingsvilkår for turismen (Hjalager, 2001).

Håkansson & Johanson (Sitert i Solem & Pettersen, 2004:20) definerer et industrielt nettverk som «[...]et sett av sammenhengende relasjoner mellom bedrifter». Det kan dermed sies at et nettverk er en struktur der ulike bedrifter er bundet sammen ved unike bånd (Solem & Pettersen, 2004). Relasjonene i et nettverk er hva man kaller lenker, disse lenkene knytter nodene (bedriften, enkeltpersoner) sammen på ulike vis og skaper et mønster som er mer eller mindre permanent. Dette gjør at nodene kommer i forskjellige strukturer, helt etter hvilke lenker de har til hverandre. Forhold som påvirker strukturen i et nettverk er hvor like og ulike bedriftene er, samt hvor avhengige de er av hverandre og hvor definert og avgrenset aktivitetene dem imellom er. Disse forholdene vil avgjøre om hvorvidt relasjonene er sterke eller løse, og om nettverket er tett, løst eller sentralisert i sin struktur (Solem & Pettersen, 2004). I løse nettverk er det få noder som har kontakt med hverandre, mens i tette har de fleste nodene kontakt med hverandre. En sentralisert struktur er når en node står sentralt i relasjonene.

De fleste studier av industrielle nettverk er nettverk med fokus på innovasjon, utvikling og forskning. I disse studiene viser det seg at geografisk nærhet til hverandre er svært viktig i innovasjonsarbeid fordi man er avhengig av personlig kontakt og tillit til hverandre som må kontinuerlig vedlikeholdes (Hjalager, 2001). Erfaringsbasert kunnskap er forankret i bedriftene og lokalområdet, som gjør at geografisk nærhet til hverandre øker en felles forståelse og utnyttelse av denne kunnskapen. Nettverk kan ha fire strategiske retninger: nedstrøms allianser, oppstrøms allianser, vertikale allianser, horisontale allianser og relaterte/urelaterte allianser. Nedstrømallianser er allianser med kunder, mens oppstrømallianser er allianser med leverandører. Vertikalallianser er med både leverandør og kunder (Haugland, 2004). Horisontallianser er samarbeid med bedrifter på lik linje som en selv. Et urelatert eller relatert samarbeid sier noe om diversifiseringsstrategien. Et relatert samarbeid vil være nær egen virksomhet, hvorimot urelatert samarbeid er satsing i en annen bransje (Haugland, 2004). Hvor nært samhandling er sin egen bransje og bedriftens strategiske kjerne (unike verdifulle egenskaper som gir bedriften konkurransefortrinn) sier hvor betydningsfullt samarbeidet er for bedriftens forretningsområder. Graden av samhandlingen og avhengigheten mellom bedriftene kan måles ved å plassere samarbeidsløsningene i forhold til marked og intern organiseringen. Er de nær marked, er båndene i nettverket svake, er de nær intern organisering er de sterkere. Denne måten å måle på er kritisert, men gir allikevel en illustrasjon på hvor avhengig bedriftene er av hverandre (Haugland, 2004). Det er en viss risiko med tett samhandling til en bedrifts strategiske kjerne. Jo nærmere den strategiske kjernen samhandlingen er, jo større risiko er det

for å få kjernekompetansen tappet. Enhver bedrift handler utav egeninteresse, og det vil være fare for at en av partene i et nettverk bryter ut, for så å fortsette det videre arbeidet på egenhånd.

Granovetter (1983) har lagt vekt på nettverk og sosiale forhold for å kunne lykkes som entreprenør, og understreker viktigheten med å ha de rette folkene rundt seg, som en stoler på og som støtter en. Han foreslår at nettverk er en organisatorisk form eller institusjon, men ikke på samme måte som en bedrift (Mitra, 2012). Nettverk er en organisert form av økonomisk aktivitet som inkluderer individer og organisasjoner som er knyttet sammen som et resultat av formelle og uformelle relasjoner, som kontraktsforpliktelser eller familieband (Mitra, 2012). Et uformelt nettverk defineres ut ifra tilfeldige møter mellom enkeltpersoner som ser nytten i å holde kontakt, hvorimot et formelt nettverk er mer profesjonelt med strategiske mål i sin samhandling. «The strength of weak ties» er de svake forholdene, hvor relasjonen er kun forretningsmessig med ingen personlig tilknytning (Spilling, 2006). De «svake båndene» gir en tilgang til informasjon og ressurser som er utenfor det en har tilgang til innenfor sin egen omgangskrets, men de «sterke båndene» har en større motivasjon til å assistere når det er behov, og er derfor mer tilgjengelig (Granovetter, 1983). Spilling (2006) kaller «svake bånd» for «armlengdes bånd» og kjennetegner dem gjennom mangel av gjensidig forhold mellom aktørene, og at relasjonen kun er basert på forretninger. Denne typen relasjon er viktig for å kunne få tilgang til ny informasjon, de er også mindre tidskrevende ettersom man ikke investerer seg følelsesmessig. De «sterke båndene» er ofte nære venner eller familie. Alle bedriftene i nettverket, utenom en, blir drevet av en familie. I forskning innen familievirksomheter blir begrepet tillit ofte brukt, da det står sterk i familieband (Eddlestone m.fl., 2014). Tillit er positivt, ved at den forankrer forutsigbarhet og bidrar til at en alltid har hjelp i bakhånd. Men tilliten kan også føre til opportunisme og tilfredshet, samt at en blir blind på tillit (Eddlestone & Morgan, 2014).

De «sterke bånd» eller «forankrede bånd», er også bygget på gjensidighet. Relasjonene er ikke kun basert på ren økonomisk transaksjon, men har rom for privat informasjon og en følelsesmessig komponent (Spilling, 2006). Granovetter (1983) mener at bedrifter som genererer mange sterke bånd kan skape en klyngedanning. Porter beskriver klynger som “geographic concentrations of interconnected companies and institutions in a particular field” (Porter, 1998:78). En klynge kan bestå av leverandører, kunder, universitet/høgskoler, myndighetene og andre institusjoner (Porter, 1998). Det kan være både positivt og negativt hvis en genererer mange «sterke bånd» og utvikler seg til å bli en klynge. Det kan resultere i at ny informasjon ikke blir spredd, samt at bedriftene ikke får tilgang til «ikke-redundant

informasjon», som er informasjon utfor klyngen (Spilling, 2006). «Ikke-redundant informasjon» er hva Granovetter (1983) kaller for «styrken i de svake bånd», hvor kunnskapen i klyngen vil være redundans og av typen «sterke bånd», noe som ikke er produktiv for utviklingen. Men klynger kan også stimulere innovasjonsevne og konkurransestyrken til bedriftene gjennom innovasjonspress, komplementaritet og kunnskapsflyt (Malmberg m.fl., 2005). Krevende kunder og konkurranse mellom lokale leverandører om oppdrag, bidrar til innovasjonspress, men det er viktig å nevne at innovasjonspress er opprinnelig knyttet til nasjonale næringsklynger, som er utenfor hva denne studiens omfang er (Isaksen, 2010). Innovasjonspress er også lite representert i små regionale klynger. Komplementaritet er ressurser som bedriftene opparbeider, og som alle i klyngen kan dra nytte av. Bedriftene kan opparbeide felles innsatsfaktorer for eksempel å lære opp arbeidskraft slik at man får et spesialisert marked (Isaksen, 2010). Kunnskapsflyten skjer når bedriftene samarbeider, nyetableringer tar del i nettverk, arbeidstakere skifter arbeidsplass og når bedrifter bruker samme konsulenter, vel å merke så lenge aktørene ikke blir fastlåst i en måte å gjøre det. Kunnskap spres også gjennom bedrifter som kopierer smarte løsninger, for så å forbedre dem.

### *2.1.1 Nettverk i turismen*

Det har dukket opp flere studier som adresserer klynger og nettverk i turisme -og servicesektoren (Novelli m.fl., 2006). Nettverk i reiselivssammenheng betraktes som relasjoner eller samarbeid mellom mennesker eller organisasjoner om turismeutvikling, profilering, markedsføring av reisemål, innkjøp, informasjon og næringspolitikk (Jacobsen m.fl., 2008). Ofte består turismen av små til mellomstore bedrifter som produserer og leverer komplementære produkter eller servicer, som på overflaten har fellestrekk med hvordan industrielle distrikt fungerer (Hjalager, 2001). Målet med klynger og nettverk i turismen er å fremheve aktivitetene som er tilgjengelige i destinasjonen eller regionen, og for å få bedrifter som vanligvis jobber isolert til å sammen bygge opp et attraktivt turismeprodukt. Gjennom samhandling med andre blir man kjent med nye aktører som en kan utvikle forretningsideer og kompetanse med. Novelli, Birte & Trisha (2006:1143) definerer turismeklynger som:

*[...] the result of the co-location of complementary firms, which may not necessarily be involved in the same sector, but may benefit by pre-existing network membership and alliances' dynamics.*

Nettverk er viktig i mobiliseringen av bedrifter til å stå samlet i utfordringene de har i å skape en destinasjon som er attraktiv og synlig for turistene. Mange små bedrifter vil ikke ha

muligheten til å vokse, selv om de sitter med gode ideer som er ønsket i markedet, fordi økonomien ikke strekker til. Entreprenører i små virksomheter har mangler ofte kunnskap om ulike typer virksomhetsferdigheter som regulering, organisering, regnskap, finans, markedsføring og strategisk tenkning, noe som øker sjansen for å mislykkes og i verste fall konkurs (Szerb, 2003). Gjennom nettverk kan bedriftene redusere disse problemene. Men Fuglsang m.fl. (2013) påpeker at det kan være problematisk å engasjere reiselivsbedrifter i nettverk, da bedriftene er små og ikke har erfaringer med å jobbe i stor skala slik som store bedrifter har. Små bedrifter jobber også oftere innen uformelle nettverk enn hva større bedrifter gjør, ettersom de vektlegger sosioøkonomiske forhold, sosial og kulturell bakgrunn samt mellommenneskelige forbindelser mer i nettverk (Szerb, 2003).

Ettersom serviceinnovasjoner er lette å imitere stiller mange seg utenfor nettverk og samhandling, for å beskytte egne ressurser i frykt for imitasjon. Noen ønsker ikke å dele kunnskap, fordi de ønsker å holde den internt i bedriften. Ifølge Statistisk Sentralbyrå (2012) samhandler fornøylesparker og reiselivarrangører i Norge til en viss grad når det kommer til produkt -og prosessutvikling, mens innenfor overnatting, servering og transport er det mer sjeldent. Dominansen av etablerte bedrifter i markedet gjør det desto viktigere for virksomheter innen overnatting, servering og transport å samhandle for å kunne være konkurransedyktig. Aktiv deltakelse i formelle og uformelle nettverk har fått mye oppmerksomhet i litteraturen, som en kilde til kunnskap for reiselivsbedrifter (Thomas, 2011). Derfor er den lave forekomsten av samhandling blant reiselivsnæringene i Norge bekymringsverdig for kunnskapsflyten.

Noen bedrifter ønsker ikke å ta del i nettverk ettersom de setter levemåten de har, og kvaliteten på livet slik det er høyere. Disse menneskene kan bli betegnet som «livsstils entreprenører», som vil si at bedriften skaper en viss levemåte og kjærlighet for stedet for entreprenøren. Dette gjør at slike bedrifter sjeldent tar del i nettverk for å vokse og utvikle seg. Tillit er et viktig nøkkelord, og er nødvendig for at bedriftene skal kunne føle seg trygge i å dele kunnskap. Gjennom tillit vil også aktørene være mer åpne og lytte til den kunnskapen de andre måtte de andre måtte inneha. Tillit kan skapes gjennom regler og lover, eller gjennom moralsk påbud (Hjalager, 2001). Den siste er det som er mest vanlig i industrielle distrikter. Ved gjentagende personlig kontakt mellom bedriftene vil tilliten øke.

De fleste nettverk har ofte asymmetriske bånd, og informasjonen flyter ikke jevnt ut til alle. Men det ligger som regel en forventning til grunn at alle skal være like deltakende selv om de har ulike forutsetninger. Gjensidighet er normen i samhandling, som ofte kan lede til «gratispassasjer» -problemet hvis den ikke blir opprettholdt. «Gratispassasjerer» overlater



andre til å gjøre jobben og er ikke-deltakende, selv om en er tilstede (Spilling, 2006). En slik situasjon kan føre til at partene som virkelig deltar og deler informasjon fra sine bedrifter føler de gir mye men får lite. Når et nettverk blir opprettet vil de ulike bedriftene ha forskjellige forventninger til samhandlingen. Det tar mye tid og ressurser å etablere og vedlikeholde nettverk. Jo flere utgående kontakter en bedrift har, jo mer vil bedriften generere senere kontakt (Spilling, 2006). Det vil si at det skapes forventninger om at informasjon man har gitt fra seg blir behandlet, og at det gis tilbakemelding. Relasjonen vil legge beslag på tid og ressurser. Nettverk vil derfor ikke være et positivt tilskudd for bedriften, med mindre bedriften har tid og ressurser til å utnytte informasjon som ligger i relasjonene, og samtidig generere gjensidighet. Informasjonen nettverket i denne studien har, er deres tidligere erfaringer i nettverksarbeid. Med andre ord er forventning og erfaring knyttet sammen. Deltagerne i nettverket vil derfor ha forventninger til samhandlingen basert på tidligere erfaringer de måtte ha av samhandling.

### *2.1.2 Samhandling – En del av regionsutvikling*

Prosjektet «Tillvækstens drivkræfter», som Haugjord & Eilertsen (2011) referer til, identifiserte årsaker som manglende samhandling mellom aktørene, samt manglende arbeid med høyskoler/universitet som en årsak til tilbakegang/stagnasjon i vekst i regioner og bedrifter. Det er gjort mye forskning på regioner som har opplevd suksess gjennom bedrifters samhandling med hverandre, et eksempel på en slik suksessfull region er det «tredje Italia» (Hjalager, 2001). Bedriftene befant seg på små geografiske avgrensede områder og spesialiserte seg på hver sin produksjon av varer som strikkevarer, landbruksprodukter og keramikk. Men det er ikke alltid materialet en region har å tilby gjennom bedriftene, som er oppskriften på suksess, en konsentrasjon av menneskelige ressurser kan være lik så viktig.

Florida (2002) snakker om «business climate» og «people climate». Han sier en må vektlegge «people climate», da det er det som tiltrekker den kreative klassen som er viktig i utviklingen av kunnskapsbasert næringsliv i en region. Den «kreative klassen» er unge mennesker som er velutdannede og kreative, og som tiltrekkes steder hvor det er mangfoldighet, aksept for forskjeller, et vidt tilbud innen aktiviteter, jobber og livsstil. Stedet må ha en kultur for toleranse, aksept, fravær av skadefryd og misunnelse, hvor en kan føle seg trygg ved å sett høye mål samt prøve å nå dem. Florida mener bedriftene kommer etter menneskene, og ikke omvendt. Bedrifter ønsker å være der de mest kompetente menneskene er, noe som gjør den «kreative klassen» til en viktig drivkraft i en ny «kreativ økonomi» (Mangset, 2009).

Når Florida sier region mener han en storby og identifiserer den «kreative klassen» til geografiske steder som San Fransisco og Boston, som betegnes som «kreative senter» (Florida, 2002). Dette har pirret interessen til andre land, blant annet Norge, til å tilpasse ideene til sine egne forutsetninger og interesser for å prøve å markedsføre byer som kreative senter. Informasjonsalderen har bidratt til at grenser viskes bort, som gjør at regioner og samfunn som er synlige utad, vil kunne ha et globalt marked i den «kreative klassen».

Det kan diskuteres om begreper som «kreative klasser» og «kreative senter» slik som Florida beskriver det kan plasseres inn i en norsk kontekst. Norge er et lite langstrakt land med en lav og spredd befolkning, noe som gjør en konsentrasjon av mange kreative mennesker, slik som en finner i San Fransisco og Boston, ikke eksisterende. Men det vil ikke si at selve hovedbetydningen og tanken bak den «kreative klassen» ikke kan identifiseres her til lands. Norge er et høykostnadsland, slik som mange andre i vesten, som forutsetter at en ikke kan konkurrere på pris i det globale markedet. Derfor mener Florida at innovasjonsevnen og de mennesker med «talenter»<sup>2</sup> til å utføre innovasjoner blir desto viktigere i vestlige land (Isaksen, 2005). Bedrifter må dermed konkurrere på kvalitet, merke, design, ny organisering eller teknologi for å kunne hevde seg i markedet. Den kreative klassen finnes innen flere forskjellige yrker hvor en jobber med å «create meaningful new forms», ifølge Florida (2002:18). Yrkene er derfor organisert innen å løse problemer som i for eksempel teknologi, underholdning, finans og kunstnere, og er viktig i utviklingen av kunnskap og næringsutvikling. Ca. 30% av de sysselsatte i Amerika er under den kreative klassen, hvor det har vært en betydelig stigning etter årtusenet skiftet (Florida, 2002). Isaksen (2005) viser til tall fra 2003, hvor Norge har 765.787 personer som kan betegnes som en del av den kreative klassen. Ca. 36% av dem er sysselsatte i yrker innen den kreative klassen. Tallene er noe gamle og vil sannsynligvis være noe høyere i dag. For å oppsummere så er det er tre t`er som gjelder når det er snakk om en regions konkurransestyrke innenfor kunnskapsbasert næringsutvikling: toleranse, talent og teknologi.

Denne klassen med høykompetente mennesker er nødvendigvis ikke dem som jobber innenfor reiselivet, og heller ikke en gruppe mennesker som tiltrekkes perifere områder som indre

---

<sup>2</sup> Begrepet blir brukt av Florida om ressurspersoner som er med på å utvikle kunnskapsintensive næringer og måler omfanget av talenter ut ifra hvor mange som minimum har en bachelorgrad (Isaksen, 2005).

Helgeland. Men jeg ønsker å belyse teorien, da menneskegrupper med høyere utdanning og som jobber innen problemløsningsyrker er viktig i utviklingen av næringslivet. Jeg vil i denne studien tilegne begrepet «kreative klassen» de unge som flytter ut av regionen og får seg utdanning. Denne gruppen mennesker er viktig å trekke tilbake. Jeg vil se nærmere på dette i avsnitt 5.4 i analysedelen.

Går en bort ifra de menneskelige ressursene som viktig i regionsutvikling, og ser tilbake på bedrifters betydning, kan en se at deres tilgang til ny kunnskap er viktig. Flere studier av high-tech områder viser at nærhet til lokale universitet har betydning for læringsprosesser (Hjalager, 2001). Malmberg & Power (2005:416) refererer til Beise og Stahls (1999) studie av 2.300 tyske innovative høy-teknologiske bedrifter, som viste at samarbeid med universiteter har stor betydning for bedriftens tilgang til ny kunnskap, men at geografisk nærhet til universitetet var mindre betydningsfullt for tilgangen. På den andre siden viser studie fra Stockholm, Barcelona og Vienna seg å være motsatt, her er nærhet til kunnskapsinstitusjoner og tilgangen til kunnskap linket sammen. Et eksempel på at samhandling mellom bedrifter og forskningsinstitusjoner fremmer kunnskapsdeling og regional utvikling, er Boston regionen i USA. Amdam (2000:208) refererer til Nilsson (1998) som så nærmere på regionen i forhold til andre storbyer i Europa, og kunne ikke finne samarbeid som kunne sammenlignes med Boston regionen. Dette kan antyde at stedet og kulturen er viktig i konteksten for kunnskapsdelingen. Forskningsinstitusjon er ikke nødvendigvis avgjørende for vellykket regional utvikling, men politikken til universitetet er viktig for næringsutvikling.

Det må tas i betraktning at studiene ser på fordelene kunnskapsetablering har for høy-teknologiske industrier som driver med patentutvikling. Regionale universitet vil kunne produsere forskningsbasertkunnskap om økonomisk og teknologisk problemløsning, men lite viser til at samarbeid med universitet i kunnskapsutvikling i service-klynger gir resultater (Malmberg & Power, 2005). Som nevnt tidligere jobber små bedrifter oftere innen uformelle nettverk, som kan være en bak forliggende forklaring på Malmberg & Power (2005) uttalelser om at lite viser til resultater i samarbeid mellom universitet og service-klynger.

Regionale Universiteter oppsto veldig sent i norsk kontekst, hvor blant annet Nordland var sent ute med å videreutvikle den tidligere høgskolen som drev med profesjonsutdanning, til å bli Universitetet i Nordland (Finstad m.fl., 2011). Dette har resultert i at Nordland er underutviklet når det kommer til regionalt arbeidsmarked for profesjonsbåret og forskningsbasert kunnskap. Universiteter er en kilde til forskningsbasertkunnskap. For reiselivsnæringene vil typen

erfaringsbasert kunnskap være til mer nytte for utvikling innad i småskala bedrifter, med mindre det er en banebrytende teknologi som vil gjøre drift enklere. Det kan være at et samarbeid med et universitet i tilgangen på kunnskap kun er fordelaktig for sektorer som driver med laboratorium og naturvitenskapelige studier, som leder til produkter og prosesser som kan settes patent på. Det har i hvert fall vist seg å være vanskelig å mobilisere universitet/høgskoler som FoU-partner for bedrifter i klynger i Nordland. Årsaken til dette kan være mange, for eksempel at ansatte må prioritere andre oppgaver, og at institusjonene er statlig systembetinget (Finstad, Løvland & Mariussen, 2011). Men en skal ikke utelukke verdien av et slik samarbeid for reiselivsnæringene, ettersom bedriftene er små, har lav kapasitet og økonomi til å innovere på egen hånd

### *2.1.3 Nyskapning i nettverk*

Opp gjennom historien har turismen hatt store innovasjoner. Et eksempel er Thomas Cook som forut sin tid arrangerte selskapsreiser på midten av 1800-tallet (Hjalager, 2010). Uansett hvor spektakulære mange av innovasjonene har vært, har de dessverre sjeldent blitt tatt med i tradisjonell akademisk forskning, bygget i kjølevannet av teoretikere innen feltet som blant annet Schumpeter (Hjalager, 2010).

Innovasjonsaktiviteten i reiselivet har vært lite dokumentert. Selv om det siden årtusenskiftet har blitt publisert en del forskningsarbeid, er det for empirisk begrenset til å være dekkende for en hel situasjon (Rønningen, 2009g). Innovasjoner innen reiselivet er vanskelig å etablere, og lette å imitere, hvor innovasjoner innen prosesser og organisering er svært synlige for konkurrenter (Weidenfeld m.fl., 2010). Weidenfeld, Williams & Butler (2010:609) refererer til Hjalager (2002) som mener nyskapninger innen produkt og servicer består av minimale justeringer som differensierer bedriften fra andre. Det er flere typer innovasjoner, men prosess og organisering er de som er mest fremtredende i reiselivsbedrifter. For å sette i gang utviklingsprosesser i reiselivsnæringene er det ofte gunstig å involvere de ansatte for organisatoriske nyskapninger (Rønningen, 2009a). Når det kommer til produkt - og marked innovasjoner i reiselivsbedrifter er støtteordninger fra det offentlige med på å styrke mulighetene til foretaket. Kompetanseheving vil også bidra til å øke innovasjonsevnen, i tillegg til å implementere rutiner for å innhente markedsinformasjon (Rønningen, 2009a).

Det var først i 2010 at Statistisk sentralbyrå sin innovasjonsundersøkelse også dokumenterte innovasjon i norsk reiseliv. Resultatene viste at kun 12% av bedriftene innen reiselivet hadde innovasjon innen produkt eller prosess (Wilhelmsen & Foyen, 2012). Det viste seg også at

reiselivsbedrifter har liten grad av organisasjons innovasjon, sammenlignet med andre tjenesteytende bedrifter. Generelt sett har reiselivsbransjen en lav innovasjonsaktivitet, og er den minst innovative innen servicevirksomheter. Taperne er ofte serveringsstedene som trekker andelen ned når det gjelder markedsinnovasjon, og scorer også lavest generelt i innovasjonsandel (Wilhelmsen & Foyn, 2012). En utgjørende faktor for resultatene er størrelsen på foretakene. Vinnerne derimot er fornøyelsesparker og reiseoperatører. Det er viktig å nevne at undersøkelsen dekket kun foretak som har minst 5 ansatte og høyst 50 ansatte, samt at serveringsvirksomheter med 5-19 ansatte ble utelatt (Wilhelmsen & Foyn, 2012).

Det er ikke til å legge skjul på at reiselivsnæringene karakteriseres av barrierer for innovasjonsprosesser, som er en naturlig årsak av den svake koblingen til forskning og utvikling, mangel på ressurser og risikovilje samt et manglende samarbeid mellom virksomhetene (Weidenfeld, Williams & Butler, 2010). Det systemiske perspektivet er vektlagt når det kommer til innovasjon, og understreker viktigheten av kunnskapsflyt og interaktiv læring mellom bedrifter og andre systemer. Innovasjonssystemer innen reiselivet er svært sjeldent og i mange tilfeller ikke-eksisterende (Engen, 2012). Innovasjonsaktivitet øker i takt med bedrifters størrelse, noe som gjør det vanskelig for reiselivsbedrifter da de fleste er små og forblir det. Kulturelle distrikter er et begrep som blir brukt når en snakker om samhandling i kultur- og opplevelsesnæringen (Santagata, 2004), men begreper som regionale næringsklynger og regionale innovasjonssystemer er mer passende i denne oppgaven om samhandling mellom reiselivsbedrifter (Isaksen, 2010). Begrepene er analytiske og blir ofte brukt av personer som er ansvarlig for å utforme politikk og virkemidler som skal føre til utvikling av næringslivet i en region. Den regionale innovasjonspolitikken i Norge bygger i stor grad på system- og nettverksperspektivet, og det i større grad enn den nasjonale politikken.

Begrepet regionale innovasjonssystem ble identifisert gjennom studier av nasjonale innovasjonssystem, og har derfor mange av de samme trekkene som de nasjonale systemene men på et lavere geografisknivå (Rønning, 2012). Innovasjonssystem kan en identifisere ved å kartlegge relasjoner bedrifter har utenom samfunnet de befinner seg i. Selve innovasjonssystemet er da de aktørene som bedriften eller regionen samhandler med i nyskaping (Teigen m.fl., 2012). Regional innovasjonssystem blir delt opp i to systemer, det ene delsystemet består av regionens bedrifter, som kan bestå av én eller flere klynger, den andre er den kunnskapsmessige infrastrukturen i regionen, som vil si universiteter, høyskoler, forskningsparker, forskningsinstitusjoner og teknologisentre mm. (Isaksen, 2010). Relasjonene i systemet er som kanaler hvor ideer, kunnskap og kompetanse flyter igjennom og bidrar til

utvikling (Rønning, 2012). Gjennom samarbeid og kunnskapsflyt mellom de to delsystemene vil innovasjonsprosesser forsterkes. Kilder i en slik innovasjonsprosess kan komme både innenfra og utenfra regionen, det kommer an på om bedriftene har nasjonale eller globale verdikjeder og nettverk hvor de får ideer og kunnskap fra (Isaksen, 2010). Relasjonene i regionale innovasjonssystem er så pass stabile og sterke at nye impulser spres raskt ved at nodene sprer den til de andre delene av systemet, som gjør dem dynamiske og tilpasningsdyktige til endringer.

Innovasjonssystem er som nevnt svært sjeldent i reiselivsnæringene (Engen, 2012). Men det har vært påvist innovasjons lignende systemer i reiselivet i ti destinasjoner i Norden (Rønning, 2012), som er unntaks tilfeller da de begrenser seg til små geografiske enheter. Men aller mest minnet systemene om nettverk, da kriteriene i litteraturen for et regionalt innovasjonssystem ikke var helt innfridd. Systemene var «løs koblete», noe som gjør relasjonene svake og mindre stabile enn hva litteraturen viser til i et innovasjonssystem (Rønning, 2012). Dette gjør at eksterne impulser, kunnskap, kompetanse og ideer ikke spres like raskt, slik det gjør i innovasjonssystemer.

I oppgaven vil jeg bruke begrepet læringssirkel sammen med regionalt innovasjonssystem, ettersom sosiale systemer er mer fremtredende når det er snakk om servicesektoren, enn institusjonelle systemer (Rønning, 2012). Selv om systemene kan være løse er de målrettet, hvor samhandlingen og relasjonene er innovasjonsfremmende. Det er verdt å nevne at noen av bedriftene som blir studert har tidligere vært med i et VRI-program gjennom andre nettverk de tar del i. I 2009 ble en VRI satsning utvidet til Helgeland etter forespørsel fra fylkeskommunen. Det ble satt i gang tilretteleggingsaktiviteter i samarbeid med utviklingsaktører i regionen. Nettverkene «himmelsk sidesprang» (8 bedrifter fra kyst og fjell), «kystfolket» (11 bedrifter fra Vega og Brønnøy) og «fjellfolket» (11 bedrifter fra innlandet) ble satt sammen med den eksisterende klyngen/nettverket i Lofoten, for å etablere en læringssirkel (Finstad, Løvland & Mariussen, 2011). VRI er en andregenerasjons innovasjonspolitik<sup>3</sup> som er særlig unikt for Norge sammenlignet med andre nordiske land. I programmet blir virksomheter som vanligvis arrangeres gjennom universiteter, høyskoler og institusjoner gjennom egne etablerte avdelinger for aktivitetene, lagt ut til et eget program. Noe som gjør at en arbeider direkte med prosjekter

---

<sup>3</sup> Koordineres nasjonalt men tilpasses innsatsen til regionale behov og forutsetninger.

i bedrifter (Finstad, Løvland & Mariussen, 2011). Denne sammenkoblingen kan en kalle for en læringssirkel eller innovasjonssystem. VRI programmet jobber for å styrke samhandling og kunnskapsflyt mellom bedrifter, forskningsmiljøer og offentlige aktører (Forskningsrådet, 2014). I VRI-programmet ble mat og vertskap identifisert av de pakker og produkter med utviklingspotensial på Helgeland. Helgeland hadde på dette tidspunktet ulik profilering, med tre forskjellige destinasjonsselskap, samt at bedriftene innen de ulike nettverkene var sprikende, noe som gjorde utviklingen av samhandlingen krevende. I tillegg viste det seg at klyngen/nettverket i Lofoten allerede hadde utviklet et uformelt samarbeid på destinasjonsnivå, samt en godt etablert destinasjon (Finstad, Løvland & Mariussen, 2011). Lofotbedriftene fikk derfor et tettere samarbeid, som førte til at de andre bedriftene ble mer perifere. Det ble følgende tydelig at bedriftene på Helgeland vektla utviklingsstrategier på mesonivå tyngre.

Wilhelmsen & Foyen (2012) nevner ulike hemmende faktorer for innovasjon i reiselivet som økonomiske faktorer, høye innovasjonskostnader og mangel på finansiering. Reiselivsnæringene er også generelt preget av en «high turnover»<sup>4</sup>, og har problemer med å holde på og rekruttere kvalifisert personell. Markedsforholdene samt etterspørselen etter nye varer og tjenester er i stadig endring, i tillegg til at markedet er dominert av etablerte bedrifter som har ressursene til å raskt tilpasse seg endringene (Wilhelmsen & Foyen, 2012). Hjalager har identifisert fire barrierer for innovasjon i reiselivsnæringene; Lav kompetanse, mangel på tillit blant reiselivsbedrifter, hyppig utskiftning av ledere og at reiselivsbedriftene stort sett er små (Rønningen, 2009g). Med dette som utgangspunkt foreslår Hjalager at relaterte sektorer eller systemer hjelper de mange små bedriftene med relevant kompetanse og praktisk rådgivning for å øke bedrifters kunnskap og kompetanse, for deretter å øke forutsetningene deres til å være innovative. Mattson et.al ser det fra en litt annen side og påpeker hvordan innovasjoner i reiselivet må drives frem av aktører på utsiden av samlingen av reiselivsprodusenter (Rønningen, 2009g:13).

Men i realiteten utgjør eksterne aktører lite for innovasjon i reiselivsbedrifter, mener Engen (2012). Hun mener reiselivsnæringenes lave innovasjonsaktivitet er et resultat av en lite systematisk fremgang i innovasjonsarbeid, som innebærer begrenset arbeid i kompetanseheving

---

<sup>4</sup> High turnover betyr at bedriftens ansatte slutter i jobben relativt hyppig. Begrepet dekker ansatte som slutter frivillig i jobben samt de som blir bedt om å forlate.

og implementerte rutiner for å innhente markedsinformasjon (Rønningen, 2009a). Engen (2012) sin forskning av innovasjonsprosesser i reiselivet viser at innovasjonen ikke domineres av et mønster, men at det er flere veier fra idé til implementering. Innovasjonsprosessen er dynamisk og vil være forskjellige fra næringene som utgjør servicesektoren. Innovasjonsevne vil også være forskjellige fra destinasjon til destinasjon.

Turistdestinasjon er et begrep som blir brukt på romlige konsentrasjoner av turismetilbud, hvor det er en eller annen avhengighet av turismeaktivitetene (Hjalager, 2001). Gjennom en forskning på fjellturisme har det vist seg at aktive destinasjoner har de sterkeste destinasjonsselskapene (Rønningen, 2009g). Et sterkt regionalt lederskap er viktig for innovasjonsaktiviteten. Men fortrinnene til en destinasjon er avhengig av lokale aktører. Planprosessen for utviklingen av et reisemål er avhengig av lokale aktører som tar del i lokale beslutningsprosesser. For at innovasjonssystemet skal fungere, må planprosessene bidra til læring gjennom at kunnskap deles mellom de ulike aktørene. Ved å ha et bredt spekter av aktører, kan planprosessene også bidra til å bringe aktører utenfra reiselivsnæringene inn i innovasjonsarbeidet (Engen, 2012).

Ettersom det er snakk om reiselivsbedrifter, og deres organisering for å fremme regionen, vil destinasjonsselskapets rolle komme inn på banen. Markedsføring og promotering av reiselivet er destinasjonsselskapets arbeidsområde. Dette arbeidet er viktig for tiltrekningskraften til regionen, som har effekter for reiselivsbedriftene. Jeg vil se nærmere på destinasjonsselskapet under 3.1.1.

## 2.2 KUNNSKAP

Målet med nettverk er å dele og motta kunnskap fra andre. Jeg vil derfor presentere ulike typer kunnskap, samt betydningen av kunnskapsflyt mellom bedrifter.

Langeland m.fl. (2010) sier at forståelse for et fenomen krever stor og vedvarende innsats hvor innsikt bygges steg for steg. De definerer kunnskap som «en tilstand av forståelse» (Langeland & Vatne, 2010:7). Kunnskap blir fortolket og er derfor ikke noe som er ferdig til å bli overført og mottatt. Den er et resultat av konstruksjonsprosesser, der eksisterende erfaringer og kunnskap brukes for å innpasse den nye erfaringen for så å skape ny mening og forståelse (Arbo, 2000). Evne til å bearbeide og ta i bruk ekstern kunnskap, er avhengig av relaterte forkunnskaper. Forkunnskapene inkluderer grunnleggende ferdigheter, fellesspråk og kunnskaper om den nyeste vitenskap og teknologiutvikling i det respektive feltet. Jo bredere



forkunnskaper en har, jo større evne har en til å ta i bruk ekstern kunnskap. Dette er hva Cohen m.fl. (1990) kaller for bedrifters og individers «absorptive capacity».

### *2.2.1 Kunnskap i nettverk*

For å kunne bruke kunnskap til å løse problemer trenger en kompetanse. Kompetanse sees som en kapasitet til å håndtere problemer på en egnet måte. Som i bedrifter vil også kunnskap og kompetanse være i hodene til partene, samt i prosedyrer, rutiner og patenter i de enkelte bedriftene. En del av denne kunnskapen er hva en betegner som eksplisitt kunnskap (Langeland & Vatne, 2010). Eksplisitt eller kodifisert kunnskap, også kalt forskningsbasert kunnskap, blir overført mellom mennesker og bedrifter gjennom tall og figurer. Den er formell og systematisk, noe som gjør den enkel å kommunisere videre (Woolliscroft m.fl., 2013). Eksplisitt kunnskap kan segmenteres inn i: «know-what» og «know-why». Kodifisert kunnskap reiser over landegrensene temmelig problemfritt, takket være kommunikasjon- og informasjonsteknologien nå til dags. Den er tilgjengelig og gratis for alle typer bedrifter uansett lokalisering. Kunnskapen kan lett formidles, men den krever at mottakeren har spesifikke innsikter for å kunne dra nytte av den (Langeland & Vatne, 2010). Det er heller ikke gratis å implementere kodifisert kunnskap, da den skal evalueres og investeres i og det koster penger.

Den andre typen kunnskap kalles for tause eller erfaringsbasert kunnskap (Ray m.fl., 2007). Den kan ikke uttrykkes helt og holdent med ord, og sitter primært i hodet på mennesker. Den er ofte «sticky», noe som vil si at den er lokal i sin karakter. Den tause kunnskapen er vanskelig å kommunisere og formalisere slik en kan gjøre med eksplisitt kunnskap (Ray & Clegg, 2007), og er høyst personlig da kunnskapen har røtter i et individs engasjement, for eksempel i sin profesjon (Woolliscroft m.fl., 2013). Tilegnelse av kunnskapen er gjerne erfaringsbasert, hvor kunnskapen overføres gjennom dialog og praksis fra den som holder på kunnskapen til den uerfarne (Langeland & Vatne, 2010). Erfaringsbasert kunnskap blir delt opp i dimensjonene «know-how» og «know-who». «Know-how»-kunnskapen er uformell og vanskelig å «sette fingeren på». Polanyi (1967) sier vi vet mer, enn hva vi kan fortelle. Den tause kunnskapen er som et isfjell som stikker opp av havet, hvor bare toppen vises. Under overflaten ligger mye kunnskap skjult som ikke er klart for øyet. Videre gir Polanyi (1967) et eksempel på hvor vanskelig det kan være å forklare hvordan en kan vite mer enn hva en kan fortelle; en kan kjenne igjen et ansikt blant mange tusen, men allikevel kan en vanligvis ikke forklare hvordan en kjenner det igjen. Kunnskapen kan rett og slett ikke formuleres til ord. Dette er utfordringen

mange virksomheter står overfor; hvordan overføre individuell kunnskap til organisatorisk kunnskap.

En annen dimensjon i den tause kunnskapen er «know-who», som er viktig for å kunne generere ny kunnskap, og vil si at en har kunnskap om hvem som besitter ulike kunnskaper. Utvikling av ny kunnskap krever kunnskap som både er av vitenskapelig og erfaringsbasert art. Et viktig element i kunnskapsutviklingen er derfor å koble sammen ulike disipliner og kompetanser i eksterne og interne nettverk, slik at en tilsammen får en kompleks kunnskap om smale felt (Langeland & Vatne, 2010). Samhandlingen mellom disse aktørene og deres tause kunnskap vil kunne bidra til nyskaping og kunnskapsdeling. Formidlingen og delingen skjer gjennom ansikt til ansikt møter hvor tillit mellom aktørene utvikles. Regioner er arenaer for disse møtene og skaper rammer for samhandlingen. Nettverk vil kunne bidra til at aktørene blir mer produktive, ved at de deler på transaksjonskostnader. Kunnskapen vil også spres raskere, slik at ny kunnskap genereres raskere (Langeland & Vatne, 2010). Det er dette en kaller for klyngeutvikling.

Overføring av kunnskap er hva en kaller for kunnskapsflyt. Flyten av kunnskap skjer mellom bedriftene i nettverket, og er viktig for utviklingen av ny kunnskap, ideer og muligheter. Kunnskapsflyten av erfaringsbasert kunnskap er ikke håndfast, som vil si at det ikke kan sees eller røres ved, i motsetning til eksplisitt kunnskap som er tydelig overførbart og kommer i håndfastform, som for eksempel dokumenter og i databaser. Lite forskning er gjort på kunnskapsflyt av erfaringsbasert kunnskap, noe som kan begrunnes med fenomenets immaterielle tilstand (Weidenfeld, Williams & Butler, 2010). Hvorvidt bedrifter innen reiselivet har kapasitet til å absorbere kunnskap som fører til innovasjon, er varierende og betinget av bedrifters størrelse. Kunnskapsoverføring innebærer:

*a variety of flows, within firms, between firms, between producers and consumers, and between private sector and public sector organisations, which are facilitated by and contribute to the blurred boundaries of firms (Weidenfeld, Williams & Butler, 2010:605).*

Kunnskapsoverføring av erfaringsbasert kunnskap skjer både på et micro -og macronivå. På micro-nivå blir kunnskapen delt innen bedriften gjennom personlig kontakt, mens på macronivå blir kunnskapen delt gjennom arbeidskraft -«spill-over» samt observasjoner av andre bedrifter. Kunnskapsdeling på micro-nivå vil være avhengig av en geografisk nærhet til hverandre. Men geografisk nærhet til hverandre er ikke ene og alene forklaring på kunnskapsoverføring og spredning av innovasjoner mellom reiselivsbedrifter. Her spiller bedrifters likhet til hverandre

en større rolle, ettersom læring mellom bedrifter med produktlikhet har et bedre utgangspunkt i kunne ta i bruk hverandres erfaringer (Weidenfeld, Williams & Butler, 2010). Jo bredere kunnskaps gap det er mellom bedriftene i et nettverk, jo vanskeligere blir det å absorbere den erfaringsbaserte kunnskapen som overføres.

Bedriftsnettverket i denne studien søker å dele erfaringer med hverandre gjennom nettverket. Overføringen av taus kunnskap mellom partene skjer gjennom sosialisering, hvor ideer blir delt og diskutert. Hvis bedriftsnettverket skal anvende eksplisitt kunnskap som skal overføres til erfaringsbasert kunnskap, må det gjøres gjennom generering av nye ideer fra den eksplisitte kunnskapen, eller gjennom «learning-by-doing» (Weidenfeld, Williams & Butler, 2010).

### 2.3 ENTREPRENØRSKAP

Entreprenørskapsbegrepet er mye diskutert og definert, og har derfor ingen universell forståelse. Definisjonene er mangfoldig og springer ut fra forskjellige fagfelt og forståelser. Entreprenørskapsbegrepet er i denne sammenheng presentert for å gi en forståelse av entreprenørskapsprosessene i nettverket.

Entreprenørskap er en viktig del av næringsutvikling og nyskapning, og dreier seg om menneskers evne til å organisere nye virksomheter i forhold til det bestående næringslivet (Spilling, 2006). Entreprenøren er en person som tar eksisterende ressurser, kombinerer dem på nye måter, for så å skape noe nytt (Schumpeter, 1983). Schumpeter innså etterhvert at beskrivelsen av den individuelle entreprenøren ikke passet inn i store rutinebaserte bedrifter og orientere seg mer mot entreprenøren som en kollektiv prosess. Entreprenøren er selve individet som iverksetter endringen, men entreprenørskapet kan ikke bli sett i et vakuum, men som en prosess bestående av mange mennesker. Det er som regel et mangfold av mennesker i entreprenørens nære omgivelser (næringslivet, familien, politikk) som står bak entreprenøren og etableringen av nye virksomheter (Spilling, 2006).

Revolusjonen som oppstår når entreprenøren setter sammen en ny kombinasjon benevnes som en «kreativ destruksjon». Den «kreative destruksjonen» innebærer å skape noe helt nytt innen produkter, prosesser eller produksjoner, og er av typen radikale innovasjoner da de er banebrytende. Inkrementelle innovasjoner er stegvise endringer i produkter, prosesser og produksjoner. Innovasjoner utvikles på følgende måter 1) introduksjon av et nytt produkt, enten av en annen kvalitet av det eksisterende eller som ikke før er kjent 2) introduksjon av en ny metode for produksjon som ikke før er testet 3) Gå inn i et nytt marked hvor produktet ikke allerede eksisterer 4) Utnytting av et nytt råstoff eller halv-fabrikat i produksjonen 5) Ny

organiseringen innen en næring (Schumpeter, 1983). Servicesektoren er preget av små endringer og skritt (Weidenfeld, Williams & Butler, 2010) sammenlignet med de sprangvise endringene i vareproduksjon og teknologi. En kan derfor si at de radikale nyskapningene, hvor utviklingen skjer sprangvis og knuser det eksisterende markedet, er knyttet mer til høyteknologiske bedrifter.

Entreprenørskapet er ikke basert på imitasjon ifølge Schumpeter, og defineres derfor som «å gjøre nye ting eller gjøre ting som allerede er gjort, på en ny måte» (Spilling, 2006:23-24). Innovatøren er personen eller virksomheten som kommer opp med den nye kombinasjonen (oppfinnelsen), hvorimot entreprenøren er personen som iverksetter den. Men entreprenørstatusen er midlertidig, så fort den nye kombinasjonen er satt sammen og satt ut i praksis, er entreprenøren ikke noe mer enn en vanlig sjef for en entreprise (Schumpeter, 1983). Innovatøren og entreprenøren kan være en og samme person, men ikke nødvendigvis. Oppfinnelsen tiltar statusen som innovasjon når den får et bruksområde, samt kommersialiseres. Dette kan ta flere år, da en oppfinnelse for eksempel kan være avhengig av utviklet teknologi for å kunne iverksettes. Schumpeters syn på nyskapning gjør at personen som kommer opp med en idé er innovatøren, mens den som implementerer en innovasjon et annet sted hvor den ikke før er prøvd ut, er en imitator. Dette synet kan diskuteres ettersom en imitator faktisk gjør en innovativ handling ved å implementere en innovasjon på et sted der den ikke før er kjent. Imitatoren vil kun bli innovatør selv ved å forbedrer den originale innovasjonen med nye funksjoner, ifølge Schumpeters beskrivelser av nyskapning. Det skal sies at imitatoren ofte er den som høster verdien av en innovasjon og kommer ut som vinneren, ettersom de finner bedre måter å gjøre det på, samt billigere å produsere (Shenkar, 2010).

Schumpeters beskrivelse av entreprenøren har skapt en idealtipe og utelukker mange til å kunne tilsi seg tittelen som entreprenør. Forskning innen små bedrifter i reiselivet har brukt definisjonen til Schumpeter hyppig. Derfor blir alle som driver, eller har etablert en reiselivsbedrift, omtalt som entreprenør, selv om det i Schumpeters definisjon ikke stemmer (Bredvold m.fl., 2001). Mye av Schumpeters arbeid er preget av den vareproduserende tiden han var i, hvor mye av forskning innen nyskapning ble basert på nettopp vareproduksjon og teknologier. Forskning innen tjenesteproduksjoner kom først i senere tid hvor blant annet Sundbo og Gallouj tok opp innovasjonsforskning i servicesektoren (Rønningen, 2009a:15). Bredvold & Holmengen (2001) har i sitt studie av reiselivsbedriftseiere sine motiver for å starte bedrift, valgt å ikke bruke begrepet entreprenør. Bakgrunnen for dette er tidligere forskning som har satt likhetstegn mellom nyetableringer, småbedriftseiere og entreprenører, som er

motsigende til det Schumpeter definerer som entreprenør. Det er viktig å nevne denne problemstillingen i bruken av begrepet entreprenør i reiselivssammenheng, men det blir ikke tatt et standpunkt i diskusjonen i denne studien. Schumpeters teori er presentert selv om respondentene i denne studien nødvendigvis ikke oppfyller Schumpeters krav. Schumpeters teori er fortsatt betydningsfull for forståelsen av entreprenørskapet i reiselivet, selv om det kan diskuteres om det er mulig å oppfylle kravene for å tilta statusen som entreprenør. Schumpeters ideer av entreprenørskap står enda sterkt, hvor entreprenørskapet er koblet til FoU og sees som innovative med stor potensiell vekstkraft. Men det er også andre etableringer med mindre tilknytting til FoU og som ikke har det store potensialet innen vekst og sysselsetting, som er lik så viktig for verdiskapningen.

### **Intraprenør**

Det er ovenfor presentert entreprenøren som etablerer av en virksomhet. Teorien kan sees i sammenheng med bedriftseierne som intraprenører i nettverk. Nettverket er en kollektivprosess i entreprenørskapet. Nettverket er rammen rundt intraprenørskapet, hvor bedriftene bruker sine eksisterende ressurser og kombinerer dem for å etablere og utvikle flere reiselivstilbud. Bedriftsnettverket forbedrer, samt utvikler hverandres produkter, til et helhetlig produkt. Nettverkets organisering er ikke før prøvd ut i reiselivsnæringen på indre Helgeland, noe som gjør selve organiseringen i nettverket nyskapende.

En entreprenøriell handling innen egen virksomhet kalles intraprenørskap (Shetty, 2004). Intraprenørskap blir ofte knyttet til ledelsesteori, og blir beskrevet som en merkelig mix av ferdighetene og egenskapene til entreprenører, med de av bedriftsledere (Sayeed m.fl., 2003). Den store forskjellen på entreprenørskapet og intraprenørskapet er hvor handlingen tar sted (Shetty, 2004). En entreprenør innoverer for seg selv, hvorimot en intraprenør innoverer på vegne av en virksomhet. Men intraprenøren og entreprenøren jobber på samme vis, bare intraprenøren ofte er en ansatt som ikke er ute etter å starte egen virksomhet, men heller forbedre den en jobber i. I denne studien er det bedriftseierne som opptre som entreprenøren i etableringen av bedriften, og som intraprenør i forbedringen av den. I store virksomheter er intraprenørskapet ofte knyttet til «empowerment» av de ansatte, som vil si at de ansatte får friere tøyler til å ta avgjørelser på egenhånd, samt at det gir dem spillerom til å innovere. Virksomhetene i bedriftsnettverket er små og med få ansatte, som gjør eierne selv ansvarlig for å utvikle bedriften

### *2.3.1 Entreprenører i turismen*

Globaliseringen har økt konkurransen og behovet for nyskaping både i tjeneste og vareproduksjon. Skal norske bedrifter kunne være konkurransedyktige, er det essensielt at en samarbeider for å utvikle kunnskapen som trengs i arbeidet mot å utvikle nye strategier, produkter og prosesser. Entreprenøren er en vital faktor i den evolusjonære omstruktureringen av reiselivsprodukter og økt konkurransekraft, og er en endringsagent som kan sette nye standard, samt endre preferansene til konsumentene med sine ideer og konsepter (Hjalager, 2010).

Det er kommet en mer utvidet oppfatning av entreprenøren, som gjør at den rent økonomiske definisjonen utvikles videre (Ateljevic m.fl., 2010). Det er bedriftseiere som er mer livsstils orientert, som måler sin suksess i å dyrke sin måte å leve på. Turisme entreprenører blir ofte ansett som mer fokusert på livsstil enn på profitt, og blir derfor kalt for «livsstils entreprenører» (Hallak m.fl., 2012). Denne tankegangen styrer mot et konsept hvor sosiale og kulturelle verdier står høyere enn økonomisk vekst i bedriften. En «livsstils entreprenør» blir beskrevet som en type entreprenør som generelt ikke er motivert av økonomiske mål, noe som kan begrense turisme og økonomisk utvikling i en region. I verste fall kan livsstils orienterte bedrifter sette regionen, lokalsamfunnet og andre bedrifter som er avhengig av turistrelaterte aktiviteter for å overleve på spill (Ateljevic & Doorne, 2010). Mange av disse bedriftene vil ha problemer med å være levedyktig på langsikt. Men det er ikke alle entreprenører innen reiselivet som setter livsstil høyest. I et studie gjennomført i Polen ble det identifisert en sub-gruppe som Zapalska, Brozik og Rudd navnga «vekstorienterte entreprenører» (Referert i Hallak, Brown & Lindsay, 2012:144). «Small and medium tourism enterprises» (SMTE) eierne var ambisiøse, og ønsket å skape en bedrift som skulle vokse økonomisk ved å ta sjanser og være fleksible for endringer. Men å skille de to typene eksklusivt vil være vanskelig, ettersom «livsstilentreprenøren» umulig vil kunne oppnå den ønskede livsstilen med svake resultater i bedriften.

#### **Entreprenøren i gårdsdrift**

Nettverket jeg studerer består av fire gårdsbedrifter, og jeg vil derfor se litt nærmere på entreprenøren i gårdsdrift. Først vil jeg definere hva som legges i begrepet gårdsturisme, hvor jeg til slutt ser på intensiver for å starte med turisme som tilleggsnæring. I denne studien refererer begrepet hovednæring og tradisjonell næring til gårdsdriften og tilleggsnæring til turisme innen gårdsdriften.

Driften på gårdene i studien er slakt, melkeproduksjon, oppdrett, overnatting, servering, opplevelser og guiding. Haugen m.fl. (2012:65) definerer gårdsturisme som «[...] virksomhet som med utgangspunkt i et gårdsbruk og dets ressurser tilbyr ulike former for reiselivstjenester som overnatting, matservering, opplevelser og aktiviteter». Deres definisjon ekskluderer ikke gårdsbruk som har lagt ned tradisjonelle drift, samt gårdsbruk som ikke tilbyr overnatting som en del av deres reiselivstjenester. Inkluderer man ikke gårdsdrift som ikke tilbyr overnatting, mister man en viktig kundegruppe for virksomheten som er utflukts turister og dagsbesøkende.

Mange virksomheter har ikke mulighet til å holde den tradisjonelle driften i livet fordi det er for krevende med kombinert gårdsdrift og turisme (Haugen & Storstad, 2012). Det er ingen dekkende oversikt over omfanget av gårdsturisme i Norge. Landbruksstatistikken viser kun hvor mange jordbruksbedrifter som driver med tilleggsnæringer, og ikke de gårdene som driver turisme men har lagt ned den tradisjonelle driften. Hvorfor gårdsvirksomheter starter opp gårdsturisme kan være så mangt, her spiller både «push» og «pull» faktorer inn. Når folk har fått tilfredsstilt behovet for mat fra primærnæringen og forbruket av varene stanger i taket, blir det en sterk vekst på etterspørselen etter tjenester og opplevelser (Engen, 2012). Hvis virksomheten blir påvirket av «push» -faktorer er det en negativ motivasjon, da de blir tvunget til å starte en tilleggsnæring. En «pull» -faktor er en positiv motivasjon fordi virksomheten selv ønsker å starte en tilleggsnæring, selv om det ikke er økonomisk nødvendig for gårdsdriften (Haugen & Storstad, 2012). En opplevelsesdimensjon ved allerede eksisterende produkter vil gi gårdbedrifter større verdi. For eksempel ved en grisefarm kan en i tillegg til produksjon av svinekjøtt tilby opplevelser knyttet til dyret og driften. Slike opplevelser vil også kunne forsterke kundeloyalitet og oppmerksomheten rundt driften, samt fungere som markedsførings aktivitet (Sundbo m.fl., 2013).

Entreprenørskap i gårdsturisme har en to delt motivasjon, økonomisk nødvendig og mulighetssøkende. Økonomisk nødvendig kan kobles opp til «push» -faktoren, og «pull» -faktoren til mulighetssøkende. Det kan skilles mellom to typer entreprenører innen de to motivasjonene og faktorene; *gårdbrukeren som entreprenør* og *entreprenøren som gårdbruker* (Haugen & Storstad, 2012:67). Den første typen har en sterk tilknytning til selve gården og gårdsdriften, mens den andre typen har en svakere tilknytning. Entreprenøren som gårdbruker bruker ressursene til å skape nye muligheter for virksomheten mer enn hva gårdbrukeren som entreprenør gjør. Motivasjonen til entreprenørskapet er svært individuelt, og ofte knyttet til typen tilleggsnæring som blir satt i gang. Gårder er ofte familiedrevet, med kvinner som sentrale i etableringen og driften av tilleggsnæringen. Det er en større andel kvinnelige bønder som

driver med tilleggsnæringer enn menn. Det viser seg gjennom studier at bønder som driver med tilleggsnæringer er også høyere utdannet enn bønder generelt (Haugen & Storstad, 2012). Men en høyere utdanning er ikke en garanti for å lykkes med gårdsturisme ettersom erfaringsbasert kunnskap og sosialkapital står høyere i denne typen næring.

Gårdsturismebedriftene og de andre bedriftene i nettverket jeg studerer, søker å kunne generere nye opplevelser ved å samhandle, samt forbedre de som eksisterer sammen.

### *2.3.2 Entreprenører i nettverk*

Jeg presenterte tidligere intraprenørskap som en entreprenøriell handling innen egen virksomhet (Shetty, 2004). Bedriftseierne opptrer som entreprenøren i etableringen av bedriften, og som intraprenør i forbedringen av den. Men Szerb (2003) mener at entreprenørskap i nettverk har en annen betydning enn det klassiske entreprenørskapet og intraprenørskapet.

Entreprenørskap i nettverk har endret tanken rundt entreprenørskapsbegrepet. Szerb (2003) argumenterer for begrepet interprenørskap, som defineres som å lage og utvikle entreprenørskap i nettverksorganisasjoner. Litteraturen refererer til intraprenørskap som entreprenørielleprosesser innen en bedrift, hvor gruppen intraprenører jobber som en selvstendig virksomhet. Intraprenører i slike organiseringer risikerer ofte sin egen arbeidsplass hvis de ikke presterer (Szerb, 2003, Sayeed & Gazdar, 2003). Interprenørskap derimot er entreprenørskapsprosesser som skjer i nettverk, hvor personen som setter i gang de entreprenørielleprosessene i nettverket er interprenøren. De tre typene, intraprenør, entreprenør og interprenør, er alle ute etter profitt økning, men innenfor ulike rammer. Interprenøren må ta hensyn til bedriftens mål, i tillegg til medlemmene i nettverkets interesser. De må være sosiale og villige til å jobbe i samarbeid med andre i nettverk. Interprenørskapet er avhengig av nettverk med karakteristika «sterke bånd», hvor deltakelsen i nettverket er formelt (ikke nødvendigvis gjennom kontrakt, men har tett relasjon til hverandre), langsiktig med jevnlig kontakt, basert på strategi mellom medlemmene (Szerb, 2003). I motsetning til entreprenørskapet som blir knyttet til et enkelt individ, er interprenørskapet et fellesskap, hvor risikoen deles mellom medlemmene i nettverket, samt profitten de måtte høste. I intraprenørskapet er det bedriften intraprenøren jobber i, som risikerer økonomisk tap, dog intraprenøren risikerer sin egen stilling i virksomheten. Interprenøren vil kontinuerlig, sammen med de andre i nettverket, søke ny muligheter, som gjør innovasjon i interprenørskapet en kontinuerlig fornyelse i motsetning til innovasjon i entreprenørskapet, som kan være sporadisk. Men ettersom det er ikke snakk om



etablering av en ny virksomhet som i entreprenørskapet, og ikke en gruppe innen en av bedriftene som genererer nye opplevelser slik som i intraprenørskapet, er begrepet interprenørskap mer passende for nettverkets aktiviteter. Jeg vil videre i oppgaven bruke begrepet interprenørskap om mine respondenters entreprenørielle handlinger i nettverket. Borch m.fl. (2010) skiller mellom samfunnsentreprenøren og den klassiske entreprenøren. Årsaken til dette er samfunnsentreprenørens motiver i å forbedre sosiale og samfunnsmessige strukturer, som nødvendigvis ikke innebærer en forretningsmessig virksomhet. Samfunnsentreprenøren skiller seg derfor fra entreprenøren som individualistisk og styrt av økonomisk vinning. Jeg ønsker allikevel å belyse karakteristikken til en samfunnsentreprenør, da det vil være behjelpelig i analysen av bedriftsnettverkets organisering samt motiver i samhandlingen utenom økonomisk vekst i bedriftene.

Samfunnsentreprenøren er opptatt med å bidra med endringer i samfunnet. Endringene trenger nødvendigvis ikke ha store økonomiske konsekvenser, men bidra til positiv utvikling i samfunnet (Alsos, 2010). Samfunnsentreprenørskapet er et virkemiddel i å løse samfunnsmessige behov gjennom nyskapende aktiviteter. Denne typen entreprenørskap er ofte ressurskraftig og utføres av mennesker som oppdager og verdsetter ressurser som andre ikke ser eller benytter seg av. Samfunnsentreprenørskapet er knyttet mest til personer, dog ikke nødvendigvis enkeltindivider. Kollektive verdier står sterkt, og entreprenørskapet er ofte utført av en gruppe som jobber sammen for å oppnå løsninger for samfunnet (Alsos, 2010). Samfunnsprosjekter satt i gang av samfunnsentreprenøren må knyttes opp til flere andre ressurspersoner. Dette gjelder både private, offentlige og frivillige ressurser. Det er forskjellige roller i prosjekter satt i gang av samfunnsentreprenøren, rollene er ikke nødvendigvis reservert til en person dog overlapper hverandre hvor samme person kan påta seg flere roller. Borch & Vestrum (2010:87-93) kategoriserer rollene i fem grupper; 1) Rollen som samfunnsentreprenør: tar på seg oppgaven med å hente frem ideen, lanserer den og forsøker å realisere den. 2) Rollen som motivator: ikke nødvendigvis direkte relatert i tiltaket, men gir positive ord, handlinger og energi til de som står bak. 3) Rollen som administrator: opptre i kulissene som rådgiver, sekretær, assistent og koordinator og spiller en nøkkelrolle. 4) Rollen som lokalressursbygger: tar på seg jobb innen flere arenaer for å skaffe ressurser som arbeidskraft, lokaler, utstyr og ikke minst penger. Opptre i kulissene men er viktig for å kunne gjennomføre prosjekter 5) Rollen som brobygger: er et bindeledd mellom prosjekt og ulike arenaer, samt profilerer ringvirkninger av prosjektet. Brobyggeren arbeider også i partnerskap med næringslivet og andre ressurspersoner.

Samfunnsentreprenører som bygger på det etablerte, vil jobbe på en annen måte enn hva en måtte gjort om det var snakk om nye strukturer (Borch & Vestrum, 2010). Noen jobber bare i lokalsamfunnet, med å identifisere behov som ikke blir dekket og setter i gang aktiviteter med de ressursene som er tilgjengelige for å dekke dette. Denne typen samfunnsentreprenør kalles en brikolør. En annen type er samfunnsbyggeren, de bidrar til å bygge nye sosiale systemer. Et eksempel er Natravnene som bidrar med frivilliginnsats. Den siste typen er samfunnsingeniøren som identifiserer systemiske problemer, samt forsøker å innføre endringer både i samfunnet, nasjonalt og internasjonalt (Alsos, 2010).

Samfunnsentreprenørskap kan også være en del av nærings utviklingsarbeid, og utløses ofte når en ønsker å ta kontroll over sin egen utvikling (Rønning, 2010). Stimulering av næringsutvikling gjennom samfunnsentreprenørskap innebærer blant annet å skape samarbeid, koble entreprenører til ressurser som ikke blir utnyttet og utvikle ny kompetanse (Rønning, 2010). Disse aspektene ved samfunnsentreprenørskapet er svært interessant å se nærmere på i denne situasjonen.

### *2.3.3 Stedsidentitet*

Oppgaven tar for seg et nettverk bestående av bedrifter som er geografisk nær hverandre. De er spredt på de tre kommunene på indre Helgeland, hvor samhandlingen er et resultat av en mobilisering i å fremme regionen de har en felles tilhørighet til. Derfor skal jeg gå litt inn på hva sted betyr for entreprenørskapet.

Begrepene sted og region er to geografiske nivåer fra geografifaget, som er mye diskutert med hensyn til bruk og forståelse (Berg, 2002). Mange bruker begrepene uten å legge et skille mellom dem. I denne oppgaven blir jeg å gjøre det samme, da forskjellene er basert på geografiske nivåer som i denne sammenheng står så pass tett når det er snakk om kommunene som sted og indre Helgeland som region. Sted og region for entreprenørene i denne oppgaven blir sett på som synonymt, ettersom bedriftsnettverkets ønsker å mobilisere seg for å fremme regionen, hvor sted kommer under. Sted har vist seg å være et begrep som kan knyttes opp mot entreprenørskapet. Mange entreprenører innen reiselivet har startet sine bedrifter med intensiv om å kunne bo på et viss sted (lokalisering), der valget ikke er et resultat av pekuniære-motiver der stedet blir vurdert ut ifra markeds – og kostnadsforhold (Berg, 2002). Hallak, Brown & Lindsay (2012) referer til er studier av ca. 200 familie drevet turismebedrifter på rurale steder i vest Australia, hvor det viste seg at entreprenørenes valg av omgivelse for bedriften ble satt høyest under etableringen. Det å ønske å bo på et viss sted og etablere bedrift der, ligger ofte

stedsfølelse til grunn, som vil si at mennesket føler tilknytning til stedet (sence of place). Stedstilknytninger kan også innebære en identifisering til stedet hvor entreprenørens valg av etablering ikke bare er for en selv, men ut ifra stedets behov (Berg, 2002). Stedsidentitet inkluderer en persons individuelle identitet, sosial identitet, holdninger og atferd samt holdning til sitt lokalsamfunn. Hallak, Brown & Lindsay (2012) sier at stedsidentitet er mer enn en følelse av tilknytning til et sted, det er en forankring av kognisjoner, tro, oppfatning og tankene til et individ om at en er en del av et bestemt romlig innhold. Sted som følelse og opplevelse, gjør at entreprenøren handler ut fra hvordan de tolker og opplever stedet, og ikke hvordan stedet er i økonomisk rasjonell tenkning (Berg, 2002). Stedsperspektivet på entreprenørskap vektlegger at entreprenører påvirkes både sosialt og kulturelt av det stedet og konteksten som de er en del av.

Kultur er et tenkesett, som blir overført fra foreldre til barn, lærer til elev og fra venner til venner. Kulturen er en refleksjon av menneskers meninger, tro, væremåte, verdier og hvordan de ser på verden og er manifestet i menneskets hode (Hofstede, 1984). Det er lettere å bli entreprenør på et sted som fra før av har en kultur for entreprenørskap. Hofstedes (1984) verdidimensjoner kan brukes i entreprenørsammenheng for å se hvordan kultur påvirker våre valg og væremåte. Kultur er noe som læres og ikke noe man har arvet eller er født med. Det betyr at det å tørre å ta risiko og starte foretak, henger sammen med det syn på verdier, tro og ideer som finnes blant mennesker i en gitt kultur. Et steds verdier og kultur vil være grunnlaget for hvor vidt det er entreprenørielle aktiviteter, og om menneskene ser muligheter.

Den ovenstående teorien om «sted» er entreprenørens motivasjon i etableringen av en *virksomhet*. Ved å bruke teorien i lys av bedriftenes ønsker i å ta del i samhandling, vil jeg få en større forståelse av interprenørskapet i nettverk. Jeg vil se nærmere på bedriftseiernes motivasjon i å ta del i samhandling, og om deres stedsidentitet til indre Helgeland er en faktor. Med sted som forankring av kognisjoner, tro, oppfatning og tankegang, vil jeg komme inn på entreprenørskapskulturen og holdninger i regionen.

## 2.4 REISELIVET

Mennesker som reiser er et gammelt fenomen. Årsaken til menneskers reiser er mangfoldig, nysgjerrighet er vel det som har trigget oss mest men også noe så primitivt som å lete etter mat, ved å følge dyrenes vandring, eller for å lete etter dyrkbar jord. Folk har også reist for å drive med handel, for å dyrke sin egen religion eller for helsemessige årsaker (Jacobsen & Viken, 2008). Kort oppsummert er reiselivet et resultat av samfunnsutviklingen.

Produkter som turisten etterspør, er varer og servicer som er produsert i mange ulike næringer. Det er dermed ingen som med rette kan kalle seg for en reiselivsnæring. Næringene måles ut fra sin avhengighet av turisme, som vil si i hvor stor grad produktene og servicene blir konsumert av turister. Dette gir en indikator på om de er en del av hva en rettere sagt benevner for *reiselivsnæringene* (Granseth, 2012). Infrastruktur, servering, overnatting, bilutleie, underholdning og attraksjoner er alle elementer som skaper en helhetlig opplevelse (Hjalager, 2001). Turistproduktet turisten opplever består av alle disse ulike tilbyderne. Jacobsen (2008a) regner kommersielt sett reiselivsbedrifter innen transport, overnatting, servering, reisebyråer og formidlingsvirksomheter som de viktigste innen reiselivet. Attraksjonsbedrifter på den andre siden har et mye mindre omsetningsvolum enn de førstnevnte, men gjør de ikke mindre viktige av den grunn. Hva disse bedriftstypene har til felles er at de har gjennomgående direkte kontakt med sine kunder, som gjør at kompetanse og ferdigheter blant de ansatte er en viktig konkurransefaktor (Jacobsen, 2008a). Reiselivsprodukter har en særegen form hvor produktet konsumeres på stedet av produksjonen. Overnatting konsumeres på hotellet og maten i restauranten, som gjør at det oppstår et nært forhold mellom konsument og produsent hvor ansatte er en stor del av selve produktet konsumenten får. (Bredvold & Holmengen, 2001).

I den vestlige verden frem til 1970-tallet, var det liten interesse for entreprenørskap og småbedrifter (Bredvold & Holmengen, 2001). Det vokste gradvis fram en større forståelse for verdien i småbedrifter da det kom en voldsom økning av småbedrifter på 1980-1990 tallet. Utviklingen gikk bort fra industrisamfunnet og «fordismen» hvor de fleste var sysselsatt innen industrisektoren, og over i en periode som ofte blir referert til som «post-fordisme», eller postindustrialisme, der en ser en tydelig vekst i den tjenestebaserte økonomien (Bredvold & Holmengen, 2001). Masseproduksjonen ble byttet ut med et behov for mer spesialiserte produkter. Mange reiselivsbedrifter vil kunne hevde å selge opplevelser, ettersom opplevelsesdimensjonen ved reiselivsrelaterte virksomheter har fått større økonomisk betydning. Opplevelser er et mentalt fenomen og ikke et fysisk behov (Sundbo & Sørensen, 2013). Det er immaterielt som vil si at det ikke kan lagres slik som varer kan, men eksisterer i menneskers hode. Opplevelsen blir absorbert og bearbeidet på bakgrunn av tidligere erfaringer, som gjør at den får en individuell forankring, og kan oppleves forskjellig fra person til person.

I de siste 20 årene er kulturnæring og opplevelsesnæring brukt som begrep for bedrifter som har en kreativholdning, og som skaper og leverer opplevelser. Selv om næringene har sine ulikheter, er begrepene vanskelig å skille og eksisterer ikke i separat form. Derfor bruker man benevnelsen kultur- og opplevelsesnæring. Kultur -og opplevelsesnæringen bryter fullstendig

med masseproduksjon konseptet, og utfordrer hjernekraft, kreativitet og handverkferdigheter. Næringen har opplevd stor vekst de siste årene og blitt en viktig del av regional utviklingspolitikk. Bedrifiers bevisste satsning på opplevelsesinnhold kan relateres tilbake til etterspørsel. Terskelen på å bruke penger på organiserte opplevelser, i stedet for å organisere dem selv, er blitt lavere i takt med høyere inntekt (Jacobsen, 2008a).

#### 2.4.1 Turismetyper

Det er utfordrende å definere turisme da det kan defineres ut ifra forskjellige formål og vinkler. Det er også utfordrende å forstå, siden det har forskjellig betydning for forskjellige mennesker. Fra tilbudssiden kan en definere turisme som «[...] et samlet tilbud av varer, tjenester og frie goder som tilfredsstiller den reisendes behov [...]» (Forbord m.fl., 2012:12). Mens en fra etterspørsel siden kan definere turisme som

*aktivitetene til personer som reiser til og oppholder seg på andre steder enn der de vanligvis oppholder seg og hvor oppholdet ikke varer lengre enn et sammenhengende år og hvor formålet er fritid og/eller forretninger og ikke arbeid for lønn på stedet (Forbord, Kvam & Rønningen, 2012:12).*

Det er ulike former for turisme; hjemlig turisme, inngående turisme og utgående turisme (Granseth, 2012). Hjemlig turisme er nordmenn som reiser i Norge utenfor hvor en «vanligvis oppholder seg». Inngående turisme er utlendingers reiser, aktiviteter og opphold i Norge, hvorimot utgående turisme er nordmenns reiser, aktiviteter og opphold utenfor Norge. Selve turismefenomenet strekker seg langt forbi turister og de kommersielle produktene man kan kjøpe. Det handler ikke bare om turistene, men mangfoldet av grupper som deltar i og påvirkes av turismen. Viktige aspekter ved turismen er lokalbefolkningen, myndighetene og lokalsamfunnet, som alle blir påvirket av fenomenet.

Det er ulike typer turismekonsepter, og menneskene som reiser søker etter forskjellige mål. Reisen kan være jobbrelatert, ferie og fritid eller for å oppnå kunnskap om steder, religioner, politikk og kulturer. Ateljevic m.fl. (2009) mener målet for en reise er bare en del av opplevelsen en sitter igjen med da en går igjennom flere aktiviteter før, imens og etter reiseopplevelsen, hvor deres egentlige mål for reisen blir en del av et vev av mange forskjellige opplevelser. Kompleksiteten av reisemotivasjonen til mennesker gjør det vanskelig å definere den helt ettersom turismen kan ta mange former. Formene som videre blir presentert er definert ut ifra hva formålet med reisen, og er de turismeformene som er relevant i denne studien (Ateljevic & Page, 2009).

## **Naturbasert turisme**

Naturbasert turisme, også kalt ruralturisme, er reiser til «urørt» land med et ønske om å lære. Naturbasert turisme inkluderer aktiviteter som fotturer, fjellturer, fugletitting, camping, kajakkpadling, fiske, jakt og besøk i parker og gårder. Denne typen turisme er ofte til side satt av mange land, selv om de har gode utgangspunkt for å drive suksessfull naturbasert turisme. Årsaken til dette er mange, det kan være mangelen på en utarbeidet infrastruktur, manglende fasiliteter og lokalbefolkningens begrensede kreativitet. Naturbasert turisme har et stort potensiale på Indre Helgeland. Regionen består av rik, «uberørt» natur hvor både fjell og fotturer, til kajakkpadling, camping og fugletitting er mulig. Utfordringen er å tilrettelegge turismen i naturen da mye av områdene er vernet. Etterhvert som Vefsna elven blir friskmeldt etter rotenonbehandlingen vil også fiske bli et stort trekkplaster for regionen.

## **Kultur og by turisme**

Det er en voksende trend å dra på korte ferieturer til byer som er enkle å komme seg til. Dette er et resultat av ulike relaterte faktorer, som endret livsstil, ujevne arbeidstider og knapt med tid. Samtidig har det vokst en interesse for den urbane utviklingen og arv. Denne typen turisme krever en tilrettelagt infrastruktur ettersom turistene velger destinasjon ut ifra kjappeste og lettest måte å komme seg på. Utviklingen av byturisme krever at de lokale myndighetene er entreprenørielle nok til å respondere på nye turistmetrender. Under det kulturelle er det også verdt å nevne områdets tradisjoner og verdier.

Indre Helgeland har nettopp fått en ny tunnel på fylkesvei 78 mellom Leirfjord og Vefsn kommune som forkorter kjøretiden fra kysten og innlandet på Helgeland. Det har lenge vært snakk om handelslekkasje i Mosjøen til andre byer, som Mo i Rana. Den nye infrastrukturen har skapt håp om at det skal bli en økt handel og innfart mot Mosjøen. Byen har også masse historie og kultur å by på samt mange koselige kafeer.

## **Eventyrturisme**

Dyreliv og natur spiller en stor rolle her men eventyrturisme er ikke synonymt med naturbasert turisme. Aktivitetene er mer «ekstreme» i sin karakter, som innebærer vannrafting, fallskjermhopp og strikkhopp. Denne typen turisme har skapt mange små til medium store bedrifter. Eventyrturisme er koblet opp mot ungturisme, der turistkarakteristikken er under 30 år, reiser uten familie, er ikke på jobbreise eller for å besøke venner og har minst en overnatting. Turisten er individualistisk eller kommer i grupper med ulike formål, for eksempel læring eller

selvrealisering. Indre Helgeland har mange skjulte skatter i elver og fossefall som kan brukes til vannrafting og kano/kajakpadling. Denne typen turisme har et stort vekstpotensial hvis det tilrettelegges for det.

## 2.5 OPPSUMMERING

Bedriftsnettverkets aktiviteter vil følgende bli referert til som samhandling. Sentralt i bedriftsnettverket kunnskapsdeling er erfaringsbasert kunnskap. «Know-how» er de ulike erfaringsbaserte kunnskapene aktørene i nettverket besitter. Den tause kunnskapen er vanskelig å formulere i ord og er derfor avhengig av en personlig og nær kontakt i overføringen. Jeg vil ved hjelp av Granovetters teori om «sterke» og «svake bånd» identifisere båndene mellom nodene i dette bedriftsnettverket. Studien søker å belyse graden av kunnskapsflyt internt i nettverket, hvor forskningsbasert eller eksplisittkunnskap, ikke er en del av kunnskapen nettverket tar del i. Men jeg vil gå inn på betydningen av samhandling med institusjoner som besitter denne typen kunnskap, samt hvilke forutsetninger nettverket har til å kunne ta del i en læringssirkel. Det er tidligere identifisert innovasjonssystemer på destinasjonsnivå i tjenesteproduksjonen. Jeg avgrensner derfor ikke en potensiell læringssirkel til indre Helgeland, men viser til en utvidelse av nettverket til andre kunnskapskilder som også inkluderer andre bedrifter i andre kommuner på Helgeland. Selve klyngeteorien er tiltenkt høy teknologiske bedrifter som vil være vanskelig å sette inn i en rural kontekst. Men klyngeteorien vil bidra i å identifisere strukturen på nettverket som også gir en indikasjon på nodenes bånd.

Menneskelige ressurser er viktig for en utviklingen i regionen. Jeg vil derfor se nærmere på betydningen av at unge flytter utav regionen i lys av regionens kultur, holdninger og attraktivitet. Oppgaven vil også gå inn på hva regionen betyr for entreprenørene i bedriften. Et steds kultur kan være avgjørende for entreprenørskapet i en region. Organiseringen av nettverket kan knyttes opp mot bedriftenes tilhørighet til stedet. Jeg vil derfor se på om deres felles ønske om å fremme regionen innen reiselivet er basert på deres stedsidentitet, som en del av den individuelle identitet, sosialidentitet, holdninger og atferd. Jeg vil følgende ikke bare se på holdninger innen bedriftene, men også holdninger i regionen, ved hjelp av uttalelser fra bedriftene og offentlig skriv.

Alle gårdsbedriftene i nettverket driver innen den tradisjonelle næringen, med turisme som tilleggsnæring. Bedriftseierne vil derfor ha en sterk tilknytning til gården og gårdsdriften. Jeg kommer ikke til å gå inn på bedriftseiernes utdannelse i forhold til tilleggsnæringen, samt hvilke effekter dette har for hvor vidt de lykkes i nettverksarbeid. Den erfaringsbaserte kunnskapen

ligger mer sentralt i denne samhandlingen, og er også fokuset i studien. Entreprenørskaps begrepet har vokst i betydning de siste 15 årene og det er satt mer fokus på entreprenørskapets betydning for samfunnet gjennom verdiskapning i nyetableringer og entreprenørskap prosesser. Bedriftseierne blir sett på som interprenører da de tar del i entreprenørielle prosesser i nettverksorganisasjoner. Jeg vil i denne studien fokusere på betydningen av interprenørskap for verdiskapning og næringsutvikling i regionen.

Da motivasjonene står sentralt i forskningsspørsmålet vil jeg se nærmere på «push» og «pull»-faktorene for å starte med tilleggsnæring og i deres motivasjon for å videreutvikling den

Alle bedriftene i nettverket er under hva en betegner for reiselivsnæringene. Turismetypene er presentert for å forstå hvilke aktivitetene nettverket ønsker å utvikle videre i samhandlingen.



## 3.0 PRESENTASJON AV REGIONEN

I dette kapittelet skal jeg presentere regionen og kommunene involvert i prosjektet «Vefsna regionalpark», samt bedriftene i nettverket. Men først vil jeg se nærmere på reiselivet nasjonalt, før jeg går over på reiselivet på Helgeland. Destinasjonsselskapets historie blir også presentert for å gi et klarere bilde av selskapet og deres aktiviteter i å fremme regionen.

### 3.1 REISELIVET NASJONALT OG REGIONALT

Reiseliv er ei nasjonal vekstnæring i Norge, men Teigen (2012) understreker at retningen næringen tar gjør at den ikke burde satses på mer. Verdiskapningen per sysselsatt ligger langt under andre næringer, sammenlignet med hva den gjorde på 1990-tallet. Innovasjon Norge har satt spørsmålsteget ved markedsføringsomfanget av Norge som turistdestinasjon ut til utenlandske turister. Markedsandelen av den globale reiselivseksporten i Norge har gått drastisk ned de siste 30 årene. Konkurransen gjør at en må ha unikheter for å trekke turister, som vil si at særegenhet og unike opplevelser gjør en mer konkurransedyktig. Selv om Norge har fri natur, noe som andre land ikke har like mye av, har Norge ikke lyktes i å hevde seg i den internasjonale konkurransen (Teigen, 2012). Men selv om næringen ikke har det store potensialet internasjonalt vil næringen kunne ha muligheter i kommuner og regioner rundt om i landet.

Reiseliv og turisme har stått på agendaen på Indre Helgeland siden midten av 1980-tallet, og det ble bygd flere større anlegg etter det. Destination Helgeland ble stiftet, samarbeid langs Sägavegen, satsning på infrastruktur og RV17-prosjektet (kystriksvegen) ble satt i gang. Men allikevel har helhetlige satsninger uteblitt i regionen (Markussen m.fl., 2010). Globaliseringen har økt konkurransen, og har stilt den norske økonomien fremfor nye utfordringer (Spilling, 2006). Dette gjelder også i Nord-Norge og for Helgeland. Turisten er mye mer opplyst enn de var før, og stiller strengere krav til tilbyderne.

Regionen har et stor potensiale innenfor både natur og kultur, ressurser som har vært svært identitetsskapende for folket opp gjennom årene. Forstudie som ble gjennomført i 2010, skulle avdekke utviklingen og potensialet for Indre Helgeland (Markussen & Pedersen, 2010) samt problemstillinger regionen har ved utvikling av Indre Helgeland som reisemål. I rapporten understrekes det et behov for en fellesmotor i utviklingen. Opplevelsesbedrifter må dyrkes og hjelpes frem for å bli profesjonelle aktører. De trenger veiledning og koordinering av sentrale nettverk, som også vil gi resultater for destinasjonen som helhet (Markussen & Pedersen, 2010). Ressursene i regionen har vært godt ivaretatt, og folket har vært flinke til å overføre

kunnskapen, historier og fortellinger videre mellom generasjoner. Men ressursene kan bli bedre brukt gjennom bærekraftig reiselivsutvikling. Det er et behov for engasjerte mennesker med en entreprenør i magen.

Entreprenørskapskulturen handler innenfor de rammer som regioner setter. Noen regioner har kulturelle og sosiale forhold som støtter opp om entreprenørskap, samt næringsmessige forhold som er betydningsfullt for hvorvidt det er lett eller vanskelig å starte nyetableringer (Spilling, 2006). I en studie gjennomført i seks rurale samfunn i Illinois, USA, ble det identifisert ti faktorer som er viktig for å lykkes med turismeutvikling i rurale områder (Wilson m.fl., 2001). Faktorer som støtte og deltakelse fra lokale myndigheter og lokalbefolkningen, samt promotering og finansiering av turismen, vedlikehold av infrastruktur og holde områdene ryddige og appellerende for turisten, er oppgaver kommunene må ivareta for å fremme turismen. Utdanning og støtte til ansatte, entreprenører og andre arbeidsfolk innen turisme er viktig i utviklingen. En annen faktor som ble identifisert er å ha en komplett pakke. Det vil si å involvere samfunnet, områdene rundt og bedrifter som har produkter/services som turisten etterspør. Områder med tiltrekningskraftige attraksjoner som opplever lite suksess innen reiselivet, har ikke lyktes i å skape pakker, samt promotere området effektivt nok (Wilson m.fl., 2001). For å kunne skape en komplett pakke er en avhengig av et samarbeid mellom de lokale entreprenørene og de lokale myndighetene. Turisme tar tid å utvikle, derfor er en relasjon mellom entreprenørene og myndighetene viktig i en felles innsats i å løse problemer som hindrer vedlikehold og vekst (Wilson m.fl., 2001). Det er myndighetene som sitter på makten til å promotere og utvikle reiselivet, noe som innebærer blant annet utvikling av bedre infrastruktur. Det ble i studie identifisert at mindre vellykket reiselivs områder består av bedrifter som er misfornøyde med myndighetenes manglende tiltak mot reiselivsnæringens behov (Wilson m.fl., 2001).

Reiselivsplanlegging og bedrifters initiativ til å markedsføre og utvikle produkter bør også legge romlige reisemønstre til grunn når de starter arbeidet (Jacobsen, 2008f). Reisemønstrene til turistene avdekker hvilke behov de måtte ha og hvilke opplevelser de søker. Helgeland generelt bærer preg av å være en destinasjon som har mange besøkende med en «underveis reiserute». Det vil si at turistene har et reisemønster hvor de besøker flere destinasjoner underveis til primærdestinasjonen for reisen. Ofte dreier det seg om familier som reiser med bil fra hjemstedet for å besøke venner eller slekt som bor langt vekk (Jacobsen, 2008f). En gjesteundersøkelse gjennomført på Helgeland i 2009 viser at hoveddelen av de som er på gjennomreise og vil raskt fram, kjører E6 gjennom Indre Helgeland (Referert i Markussen &

Pedersen, 2010:4). Dette er en stor mulighet for indre Helgeland da E6 er en kilde til turister. For utenlandske turister er ofte Lofoten eller Nordkapp en primærdestinasjon, hvor Helgeland blir en naturlig midlertidig destinasjon. Mange av disse typen reisende vil være villig til å ta seg tid til avstikkere for å oppleve og besøke interessante steder som befinner seg på veien til hovedmålet. Ulempen for indre Helgeland er at denne delen av de reisende er, ifølge gjesteundersøkelsen, turister som velger kystruta (Markussen & Pedersen, 2010). Dette er en utfordring for indre Helgeland og bedriftsnettverket da kyststrøket tiltrekker seg de turistene som søker opplevelser.

Det kan også identifiseres et «hovedbasemønster» på Helgeland. Det innebærer at turistene bruker et fritidshus, eller boligen til slektninger som en hovedbase hvor de overnatter (Jacobsen, 2008f). Aktivitetene de tar del i er dagsturer til attraksjoner eller aktiviteter i området. Det er en stor spredningen med hensyn til hvilke steder som blir besøkt av den norske befolkningen. Denne spredningen kan forklares ved at sommerferieturer innenlands ofte er besøk til slekt, venner og fritidshus, som eieren eller forfedrene har en historisk tilknytning til (Jacobsen, 2008f).

### **Kommunene i reiselivsutvikling**

Det er en lang tradisjon i Norge at lokalsamfunn tar ansvar for egen utvikling. Dette er et blandet resultat av at staten ikke har tatt ansvar, og for at lokalsamfunnene har strittet imot statens politikk. «Bottom-up» utvikling i Norge har skjedd gjennom et nært samarbeid mellom kommuner og organisasjoner slik som bondesamvirke, forbrukersamvirke og ulike typer andelslag og stiftelser (Teigen & Lien, 2012). Mellom 1837 til 1930 drev kommunene uten statlig styring. I denne perioden var kommunene store aktører i moderniseringen av Norge og var med på å etablere blant annet sparebankene og elektrisitetsutbyggingen. Kommunene var innovative og ble sett på som viktig i forhold til reiselivet og utbygging av infrastruktur (Teigen & Lien, 2012). Etableringen kommunene gjorde førte til slutt både kommunen og sparebankene i en gjeldskrise på slutten av 1930-tallet, hvor nettopp staten kom inn og tok over de konkursutsatte kommunene under sin styring. Det var her «top-down» styringen av kommunene startet. Dette er en situasjon som fortsatt står sentralt i dag, som Amdam (1999) mener er en utvikling i motsatt retning sammenlignet med andre land i Europa, og må endres for å øke lokale og regionale utviklingstiltak, entreprenørskap og politisk aktivitet i regioner.

Teigen & Lien (2012) har identifisert kjennetegn for reiselivskommuner. De kan se en tydelig link mellom kommuner som har reiseliv som satsning og kommuner som har en strategisk

næringsplan. I planarbeidet vil innovasjon stå sentralt og reiselivssatsingen henger sammen med at kommunen ser på seg selv som en aktør i utviklingen. Reiselivskommuner vil også se på fylkeskommunen og Innovasjon Norge som vitale samarbeidspartnere i arbeidet (Teigen & Lien, 2012). Reiselivsnæringen er en av næringene som har et uforløst vekstpotensialet i Helgeland regionen. For å få vekst må det skje en koordinering og samarbeid mellom næring og kommune (Alstahaugkommune, 2011). Kommunen som utviklingsaktør vil være en del av et innovasjonssystem både regionalt og lokalt, og operere med forskjellige strategier for utvikling. Satsningen kan være på nyetableringer, eller eksisterende næringsliv, eller på enkelt næringer, eller næringsnøytral strategi (Teigen & Lien, 2012). De forskjellige satsningene til kommunene i denne studien vil bli presentert i avsnitt 3.3.

### *3.1.1 Destinasjonsselskapet som aktør*

På Helgeland var det tidligere tre destinasjonsselskap, Destination Helgeland<sup>5</sup>, Polarsirkelen Reiseliv<sup>6</sup> og Helgelandskysten Reiseliv<sup>7</sup> (Alstahaugkommune, 2011). Et ønske om en sammenslåing kan spores tilbake til 2002, hvor datidens Indre Helgeland Reiseliv hadde et ønske om at alle destinasjonsselskapene skulle slås sammen. Ønsket var ikke gjensidig, bortsett fra Torghatten Reiseliv. Det ble deretter satt i gang en prosess, og et par år senere slo Indre Helgeland Reiseliv og Torghatten Reiseliv seg sammen og ble Destination Helgeland. Etter sammenslåingen av de to selskapene fortsatte de tre selskapene å jobbe uavhengig av hverandre, hvor de hadde hver sin hjemmeside, brosjyre, leverandører samt lite penger til markedsføring og utvikling.

I 2009 startet det en ny daglig leder ved Polarsirkelen Reiseliv som ønsket et tettere samarbeid, det ble da skrevet under på en samarbeidsavtale i 2010. Samarbeidet skulle vise seg å være krevende da alle avgjørelser skulle gjøres demokratisk. Det ble dermed på nytt foreslått å slå sammen alle selskapene, noe de ansatte nå var svært positive til. I en kommuneundersøkelse ble det konstatert at 85% av reiselivsnæringene på Helgeland mente det var strategisk riktig å sammenslå de tre destinasjonsselskapene (Alstahaugkommune, 2011). På grunnlag av den svake slagkraften til selskapene i å realisere potensialet til reiselivsnæringene, ble selskapene

---

<sup>5</sup> Også tidligere vært Indre Helgeland Reiseliv og Torghatten Reiseliv. Dekte områdene Vefsn, Hattfjelldal, Grane, Vevelstad, Bindal Sømna, Vega og Brønnøy

<sup>6</sup> Dekte Rana, Hemnes, Nesna, Lurøy, Træna og Rødøy

<sup>7</sup> Dekte Herøy, Alstahaug, Dønna og Leirfjord

formelt slått sammen i 2012. Kriterier for sammenslåingen var at alle turistkontorene<sup>8</sup> fikk bestå, samt de ansatte. Destinasjonsselskapet ble et aksjeselskap og fikk navnet Helgeland Reiseliv AS. Fokuset til det nye destinasjonsselskapet er nå hele Helgeland regionen, som består av 18 kommuner hvor oppgavene er markedsføring, produkt og industri utvikling, arbeidsvilkår for turisme industrien og turistinformasjon (Abelsen m.fl., 2014). Deres nye hovedoppgave er å «utvikle og markedsføre Helgeland som en foretrukket turisme region» (Abelsen m.fl., 2014:288). Selskapet er nå blitt et av de største destinasjonsselskapene i Nord-Norge. Destinasjonsselskapet har reklamert og jobbet sterkt ut mot å markedsføre Helgelandskysten som turistattraksjon, hvor indre Helgeland har stått litt på utsiden. Markedsføring og promosjon av destinasjonen er en oppgave alle kommersielle aktører må ta del i, men destinasjonsselskapet er opprettet av kommunene for å ha dette som arbeidsoppgave (Viken, 2008).

Helgeland Reiseliv har plukket fram noen «spydspisser» som blir markedsført litt ekstra; Torghatten, Vega Verdensarv, Syv søstre og aktiviteter som øyhopping med sykkel, kajakkpadling og vandring. Det blir også jobbet mot at innlandet skal bli et interessant reisemål gjennom markedsføring av de tre nasjonalparkene Børgefjell, Lomsdal-Visten og Saltfjellet-Svartisen nasjonalpark. Det er vanskelig for bedrifter å markedsføre sine produkter effektivt, samt tiltrekke seg besøkende. Dette kommer av at deres produkt generelt ikke er det som tiltrekker seg turister, men heller helheten bedriften befinner seg i. Attraksjonskraften ligger ofte i selve destinasjonens natur, landskap og kultur (Viken, 2008). Derfor vil en helhetlig markedsføring være mer effektivt enn på de enkelte produkter og opplevelser som stedet har å tilby. Med dette som bakgrunn er nettverksarbeid en viktig organisering når det kommer til markedsføring av indre Helgeland, ettersom området faller utenfor destinasjonsselskapet spydspisser i markedsføringen.

Det systemiske perspektivet, som er mer vektlagt når det kommer til innovasjon, understreker viktigheten av kunnskapsflyt og interaktiv læring mellom bedrifter. Samhandling med andre vil gjøre destinasjonen mer sammensatt. Dette skal også heve kompetanseforutsetninger i innovasjonsarbeidet (Rønningen, 2009g). Når en snakker om regionale innovasjonssystemer vektlegges det at innovasjoner må forstås som et regionalt *systemisk fenomen*, det vil si som et

---

<sup>8</sup> Mosjøen, Brønnøysund, Sandnessjøen og Mo i Rana

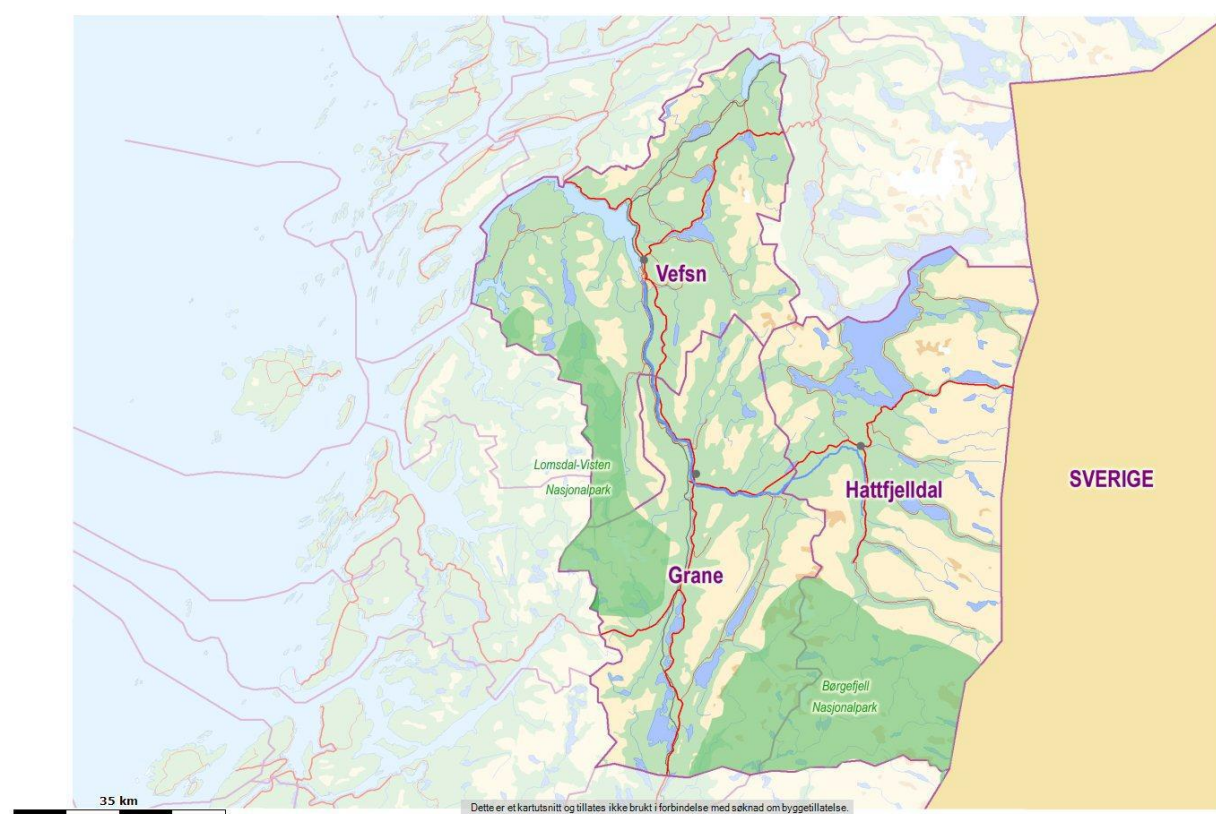
samarbeid mellom ulike aktører som kan underbygge innovasjoner i en regionalkontekst. Ikke alle regioner har forutsetninger til å skape regionale innovasjonssystemer. Regionen må ha en viss mengde og konsentrasjon av bedrifter, i samme eller lignende næring, samt at disse bedriftene samarbeider med hverandre om nyskapende aktiviteter i regionen (Isaksen, 2000). Slike forutsetninger for å skape regionale innovasjonssystemer, gjør det vanskelig for rurale områder som består av få bedrifter og en lav utviklet tillit til hverandre, en skal derfor være forsiktig med å bruke begrepet ukritisk.

### 3.2 «VEFNA REGIONALPARK»

Prosjektet er eid av kommunene Vefsn, Grane og Hattfjelldal. Grane Næringsutvikling AS søkte på vegne av de tre kommunene om å etablere en regionalpark. En regionalpark er basert på et regionalt initiativ, og er et resultatet av en demokratisk, deltakende prosess, som tar flere år, og innebærer en rekke trinn. Med en regionalpark er ønsket å oppnå verdiskapning på flere felt; økonomisk, kulturelt, miljømessig og sosialt. Ikke alt er målbart, og noe vil ikke kunne måles før på langsikt. Norske Parker definerer en park som:

*En dynamisk, langsiktig og forpliktende samarbeidsplattform for lokalsamfunn, myndigheter og næringsliv med en interesse for å ivareta og videreutvikle natur- og kulturverdier i et definert landskaps- og identitetsområde (Norskeparker, u.å).*

Kriterier for å kunne bli en park er å ha høye og naturlige landskapsverdier som ikke er berørt av infrastruktur eller bygninger. Parken må også ha et demokratisk støtte i regionen for å få lokalbefolkningen delaktig. Bildet viser parkområdet (Forprosjekt, 2012:3).



Figur 1: Parkområdet

Området har ifølge forprosjektet et areal på rundt 6.600 km<sup>2</sup>, og er dermed større enn fylkene Østfold og Vestfold til sammen (Forprosjekt, 2012). «Vefsna regionalpark» er støttet av Innovasjon Norge for å stimulere til innovasjon og vekst gjennom samarbeidet. De som kan søke støtte for å gjennomføre et slikt prosjekt, er bedrifter eller juridisk enheter, som i dette tilfellet er Grane Næringsutvikling (GNU). Prosjektstøtten foregår i tre faser; forstudie, forprosjekt og hovedprosjekt. Forstudie er en situasjons -og mulighetsanalyse som skal rekruttere deltakere og konkretisere ideene. En forstudie gjennomføres over ca. 3mnd og står for 100% av de eksterne kostnadene i prosjektet da eksterne rådgivere i reiselivet blir betalt for arbeidet (Innovasjon Norge, u.å). Forstudie for «Vefsn regionalpark» ble gjennomført i perioden oktober 2010 - April 2011 (Markussen & Pedersen, 2010).

Forprosjektet er neste steg og går over 3-9 mnd. Forprosjektet bruker 50% av budsjettet, som er inntil 300.000kr. Under forprosjektet skal det bygges nettverk, ambisjoner skal konkretiseres samt samarbeidsområder. En skal også enes om intensjonsavtale og utvikle strategier. Målet med prosjektet var å etablere et samarbeid som styrker regionens identitet og fellesskap både innad og utad gjennom en parkplan (Forprosjekt, 2012). Tiltak som er gjennomført er opplegg i skolene, matkurs og temakvelder, vertskapskurs, lokalkunnskaps kvelder med mer. Forprosjektet ble avsluttet høsten 2014.

Hovedprosjektet strekker seg over 3 år, og står for de resterende 50% av budsjettet. Det gis inntil 750.000kr pr år. I hovedprosjektet skal det formaliseres, forpliktes og utformes samarbeids- og driftsavtaler for å oppnå målene som er satt, samhandlingen skal effektiviseres og kompetansen skal utvikles mellom aktørene i prosjektet. Innen den naturbaserte næringen skal det i løpet av hovedprosjektet være minst seks landsdekkende presseoppslag med utgangspunkt i natur- og kulturressursene fra regionen (Hovedprosjekt, 2014). Det er også satt mål om at lokale matprodukter skal tilbys i alle dagligvareforretninger i regionen, samt på flere serveringssteder. Hovedmålet for prosjektet er å styrke regionens identitet samt felleskapet innad og utad (Hovedprosjekt, 2014). Med en regionalpark vil de tre kommunene øke samhandlingen på tvers av kommunegrensene for å arbeide sammen med utfordringene og mulighetene forvaltningen og utviklingen av ressursene i regionen har.



### 3.2.1 Bedriftsnettverk – Innovasjon Norge

«Vefsna regionalpark» ble etablert som et tiltak for å ta grep om egen utvikling gjennom et samarbeid på tvers av kommune grensene. Små aktører innen reiselivet har lenge etterlyst en kommuneovergripende arena, samt drahjelp i samhandling innen produktutvikling og til rettelegging. Regionen består av store arealer og vassdrag som er vernet. Her er det mange muligheter i ressursene, men verningen av store deler av området har bidratt til en avventende holdning mot å bruke naturen til å utvikle opplevelser (Hovedprosjekt, 2014).

Innovasjon Norge stiller en rekke krav til nettverkene de gir støtte til (Innovasjon Norge, u.å):

- Nettverket må bestå av bedrifter med vilje og evne til å forplikte seg.
- Nettverket må ha internasjonalt potensial.
- Store bedrifter kan være med i nettverket, men ikke dominere.
- Antall bedrifter i et nettverk er gjerne tre eller flere.
- Nettverkene kan være både horisontale og vertikale.
- Bedriftene i nettverket kan være spredt geografisk.
- Etablerte nettverk som ønsker å videreutvikle seg kan også søke.

Nettverket består av bedrifter som har de respektive bedriftene som eneste arbeidsplass. De har lang erfaring innen driften og har tid samt ønske om å samhandle med andre, da de ser verdiene i å stå samlet. Bedriftene er samlet til et nettverk gjennom daglig leder i GNU, og kan på grunnlag av det si at de er håndplukket. Daglig leder i GNU har uttalt at bedriftene som er med er plukket ut ifra kriterier som; at de har mulighet og tid til å delta på møter (på dagtid), har vært engasjert og deltatt på seminarer tidligere, er etablerte i bedriften samt har erfaringer innen samhandling.

Hovedformålet med å sette sammen nettverket er å bidra til utvikling og vekst for bedriftene. Det skal også jobbes for å utvikle flere opplevelsestilbud på Indre Helgeland. Det er lite «bookbare» opplevelser i området, sammenlignet med mange andre områder. Det har tidligere vært jobbet for å få i gang et reisemålsutviklingsprosjekt i tråd med hviteboka til Innovasjon Norge. Men etter første fase stoppet det opp. Bedriftsnettverket er en del av videreføringen av denne prosessen, samt arbeidet i «Vefsna regionalpark». Bedriftsnettverket ble etablert på Indre Helgeland da det er et behov for å utvikle innlandsprodukter når det ellers satses mye på kyst. Indre Helgeland er også ansvarsområdet til daglig leder i GNU gjennom regionalpark

prosjektet. Det er krevende å organisere mange bedrifter i nettverk, derfor er de utvalgte bedriftene en håndterlig mengde bedrifter i en startfase.

### 3.3 INDRE HELGELAND

Helgeland er den sørligste delen av Nordland fylke og strekker seg fra grensen til Sør-Trøndelag, til Saltfjellet i nord. Helgeland består av 18 kommuner hvorav Hattfjelldal, Grane, Vefsn, Hemnes og Rana utgjør indre Helgeland og Bindal, Sømna, Vevelstad, Brønnøy, Alstahaug, Vega, Dønna, Leirfjord, Nesna, Lurøy, Træna og Rødøy utgjør ytre Helgeland (Thorsnæs, 2005-2007). Meløy regnes også som en del av Helgeland, selv om kommunen tilhører Salten Regionråd.

De forskjellige stedene på Helgeland har ulike forutsetninger for næringsliv. En finner alt fra industri, opplevelsesnæring, skog, fiske, by og fjell. Skogbruk er en betydelig næring på Helgeland, og strekker seg over 78% av fylket (Thorsnæs, 2005-2007). I tillegg kommer jordbruk som hovedsakelig består av husdyrbruk i gjennomgående små virksomheter. Industrien i regionen har vokst seg fram på de lokale ressursene som malm, tømmer, fisk og vannkraft. Nyetableringer står svakt i regionen. Mosjøregionen, bestående av Vefsn, Grane og Hattfjelldal, har hatt et lavt nivå nyskapninger målt og sammenlignet med andre fylker, regioner og kommuner innen næringsutvikling. Målt ut ifra vekst i antall foretak, minus nedleggelser og etableringsfrekvens av nyregistrerte foretak samt etableringsfrekvens justert bransjestruktur, havnet Mosjøregionen på 82.plass av totalt 83 regioner i NHOs Nærings NM i 2011 (Mon, 2013-2016). Men det er verdt å nevne at Mosjøregionen derimot rykket opp til 64 plass for nyetableringer i 2013 og til 33.plass i 2014, som forhåpentligvis vil fortsette å stige (Næringslivets-Hovedorganisasjon, 2014, Næringslivets-Hovedorganisasjon, 2013). Til sammenligning fikk regionen ytre Helgeland 9.plass i 2011 og dalte ned til 79.plass i 2014 innen nyetableringer.

Kommunene sine roller er flersidig. De skal tilby lovpålagte tjenester til befolkningen, samt være en samfunnsutvikler gjennom politiske vedtak. Men det er jobben de gjør utenfor det lovpålagte som har bidratt mest til utvikling opp gjennom årene. Et mer styrket og strategisk perspektiv ble til da strategiske næringsplaner ble gjort til et obligatorisk virkemiddel i nærings- og politikktutforming (Aarsæther, 2010). Kommuner med næringsplaner, er som tidligere nevnt et kjennetegn på at en kommune satser på reiseliv. Næringsplanen er et verktøy i arbeidet mot å oppnå kommuneplanens visjon, dog også førende for politiske prioriteringer. Ikke alle kommunene i studie har hatt fungerende næringsplaner/strategiplaner, men i 2014 fikk både

Grane og Hattfjelldal utarbeidet en næringsplan (Granekommune, 2014-2017, Hattfjelldalkommune, 2014-2018). I mellomtiden har Grane næringsutvikling sin strategisk plan fra 2010-2014 vært førende for kommunens næringsarbeid i Grane kommune. Næringsplanene er en god grobunn i arbeidet med parken, og de fleste hadde et godt utgangspunkt i sine strategier. De tre kommunene på indre Helgeland har identifisert ulike situasjoner, samt fokuserer på ulike problemstillinger de står ovenfor. Men forstudie i reiselivsutviklingen viser til tre felles utfordringer kommunene har pekt på, som er kompetanse, samarbeid og synlighet (Markussen & Pedersen, 2010). De tre utfordringene er alle viktig basert på reiselivsaktørens og opplevelsesnæringenes behov.

Kommuneplanen til Grane har seks hovedsatsningsområder som næringsplanen har tiltak innenfor. Grane satser på å skape ny næringsvirksomhet basert på de naturgitte forutsetningene, samt opprettholde og forbedre kvaliteten på utmarksarealer. Videre ønsker de å skape identitet og et positivt omdømme ved å vise stolthet av sin kommune og vektlegge samhandlingsprosesser. Kultur og fritidsaktiviteter skal også forbedres gjennom støtte til lokalt lag og foreningsliv (Granekommune, 2014-2017, Granekommune, 2011-2021).

I Hattfjelldal sin kommuneplan 2006-2018 (Hattfjelldalkommune, 2013-2015) vektlegger de strategier som viderefører lokalprodukter fra primærnæringene og tertiærnæringene. De fokuserer også på å styrke fagmiljø og nettverk gjennom nyskaping, kompetanseheving, rekruttering og samarbeid (Hovedprosjekt, 2014). I næringsplanen (2014-2018) uttrykkes det vanskeligheter med å organisere næringsarbeid, ettersom det er vanskelig å rekruttere fagfolk, samt få disse til å bli i Hattfjelldal. Vefsn kommune kommer svakt ut når det gjelder entreprenørskap og nyetablering. Kommunen har som mål å øke verdiskaping og sysselsetting gjennom nye virksomheter, men anser nyskaping innen eksisterende bedrifter minst like viktig, da de har større forutsetning for å lykkes (Mon, 2013-2016). De ønsker å styrke Vefsn sin posisjon som besøks- og opplevelsessted, samt styrke Mosjøen sin posisjon som kulturby og bygge et godt omdømme og en positiv profil for Vefsn. De vektlegger også samhandlingen med andre deler av Helgeland, dog Vefsn regionen i spesielt (Mon, 2013-2016, Hovedprosjekt, 2014). For å utvikle næringene og samfunnet er kommunen oppmerksom på betydningen av en attraktiv by og interessante arbeidsplasser for å tiltrekke seg unge.

Grane, Hattfjelldal og Vefsn har ingen høyere utdanningsinstitusjoner i sine kommuner. Grane og Hattfjelldal har heller ingen videregående skoler, i motsetning til Vefsn som har tre videregående skoler. Det er høgskole ved Nesna, samt en campus på Mo i Rana hvor

universitetet i Nordland, Høgskolen i Nesna, Høgskolen i Narvik og Høgskolen i Harstad har studietilbud.

Ytre Helgeland har fått mye oppmerksomhet etter NRK-programmet «Himmel blå», og de idylliske tv-bildene fristet mange til å valfarte ut mot Ylvingen og Helgelandskysten. Lokalbefolkningen fikk også styrket sin identitet gjennom tv-programmet, som er en positiv virkning av en slik produksjon. I tillegg til «Himmel blå», har sør og kyst Helgeland fått markedsført sin region gjennom programmet «Jenter på hjul», samt Vegaøyenes status som verdensarv på Unescos verdensarvliste (Soelberg m.fl., 2011). Det er også arbeidet med merkevarebygging av kysten som «verdens vakreste kyst». Med andre ord arbeider Nordland med profilering av kysten veldig sterkt, og det er derfor et spesielt behov for indre Helgeland å markedsføre sine kvaliteter. Indre Helgeland har et vekstpotensial innen reiselivsnæringene da de står svakt sammenlignet med kyst. En bak forliggende faktor som er de store arealene i regionen som er vernet på nasjonalt nivå (Forprosjekt, 2012). Det er generelt en misnøye til vernet av områdene som igjen skaper en passiv tilnærming av bruk av naturen i reiselivssammenheng. I det følgende vil jeg beskrive kommunene som inngår i studien, samt en kort omtale av de bedriftene som blir studert.

### *3.3.1 Vefsn*

Befolkningstall 4.kvartall 2014 viste 13 286 innbyggere i Vefsn kommune (Statistisksentralbyrå, 2015), som har et areal på 1894 km<sup>2</sup>. Mosjøen er kommunesenteret i Vefsn hvor det bor ca. 10.000 innbyggere og er Helgelands eldste by (Mon, u.å., Vefsnkommune, 2012). Vefsn er en kommune med næringer som handel, landbruk og industri. Ved utgangen av 2011 var det ca. 50.5%<sup>9</sup> av befolkningen som var sysselsatte i Vefsn (Statistisksentralbyrå, 2011). Av de sysselsatte er det ca. 33% som jobber innen landbruk og 27% innen industrien (Statistisksentralbyrå, 2013c)<sup>10</sup>. Med 41% av sysselsettingen i Vefsn er den private og offentlige tjenesteproduksjonen størst. Den største sektoren når det gjelder omsetning i Vefsn er bygg/anlegg med 52%, hvor varehandel, hotell, IT og transport kommer etter med 32% (Mon, 2013-2016).

---

<sup>9</sup> Sysselsatte kvinner og menn mellom 15-74 år.

<sup>10</sup> Noen avvik ettersom tallet på antall sysselsatte generelt i kommunen er fra 2011, mens tall fra antall sysselsatte i de ulike næringene er fra 2013.

Aluminiumsverket Alcoa ble etablert i Mosjøen i 1958 som en del av den daværende politikken for industrireisning og modernisering av nasjonen. Verket består av ca. 50% av kommunens industrisyssetning, og har investert stort i å være et teknologisk og miljøvennlig verk. Dette gjør hjørnesteinsbedriften til en viktig del av den fremtidige utviklingen av lokalsamfunnet (Mon, u.å). På havnen ved siden av Alcoa finner man Mosjøen havn KF, som er Nord-Norges største containerhavn. Dette er en status de ønsker å forsterke og ivareta. Her er det ukentlige anløp til og fra Island, Canada, USA og Europa som gjør havnen til en viktig del av eksportindustrien. Havnen blir derfor et naturlig senter for andre næringsvirksomheter innen handel –og service (Mon, u.å). Men Vefsn har også potensiale utenfor industrisektoren. Mosjøen blir bemerket som kulturby og er kjent for sine trehusbebyggelser i «Sjøgato», som ligger ved foten av byfjellet. Byen har også vist over lang tid å ha potensiale innen populærmusikken. Mosjøen kan også by på Norges eldste marked «Tiendebyttet» som kan spores tilbake til 1100-tallet, samt pryde seg med Norges lengste kunstfestival «Galleria», som avsluttes med en folkefest i «Sjøgato».

Byens idrettspark blir brukt til å arrangere et av landets største helgeturneringer for aldersbestemt fotball. Turneringen tiltrekker mennesker fra forskjellige steder i landet. Byen tiltrekker seg også ungdommer gjennom Vefsn Folkehøgskole. Skolen har et to delt fagtilbud innen musikk, teater, lyd og scene, og idrett, friluftsliv og fitness.

Vefsn kommune er en vidstrakt kommune med høye fjell, fjorder, grotter og elver. Elva Vefsn er kjent for å være en god lakseelv, men ble rotenon behandlet August 2011. Det jobbes med å markedsføre og legge til rette for fisketurisme til det igjen er fisk i elva.

MON nevner i sin næringsplan (2013-2016) at det er en negativ utvikling i Vefsn, hvor unge mennesker ikke finner interessante jobber og flytter ut av kommunen. Aldersgruppen 30-39 år har gått drastisk ned de siste ti årene (Mon, 2013-2016). Ifølge Amdam (1999) er urbaniseringen en årsak til mye utflytting fra rurale strøk. Det er en internasjonalisering av samfunnet, hvor unge foretrekker å bo urbant mer enn hva de gjorde for 10-20 år siden (Amdam, 1999). Dette er en utfordring for rurale strøk, da det er vanskelig å tilrettelegge for en urban livsstil i perifere områder. Det er også en beskjeden tilrettelegging for at unge skal kunne etablere seg og skape sin egen arbeidsplass, noe som resulterer i at den ønskede økningen i arbeidsplasser, nyskaping og vekst i kommunen ikke skjer. Unge mellom 20-29 år som blir i Vefsn er først og fremst personer uten høyere utdanning, som går til arbeid innen varehandel, hotell/restaurant og i noen grad også industri. Dette er en tendens som ikke bare forekommer i Vefsn men kan også

relateres til Hattfjelldal og Grane. Faktorene som ble presentert innledningsvis i denne oppgaven viser at et lavt utdanningsnivå blant befolkningen, samt få akademikere og mennesker med teknisk utdanning, er årsaker til nedgang/stagnasjon i vekst i regioner og bedrifter (Haugjord & Eilertsen, 2011).

I næringsplanen er det nevnt i hvilke områder Vefsn har størst potensiale for å etablere nye virksomheter, som i akkvisisjon/lokalisering, samt satsinger for nye statlige arbeidsplasser innenfor fengsel/juss/human omsorg (Mon, 2013-2016). Det blir til slutt nevnt fordeler Vefsn har innen naturressursene, som elva Vefsna, kraft og mineraler. Men det er også verdiskapning i nyskapning innen eksisterende virksomheter. Noe Vefsn satser på da kommunen kommer svakt ut når det gjelder gründerskap og nyetableringer. Utvikling av eksisterende næringsliv er ikke like risikofyllt som nyetableringer, da de allerede besitter mye kompetanse, kunnskap og nettverk for å kunne realisere nye ideer. Jeg vil følgende presentere de to bedriften i nettverket som ligger under kommunen Vefsn.

### **Fru Haugans Hotell**

Fru Haugans hotell i Mosjøen har en lang historie. Bedriften ble registrert i 1885, og kjøpt av Ellen Haugan i 1898, og kan smykke seg med tittelen «eldste hotellet i Nord-Norge» (Fruhaugans, u.å). Beliggenheten er ved Vefsna i enden av «Sjøgato» i Mosjøen. Hotellet har totalt 162 senger som fordeler seg på 93 rom. Det har alle nødvendige fasiliteter et konferansehotell skal ha,



*Figure 2: Fru haugans Hotell (Fruhaugans, u.å)*

inkludert en konferansesal med kapasitet for inntil 240 personer. Hotellet bygger for tiden nytt konferansebygg som skal stå ferdig våren 2015, som skal by på 39 nye hotellrom, konferansesal og bar. Fru Haugans er den største bedriften som deltar i bedriftsnettverket. Hotellet er med i nettverket for å utvikle opplevelser som kan få gjestene til å overnatte en ekstra dag eller to.

### **Prosjektet «Nasjonalt kompetansesenter for lokal forvaltning, kultivering og salg av innlandsfiske» (MON)**

MON er eid av Vefsn Kommune og har en 20% prosjektmedarbeider stilling i «Vefsna regionalpark» og deltar i bedriftsnettverket med et prosjekt ledet av en prosjektleder ansatt i MON (Forprosjekt, 2012). Prosjektet er to delt som salgsselskap og kompetansesenter og skal bli en booking plattform, samt kompetansesenter med et formål om å nå internasjonalt med salg

av produkter innen fiske, markedsføring og forvaltning av elvene i regionen. Prosjektet har som mål å bli stiftet til et eget selskapet etterhvert, uavhengig av næringssselskapet. Prosjektet er avhengig av at elvene blir friskmeldt etter rotenonbehandlingen. Vanligvis tar det omkring fem år fra gyroelver er ferdig behandlet til de blir friskmeldt (Fylkesmannen, 2013), som vil si at elven forhåpentligvis åpner for fiske igjen i 2016. Prosjektet er med i bedriftsnettverket med intensjon om å bli kjent med aktørene i området da de vil være sentrale aktører for booking plattformen. Prosjektet er litt på «siden» sammenlignet med de andre bedriftstypene i bedriftsnettverket, men viktig som en potensiell distribusjonskanal av aktivitetene.

### *3.3.2 Hattfjelldal*

Hattfjelldal kommune ligger helt sør i fylket med hele 2683,2 kvadratkilometer, og hadde 1 500 innbyggere 4.kvartalet i 2014 (Statistisksentralbyrå, 2015). Kommunen har ifølge tall fra 2011 sysselsatt ca. 48 % av kommunens innbyggere<sup>11</sup> (Statistisksentralbyrå, 2011) Kommunen er kjent for å være en stor del av nasjonalparken Børgefjell (Hattfjelldalkommune, 2012). Kommunens navn kommer fra fjellet Hatten (1128 moh.) som man kan se fra store deler av kommunen. Den rike naturen byr på muligheter som fiske, turgåing og bær og sopp plukking. Børgefjell nasjonalpark strekker seg langt inn i kommunens grenser, og er en populær turplass for fjellvante folk. Men Hattfjelldal er nok mest kjent for å ha et aktivt snøscootermiljø og har tilrettelagt ca. 300 km oppmerkede scooterløyper (Hattfjelldalkommune, u.å). Løypene får en bruk gjennom kjøp av løypekort, hvor det også er mulig å få leid snøscooter. Kommunens nærhet til skog gjør det ikke tilfeldig at hovednæringen er landbruk, som sysselsetter 15.5% av de sysselsatte i kommunen. Men industri er også en viktig næring her og sysselsetter ca. 20% av de sysselsatte<sup>12</sup> (Statistisksentralbyrå, 2013c). Tertiærnæringen er størst i kommunen og sysselsetter ca. 63%. Industribedriften Arbor- Hattfjelldal AS står for produksjon av sponplater og utgjør ca. 12% av sysselsettingen i kommunen.

Hattfjelldal ønsker å legge til rette for flere næringer, og har tidligere ansatt en næringsrådgiver i full stilling (Hattfjelldalkommune, u.å). Næringsrådgiveren er redskapet til kommunen i utviklingsarbeidet mot eksisterende og nye bedrifter. Næringsavdelingen vil også være

---

<sup>11</sup> Sysselsatte kvinner og menn 15-74 år.

<sup>12</sup> Noen avvik ettersom tall på antall sysselsatte generelt i kommunen er fra 2011, mens tall fra antall sysselsatte i de ulike næringene er fra 2013.

kommunens representant i diverse samarbeidsprosjekter og nettverk knyttet til næringsutvikling og nyskaping. Ett av satsningsområdene for kommunen er turisme. Hattfjelldal er også et sørsamisk område og har Midt-Norges sameskole midt i sentrum. Kommunen bruker lokale ressurser for å skape opplevelser. Blant annet fra sin sørsamiske bakgrunn hvor det er flere funn som viser samiske aktiviteter på Helgeland (Hattfjelldalkommune, u.å). Det er også verdt å nevne bedriftsnettverket «Fjellfolket Helgeland» som ble etablert i 2005 (Markussen & Pedersen, 2010), som er et samarbeid mellom småskalaprodusenter i Hattfjelldal og Grane. Jeg vil følgende presentere bedriftene i nettverket som er under kommunen Hattfjelldal.

### **Furuheim gård**

Furuheim gård er driftet av en familie. Den ligger 30km fra Hattfjelldal i Susendal og har Børgefjell som nærmeste nabo. Bedriften driver med tradisjonell gårdsdrift med kyr og tilbyr servering av råvarer fra lokalprodusenter. Retter av hjort, rein, sau, geit,



Figure 3: Furuheim gård (Furuheimgård, u.å)

storfe og lokal fisk er noe av maten de tilbyr (Furuheimgård, u.å). Gården har også en steinovn som de steker brød og pizza i og selger. Furuheimgård tilbyr overnatting i «Kårstuo» og «Tømmerstuo», og har også «guiding» tilbud i Susendal med fokus på nybyggerhistorien og fram til i dag.

### **Sæterstad gård**

Sæterstad gård er også en familie drevet gårdsbedrift, og ligger i bygda Varntresk i Hattfjelldal. Gården driver tradisjonell gårdsdrift, hvor de blant annet har melkegeiter, killinger, bukker og et par griser. På gården ligger også landets første landbaserte oppdrettsanlegg for fjellrøye. Råvarene videreforedles til geitost, kjekjøtt og rakfisk. Gården har nylig satt opp en saltgrotte bygget på naturlig materiale som skal ha god effekt på luftveisplager som for eksempel ved kols og astma. Gården tilbyr overnatting, samt organiserte aktiviteter knyttet til driften og naturen rundt.



Figure 4: Sæterstad gård (Sæterstadgård, u.å)



### 3.3.3 Grane

Grane kommune ligger helt sør i fylket og grenser mot Nord-Trøndelag. Grane ble egen kommune i 1927 og strekker seg over 2017 km<sup>2</sup> hvor det var talt 1 465 innbyggere fra 4.kvartal i 2014 (Granekommune, 2010, Statistisksentralbyrå, 2015). Grane er, som sin nabo Hattfjelldal, rik på skog, fjell, åser, elver og vann. Mesteparten av befolkningen bor i kommunesentret Trofors, hvor de resterende er bosatt på de mindre stedene Majavatn, Grane, Svenningdal og Fiplingdalen. Kommunen sysselsetter ca. 47 % av innbyggerne<sup>13</sup> (Statistisksentralbyrå, 2011). Av de sysselsatte er det ca. 8 % som jobber innen primærnæringen og ca. 30 % innen sekundærnæringen (Statistisksentralbyrå, 2013c). Størst er servicenæringene med ca. 62 % av de sysselsatte i kommunen<sup>14</sup> (Statistisksentralbyrå, 2013c). Det er tradisjonell virksomhet innen tre bearbeidelse i Grane, hvor hjørnesteinsbedriften Norgesvinduet Svenningdal AS står for 13% av sysselsettingen. I tillegg til de lokale arbeidsplassene er det ca. 25 % av de sysselsatte som i 2013 pendlet til nabo kommunen Vefsn (Statistisksentralbyrå, 2013a), som enten betyr det at det ikke er nok arbeidsplasser eller at de eksisterende arbeidsplassene ikke er attraktive.

I Grane kommune er Grane Næringsutvikling (GNU) lokalisert. Selskapet er pådriveren til prosjektet «Vefsna regionalpark», og koordinerer møtene for bedriftsnettverket som blir studert. Selskapet er delvis eid av Grane kommune og har som formål å bidra til en positiv utvikling av næringslivet i Grane. De har som mål å stimulere til entreprenørskap i lokalsamfunnet og ønsker å være en bidragsyter til samarbeid mellom bedrifter, samt være bedriftenes kontaktledd til kompetansemiljøer og virkemiddelapparat (Granenæringsutvikling, u.å). Følgende blir bedriftene under Grane kommune i bedriftsnettverket presentert.

---

<sup>13</sup> Sysselsatte kvinner og menn fra 15-74 år

<sup>14</sup> Noen avvik ettersom antall sysselsatte generelt i kommunen er fra 2011, mens tall fra antall sysselsatte i de ulike næringene er fra 2013

## Strandli gård

Strandli gård ligger i Fiplingdalen i Grane og blir drevet av et ektepar samt noen ansatte. Gården driver tradisjonell gårdsbruk med melkeproduksjon og konsesjon til griseslakt. I tillegg til dette driver gården med osteproduksjon samt servering og overnatting. Gården ligger tett opp mot Børgefjell og Fiplingvatnet. Gårdsbedriften startet med turisme som tilleggsnæring for ca. 2 ½ år siden.



Figure 5: Strandlig gård (Strandligård, u.å)

## Laksforsen turistcafé

Laksforsen turistcafé ligger i Grane, 30 km sør fra Mosjøen ved E6. Fra lokalet har en god utsikt mot fossefallet Laksforsen, som er Nordlands mest besøkte naturattraksjon (Laksforsen, u.å). Fossen har en vannmengde på 700 m<sup>3</sup> pr sekund og en fallhøyde på 17 meter (Laksforsen, u.å). Familiebedriften startet opp i 1992 og byr på lokale mat tradisjoner og skikker, og er opptatt av at maten er hjemmelaget og av god kvalitet. Laksforsen turistcafé kan også snart by på en egen utstilling arrangert av Helgeland museum. Bedriften har en egen gavebutikk i lokalet hvor de selger suvenirer. I kafeen holder de også selskap, kurs og møter.



Figure 6: Laksforsen Turistcafé (Laksforsen, u.å)

## 4.0 METODE

Kapittelet presenterer metoden som er brukt for å belyse forskningsspørsmålet. Først blir forskningsstrategien utredet, deretter forskningsdesign, før selve metodevalget for oppgaven blir presentert. Videre vil metoden for å generere data bli presentert og til slutt hvordan dataene har blitt analysert samt etiske problemstillinger i gjennomføringen av et slikt studie.

### 4.1 TILNÆRMING OG STRATEGI

Før en velger metode innen et forskningsprosjekt kan valg av paradigme hjelpe med å styre forskningen, basert på generelle regler innenfor det valgte paradigme. Et paradigme kan forklares som en holdning til eksisterende kunnskap, og kan relateres tilbake i alt vi gjør. Et paradigme vil veilede forskeren i å være konsekvent ved hjelp av et sett prinsipper og grunnleggende regler. Det vil si at hvert paradigme har en egen måte å gå frem på i en forskningsprosess. Det er mange forskjellige paradigmer, avhengig av fagdisiplin, men ifølge Mehmetoglu (2004) er det innen samfunnsvitenskapen to paradigmer som står mest sentralt: det positivistiske og det interpretivistiske<sup>15</sup> paradigme. Det positivistiske paradigme refererer til forskningsmetoder som studerer menneskers handlinger. Forskeren går fra å finne den absolutte sannhet til å oppdage relasjoner ved hjelp av metoder som observasjon, eksperimentering og sammenlikning. Paradigmet er årsakforklarende i sin karakter ettersom det er en søken på å forklare og forutsi handlinger.

Det interpretivistiske paradigmet søker «å forstå». Årsaken til menneskers handlinger ligger i handlingen, ifølge metoden. Og det er forskerens oppgave å gi mening til nettopp dette og vektlegger dermed fremgangsmåter som intervju, observasjon og analyser av eksisterende tekster som metode. Fokuset er å tilegne seg en bedre forståelse av menneskers motiver og handlinger. Paradigmet ser på virkeligheten som noe konstruert av, og mellom mennesker, samt hvordan de oppfatter og forstår den.

Denne oppgaven søker å forstå et fenomen hvor det interpretivistiske paradigmet vil være førende. Jeg vil hovedsakelig bruke intervju som metode for å belyse forskningsspørsmålet, hvor en observasjon samt offentligskriv bidrar til en bredere forståelse. Med bedriftenes handlinger og motiver for å delta i kunnskapsdeling som forskningsmål, er paradigmets

---

<sup>15</sup>Det engelske begrepet er «interpretivist paradigm»

fremgangsmåte best egnet til å «forstå» dette. Paradigmets forståelsestilnærming kan deles inn i to typer: direkte observasjonell forståelse og forklarende forståelse (Mehmetoglu, 2004). I den første typen er menneskets handling og atferd åpenbar, hvorimot den andre typen krever større forståelse av motivene for en handling ved å relatere handlingen til konteksten. Handlingene til bedriftene vil i denne oppgaven bli relatert til konteksten (regionen/destinasjonen) de befinner seg i, som gjør at den forklarende forståelsen vil være førende.

Kvalitativ forskning har et bredt omfang, som gjør det vanskelig å få en oversikt over de ulike forskningsstrategiene. En forskningsstrategi er forskerens verktøy for å kunne avklare forskningsspørsmålet, samt veilede forskeren gjennom forskningsprosessen. Strategien er en beskrivelse av studiens hva, hvem, hvor og hvordan, som vil si *hva* skal studie undersøke, *hvem* er informantene, *hvor* skal studie utføres og *hvordan* skal den utføres (Thagaard, 2009). Strategien vil foreslå formulering av forskningsspørsmålet, utvalgsriterier, datainnsamlings-teknikk samt analyseteknikk (Mehmetoglu, 2004). Dette vil bidra til at forskningsprosessen blir mer strukturert.

Jeg har valgt å bruke casestudie som forskningsstrategi i denne oppgaven, da jeg skal se på et fenomen som ikke kan tas ut i fra sin kontekst. Det handler om et begrenset system hvor jeg søker personers meninger, handling, forventninger og erfaringer. Casestudie begrepet har flere ulike forståelser i litteraturen, men en utbredt oppfatning er at en case omhandler en empirisk avgrenset enhet hvor analysen rettes mot én eller flere enheter som representerer oppgavens case, dette kan være personer, grupper eller organisasjoner (Thagaard, 2009). Jeg velger å bruke Yin (2014:16) sin definisjon, som definerer omfanget av casestudier som «investigates a contemporary phenomenon in depth and within its real-world context, especially when the boundaries between phenomenon and context may not be clearly evident».

Et casestudie tar for seg et fenomen som skjer på nåværende tidspunkt, hvor direkte observasjon av det en ønsker å studere, samt intervju av personer som er involvert i fenomenet, blir gjennomført. Dette ekskluderer ikke den nærliggende fortiden, men heller fortiden med hendelser som «ligger død» hvor det ikke er mulig å observere eller intervju personer involvert (Yin, 2014).

## 4.2 FORSKNINGSDESIGN

Etttersom jeg er fra regionen og har forkunnskaper om næringslivet og reiselivsbedriftene, gikk jeg inn i studie med en viss forventning til hvilke svar jeg kunne få. Dette har hatt betydning for valget av forskningsdesignet. Forskningsdesignet vil være eksplorativt, beskrivende og

fleksibelt, noe som gir en større fleksibilitet under innsamlingen av data. Med eksplorativ design er en ute etter å avdekke ny kunnskap om et fenomen og beskrivende design beskriver eller kartlegger et forhold. Begge er relevante for å belyse forskningsspørsmålet. Med beskrivende design gir det meg muligheten til å gå i dybden av konteksten i casen, for så å forstå handlingen, meningene og erfaringene til informantene om samhandling med andre, samt finne ut hvordan bedriftene samhandler med hverandre. Med det eksplorative designet kan jeg komme frem til ny forståelse. Denne type design vil være relevant i denne studien da jeg søker forståelse om fenomenet.

Proessen for innsamlingen av data, samt hvor og hvordan informasjon blir innhentet, vil være høyst dynamisk, noe som gjør at jeg har behov for fleksibilitet under studie. Fleksibilitet er viktig i kvalitativ forskning. Fremgangsmåten må kunne endres på grunnlag av informasjonen en generere (Thagaard, 2009), ettersom en kontinuerlig må vurdere om dataene er relevante i forhold til forskningsspørsmålet. Med en fleksibel design menes det at en ikke går etter den typiske «read-then-do-then-write» fremgangsmåten (Crang m.fl., 2007). Tabben mange gjør er å lese teori (første stadiet), gå ut i feltet (andre stadiet), og deretter se at teorien ikke passer med funnene. Dette resulterer som vanlig i panikklesing i tredje stadiet, som er skriveprosessen, hvor en deretter ignorerer funn bare for å få det til å passe med hva en i første stadiet hadde tenkt (Crang & Cook, 2007). For å unngå denne feilen vil jeg også lese gjennom andre stadiet, men det er viktig å ha et godt teorigrunnlag når en går ut i feltet for å intervju.

### 4.3 DATA GENERERING

For å få en forståelse for hvordan samarbeidet foregår og de enkelte bedriftseiernes meninger, vil det være nødvendig med en personlig kontakt med de involverte partene. Det vil med dette være mest hensiktsmessig å gjennomføre studie med intervju. Med intervju vil det være lettere å avdekke meninger og opplevelsene til respondentene. Jeg velger å bruke begrepene datagenerering og respondentene da jeg ikke går ut i feltet og «samler inn data» fra «intervju objekter», men heller genererer data sammen med respondenter. Begrepet informant vil bli brukt på daglig leder i GNU og regionsansvarlig Mosjøen med omegn (MMO) i Helgeland Reiseliv, ettersom jeg ikke har intervjuet personene. Informantene har bidratt og hjulpet til med nødvendig informasjon og tips gjennom hele skriveprosessen via e-mail og telefonsamtaler.

#### 4.3.1 Utvalg

Opgaven søker å finne ut hvordan samhandling mellom reiselivsbedrifter på indre Helgeland fører til kunnskapsflyt og hvordan dette kan styrke regionen som turist destinasjon, samt forstå

hvorfor bedrifter ønsker å samhandle. Det ble bestemt tidlig at tematikken kunnskapsflyt og nettverksbygging mellom reiselivsbedrifter var interessant å se nærmere på. Det er lite forskning på reiselivet på Helgeland da spesielt Indre Helgeland, hvor kysten har fått mest oppmerksomhet i turismesammenhenger. I næringsplanen til Mosjøen og omegn næringssselskap (2013-2016) blir det nevnt hvordan samhandling og kunnskapsflyt bør settes mer fokus på. Vefsn kan bli bedre på samarbeid med andre deler av Helgeland, samt få et bedre fokus på næringsutvikling og samarbeid mellom kommunene, MON og næringslivet (Mon, 2013-2016). Dette er ikke et isolert fenomen for Vefsn, men gjelder også Grane og Hattfjelldal. For å belyse forskningsspørsmålet måtte jeg da ha reiselivsbedrifter som ønsker å jobbe på tvers av kommunegrensene og som ønsker å styrke regionen som turistattraksjon.

Kvalitative studier baseres ofte på strategiske utvalg, som vil si at en velger respondenter som har egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategisk i forhold til belysningen av forskningsspørsmålet, samt tilgjengelige for forskning (Thagaard, 2009). Det kan være utfordrende å finne personer som er villige til å stille opp i kvalitative studier da slike studier ofte omhandler personlige og nærgående temaer (Thagaard, 2009). For å sikre seg et utvalg må en være selektiv, og en metode som ofte brukes for å innhente respondenter som er tilgjengelige, er «snøballmetoden». Det vil si at en først kontakter personer som har egenskaper og kvalifikasjoner som er relevante til studie, for så å bli sendt videre til andre relevante personer og på den måten «baller» det på seg. Etter samtaler med regionsansvarlig MMO fikk jeg tips om at daglig leder i GNU arbeidet aktivt med nettverksbygging. Jeg tok deretter kontakt pr e-mail og en telefonsamtale fant sted noen dager senere, hvor jeg ble informert om prosjektet «Vefsna regionalpark».

Bedriftsnettverket var midt i blinken i forhold til den geografiske spredningen av bedrifter, samt typen bedrifter. Daglig leder i GNU tok deretter kontakt med alle bedriftene og sendte dem et skriv jeg hadde utarbeidet (vedlegg 1) der jeg forklarte hvem jeg var, hva jeg ønsket å snakke med dem om og anonymitet i studie. Skrivet var en invitasjon til å delta i studie, hvor det ble forklart hva det gikk ut på. Dette er viktig slik at respondentene vet nøyaktig hva de sier ja til og at jeg får et informert samtykke (Dowling, 2000). Jeg ble deretter invitert med på et møte i nettverket for å observere selve samhandlingen. Dette møtet fant sted på Sæterstad gård, som er en av bedriftene i nettverket. Etter møtet sendte jeg personlig ut en ny mail til alle bedriftene (vedlegg 2), hvor jeg takket for at jeg fikk delta med en forespørsel om de ville intervjues og når det eventuelt passet å møtes for en samtale.

Det kan tenkes at bedriftene var mer villig til å delta i oppgaven ettersom forespørselen gikk igjennom daglig leder i GNU. Crang & Cook (2007) understreker hvordan nettverk er viktig for å komme frem til de personene en ønsker å få kontakt med. Gjennom kontakten med flere relevante nøkkelpersoner har en lettere for å nå de menneskene en trenger for å komme videre med prosjektet. Det vil også skape tillitt å kunne referere tilbake til disse nøkkelpersonene i kontakt med andre.

Nettverket består av et hotell, et spisested/museum (snart overnatting), et nyetablert prosjekt som skal bli et salgsselskap og kompetansesenter, og fire gårdsbedrifter. Alle bedriftene har et ønske om å utvikle opplevelser på indre Helgeland. Bedriftene i nettverket er veletablerte og er håndplukket av daglig leder i GNU. Daglig leder hadde noen krav i utvelgelsen av bedrifter: de måtte ha muligheten til å være med på møter på dagtid, samt ha tid og lyst til å delta i samhandling. Nyetablerte bedrifter består ofte av personer som har en annen jobb i tillegg til etableringen, da bedriften er i en så tidlig fase at det ikke er mulig å ha den som levebrød. Det er også mange som har slike bedrifter som hobby. Disse vil kunne ha begrenset med tid til å engasjere seg i nettverksarbeid og er derfor ikke plukket ut i utvelgelsen til nettverket.

Bedriftene i nettverket er engasjerte og har gått sammen fordi de ønsker å styrke Indre Helgeland sine tilbud til turister, og for egen utvikling. Det er en felles mening om at Indre Helgeland ikke blir prioritert i Helgeland Reiselivs satsning og har derfor tatt saken i «egne hender» for å utvikle og styrke reiselivsproduktene de har å tilby. Denne typen nettverk (reiseliv) er heller ikke prøvd ut i området før, og vil dermed være nytt for bedriftene. Nettverket er veldig ferskt og er i et tidlig stadium av samhandling der forventinger ligger sentralt. Her vil tidligere erfaringer være førende i forventningene til bedriftene av samhandlingen, samt hva de anser som viktig for et fruktbart samarbeid.

Respondentene er personene som står som eier i bedriften, og som er personlig engasjert i nettverket, som vil si at det er de som deltar på møter og er bindeledd i samhandlingen. Intervju ble avtalt på mail eller per telefon. Samtalene med respondentene ble gjennomført etter deres timeplan så godt det kunne la seg gjøre.

Tabell 1: Oversikt over respondentene

Bedrift	Respondent	Sted for intervju
Strandli gård, Grane	Eier	Trofors
Furuheim gård, Hattfjelldal	Begge eierne	Furuheimgård
Fru Haugans Hotell, Vefsn	Hotelleier	Fru Haugans Hotell
MON, Vefsn	Prosjektleder	MON
Sæterstad gård, Hattfjeldal	Eier	Telefon
Laksforsen Turistcafé, Grane	Deleier	Valryggen

Daglig leder i GNU gjorde meg oppmerksom på at noen bedrifter, som opprinnelig skulle være med i nettverket, nylig hadde gitt beskjed om at de ikke ønsker å ta del allikevel. Oppgavens vinkling søker også å belyse hvorfor noen ikke tar del i samhandlinger. Turismebedrifter er preget av å være lite organisert i nettverk hvor bedrifter på Helgeland tidligere har uttrykt at de er negative til prosjekter og ulike samhandlinger arrangert av offentlige aktører. Jeg forsøkte derfor å ta kontakt via email med to av bedriftene som valgte å takke nei. Den ene bedriften responderte aldri på henvendelsen. Den andre uttrykte at de ikke hadde noe å tilføye studie, og var derfor ikke villig til å møte meg for en samtale. Oppgaven har derfor ikke kunne belyse hvorfor bedriftene uteble fra samhandling. Dog jeg har i mine samtaler med respondentene forsøkt å dra frem faktorer som kan være avgjørende for valget om å ikke ta del i nettverksarbeid.

#### 4.3.2 Min posisjon i genereringen av data

Det er viktig å gå inn i feltarbeidet med et åpen sinn og en intensjon om å lytte til respondentene og deres synspunkt, men samtidig være orientert teoretisk. Derfor vil måten samtalen gjennomføres på være gjennomtenkt slik at mine kunnskaper ikke påvirker svarene til respondenten. Ved å være reflektert over min egen involvering i produksjonen av data, vil jeg lettere kunne identifisere utfordringene dette måtte ha for studie. En utfordring er min posisjon i forhold til respondentene. Intervjusituasjonen skaper en sosial interaksjon mellom meg og respondenten, der respondentens «reaksjoner» vil være knyttet til hvordan forskeren fremstår (Thagaard, 2009). Faktorene det er snakk om er personlige egenskaper, kjønn, alder og sosial bakgrunn. Relasjonen respondenten får til forskeren, kan ha effekt på hva respondenten forteller i intervjuet, samt forventinger til intervjuet. Gjennom assosiasjoner til forskerens yrke/bakgrunn, kan det skapes forventning om at forskeren kan bidra mer i intervjusituasjonen



enn det tilsies, for eksempel med sin kompetanse (Thagaard, 2009). Med min status som student står jeg «lavere» enn mine respondenter som bedriftseiere, men status som student kan også skape forventninger til min faglige kompetanse innen temaet som blir studert. For å sikre best mulig kvalitet på intervjuene gjennom tillit og forståelse, ble det forklart via e-mail hva målet for intervjuet er, samt hva respondentene kan bidra med. Her presiserte jeg at faglig bakgrunn i temaet ikke var vektlagt, men deres personlige meninger. I tillegg presenterte jeg min utdannelsesbakgrunn og nåværende studiested, samt min tilknytning til indre Helgeland som bidro i klargjøringen av min rolle.

#### 4.3.3 Sekundærdata

Sekundærdata eller dokumentdata er allerede eksisterende data. Når en bruker sekundærdata er det viktig å være obs på når informasjonen ble innsamlet. Mest sannsynlig er den også samlet inn med en annen hensikt enn hva studie handler om. Kitchin m.fl. (2000) nevner tre grunner som rettferdiggjør bruk av sekundærdata. Den første er det konseptuelle som vil si at dataene en ønsker er rett og slett ikke tilgjengelig i noen annen form. Den andre er metodisk der sekundærdata vil kunne bygge opp de analytiske funnene og gi en bredere omfang. Det siste som rettferdiggjør bruk av sekundærdata er det økonomiske. Å samle inn råmateriale er en omfattende og tidskonsumerende prosess, spesielt for studenter.

Dokumentdata kan være en sentral kilde til informasjon i casestudie og kan gi nyttige data til å belyse forskningsspørsmålet. Med sekundærdata som metode henter man informasjon ved å studere offentlige og private dokumenter. Denne metoden er brukt for å gi en bedre forståelse av bakgrunnen for bedriftsnettverket, samt prosjektet «Vefsna regionalpark». Jeg har fått tilgang til forstudie, forprosjektet og hovedprosjektet for «Vefsna regionalpark» prosjektet, som alle er offentligskriv. Jeg har også satt meg inn i andre offentligdokumenter, slik som næringsplaner og saksbehandlinger i kommunestyret. Dette var viktig for å kunne forstå forløpet til prosjektet og utviklingen frem til i dag, i tillegg til kommunenes holdning til prosjektet og arbeidet. Dokumentene har også økt forståelsen av reiselivshistorien i regionen og arbeidet som er lagt i å fremme regionen som turistdestinasjon.

#### 4.4 INTERVJU

Det er mange forskjellige former for intervju som krever forskjellig tilnærming. For å generere data har jeg brukt individuelle halvstrukturert intervju som primær metode. Individuell intervju kan variere helt i fra hvilket innhold en søker, slik som faktainformasjon, meninger eller holdninger, livshistorier eller fortellinger (Kvale, 1996). Intervjuene i denne oppgaven søker en

forståelse av meningene og erfaringene til respondentene. Et intervju er en personlig samtale mellom to parter om et tema de begge finner interessant, hvor de sammen utvikler kunnskap gjennom dialog. Det er i alt intervjuet seks bedrifter som er spredt i de forskjellige kommunene i nettverket. I tillegg har jeg hatt samtaler med informantene daglig leder i GNU og regionsansvarlig MMO. Det ble utarbeidet en intervjuguide som inneholder noen spesifikke spørsmål, samt forhåndsbestemte temaer, som skal være med på å belyse forskningsspørsmålet (jf 4.4.1 og vedlegg 3). Med halvstrukturert intervju er samtalen mer åpen, slik at respondenten får rom til å utdype sine svar. Intervjuene består av samme spørsmål og temaer, som blir tatt opp med hver respondent. Hva som oppstår utenom de satte temaer, er det ingen rammer for, men intervjuguiden er til for å få samtalen inn på det rette «sporet» igjen. Innsamlingen og tolkningen av data i studie er avhengig av en dialog mellom meg og respondentene. Med intervju som tilnærming i kvalitativ metode vil studie være preget av intersubjektivitet, som vil si at personlige meninger kan komme frem i forskningen i genereringen av data. Intersubjektivitet er tolkninger og meninger som blir bekreftet eller avkreftet i interaksjon med andre mennesker i en kontekst (Dowling, 2000).

Hovedårsaken til at jeg brukte individuelle intervju og ikke gruppeintervju av hele nettverket, var for å få en fortrolig samtale med respondentene. Det er vanskeligere å få en personlig kontakt i gruppeintervju. Gruppeintervju blir også kalt fokusgrupper, hvor respondentene ofte kan ha spontane og følelsesladete utsagn om temaet som blir diskutert (Kvale, 1996). Det kan være at et gruppeintervju kunne forkortet tidsbruken i data generering. Det er også mulig at en diskusjon mellom medlemmene i nettverket, om deres meninger og forventninger til samarbeidet, kunne generere mer data enn hva jeg har i de individuelle intervjuene. Men gruppeintervjuer kan også gjøre at noen individer holder tilbake sine meninger, samt at noen alltid vil dominere samtalen. Dette kan virke forstyrrende og begrense andre. En slik setting for intervjuene gjør det også vanskeligere å kontrollere situasjonen (Kvale, 1996).

Intervjuene ble forsøkt gjennomført på de respektive bedriftene. Jeg reiste med tog til og fra Mosjøen og brukte hjemmet mitt der som base under arbeidet. Det ble to turer til Mosjøen, første oppholdet var i noen dager for å delta på bedriftsnettverkmøtet. Andre oppholdet for å gjennomføre intervju. Det ble satt av to uker for å gjennomføre de avtalte intervjuene og jeg brukte privatbil for å komme meg til og fra stedet for intervjuet. En av de utvalgte bedriftene falt ut av studie da det var umulig å få avtalt et tidspunkt for intervju. To av intervjuene ble gjort ved et annet sted enn på bedriften. Intervjuet med Sæterstadgård måtte gjøres per telefon. Det opplevdes som vanskelig å få en personlig kontakt med respondenten gjennom

telefonintervjuet. Det er lettere å ha respondentens fulle konsentrasjon når et fysisk møte er avtalt hvor det er satt av tid. Da er det også mindre sjanser for å bli forstyrret av andre elementer. Strandligård ble intervjuet i en krok på et lokalt serveringssted.

Intervjuene tok alt fra 20-70 min å gjennomføre. Gapet på varigheten av intervjuene er et resultat av at noen hadde et bedre utgangspunkt enn andre på å svare på spørsmålene. Daglig leder i GNU hadde jeg kontinuerlig kontakt med gjennom hele skriveprosessen. Vi snakket på telefon flere ganger og jeg sendte henne spørsmål relatert til belysningen av forskningsspørsmålet. Regionsansvarlig MMO ble kontaktet på mail i en tidlig fase av oppgaveskrivingen med spørsmål, hvor jeg fikk utfyllende svar tilbake i tillegg til mange tips til hvem jeg kunne kontakte videre.

Transkriberingen av intervjuene er oftest den mest tidskonsumerende delen av oppgaveskrivingen, derfor ble intervjuene gjennomført i en tidlig fase for å unngå «tidsklemmen» under transkriberingen, og den videre skrivingen av oppgaven. Dette ga meg også tid til å kunne kontakte informantene om det var noen spørsmål eller uklarheter med svarene i intervjuet.

#### *4.4.1 Intervjuguide*

Ettersom halvstrukturerte intervju krever en viss standardisering er det nødvendig men en intervjuguide (vedlegg 3). En intervjuguide er en forskers verktøy når en entrer feltet og hjelper til med å holde samtalen med respondentene innenfor hva som er relevant for å kunne belyse forskningsspørsmålet. Den kan inneholde temaer en ønsker å gå inn på, eller det kan være formulerte spørsmål (Kvale, 1996). Jeg brukte en intervjuguide med temaer, samt noen utformede spørsmål som jeg ønsket skulle bli belyst. Innledningsvis ble bedriftstype og respondentens rolle i bedriften avklart, deretter består guiden av fire temaer; nettverk, kunnskapsdeling, resultater av samhandling og styrke Indre Helgeland. Mellom de spesifikke spørsmålene innen hvert tema, ble det også stilt tillegsspørsmål helt etter hva informanten svarte og hvor samtalen tok veien. Noen av spørsmålene ble omformulert etter første intervju da jeg opplevde at vinklingen førte tilbake til et tema som allerede var belyst av de forestående spørsmålene. Omformuleringen førte til en bedre flyt i samtalen med de resterende respondentene. Spørsmålene inneholdt begreper som jeg regnet med ville være forståelige for respondentene.

#### 4.5 ANALYSEMETODE

Kjernen av kvalitativ analyse består av beskrivelse av data, klassifiseringen av data og til slutt hvordan begrepene i materialet kan kobles sammen (Kitchin & Tate, 2000). Analyse er mer enn

å bare beskrive de genererte dataene, det må derfor gis en større mening til materialet ved å finne relasjoner i dem. Beskrivelsen av de genererte dataene ble gjort gjennom å lytte til opptakene samtidig som jeg transkriberte tekst. Men analysedelen starter allerede under kontakten med respondentene. Fortolkningen av intervjuet starter i intervjuprosessen, men går heller over i en annen fase i det en avslutter feltarbeidet og konsentrerer seg om informasjonen som feltarbeidet har produsert.

Det ble det skrevet ned en del sitater i tillegg til tekster av hva som ble sagt i samtalene ved hjelp av opptakene. Transkriberingen resulterte i flere sider fra hvert intervju. Før kategoriseringen startet ble det skilt mellom de genererte dataene som er uvesentlig og vesentlig, for å kunne belyse forskningsspørsmålet. Hva som blir ansett som uvesentlig, kommer an på øyet som ser og hvem som gjennomfører studien. Klassifiseringen av dataene gjøres for å gå videre fra beskrivelsen av materialet til å forstå materialet (Kitchin & Tate, 2000). Materialet blir tatt fra hverandre til små biter og satt sammen igjen under like kategorier for å bli sammenlignet. Her vil det bli komme frem hvilke faktorer som er mer tydelig enn andre. Materialet ble hovedsakelig lagt under de forskjellige kategoriene som jeg ha i intervjuguiden, men slik intervjuene er gjennomført vil det ikke være helt korrekt å kun bruke hovedkategoriene til intervjuguiden, da det begrense analysen innen disse, derfor ble noen av kategoriene endret på bakgrunn av de genererte dataene. Det er også lagt vekt på å ikke ta sitater ut av konteksten, som vil si at jeg ikke plassere dem under kategorier som ikke stemmer til konteksten det ble fortalt i.

Siste del av analysen er å identifisere sammenhenger mellom kategoriene og forstå relasjonene dem har (Kitchin & Tate, 2000). Det vil si, ikke bare likheter og ulikheter mellom kategoriene, men heller forbindelsen og forholdet dem imellom. Bindeleddene mellom kategoriene vil skape en struktur, og ved hjelp av litteraturgjennomgangen vil forskningsspørsmålet bli belyst med empirien. Samtalene mine med daglig leder i GNU samt mail korrespondansen med regionsansvarlig MMO ble brukt som påfyll i analysen.

#### 4.6 ETISKE PROBLEMSTILLINGER

I enhver studie vil det oppstå etiske problemstillinger. Etiske problemstillinger innen kvalitativ forskning er respondentene, konfidensialitet, sikring av personlig informasjon som blir gitt, og å kunne gi noe tilbake (hva får deltakerne ut av intervjuet). Det etiske ligger til grunn for alt vi gjør, hvordan vi formulerer spørsmålene, hvem vi snakker med og hvor, og i hvilken rekkefølge (Clifford m.fl., 2012). Oppgaven er meldt inn til personvern ombudet for forskning (NSD),

som bidrar til en kvalitetssikring av denne studien. Oppgaven er dermed blitt godkjent i henhold til personvern og oppbevaring av data.

Før intervjuene ble alle respondentene informert om at jeg ikke kunne love total anonymitet i studien da forholdene er små. Bedriftene er derfor oppgitt med navn i oppgaven, men sitater fra intervjuene blir ikke knyttet opp til de enkelte bedriftene. Respondentene ble gjort kjent med at hvis sitatene måtte knyttes til bedriften for å forstå konteksten, skulle respondenten godkjenne dette før publisering. Det ble også opplyst på forhånd at jeg ønsket opptak av samtalen, slik at det vil være lettere å få med seg all nødvendig informasjon som blir sagt. Ved å kun notere under intervjuet vil mengden av generert data reduseres, samt redusere den personlige kontakten med respondenten (Thagaard, 2009). Ved å ta opp samtalen ga det meg bedre konsentrasjon og deltakelse, i tillegg til at det ga rom for observasjon av respondentens reaksjoner og kroppslige signaler. Dette hadde ingen av respondentene noe imot. Informantene ble også informert om det samme, og hadde ikke motsigelser i å bli navngitt i oppgaven, men jeg velger å kun bruke deres arbeidstitel. I forhold til anonymiteten og båndopptakene av intervjuene, understrekte jeg at jeg følger forskningsetiske retningslinjer, som vil si at jeg ikke på noen måter vil henge ut personer i oppgaven. Båndopptak materialet vil kun være for mine ører, og oppbevart utilgjengelig for andre enn meg. Hvis informantene ønsket å trekke tilbake utsagn de ikke ønsker skulle bli brukt i oppgaven ville jeg ta det til etterretning.

#### 4.7 OPPGAVENS KVALITET

Kvaliteten på den innsamlede empirien reflekterer hele oppgavens kvalitet. Derfor er det viktig å kunne forsikre leserne om at informasjonen de leser er et resultat av intervjuer som er gjennomført med forskningsetisk hensyn. Det er fire tester som vanligvis blir brukt når en ønsker å vurdere kvaliteten på en forskning. Det er konstruert validitet, intern validitet, ekstern validitet og reliabilitet (Yin, 2014). Disse testene er en kontinuerlig prosess gjennom hele forskningen. For å vurdere kvaliteten av en casestudie er reliabilitet og validitet de mest relevante (Yin, 2014). Validitet er oppgavens gyldighet og reliabilitet er oppgavens pålitelighet. Dette er begge viktige aspekter som vil bli vurdert i oppgaven. I denne oppgaven ble *konstruert validitet* (bekreftbarhet), *ekstern validitet* (overførbarhet) og *reliabilitet* (pålitelighet) testene gjennomført. Intern validitet er i hovedsak en test som er viktig i forklarende -og årsaks casestudier, derfor vil jeg ikke gå nærmere inn på denne da oppgaven har en beskrivende og utforskende design.

#### *4.7.1 Ekstern validitet - overførbarhet*

Den eksterne validiteten går ut på konstruere forskningsspørsmålene slik at forskningsfunnene kan generaliseres. Ved å bruke "hvordan" og "hvorfor" spørsmål kan det være lettere å generalisere funn og følge opp den eksterne validiteten i kvalitativ forskning (Yin, 2014). Forskningsspørsmålene i denne oppgaven består av både hvordan og hva spørsmål. Et hva spørsmål er vanskelig å generaliseres da svarene vil være basert på hva respondentene mener om akkurat deres situasjon i forhold til nettverket. For å kunne generalisere er «hva» spørsmål vil det være nødvendig med en mer kvantitativ forskningstilnærming. «Hvordan» spørsmålet vil kunne generaliseres med at en viser hvordan samhandling generelt mellom turismebedrifter kan styrke en regions destinasjon, ikke bare på indre Helgeland men også andre steder.

I utgangspunktet er ikke målet med kvalitativ forskning å produsere informasjon som kan generaliseres, men å få en større forståelse innen et fenomen. Intervju blir ofte kritisert for å ikke kunne generalisere funnene ettersom det er snakk om så få respondenter (Kvale, 1996). Det er også vanskelig å kunne generalisere dataene da regioner og nettverk er forskjellige. Det er derfor ikke forsøkt å generalisere funn i denne studien, men viser til funn som kan implementeres ved samme omstendigheter og situasjon ved et lignende sted.

#### *4.7.2 Konstruert validitet – Bekreftbarhet*

Konstruert validitet vil si at en må kunne bevise sine funn med å bruke andre studier som støtter det som studien viser til. I kvalitativ forskning vil dette si at forskeren gir gjentatte erklæringer eller bekreftelser på hva respondentene har gitt av informasjon angående fenomenet som studeres (Mehmetoglu, 2004). Med et sterkt empirisk grunnlag fra respondentene, samt flere litteratur henvisninger og en kjede av beviser, vil den konstruert validiteten bli forsterket. Oppgaven tar for seg relevant litteratur og forskning som er med på å forsterke empirifunn. Noe av empirien vil bli presentert i sitater som viser ordrett hva respondenten sa. Dette vil være med på å bekrefte funnene som er gjort, basert på analyser.

#### *4.7.3 Reliabilitet - pålitelighet*

Til slutt har kommet reliabilitet. Her vil en være sikker på at hvis forskningen blir gjennomført igjen av en annen forsker på akkurat samme måte, vil resultatene bli nøyaktig det samme. For å kunne oppfylle dette må det gjøres mulig for leseren å se hvordan forskeren har kommet frem til sin konklusjon. Pålitelighet kan bedømmes ut ifra blant annet metoden som er brukt, erfaringer forskeren har med arbeidet som er gjort, notater forskeren har tatt under prosjektet, og utvelgingsprosessen (Mehmetoglu, 2004). Kritikken kan reises mot denne testen innen

kvalitativ forskning da mange aspekter kan spille inn i en datagenereringsprosess som ikke nødvendigvis vil kunne oppstå igjen dersom en annen person skulle gjennomføre samme prosjektet på nytt. Det ble brukt båndopptak på alle intervjuene som gjorde det lettere å hente ut all informasjon som var viktig for oppgaven, og de fleste intervjuene ble gjennomført på de respektive bedriftene etter respondentenes timeplan. Men hvis intervjuene hadde blitt avtalt til et annet tidspunkt, eller blitt gjennomført ved et annet sted, kan det være at svarene hadde vært forskjellig da rammene rundt intervjuene er endret. Det er også viktig å nevne at fenomenet som er studert er dynamisk som bidrar til at hvis en gikk tilbake til samme virksomhet, så kan situasjonen ha endret seg.

#### 4.8 OPPSUMMERING

Det er brukt halvstrukturerte intervju som metode for å belyse forskningsspørsmålet. Med bedriftenes handlinger og motiver for å delta i kunnskapsdeling som forskningsmål, er det interpretivistiske paradigmatets førende for å «forstå» dette. Forskningsstrategien er casestudie, ettersom det studeres et fenomen som ikke kan tas ut i fra sin kontekst. Casestudie er rettet mot bedriftsnettverket som en enhet som bedriftene er en del av. Sekundærdata som blir brukt er forstudie, forprosjektet og hovedprosjektet for «Vefsna regionalpark» prosjektet, samt næringsplaner og saksbehandlinger i kommunestyret. Intervjuformen gir en personlig samtale hvor kunnskap utvikles i dialog. Halvstrukturerte intervju krever en viss standardisering. Ved hjelp av en intervjuguide vil samtalen styres innenfor hva som er relevant for å belyse forskningsspørsmålet. Analysen består av beskrivelse av data, klassifiseringen av data og koblinger av empiri og teori. Siste del av analysen er å identifisere sammenhenger mellom kategoriene og forstå relasjonene dem har, som vil si ikke bare likheter og ulikheter mellom kategoriene, men forbindelsen og forholdet dem imellom. Respondentene ble på forhånd opplyst om at anonymiteten ikke kunne loves, samt båndopptakene av samtalen. Respondentene ble også informert om at jeg følge forskningsetiske retningslinjer. Oppgavens kvalitet blir sikret gjennom *konstruert validitet* (bekreftbarhet), *ekstern validitet* (overførbarhet) og *reliabilitet* (pålitelighet).





## 5.0 ANALYSE

Oppgaven har til nå presentert kapittel 2.0 som består av teorier innen nettverk, kunnskap og entreprenørskap. Kapittel 3.0 har presentert reiselivet, regionen, prosjektet og bedriftsnettverket. Kapittel 4.0 forklarte fremgangsmåten i gjennomføringen av datagenereringen.

Jeg vil i dette kapittelet bekrefte og underbygge funn og konklusjoner som blir gjort i empirien gjennom litteraturhenvisninger. Til slutt vil et sammendrag av analysen belyse forskningsspørsmålene. Jeg vil også fremheve ulike temaer som har kommet opp gjennom studien som er interessant å se videre på.

Analysen blir presentert under de kategorier som ble tatt i bruk i intervjuguiden. Dette gjør analysen strukturert etter tematikkens rekkefølge i samtalene med respondentene. Det er også utarbeidet nye underkategorier, som bidrar til at analysen ikke blir begrenset innen de forhåndsbestemte kategoriene. Dette gir rom for informasjonen som kom opp utenom. Jeg har identifisert antagelser under noen av kategoriene som skal hjelpe til med å strukturere de genererte dataene i belysningen av forskningsspørsmålene.

Kapittelets struktur fører analysen inn på «nettverk» og «samhandling», før «kunnskap» og «erfaringsdeling». Til slutt vil analysen gå inn på nettverkets og «bedriftenes rolle for å fremme regionen», hvor faktorer som utflytting og holdningsendringer kommer opp. Jeg vil deretter gå nærmere inn på destinasjonsselskapet, samt respondentenes holdninger til kommunene i prosjektet.

### 5.1 NETTVERK

Nettverket er rammen rundt samhandlingen og kunnskapsutvekslingen som blir studert. I dette avsnittet vil jeg forsøke å identifisere bedriftsnettverkets struktur og relasjoner i nettverket. Dette er viktig i den videre analysen av kunnskapsdelingen. Avsnittet vil presentere noen tidligere erfaringer bedriftene har i nettverk, samt forventninger til dette bedriftsnettverket.

Solem & Pettersen (2004) sier at et nettverk er en struktur der ulike bedrifter er bundet sammen ved unike bånd. I avsnittet «Nettverk» i teorikapittelet ble bedriftene presentert som noder og båndene dem imellom lenker, hvor strukturen kan være løs, tett eller sentralisert. I løse nettverk er det få noder som har kontakt med hverandre, hvorimot tette nettverk der de fleste nodene har kontakt med hverandre. Bedriftsnettverket i denne studien er mer sentralisert i sin struktur. Daglig leder i GNU tar en organisatorisk rolle snarere enn en deltakende part. Jeg vil allikevel anse strukturen på nettverket som sentralisert da daglig leder står som en node sentralt i

relasjonene i bedriftsnettverket. Alle respondentene understreker viktigheten med å ha en ansvarsperson for samhandlingen og hvordan daglig leder i GNU er årsaken til at nettverket fungerer. «Det er hun som har roret» sier bedriftseieren og mener at når de selv skal drive nettverk får de problemer. Flere deler denne erfaringen fra andre nettverk, hvor de opplever at de er avhengig av en person som styrer kontakten for at nettverket skal opprettholdes. En bedriftseier sier,

*Ofte vi som er litt, entreprenører og sånt, vi er litt kaospiloter, vi er veldig på, så er vi helt av, for da har vi jobbet så mye at `nei nå, greier vi ikke mer` [...] så det er godt å ha noen som sier, nå må dere gjøre det, og nå må dere gjøre det.*

Selv om strukturen på nettverket er sentralisert, er det flere bedrifter som har kjennskap til hverandre gjennom andre nettverk. På spørsmål om hvor mye kontakt bedriftene har sier en bedriftseier:

*Vi har møttes fire ganger i år, men vi er så vidt i startfasen [...] men samtidig må det sies at flere av de som er med i dette nettverket, er vi også i andre nettverk sammen med, og vi treffes ganske mye, noen av oss.*

Relasjonen er derfor sterkere mellom noen av respondentene enn andre. En annen bedriftseier betegner kontakten i bedriftsnettverket som sporadisk, og at daglig leder i GNU er en nøkkelperson i nettverket. Bedriftsnettverket har kun vært på fire organiserte nettverksmøter, ifølge overstående sitat. Disse møtene er organisert av daglig leder i GNU og er arenaen for samhandlingen. Dette kan forklare bedriftseierens uttalelser om bedriftsnettverkets sporadiske kontakt, da kontakten er sentralisert gjennom møter i regi av daglig leder. Kontakten bedriftene har er viktig i kunnskapsflyten. Jeg vil videre i analysen identifisere hvilke bånd det er mellom bedriftene. Hvorvidt båndene er sterke eller svake er avgjørende for hvor effektivt kunnskapsdelingen er.

### *5.1.1 Nettverkets struktur*

Alle bedriftene i nettverket tilhører hva Granseth (2012) betegner som *reiselivsnæringene*. Det vil si at de tilbyr produkter og servicer som turistene etterspør, som gjør bedriftene til en viss grad økonomisk avhengig av turismen. I følge Jacobsen (2008a) er blant annet overnatting og servering de viktigste innen reiselivet. Fru Haugans Hotell og Laksforsen Turistcafé er bedriftene i nettverket som har reiselivet som hovednæring, hvor servering og overnatting er kjernen i bedriften. Målgruppen er derfor hovedsakelig «personer som reiser til og oppholder seg på andre steder enn der de vanligvis oppholder seg» (Forbord, Kvam & Rønningen,

2012:12). De to bedriftene kan derfor anses som avhengig av turisme. Tre av bedriftene i denne studien er gårdsdrifter, hvor én av de betegner seg selv som ny innen tilleggsnæring. Alle gårdsdriftene driver også med tradisjonell gårdsdrift som hovednæring, i tillegg til tilleggsnæringen. Det kommer frem i samtalene at gårdsbedriftene i noen grad er avhengig av turisme for økonomisk utvikling. Flere av bedriftene har satt opp nye bygg eller fått flyttet gamle bygg til eiendommen for å utvide gården og for å kunne tilby flere senger. En bedriftseier sier at «det er ikke et resultat av tilleggsnæringen, men hadde vi ikke hatt den hadde vi ikke kunne gjort det», videre forteller eieren «tilleggsnæringen tilsier ca. 50-60%, [...] snart det som er hovednæringen, sånn økonomisk sett og arbeidsmessig». Selv om tilleggsnæringen spiller en viktig rolle økonomisk for bedriften understreker eieren videre at tilleggsnæringen og hovednæringen kompletterer hverandre, som gjør at det er uaktuelt å avslutte den tradisjonelle gårdsdriften, selv om turisme skulle vise seg å gå bedre økonomisk. Når jeg stiller spørsmål om tilleggsnæringen ble etablert som økonomisk nødvendig for bedriften, sier gårdseieren.

*Vi begynte jo med det fordi at [...] på slutten av [19]90-tallet var det omlegging i landbruket som gjorde at vi ble for små [...] alternativet var å ta seg annet arbeid utenfor gården. [...] det var jo et mål om å tjene penger, det var ikke bare for at det skulle være koselig og artig.*

Uttalelsen viser en avhengighet som kan oppfattes som en «push» -faktor for å starte med tilleggsnæringen. «Push» -faktoren kommer frem i deres økonomiske behov i å starte innen næringen, da alternativet å ta seg jobb utenfor gårdsdriften ikke var aktuelt. Men uttalelsen viser også til respondentens syn på tilleggsnæringen som «koselig og artig». Respondentens engasjement i nettverk og samhandling innen turisme er drevet av en positivitet til reiselivet i regionen, hvor de ønsker å vise frem gården og naturen rundt. Motivasjonen for å ta del i samhandling og for å utvikle tilleggsnæringen er derfor «pull» -motivert.

To av bedriftene driver virksomheter som er svært avhengig av turisme, som gjør at samhandlingen er relatert til driftens kjernevirksomhet. Gårdsbedriftenes tilleggsnæring er sterkt forankret i deres kjernevirksomheten. Jeg vil på bakgrunn av dette identifisere samhandlingen i nettverket som et relatert samarbeid, da urelatert samarbeid er satsning i en annen bransje som ikke er tilfellet i dette nettverket (Haugland, 2004). I teorikapittelet (jf. 2.3), ble det presentert fire strategiske retninger som et nettverk kan ha. Disse er nedstrøms allianser, oppstrøms allianser, vertikale allianser, horisontale allianser og relaterte/urelaterte allianser (Haugland, 2004). En horisontal allianse er samarbeid med bedrifter på lik linje som seg selv. Bedriftene står på lik linje ved at virksomhetene er alle innen reiselivsnæringene. Noen av

bedriftene er større i omsetning og omfang, men det er allikevel ingen som er dominerende i arbeidet da alle er nye innen samhandling om opplevelser. Bedriftsnettverket kan anses som både horisontal og vertikal allianse. Bedriftsnettverkets vertikale allianse baseres på at de både er leverandører og kunder av varer til hverandre, som for eksempel serverer Fru Haugans Hotell røy fra Sæterstad gård. Innovasjon Norges kriterier til bedriftsnettverkene de gir støtte til er at nettverkene kan være både horisontale og vertikale, men ingen av bedriftene må være dominerende i arbeidet (Innovasjon Norge, u.å).

Jeg har i teorikapittelet «Nettverk» skilt mellom formelle og uformelle nettverk, hvor formelle bånd er relasjoner med strategiske mål, og uformelle nettverk er tilfeldige møter mellom enkeltpersoner som ser nytten i å holde kontakt. Granovetter (1983) snakker om «styrken i de svake bånd», en type bånd som er viktig for å kunne få tilgang til ny informasjon. De er også mindre tidskrevende ettersom de ikke investerer seg følelsesmessig slik som i sterke bånd. Bedriftsnettverket er formelt i sine relasjoner, da samhandling har konkrete mål de ønsker å oppnå. Selv om jeg definerer bedriftsnettverkets bånd som formelle som kan relateres til de sterke båndene, er bedriftenes sporadiske kontakt per dags dato av karakteristika «svake bånd». «Svake bånd» er positivt for bedriftene å ha utenfor bedriftsnettverket, men når de «svake båndene» er mellom medlemmene i nettverket påvirker dette kunnskapsflyten. På spørsmål om hva bedriftene deler av ressurser, sier en bedriftseier at det er et spørsmål som kan bli bedre besvart om et års tid. Dette viser at bedriftsnettverket relasjoner til hverandre, samt organiseringen i nettverket er under utvikling. Dette er en utvikling som er interessant å se på over tid. Salg og markedsføring blir nevnt som ressurser bedriftseieren mener det skal bli et tettere samarbeid rundt, samhandlingen har derfor potensiale til å utvikle seg mot et sterkere bånd for bedriftene.

Nettverkets formalitet er etablert gjennom deres målsetning, noe daglig leder i GNU definerer som å etablere «bookbare» opplevelsesprodukter basert på natur og kultur på indre Helgeland. Selv om målet er formelt satt, kommer det frem i samtaler at målet er noe uklart for noen bedrifter. «Jeg kjenner jo det at når man blir spurt sånn her, så kjenner jeg at det er et litt vagt grunnlag for å ha et nettverk, når vi ikke en gang kan definere helt hva som er målet med det her nettverket». Bedriftseieren sier videre at salg av deres produkter, samt å tiltrekke mer kunder, er deres oppfatning av målet for samhandlingen. Dette er i overensstemmelse med bedriftseieren som anser ressurser innen markedsføring og salg som ressurser det skal samhandles rundt. Det vil tjene bedriftsnettverket å sette klarere målsettinger samt målgruppe, som jeg selv opplevde som noe uklar i min observasjon av samhandlingen. Klare mål og

formaliserte arbeidsoppgaver vil forsterke båndene i nettverket. En bedriftseier vektlegger selve kunnskapsdelingen tyngst i bedriftsnettverket. Årsaken til dette er en ufruktbar erfaring i et samarbeid med bedrifter på ytre Helgeland i å pakke turer. Ambisjonsnivået for bedriften ble for høyt og de opplevde samarbeidet som svært krevende. Bedriftseieren ser derfor på samhandlingen som mer sosialt, og på et kunnskapsdelings nivå. Men de er allikevel positive til å ta del i å pakke opplevelser i nærliggende områder, som er mer tilpasset bedriftens kapasitet.

Ambisjonsnivået og kapasiteten til de forskjellige bedriftene er variabelt, noe som gjør at et definert mål og avklaring av bedriftenes satsninger bør defineres. Respondentenes noe tvetydige oppfatning av nettverkets agenda kan relateres til deres nåværende «svake bånd» til hverandre. Det «svake båndet» kan defineres ut ifra at bedriftene i dag deler erfaringer og forveksler kunnskap uten å følelsesmessig eller økonomisk involverer seg i de andre. Båndene i nettverket kan fort endre seg etterhvert som samhandlingen utvikler seg og målene blir mer tydelig.

Alle med unntak fra en bedrift driver sammen med familie/ektefeller. Familiebånd er av typen bånd som går under de «sterke båndene», som er bygget på tillit og gjensidighet. Hvis en har for mange av de sterke båndene kan det bidra til at ny informasjon ikke blir spredd. Mange av bedriftene nevner erfaringsutveksling når de forklarer fordelene de søkte med nettverket. Når bedriftene har få ansatte, samt at de drives av familier, gjør det at de ikke har mange de kan diskutere med samt luften ideer for innad selve bedriften, uten at kunnskapen blir for tett inntil sin egen. En av bedriftene sier dette er hovedårsaken for at de ønsker å ta del i nettverk og sier, «skal man diskutere med sin far er det ikke bestandig det er (ler) så produktivt, men nå er jeg veldig heldig som har så fornuftige foreldre».

Selv om sterke bånd kan ha baksider når det kommer til generering av ny kunnskap, er de ikke alltid negative for utviklingen av kunnskap. Interprenørskapet er avhengig av nettverk med karakteristika «sterke bånd», hvor medlemmene i nettverket har tett relasjon til hverandre med langsiktig og jevnlig kontakt basert på strategi (Szerb, 2003). Interprenørskap er en kontinuerlig prosess, hvor nye muligheter søkes sammen med de andre i nettverket. Denne prosessen er derfor avhengig av en stabil kontakt mellom partene. Stabiliteten i kontakten mellom nodene i nettverket har effekt på kunnskapsflyten, ettersom den flyter lettere når kontakten er jevnlig og ikke sporadisk, slik den er i dag.

De sterke båndene kan skape klyngedanning, som kan både være negativt og positivt. En negativ klynge, vil være en uproduktiv klynge, hvor kunnskap forblir i klyngen eller/og ikke

blir utnyttet på en god nok måte. En positiv klynge vil kunne generere kunnskap gjennom samhandling, samt kopiere smarte løsninger av andre for så å forbedre dem, gjennom å tilby et produkt eller service billigere med lik kvalitet eller flere nye kvaliteter. En imitator vil dermed kunne bli innovatør selv. En klynge med god evne til å ta til seg kunnskap, samt utnytte kunnskapen de besitter, kan da høste verdien av innovasjonen gjennom deres forbedringer av produktet/servicen (Shenkar, 2010). Mange små bedrifter i et avgrenset område med relasjoner til hverandre, vil kunne være minst like dynamiske og teknisk avanserte som store industrielle klynger (Hjalager, 2001). Klynger kan også opparbeide felles innsatsfaktorer. Om dette nettverket kan jobbe seg til et «sterkere bånd», hvor de kan oppnå klyngefordeler er spennende å se i fremtiden. Flere av bedriftene har allerede mat som en felles innsatsfaktor, som flere tidligere har jobbet eller jobber sammen om i andre nettverk. I dette bedriftsnettverket samhandler de om opplevelser som en felles innsatsfaktor <sup>16</sup>.

### *5.1.2 Interprenørskapet*

Nettverk og klynger i turismen er samhandling basert på turismeutvikling, profilering, markedsføring av reisemål, innkjøp, informasjon og næringspolitikk (Jacobsen & Viken, 2008). Bedriftsnettverket jobber for å fremheve aktiviteter på indre Helgeland og ønsker å sammen skape attraktive opplevelser som vil føre til turismeutvikling i regionen. Gårdsbedriftene har forstått behovet for og fordelene ved å stå samlet, også når det kommer til turismedelen av driften. I små områder med få aktører er et nettverk blant turismeaktører viktig for å kunne fremstille et sammenslått produkt. Et sammenslått produkt vil også være mer «bookbar», og kan spres lettere ut til turistene. En bedrift vil oppleve det som vanskelig å markedsføre sitt produkt alene samt tiltrekke besøkende, da det er helheten bedriften befinner seg i som er attraktivt. Med samlede aktører vil de kunne jobbe som en stordrift, og med utvikling og utnyttelse av naturen, landskapet og kulturen som er attraksjonskraften, vil de sammen skape en sterkere destinasjon.

Mobiliseringen av reiselivsbedrifter på Indre Helgeland er svært viktig, fordi det er en manglende entreprenørskapskultur i alle de gjeldende kommunene. Dette kommer tydelig frem i Nærings NM, hvor Mosjøregionen står svakt i rangeringen av nyetableringer (Næringslivets-

---

<sup>16</sup> Opplevelser som innsatsfaktor i bedriftsnettverket er mer basert på aktiviteter turisten kan ta del i. Maten er en stor del av opplevelsen turisten får i kontakt med bedriftene, og er derfor også i stor grad med i samhandlingen i dette bedriftsnettverket.

Hovedorganisasjon, 2014). Den lave rangeringen kan relateres til menneskers evne og vilje til å starte nye virksomheter. I næringsplanen til Vefsn er nyetableringer et satsningsområde. Men det begrunnes tydelig hvorfor verdiskapning innen allerede etablerte bedrifter er minst like viktig. Det innebærer mindre risiko og har høyere sannsynlighet for å gi resultater, samt at det eksisterende næringslivet ofte besitter kompetanse, ressurser og nettverk som er viktig for å realisere nye ideer (Mon, 2013-2016). Kultur for entreprenørskap sees i sammenheng med et steds verdier, som vil si myndighetenes tilrettelegging for å fremme entreprenørhandling, samt menneskers holdninger. Kulturen er en refleksjon av menneskers meninger, tro, væremåte, verdier og hvordan de ser på verden og er manifestet i menneskets hode (Hofstede, 1984). Vi er ikke født med en kultur, men blir formet av den vi blir født inn i, ved at den påvirker våre valg og vår væremåte. Regioner er ansvarlig for å lage rammer for entreprenørskapet, men det er ikke alle som har forhold som er betydningsfulle for hvorvidt det er lett å starte nyetableringer.

Bredvold & Holmengen (2001) har i sitt studie av reiselivsbedriftseiere valgt å ta avstand til bruken av begrepet entreprenør, ettersom det i flere studier er satt likhetstegn mellom nyetableringer, småbedriftseiere og entreprenører. Årsaken for dette er Schumpeters definisjon av entreprenørskap; «å gjøre nye ting eller gjøre ting som allerede er gjort, på en ny måte» (Spilling, 2006:23-24). Dette gjør at en per definisjon sjeldent kan bruke begrepet entreprenør i reiselivsnæringene, hvor entreprenørskapet er sjeldent og hvor kun 12% av bedriftene har innovasjon innad produkt eller prosess (Wilhelmsen & Foyen, 2012). Bedriftseierne i denne oppgaven er derfor ikke entreprenører, ifølge Schumpeter (1983). Selv om de ikke tilegner seg statusen som entreprenører, er bedriftenes entreprenørielle handling i tråd med begrepet interprenørskap. Interprenørskap er entreprenørielle prosesser som skjer i nettverk. Interprenørskap står sterkt da nettverks arbeid bidrar til konkurransefortrinn i en globaliserende verden. Interprenører har en desto viktigere funksjon for utviklingen av næringslivet i regioner hvor entreprenørskap står særdeles svakt. Interprenører bygger på det allerede etablerte i motsetning til entreprenøren som skaper nye strukturer. MON (2013-2016) fremhever i næringsplanen at nyskaping innad eksisterende bedrifter er viktig, da eksisterende foretak har større forutsetning for å lykkes. Bedriftene i nettverket er de mest utviklede og erfarne i regionen, som gjør at interprenørskapet i nettverket har gode forutsetninger for å lykkes.

Organiseringen av interprenørskapet i dette bedriftsnettverket har noen likhetstrekk med samfunnsentreprenøren. Samfunnsentreprenører beskrives som et virkemiddel i utviklingen av samfunnsmessige behov gjennom nyskapende aktiviteter. De tar sin egen utvikling i egne

hender, da de har et behov som ikke blir dekket (Rønning, 2010, Borch & Vestrum, 2010). Disse trekkene kan sammenlignes med motivasjonen til bedriftene. Behovet er riktig nok deres eget behov i å bli mer synlig i markedet. Organisering er bedriftsrelatert med mål om økonomisk vinning innad de enkelte bedriftene. Men selv om etableringen av nettverket og samhandling skal resultere i mer salg og utvikling i bedriftene, vil det komme effekter av en slik samhandling i samfunnet. Bidrar en slik mobilisering til en sterkere tiltrekningskraft av turister vil det også «dryppe på klokkeren», i den forstand at andre virksomheter som i for eksempel handel, merker effektene. Positive ringvirkninger vil også komme til andre reiselivsbedrifter i regionen og bidra til identitets skapning i lokalbefolkningen.

Selve etableringen av nettverket kan sees som en entreprenøriell handling, som daglig leder i GNU er ansvarlig for. Hun opptrer i kulissene ved å organisere møter og som koordinator for møtene, og spiller derfor en nøkkelrolle for samhandlingen. Hun er også et bindeledd mellom prosjektet «Vefsna regionalpark» og andre arenaer i næringslivet på indre Helgeland. Daglig leder i GNU er en viktig ressursperson for indre Helgeland, ettersom hun besitter mye «know-who» -kunnskap. Bedriftsnettverket er satt sammen av daglige leder i GNU sin personlige kunnskap om bedriftene, samt hvilke ressurser bedriftene har å bidra med i nettverket. «Know-who» -kunnskap er viktig for å kunne generere ny kunnskap, da en har kunnskap om hvem som besitter ulike kunnskaper. Ved å koble sammen disse kan det utvikles ny kunnskap gjennom ulike disipliner og kompetanser, slik at en tilsammen får en kompleks kunnskap om smale felt (Langeland & Vatne, 2010). Nettverket vil kunne hjelpe bedriftene til intern utvikling. En bedrift sier at de nesten ikke er klar over selv hvilke produkter de har å tilby, nå når de går sammen for å pakke opplevelser. Noen av gårdsdriftene har utnyttet mulighetene sine bedre enn andre. Nettverket vil derfor også være en arena for flere av bedriftene til å bli inspirert til å ta på seg rollen som intraprenør i egen drift.

Jeg har ovenfor identifisert bedriftsnettverket som sentralisert i sin struktur, der daglig leder i GNU står som en node sentralt i relasjonene i nettverket. Lenkene mellom nodene har jeg identifisert som «svake bånd». Nettverket har en formell organisering selv om nettverket har «svake bånd», da relasjonene er bundet sammen ved strategiske mål. Den strategiske retningen til nettverket er både horisontal og vertikal allianse. Samhandlingen i nettverket gir bedriftseierne status som interprenører.



Det er flere bedrifter som ikke ønsker å ta del i nettverk. Det er også flere som har takket nei til å ta del i dette bedriftsnettverket. Jeg ønsket å se nærmere på nettopp dette, på bakgrunn av understående antakelse som ble presentert innledningsvis i oppgaven.

## 5.2 SAMHANDLING

Antakelse: Turismebedrifter på Helgeland (ikke bare indre) var negative til prosjekter og ulike samhandlinger arrangert av offentlige aktører, fordi de fleste mangler tydelig mål og har tidligere ikke gitt betydelige resultater for bedriften.

Her vil jeg forsøke å forstå hvorfor bedriftene ønsker å ta del i samhandling ved å relatere forventningene og tidligere erfaringer opp til handlingen. Ved å forstå handlingen og motivene, relateres det tilbake til konteksten bedriftene befinner seg i, altså indre Helgeland som region.

### 5.2.1 Forventninger og erfaringer

Bedriftsnettverkets tidlige fase i samhandlingen gjør det vanskelig å vurdere i hvor stor grad det er kunnskapsflyt mellom bedriftene. Jeg vil derfor se på forventningene bedriftene har til samhandlingen, samt tidligere erfaringer innen nettverksarbeid. Dette vil være til hjelp for å anse potensiale nettverket har i erfaringsutvekslingen. Bedriftsnettverk innen turismenæringene er ikke før blitt testet i regionen, og vil derfor være nytt for alle de involverte bedriftene. Det vil derfor ikke nødvendigvis være samme utfall på dette nettverket som nettverk de tidligere har tatt del i, hvor de har samarbeidet om andre bedriftsrelaterte oppgaver. Samhandling mellom reiselivsbedrifter innad overnatting, transport og service er også svært sjeldent nasjonalt, noe som gjør dette nettverket spesielt interessant i deres forsøk på å dele erfaringer i nettverk (Wilhelmsen & Foyen, 2012).

### Tidligere erfaringer

De aller fleste bedriftene er med i bedriftsnettverket fordi de har positive erfaringer ved å delta i nettverk. Den ene bedriftseieren understreker at deres tidligere positive erfaringer var et intensivt for å delta.

*Du får mye gratis gjennom samarbeid med andre, fordi du får flere å spille på lag med, men så er det også mye lettere å nå igjennom i virkemiddelapparatene når man er i et samarbeid med flere.*

Økonomisk støtte, slik som dette nettverket får igjennom Innovasjon Norge, er ofte en motivasjon for å delta i nettverk. En bedriftseier sier at hovedårsaken for deres deltakelse er nettopp pengestøtten de får gjennom Innovasjon Norge. En annen bedriftseier sier at

pengestøtten er kanskje en intensiv for å være med, men en får bare en liten del av pengene, mens det er dobbelt så mye egen innsats og egne penger. Selv om nettverksarbeid krever mye, har alle bedriftseierne erfart betydningen av nettverk når en er små. Gjennom samhandling får dem tilbakemeldinger og kan diskutere ideer de har for andre i samme næring som gir stor verdi. Dette understreker en bedriftseier i uttalelsen om fordelene de søkte i nettverket, som er «impulser til å selv foreta saker og ting i egen bedrift, som en selv ikke har vært våken for». Men samhandling med andre kan også være utfordrende.

*Skal ikke bare sitte å rosmale alt, hvis man går inn i et økonomisk samarbeid, som vi har med [...], der har utfordringene vært mye større, [...] det blir mye mer alvor med en gang, og der har vi hatt tøffe tak, som har resultert i at folk har gått ut, det blir en annen type ting altså enn det her, men det er også en erfaring når man inngår forpliktelser med andre.*

Eksempelet kommer fra et nettverk hvor samarbeid var relatert til bedriftenes økonomi. Bedriftseieren sier at de ikke har like store forpliktelser i dette nettverket, men mener at når en går inn i et nettverk burde man bruke tid på det. En vedtar ikke et samarbeid, man skal leve i et samarbeid, og være i det, sier bedriftseieren. På spørsmål om hvilke forventninger bedriftseieren har til samhandlingen, kommer tidligere erfaringer tydelig frem som dominerende i deres valg.

*Jeg har tenkt litt på denne samtalen, og tenkt at nå skal jeg være helt ærlig og si at jeg ikke har noen veldig store forventninger egentlig. For jeg har vært med i en del sånn her nettverk før [...] jeg har sett det etterhvert at det er noen fordeler, men det er ikke bestandig at det kommer så mye utav det.*

Tidligere erfaringer tilsier at noen nettverk lykkes i arbeidet, hvorimot andre ikke kommer lengre i utviklingen hvor bedriftseieren mener de stadig bidrar uten å få tilbake. En annen bedriftseier sier at de forventer at samhandlingen skal resultere i at en lettere når ut i markedet, hvor de deler på markedsføring og blir mer slagkraftig. Dette vil forhåpentligvis generere inntekter for bedriften, nye arbeidsplasser og nyutvikling avslutter, bedriftseieren.

Tillit er et stikkord når erfaringer utveksles. Alle respondentene svarte at de hadde tillit til de andre aktørene, da spesielt de bedriftene som visste av hverandre fra før. Ingen hadde noen betenkeligheter med å dele erfaringer og kunnskap i nettverket. Tillit er viktig i kunnskapsdelingen. Hvis den mangler kan det komme tydelig frem i nettverksmøter. En bedriftseier sier «man kjenner kanskje noen ganger på det at noen er mer åpne enn andre, sånn er vi kanskje som personer, men i et nettverk skulle jeg ønske at man var flinkere til å dele alt».

Videre sier bedriftseieren at dette bedriftsnettverket er en av de mest åpne de har vært med på, og en av årsakene til at de valgte å være med. Uttalelsen viser at bedriften gjerne deler kunnskapen, og foretrekker at andre bedrifter er like åpne. Respondentens mening om at bedriftsnettverket består av åpne aktører, viser gode forutsetninger for kunnskapsflyt. En annen bedriftseier poengterer tilliten med å si at det er de mest «oppegående» reiselivsbedriftene i regionen som er med i nettverket. Respondentenes klare sak på spørsmålet om tillit kan relateres til at samhandlingen ikke går inn på for eksempel økonomiske aspekter ved driften, som bedriftseieren ovenfor beregner som «mye mer alvor». Tillit skapes gjennom regler, lover eller gjennom moralsk påbud (Hjalager, 2001). Den mest fremtredende i dette nettverket er den siste. Ved at bedriftene i nettverket er de mest «oppegående», gir det en tillit til hverandre gjennom bedriftenes høye moral til å ta samhandlingen seriøst. Tillit vil også økes gjennom gjentagende personlig kontakt mellom bedriftene. Deres «svake bånd» per dags dato gir dermed bedriftene spillerom for å opparbeide et enda sterkere tillitsbånd etter hvert som samhandlingen intensifieres.

Bedriftene i nettverket er interesserte i å ta del i kunnskapsdeling, men det er ikke alle bedrifter som deler interessen. Flere bedrifter som daglig leder i GNU ønsket å ha med i nettverket har takket nei. Da bedriftene som takket nei til å delta i bedriftsnettverket ikke ønsket å møtes for en samtale, ville jeg belyse hva respondentene mener er årsaken til at noen ikke deltar. Dette vil bidra i å belyse den innledende antakelsen om reiselivsbedrifters holdninger til samhandlinger arrangert av offentlige aktører. Når jeg fører samtalen inn på hvorfor noen ikke deltar i nettverk sier en bedrift:

*Det har jeg faktisk tenkt mange ganger, vi har vært med i nettverk i så mange år [...], jeg tror det må være 10 år siden nå, og vi er så vant med å ha nettverkene nå, at jeg kan ikke tenke meg hvordan det hadde vært uten, så jeg skjønner ikke de som ikke er med, det må jo være stusselig tenker jeg.*

En bedriftseier opplever at noen ikke ønsker å delta fordi de ikke ønsker å løfte andre frem, og vil heller bruke sine ressurser på egen utvikling. Dette er en faktor jeg vil se nærmere på under avsnitt 5.4.3, noe jeg har relatert til holdninger og kulturen i regionen. Videre sier bedriftseieren at mange muligens tror at en må ha mye faglig kunnskaper i nettverksarbeid. En annen bedriftseier sier «de driver greit sånn som de har det, noen har ikke ambisjoner om å øke noe». Denne uttalelsen kan relateres til begrepet «livsstils entreprenør». Dette er en type reiselivsentreprenør jeg ser nærmere på i forhold til respondentene i neste avsnitt (jf 5.2.2). Men

kapasitet og tid kommer frem som den mest avgjørende faktoren for hvorfor noen uteblir fra nettverksarbeid, noe flere av respondentene påpeker. Det er krevende å ta del i nettverk. Spilling (2006) sier at jo flere utgående kontakter en har, jo mer kontakt vil bedriften senere generere, som krever tid og ressurser. Dette er nok en avgjørende faktor for mange, da det moralske påbudet til å kunne være gjensidig i nettverk stopper flere til å delta. Bedriftseierne er oppmerksomme på gjensidighet, som gjenspeiles i en uttalelse hvor en eier understrekte deres situasjonen for daglig leder i GNU «[...] for vår del så sa vi det når det ble startet opp, at det var to alternativer; det ene var at vi ikke ble med, eller så ble vi med også var vi veldig anonym i begynnelsen, for vi har ikke kapasitet». Uttalelsen er også et bevis på at mangel på kapasitet og tid er en avgjørende faktor for å utebli fra nettverksarbeid.

### **Gratispassasjer**

Gjensidighet i nettverk er et nøkkelord. I den innledende antakelsen blir det presisert at mange uteblir fra samhandling da tidligere erfaringer viser til ubetydelige resultater for bedriften. Gratispassasjerer er ifølge Spilling (2006) mennesker som overlater andre til å gjøre jobben og er ikke-deltakende, selv om man er tilstede. Noen av bedriftene er kommet lengre enn andre i sin drift, de har lang erfaring og evner å utvikle seg. Ingen av disse bedriftene hadde vært med i nettverket om de *ikke* ønsket å bruke tid på å dele kunnskapen og erfaringene de har fått, men som en bedrift sier «noen ganger føler jeg faktisk, fordi vi har holdt på så lenge, at vi bare bidrar og bidrar, og kanskje ikke får så mye tilbake». Dette viser til en erfaringer hvor bedriften i samhandling med andre bidrar mye med sine kunnskaper, men opplever lite avkastning for utvikling i egen bedrift. Bedriftseieren sier videre:

*[...] vi deler så inderlig gjerne det vi har erfart, men i vårt område så er det kanskje bare noen få som er på vårt nivå, eller høyere, så da blir det ofte at man [...] gir og gir og gir også er ikke gevinsten bestandig så stor.*

Bedriftseieren påpeker at det positive med bedriftsnettverket i denne studien er at det består av bedrifter som er både større samt kommet lengre enn dem selv. Den overstående uttalelsen viser muligens til en tendens der tidligere erfaringer innen bedriftsnettverk har vært av en art hvor en bedrift blir dominerende i samhandlingen. Dette bidrar til at en bedrift blir stående som en kilde i kunnskapsutvekslingen, i stedet for en deltakende part. Produktivitet og fremgang er noe av det som blir trukket frem av respondentene, hvor seriøse deltakere i nettverket er viktig for at samhandlingen skal være fruktbar.

*Det er veldig mange som driver med hobbyvirksomhet, og det er vanskelig å forholde seg til [...]. Det har vi opplevd masse av i andre nettverk at man blir på så forskjellig nivå, noen vil få til et levebrød, mens andre er ad hoc.*

Antakelsen om at bedrifter ikke ønsker å være med i nettverk fordi de ofte ikke gir resultater for bedriften, kan til en viss grad bekreftes. Hvorvidt problemområdet kan identifiseres til aktørene som offentlig eller private er uvisst og utenfor hva denne studien vil belyse. Faktorer som er belyst for hvorfor noen uteblir fra samhandling er svak organiseringen av nettverkets samhandling, mangel på gjensidighet, ulike nivåer på bedriftene samt mangel på intern kapasitet og tid. En forsikring på gjensidighet og en organisator i samhandlingen vil bidra som intensiv i å delta. Utviklingen til dette nettverket vil forhåpentligvis kunne ha en stor effekt for indre Helgeland og utvide seg til andre bedrifter innad reiselivsnæringene i regionen. Dette kan bidra til et forbedret syn på samhandling som positivt for utviklingen innad i bedriftene.

### *5.2.2 Motivasjon*

I samtalene med respondentene ble det spurt om deres motivasjon for å delta i samhandlingen. Fru Haugans er den største bedriften som deltar i bedriftsnettverket, og er med i nettverket for å utvikle opplevelser som får gjestene til å overnatte en ekstra dag eller to. Det er i forstudie foreslått at hotellet bidrar som en aktør i å bygge opp aktivitetsbedrifter i området, ved å koble dem opp med kurs- og konferansemarkedet (Markussen & Pedersen, 2010). Dette gjør hotellet til en viktig aktør i nettverket. Prosjektet i regi av MON er med i bedriftsnettverket for å komme i kontakt med de andre bedriftene, som er sentrale aktører for booking plattformen de utvikler. Sæterstad gård, Furuheimgård og Laksforsen turistcafé understreker erfaringsutvekslingen som det viktigste for dem i samhandlingen. Strandli gård viser til behovet av å være flere og stå samlet når en er små. Det de alle har til felles er deres ønske om å vise indre Helgelands potensiale ved å skape reiselivsopplevelser som er «bookbare». Vekst i egen bedrift, samt vekst i næringen blir også nevnt.

Entreprenører i reiselivet blir ofte sett på som mer fokusert på livsstil enn på profitt, og er hva en betegner som en «livsstils entreprenør» (Hallak, Brown & Lindsay, 2012). En «livsstils entreprenør» er generelt ikke motivert av økonomiske mål. Denne generaliseringen av entreprenører i reiselivet kan begrunnes med reiselivsbransjen lave innovasjonsaktivitet, og deres lite systematiske fremgangsmåte i innovasjonsarbeid (Engen, 2012, Wilhelmsen & Foyn, 2012). «Livsstils entreprenøren» foretrekker å bevare sin måte å leve på, og måler sin suksess deretter. For mange av denne typen entreprenører i en region kan begrense turisme og

økonomisk utvikling. I verste fall kan det sette regionen, lokalsamfunnet og andre bedrifter som er avhengig av turisme for å overleve på spill (Ateljevic & Doorne, 2010). Denne typen entreprenører styrer entreprenørskapet mot et konsept hvor sosiale og kulturelle verdier står høyere enn økonomisk vekst i bedriften. I samtaler med bedriftseierne kommer det tydelig frem at ingen er interessert i en «koseklubb» hvor møtene ikke fører til noe.

*Ting tar tid, men hvis det på et punkt vises at det ikke fører til vekst så føler du som næringsdrivende at man ikke kan bruke tid på det lengre, vi kan ikke bruke tid på dødfødte ting i mange år.*

Bedriftseieren sier videre

*[...] hvis jeg ser om 2, 3 år, du må jo faktisk gi det så pass mye tid som noen år, at jeg ser at dette er bare møtevirksomhet, det skjer jo ingenting. Så må man vurdere at man kanskje ikke skal bruke tiden på det, hvis man ikke har tiden til det, vi er jo ofte «short» på tid.*

Bedriftseierne er interesserte i økonomisk vekst i bedriften sin, men ønsker også å fremme regionen i arbeidet med å tiltrekke seg flere turister. Det er mange bedrifter som ikke har behov for å vokse eller ta del i samhandling, men heller setter levestilen de har og kvaliteten på livet slik det er høyere. Det kan være tilfellet at bedrifter som ikke ønsker å ta del i bedriftsnettverk ikke ser behovet for å ta del i samhandling, da de ikke ønsker å utvikle seg. Men motivasjonen for å ta del i nettverk og samhandling er ikke bare mer salg, sier en bedriftseier

*Den aller største motivasjonen for min del er jo der vi bor, vi bor på indre Helgeland, og vi har en jobb å gjøre i forhold til å få turister hit, vi konkurrerer hardt med kyst, vi ligger litt bak i forhold til de satsningsområdene som har vært i mange år. Vi har en jobb å gjøre, og da må vi dra lasset i lag.*

Uttalelsen til bedriftseieren gjenspeiler den helhetlige meningen til bedriftene, hvor motivasjonen er å jobbe mot å fremme regionen som en attraktiv destinasjon, i tillegg til vekst i egen bedrift. Bedriftseierne i nettverket kommer tydelig frem som en type «livsstils entreprenører» som legger vekt på økonomisk vekst i bedriften. Dette er hva Hallak, Brown & Lindsay (2012) betegner som «vekstorienterte entreprenører» i turismen, ved at de er ambisiøse og tar sjanser ved å være med på noe nytt. Dette stemmer overens med teorien til Haugen & Storstad (2012), hvor gårdseierne kan være mulighetssøkende i tilleggsnæringen, selv om de har en sterk tilknytning til gården som en del av livsstilen. De bruker ressursene de besitter i samhandling med andre for å utvikle bedriften. Jeg vil derfor betegne deres motivasjon som

vekstorienterte, da de aktivt tar del i å utvikle og forbedre tilleggsnæringen (Haugen & Storstad, 2012).

### 5.3 KUNNSKAP

Antakelse: Samhandling mellom aktørene vil føre til kunnskapsflyt og vekst i næringen.

Avsnittet ser nærmere på kunnskapen som deles i bedriftsnettverket. I lys av bedriftenes «svake bånd», vil begrensninger i kunnskapsflyten vurderes.

Alle bedriftene har erfaringer i hvordan det er å drive innen sin respektive næring, og har forskjellig utgangspunkt ettersom hva bedriftenes produksjon og produkter er. Denne erfaringsbaserte kunnskapen gjør at de sammen har en bredere relatert kunnskap slik at ny ekstern kunnskap blir lettere å plukke opp. Den eksterne kunnskapen kan være eksplisitt kunnskap, men det krever at aktørene har spesifikke innsikter for å kunne dra nytte av den (Langeland & Vatne, 2010).

Ifølge daglig leder i GNU er nettverket satt sammen for at den enkelte bedrift skal kunne få nye ideer gjennom å drøfte egne og andres ideer i fellesskap. Som et resultat vil det forhåpentligvis fremkomme nye ideer og muligheter. Fokuset for samhandlingen er derfor på erfaringsbasert kunnskap som overføres gjennom dialog og praksis fra den som holder på kunnskapen, til den «uerfarne» (Langeland & Vatne, 2010). Bedriftenes erfaringer vil i fellesskap bidra til en bred innsikt på et smalt felt. I tillegg til dette er bedriftene i nettverket tilknyttet andre nettverk, noe som gir bedriftsnettverket muligheter for kunnskapstilstrømning gjennom aktører utenfra. Nyetablerte bedrifter som tar del i nettverk er også en kilde til ny kunnskap. I dette bedriftsnettverket er det kun en bedrift som er nyetablert. På spørsmål om hvilke tanker respondentene har om nyetablerte bedrifter i nettverket, sier en bedriftseier «Det har jeg ikke noe imot, jeg føler meg som nyetablert akkurat når det gjelder reiselivet, men vi er så klart et etablert firma». En annen bedriftseier sier at de har strevd i andre nettverk, der variasjonen mellom bedriftene har vært stor, og det rett og slett har vært slitsomt å ha nyetablerte bedrifter med. Dette viser tilbake til ulike nivåer av bedriftene i nettverk som negativt for samhandlingen. Men bedriftseieren er positive til nyetablerte med kunnskaper og som har gjort forarbeidet i etableringen av bedriften. Bedriftseierne viser at de er åpne for at nyetablerte tar del i samhandling, men at det må være seriøse aktører som gjør det som forventes av dem i nettverket.

Kunnskapstilførselen til bedriftsnettverket er viktig for å kontinuerlig kunne fornye seg selv, samt få ideer til nyutvikling. Bedriftsnettverket har ikke kommet så langt at det er mulig å vurdere hvor effektiv kunnskapsoverføring er. Men det vil være mulig å anse deres muligheter ved å vurdere deres tidligere absorberingsevne av andres kunnskap i samhandling.

På spørsmål om bedriftene har opplevd nyskapning i sine bedrifter som et resultat av samhandling, er de fleste usikre. En bedriftseier sier at det de har oppnådd i sin bedrift har de gjort på egenhånd. En annen bedriftseier sier at gjennom tidligere prosjekter har testet ut nye pakkeløsninger som de i ettertid ser at de kan selge. «Det fikk vi til, da samarbeidet vi med flere aktører [...], men det er ikke et produkt i dag at vi driver og selger slike pakker, for vi vet ikke hvor vi skal selge dem».

Men bedriftseieren sier at hvis de skulle få en etterspørsel på email fra utenlandske turister eller grupper, så vet de at de har muligheten til å lage den typen pakkeopplevelser. Denne uttalelsen belyser en problemstilling mange små aktører står ovenfor, hvor de trenger hjelp for å gjøre sine produkter mer synlige. Det kommer frem i forstudie av regionalpark prosjektet at det ligger salgsmuligheter i å samle opplevelsesprodukter i ulike konsepter, samt gjøre dem lettere å finne og forstå for kundene (Markussen & Pedersen, 2010). Dette er en av problemstillingene bedriftsnettverket ønsker å løse, ved gjøre opplevelsene «bookbare» og distribuere dem gjennom en booking plattform.

Tilbakemeldinger fra kunder har også gitt bedriften muligheten til å forbedre sin service og sine produkter. Samhandling har vist at det er mulig å selge produktene som pakker, samt bli innleid til oppdrag. «Jeg tror vi er i stand til å levere et veldig godt produkt, med bakgrunn i et samarbeid vi har hatt». Bedriftseieren sier at en blir hele tiden inspirert av andre bedrifter og hva de har fått til og «stjeler» fra hverandre bevisst og ubevisst. En annen bedriftseier sier at en alltid vil være den beste man kan være. Gjennom samhandling med mennesker i samme bransje, hvor en føler at det man gjør er bra, så tørr man å satse på noe nytt. På spørsmål om bedriften har vært delaktig i at andre bedrifter har vært nyskapende sier bedriftseieren:

*Når vi startet i 2000, så var vi de eneste som tilbydde overnatting her i [...], og det var mange som synes det var litt spesielt. Nå er det jo flere bedrifter, eller gårdsbruk, som gjør det. Og det tror jeg jo [har bidratt], både det at vi tok sjansen på å gjøre det, og at vi har valgt å dele når de spør om hva som må til for å få lov til å begynne å leie ut*

Det er lite innovasjonsaktivitet knyttet til reiselivsnæringene. Det ble presentert fire barrierer for innovasjon i reiselivsnæringen i litteraturgjennomgangen, som er lav kompetanse, mangel



på tillit blant reiselivsbedrifter, hyppig utskiftning av ledere samt at reiselivsbedriftene er stort sett små (Rønningen, 2009g). Her er også økonomi en vesentlig faktor for hvorfor reiselivsnæringene skåret lavt på innovasjon. Størrelsen på bedriftene som en barriere på innovasjon er relatert til hva som ble diskutert tidligere om bedrifters kapasitet til å ta del i nettverk og systemer som hjelper frem bedrifter i innovasjonsarbeid.

Respondentene viser at de ønsker å dele av sine kunnskaper, samt motta kunnskap og prøve ut de mulighetene som oppstår. Deres ønske om å delta i nettverk for å få inspirasjon og dele ideer, gjør bedriftene mottakelig for andres erfaringer. Barrierer som mangel på tillit og lav kompetanse kan utelukkes i dette nettverket. Selv om noen av bedriftene er små, har flere vist seg som voksende og at de evner å utvikle seg. Det er viktig at disse bedriftene er med i samhandling, ettersom de vil besitte verdifull erfaringer. Barrierer som utskiftning av ledere er ikke en problemstilling relevant for disse bedriftene ettersom nesten alle er familie drevet.

Denne studien handler ikke om bedriftenes innovasjonsevne eller hvorvidt de er kapabel til å være innovative, men deres muligheter til å være innovative/nyskapende gir en pekepinn på deres evne til å motta kunnskap fra andre, samt hvordan dra nytte av den på best mulig vis. Dette viser også hva bedriftsnettverket kan oppnå hvis det utvikler seg videre.

### *5.3.1 Ekstern kunnskap*

Når en genererer ny kunnskap og informasjon vil ekstern kunnskap og kompetanse være en pådriver i å tenke nytt. Relaterte sektorer eller systemer kan hjelpe små bedrifter med relevant kompetanse og praktisk rådgivning for å øke bedrifters kunnskap og kompetanse, for deretter å øke forutsetningene deres til å være innovative. Støtteordninger fra det offentlige styrker mulighetene til foretaket til å være nyskapende, og for intern utvikling (Rønningen, 2009a). Dette har vist seg å være nyttig for noen av gårdsbedriftene hvor hjelpen de har mottatt av ulike instanser har gjort det mulig å sette opp nye bygg koblet til bedriften. «Jeg har brukt å sagt det, hvis vi skal gjøre noe så bruk vi å få noen andre til å være med å betale» sier gårdseieren.

Bedriften har vært med på flere støtteordninger gjennom ulike instanser som for eksempel Statskog, som har hjulpet til med penger relatert til hovednæringen. Engen (2012) mener at eksterne aktører gjør lite for innovasjonsaktiviteten i reiselivsnæringene fordi reiselivsnæringene rett og slett ikke jobber systematiske mot å være innovative. En bedrift sier at de ikke har tatt del i kompetanseutvikling innen hospitering, «det har vi ikke benyttet oss utav, men vi kjenner jo til mye utav de ordningene».

På spørsmål om de har tatt del i kurs relatert til bedriftskunnskap sier en bedriftseier at de har tatt del i mindre kurs i forhold til menyoppsett og relatert til økonomien og hovednæringen. Innovasjon Norge har tidligere vært inne og dekket COACH for en turismegruppe som bedriften var med på i et bygdeutviklingsprosjekt. «Det er litt greit, for da får du noen utenfra som sitter og stiller noen vanskelige og ekle spørsmål, som - hvorfor har du ikke gjort det du sa du skulle gjøre for to måneder siden» sier en gårdseier.

Bedriftene viser lite systematisk arbeid mot å innhente seg kunnskaper som øker mulighetene deres for å være innovative og nyskapende. Kompetansekurs innen reiselivet er tilgjengelig for bedriften hvor blant annet Fylkesmannen tilbyr masse innen reiselivsnæringene. En bedriftseier påpeker disse mulighetene og sier at hvis en starter opp i dag får en mye mer hjelp enn hva en gjorde tidligere. Kompetansekurs for reiselivsnæringene vil gagne bedriftene fordi kompetansehevingen vil øke bedriftenes absorberingsevne av ny kunnskap. «Absorptive capacity» (Cohen & Levinthal, 1990) er viktig i analysen av kunnskapsflyt. Virksomheters evne til å være nyskapende og konkurransedyktig er knyttet til evnen menneskene i bedriften har til å tilta ny ekstern kunnskap, selv om den nødvendigvis ikke fyller ens egen kunnskaps gap (Thomas, 2011). Bedriftsnettverkets relaterte erfaringer kan gjøre deres kunnskaper for nære, slik at absorberingsevnen blir begrenset. Flere av respondenten sier de ofte får tilbud om kompetansehevings kurs fra flere instanser, men få har aktivt tatt del i slike kurs. Hvorvidt disse systemene og kursingen er til hjelp for bedriftene i tilleggsnæringen, er vanskelig å si basert på samtalen i denne studien, men når det blir snakk om deltakelse i kompetansekurs sier en bedriftseier:

*Vi har vært med, holdt på å si innleid, og dratt rundt som inspirasjon til de andre. Men da blir det ikke noe, man får kanskje litt inspirasjon med å dra å reise slik, men da var det mer ment at vi skulle dele våre erfaringer.*

Bedriftene i bedriftsnettverket er av de mest utviklede i regionen. Det er tydelig at deres erfaringer og kunnskap blir brukt som inspirasjon for andre bedrifter. Det kan tenkes at kompetansekursene er noe mer tilrettelagt for bedrifter i en oppstartfase.

Noen av bedriftene har drevet i flere år og dermed vært med på utviklingen og satsningen i reiselivet i regionen. En bedriftseier trekker frem blant annet Grane kommune, som har satset på reiselivet og brukt mye penger på næringsutvikling.

*Jeg vil skryte ut av Grane, det var nok ikke sånn før, når min far, da var det motsatt». En annen bedrift bygger opp under dette «[...] hvis man skulle startet ny i dag, så tror jeg det har ville vært mye lettere, helt sikkert».*

Bedriftene har potensiale til å øke sine evner til å både tilta ny kunnskap og spre den gjennom samhandling. Samhandling mellom bedriftene i reiselivsnæringen kan bidra til vekst i næringen da bedriftene er villige til å dele av sine erfaringer. De viser seg å være bedrifter som bruker mulighetene de har til å utvikle seg, ved å ta i bruk blant annet støtteapparater. Samhandlingen har et godt utgangspunkt gjennom Grane kommune som en pådriver i næringsutvikling innen reiselivet. Bedriftsnettverket har en manglende deltakelse på kompetansehevende kurs i tilleggsnæringen, hvorvidt dette vil være en barriere i tilegnelsen av ny kunnskap i for eksempel et samarbeid med en FoU institusjon, er uvisst. Da flere av bedriftene har drevet i flere år vil deres lange erfaringer tilsa en høy kompetanse innen næringen, som gjenspeiles i deres funksjon som inspirasjon for andre innen næringen. Jeg vil derfor anse samhandlingen mellom reiselivsbedrifter som svært viktig for vekst, da den erfaringsbaserte kunnskapen står sentralt i utviklingen av reiselivet. Antakelsen blir bekreftet da en ser at respondentene har vært en bidragsyter i å hjelpe frem andre som ønsker å starte innen næringen ved å gi tips og erfaringer som de har opparbeidet seg.

I masterstudien til Haugjord & Eilertsen (2011) av reiselivsbedrifter på Helgeland, ble det identifisert liten interesse i å delta i kompetanseaktiviteter i regi av universitet eller høyskoler, med mindre det førte til direkte økt salg eller inntektsgivende for bedriften. Jeg vil se nærmere på mulighetene for bedriftsnettverket i å ta del i en læringssirkel, da dette vil være en kilde til forskningsbasert kunnskap. Eksplisitt kunnskap kan lett formidles, men den krever at mottakeren har spesifikke innsikter for å kunne dra nytte av den (Langeland & Vatne, 2010). Hvis bedriftsnettverket skal anvende eksplisitt kunnskap som skal overføres til erfaringsbasert kunnskap, må det gjøres gjennom generering av nye ideer fra den eksplisitte kunnskapen, eller gjennom «learning-by-doing» (Weidenfeld, Williams & Butler, 2010).

### **Læringssirkel**

Bedriftene ligger spredt på kommunene Vefsn, Grane og Hattfjelldal. I industrielle nettverk, som har fokus på innovasjon, utvikling og forskning, er geografisk nærhet til hverandre viktig. Utvikling og innovasjon er blant annet avhengig av personlig kontakt og tillit til hverandre, som må kontinuerlig vedlikeholdes (Hjalager, 2001). Den geografiske nærheten for bedriftene anses som viktig i kunnskapsdelingen da erfaringsbasert kunnskap er lokal i sin karakter.

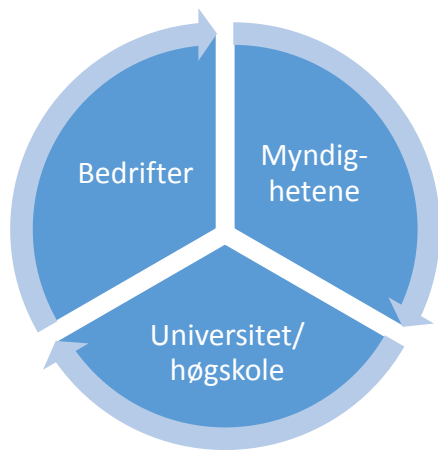
Overføringen av taus kunnskap mellom partene skjer gjennom sosialisering, hvor ideer blir delt og diskutert. Selv om innovasjoner ikke er formålet i denne samhandlingen, er den geografiske nærheten en fordel i kunnskapsflyten da den erfaringsbaserte kunnskapen er forankret i bedriftene og området.

Kunnskapen ligger i personers profesjon og røtter, og overføres gjennom dialog og praksis (Woolliscroft m.fl., 2013). Det kan settes spørsmålstegn ved begrepet geografisk nærhet, hvor grensen egentlig går. Men det at bedriftene ligger i et område som de har en felles tilhørighet til, samt at de er lett tilgjengelig for hverandre vil jeg anse som viktig. Det er viktig å nevne at geografisk nærhet ikke en avgjørende faktor for vellykket kunnskapsoverføring. Bedrifters likhet til hverandre er desto viktigere da læring mellom bedrifter som deler produktlikhet har et bedre utgangspunkt i kunne tilta hverandres erfaringer (Weidenfeld, Williams & Butler, 2010). Relatert kunnskap gjør at bedriftene absorberer kunnskapen som overføres raskere. Her har bedriftsnettverket en stor fordel, hvor flere av bedriftene driver med mat, samt tradisjonell gårdsbruk som base for reiselivsopplevelser. Betydningen av geografisk nærhet i samhandling på indre Helgeland har tidligere vist seg å være betydelig. Gjennom et VRI program med aktører fra indre og ytre Helgeland og en klynge i Lofoten, ble det tydelig at Lofoten hadde en etablert klynge på destinasjonsnivå, hvor aktører fra Helgeland ble perifere (Finstad, Løvland & Mariussen, 2011). Aktører på Helgeland viste at de vekta et samarbeid på mesonivå tyngre etter VRI-programmet. Det kan derfor sees på som en stor fordel at bedriftene er innenfor et geografisk avgrenset området som indre Helgeland.

Eksplisitt kunnskap er ikke en del av bedriftsnettverkets nåværende kunnskapsinnførsel. Regionen har ingen store forskningsinstitusjoner, men daglig leder i GNU sier en FoU-partner vil være aktuelt å samarbeide med dersom de får mulighet til det, og mener det er positivt med et faglig teoretisk blikk utenfra. Tilknytning til FoU-partner er en kilde til forskningsbasert kunnskap, noe som kan komplettere bedriftsnettverkets felles erfaringsbaserte kunnskap. Mangel på innovasjon i reiselivsnæringene er et resultat av å ikke jobbe systematisk mot å være nyskapende. Når det kommer til innovasjon, er det systematiske perspektivet blitt mer viktig, da det vektlegger kunnskapsflyt og læring i bedrifter. Nærhet til universiteter har vist seg å være viktig i tilgangen til ny kunnskap noen steder, hvorimot andre steder er den ikke det. Malmberg & Power (2005:416) referanse til Beise og Stahls (1999) studie av tyske høyteknologiske bedrifter viser at samarbeid med universiteter har stor betydning for bedriftenes tilgang til ny kunnskap, men at geografisk nærhet til universitetet var mindre betydelig. På den andre siden viser studie fra Stockholm, Barcelona og Vienna seg å være motsatt, her er nærhet

til kunnskapsinstitusjoner og tilgangen til kunnskap forenet (Malmberg & Power, 2005). Dette viser at stedet og kulturen har betydning for hvorvidt geografisk nærhet er viktig eller ei for kunnskapsutveksling. Denne antagelsen bekrefter også studien av Boston regionen. Som viste at samhandlingen mellom bedriftene og forskningsinstitusjoner i Boston regionen var unikt, som et resultat av universitetspolitikken (Amdam, 2000).

Nettverket har et konkret mål om etablering av flere «bookbare» opplevelsesprodukter i Vefsnaområdet basert på natur og kultur. Ideer og muligheter genereres derfor ut ifra den eksisterende kompetansen og kunnskapen som bedriftene besitter. Det kan være tilfelle at avstanden til universitet og forskningsinstitusjoner vil gjøre det vanskelig for nettverket å kunne dra nytte av eksternt kunnskap. Nordland har en utfordring når det kommer til regionalt arbeidsmarked for profesjonsbåret og forskningsbasert kunnskap. Regionale universiteter oppsto veldig sent i norsk kontekst, hvor blant annet Nordland var sent ute med å videreutvikle Høgskolen i Bodø som drev med profesjonsutdanning, til å bli Universitetet i Nordland i 2011 (Finstad, Løvland & Mariussen, 2011). Den sene etableringen av Universitetet i Nordland kan ha en effekt på hvorvidt bedriftene i området er vant til å jobbe med kunnskapsutvikling og kunnskapsflyt innen forskningsbasert kunnskap. Det er også viktig å nevne at samhandling mellom turismebedrifter er ofte basert på erfaringsutveksling, i motsetning til hva studiene ovenfor viser til, som er samarbeid mellom teknologiske bedrifter som jobber med forskningsbasert kunnskap. Regionale innovasjonssystemer i reiselivet er ofte ikke-eksisterende. Det vil ikke dermed si at bedrifter i reiselivsnæringen ikke har behov for å ta del i en læringssirkel. Det har vært identifisert innovasjonssystemer i destinasjoner i Norden tidligere, som viser at det er mulig å kunne utvikle en læringssirkel som har like effekter som et innovasjonssystem. Systemene som ble identifisert i destinasjonene var «løs koblete», som vil si at relasjonene var preget av hva Granovetter (1983) kaller for «svake bånd» (Rønning, 2012). Bedriftsnettverket har «svake bånd» til hverandre, som gjør at kanalene for overføring av kunnskap, ideer og kompetanse ikke flyter like godt. Om bedriftsnettverket tilknyttes en læringssirkel uten å forsterke båndene vil det være vanskelig å få en tilfredsstillende kunnskapsflyt, slik som i innovasjonssystemer der relasjonene er stabile. De «svake båndene» er derfor ikke ideelle å ha med videre i en tilknytning opp mot andre delsystemer. Den fremtidige utviklingen i nettverket og et arbeid for å styrke relasjonene mellom aktørene i regionen kan gjøre det mulig å skape en region som har potensiale til å være nyskapende i næringen.



Figur 7: Læringssirkel

Modellen ovenfor viser tre elementer i en læringssirkel: Bedriftene, universitet/høgskole og myndighetene. Denne modellen viser en tredjepart, som er myndighetene, sammenlignet med hva jeg i teorikapittelet (jf 2.1.3) viste til i et innovasjonssystem som består av to delsystemer. Myndighetene (i Norge er dette Fylkeskommunen) er de regionale utviklingsaktørene som setter rammer for utviklingstiltak som bedriftene knyttes opp mot i regi av universitetet (Finstad, Løvland & Mariussen, 2011). Utviklingsaktørene er viktig for reiselivsnæringene da de vil kunne tilrettelegge og være pådrivere i utviklingstiltak for reiselivsbedrifter, da de er lite systematiske i være nyskapende. Ikke alle regioner har forutsetninger for å utvikle regionale innovasjonssystemer, ettersom det må være en konsentrasjon av en mengde bedrifter i samme næring, samt at bedriftene samarbeider med hverandre om nyskapende aktiviteter i regionen (Isaksen, 2000). Slike kriterium for regionale innovasjonssystemer gjør det vanskelig for rurale områder som består av få bedrifter. Fordelene med en læringssirkel er at sterke bedrifter lærer av hverandre, samt at støtteapparater og kompetanse knyttes opp mot bedriftene (Finstad, Løvland & Mariussen, 2011). Hvis bedriftsnettverket tar del i en læringssirkel, hvor de får tilførsel av ny kunnskap utenfra i tillegg til erfaringsutvekslingen dem imellom, vil de ha bedre forutsetninger til å være nytenkende.

Selv om det tidligere forsøket i VRI programmet ikke var vellykket, hvor nettverkene «Himmelsk sidesprang»<sup>17</sup>, «Kystfolket»<sup>18</sup> og «Fjellfolket»<sup>19</sup> ble satt sammen med det

<sup>17</sup> 8 bedrifter fra kyst og fjell

<sup>18</sup> 11 bedrifter fra Vega og Brønnøy

<sup>19</sup> 11 bedrifter fra innlandet

eksisterende nettverket i Lofoten er situasjonen enn annen i dag. Et nytt forsøk på en lærings-sirkel i opplevelsesproduksjon kan få et annet utfall da mat og vertskap ble identifisert som utviklings potensiale av de pakker og produkter som er på Helgeland av VRI-programmet.

Etter destinasjonsselskapene slo seg sammen er profileringen av Helgeland mer helhetlig (Finstad, Løvland & Mariussen, 2011). En læringssirkel vil være viktig for destinasjonen også, da et sterkt destinasjonsselskap er avhengig av lokale aktører. Utviklingen av et reisemål er avhengig av lokale aktører som tar del i lokale beslutningsprosesser (Engen, 2012).

## 5.4 INDRE HELGELAND SOM DESTINASJON

Antakelse: Samhandling mellom reiselivsbedriftene vil kunne styrke destinasjonen og regionen, samt være med på å belyse nye innsatsområder for potensielle nyetableringer.

I dette avsnittet vil noen utfordringer i samhandling bli belyst, samt utfordringer indre Helgeland står ovenfor innad reiselivsnæringene i lys av respondentenes meninger.

### 5.4.1 Samhandling og regionsutvikling

Daglig leder i GNU har ansvar for Vefsn, Grane og Hattfjelldal gjennom «Vefsna regionalpark». Hun har derfor bygget nettverket først og fremst i disse kommunene, samt at mengden bedrifter er mer håndterlig i en startfase. Bedriftsnettverk på Indre Helgeland er svært viktig i den forstand at det er en manglende mobilisering av aktørene for å fronte dette området på Helgeland. Men for å få en sterkere slagkraft i å markedsføre regionen i sin helhet er bedriftene avhengig av å utvide nettverket til bedrifter på kyst, og i kommunene lengre nord. Det må arbeides for å skape tillit mellom bedriftene på Helgeland, hvor de føler seg trygge på å kunne dele kunnskap. Samhandlingen må også være strukturert, slik at aktører oppfatter nettverk som profesjonelt og givende. Det vil være utfordrende ettersom den geografiske nærhet til hverandre har vist seg å være avgjørende for hvor vellykket samhandlingen er i turismen er på Helgeland. Opplevelser i nærliggende områder er de mer positive til i bedriftsnettverket sier en bedriftseier. Denne holdningen stemmer overens med hva Finstad, Løvland & Mariussen (2011) viser til etter VRI programmet som jeg har referert til tidligere. Samhandlinger mellom kyst og indre har vist seg å være utfordrende ettersom pakkelsninger av de forskjellige produktene har vært vanskelig å sette sammen. Bedriftene på indre Helgeland ønsker å mobilisere seg for å fremme indre region mer, og har et mål om å styrke området som destinasjon. En bedriftseier sier at indre Helgeland konkurrerer hardt med kyst, og at de ligger bak i forhold til de satsningsområdene som har vært i mange år. En annen bedriftseier sier derimot at konkurransen ligger ikke innad i kommunene, men mot en hel verden, hvor en turist

ikke ser Grane eller Brønnøysund som en destinasjon. Turisten skal til Lofoten også tar han det som er på veien dit, sier bedriftseieren.

Slagkraften til Helgeland er avhengig av at reiselivsnæringene i alle deler av regionen mobiliseres og samhandler om spennende opplevelser. En etablering av en lærings sirkel på Helgeland som fungerer for alle aktørene, vil ha stor effekt på destinasjonens styrke (Engen, 2012). Skillet mellom kyst og innland er det bare de lokale som ser, mener en bedriftseier. «Det er bare vi som på en måte har en klar formening om hva som er ytre og hva som er indre» og fortsetter med å si at den tyske turisten som kommer gjennom nordlandsporten ser Nordland, og ikke kommunegrensene. Turistene ser Helgeland som en helhet, en region de er nødt til å passere når de skal til Lofoten eller Nordkapp. «Det er dette en må dra nytte av» sier bedriftseieren.

Det er vanskelig for bedrifter å markedsføre sine produkter effektivt samt tiltrekke seg besøkende alene. Produkter til bedriftene er generelt ikke det som tiltrekker seg turister, men heller helheten bedriften befinner seg i. Attraksjonskraften ligger i selve destinasjonens natur, landskap og kultur (Viken, 2008). Derfor er en helhetlig markedsføring av alle ressurser mer effektivt, enn på enkelte opplevelser som et sted har å tilby. Denne problemstillingen vil jeg gå nærmere inn på under 5.4.2. Når det blir snakk om skillet mellom kyst og indre, ønsker jeg å belyse hvilke tanker respondentene har om å drive i sin næring sammenlignet med kyst. Noen av bedriftene i nettverket befinner seg langs E6. Andre er lengre unna farstårene.

En bedriftseier sier at indre Helgeland har en stor fordel med E6. Kysten sliter mer med logistikk. Selv om kysten får mye oppmerksomhet er det uvisst hvor stor effekt det har, sier bedriftseieren, mange vil nok velge E6. Det blir også nevnt når Vegaøyene ble med i verdensarven, som resulterte i at turistene kom av seg selv. Da var det bare å legge til rette med overnatting og servering, for indre er det omvendt, alt er lagt til rette en trenger bare et trekkplaster, sier bedriftseieren.

Bedriftene som ligger utenfor E6 sier at de ikke drar nytte av gjennomgangstrafikken, hvis turistene kommer har de enten kjørt seg vill eller så var det meningen at de skulle hit, sier bedriftseieren. Med E6 som hovedkilden til turister mener en bedriftseier at det kunne blitt gjort mer ved E6. En annen ønsker mer Helgelandkultur på fatene langs E6 og mener det er stusselig når det er pizza og kebab som serveres langs veien. I en gjesteundersøkelse fra 2008 kommer det frem at den største mangelen av tilbud på Helgeland er tilgang på lokal mat (Referert i Markussen & Pedersen, 2010:61). Mat er viktig å jobbe med, men det er vanskelig å servere



lokale råvarer når logistikk og levering gjør kostandene høye, sier bedriftseieren. Noen av bedriftene har en stor mengde utenlandske turister, som gjør at betalingsvilligheten er lav. Her har kysten en helt annen kundegruppe enn hva indre Helgeland har. Gjennom samhandling med bedrifter på ytre Helgeland i prissammenligning ser de at turistene er mer betalingsvillig på kysten, og opplever at de ikke kan sette samme prisene på for eksempel maten. Dette er også en utfordring bedriftsnettverket kan stå ovenfor i utarbeidelsen av pakkeopplevelser. Turister som reiser langs E6 vil på bakgrunn av uttalelsene, ha en lav betalingsvillighet. Å tiltrekke seg målgruppen som er villige til å betale for opplevelser og overnatting i regionen slik som på kyst, vil være viktig for bedriftsnettverket for å kunne lykkes.

En annen bedriftseier trekker frem logistikken inn til Helgeland generelt som en svakhet. Det er store flyplasser i Trondheim og Bodø, med Helgeland i midten. Med de mange små lufthavner på Helgeland hvor bare Widerøe opererer, blir billettprisene høye. Få turister reiser med fly inn til Helgeland, når de har muligheten til å komme seg lengre til en lavere pris. Det jobbes mot å bygge en større flyplass på Helgeland som skal kunne ta imot større fly. Dette vil resultere i at de mindre flyplassene vil bli nedlagt. Det er på dette tidspunktet en drakamp om hvor en større flyplass burde være, og om det er rett å legge ned de mange små flyplassene. Temaet berører flere av de 18 kommunene på Helgeland, og det er ulik oppfatning og mange diskusjoner rundt om flyplassen. Dette er blant annet en diskusjon destinasjonsselskapet holder seg utenfor på grunn av eierskapet kommunene har i selskapet, og en diskusjon jeg ikke kommer til å gå nærmere inn på i denne oppgaven. Men det er ikke til å legge skjul på at en større flyplass vil kunne øke antall innreisende turister til regionen.

#### *5.4.2 Destinasjonsselskapet*

En av årsakene for etableringen av nettverket er at bedriftene ønsker å ta sin egen utvikling og indre Helgelands reiselivsutvikling i egne hender. Mobiliseringen er basert på bedriftenes mening om en manglende innsats fra destinasjonsselskapet på å fronte reiselivet på indre Helgeland. Ettersom det ble tydelig at bedriftsnettverket ønsket å skape et nettverk på indre Helgeland da de mener destinasjonsselskapet gjorde for lite, var det naturlig å gå litt nærmere inn på dette i oppgaven.

Gjennom spørsmål om hva bedriftene gjør for å styrke indre Helgeland som turistdestinasjon, samt hvordan de opplever at de selv stiller seg i å fremheve regionen, åpnet det for en samtale rundt deres egen innsats og meninger rundt destinasjonsselskapets innsats. Det skal sies at destinasjonsselskapet oppfordrer aktører til å aktivt ta del i å markedsføre området de befinner

seg i som reisemål. Dette er en oppgave alle kommersielle aktører må ta del i, dog organisasjoner som destinasjonsselskapet er opprettet av kommunene for å ha nettopp dette som arbeidsoppgave (Viken, 2008).

En bedriftseier sier at de selv har et ansvar for å få frem produktene de har å tilby, men mener at de ikke får så mye hjelp fra destinasjonsselskapet og de som driver med markedsføring i selskapet. En annen bedriftseier sier at de har lite erfaringer med destinasjonsselskapet, men synes de stadig får telefoner fra selskapet hvis det er noe. Det som går igjen i flere av intervjuene er at respondentene opplever at besøkende ikke kommer fordi de har vært innom turistkontorene og blitt tipset. En bedriftseier fra Hattfjelldal sier at de har vært med i alle kataloger, samt ringt hvert år til selskapet for å oppdatere med ny informasjon, men avkastningen har vært laber. Bedriften sier at de som jobber på turistkontorene muligens ikke vet om lokalbedriftene. Sommersesongen er høysesong for alle bedrifter innen reiselivsnæringene, det er da viktig at turistene som kommer gjennom regionen og innom turistkontorene får informasjon om bedriftene. Turistkontorene ansetter turistverter på sommerstid, som har mye de skal lære når de skal svare for 18 forskjellige kommuner på Helgeland. Bedriftseieren mener at det ikke nytter å spre kataloger hvis de bak skranken på det lokale turistkontoret ikke kjenner til bedriftene i området. For å kunne selge et område må de være klar over hva det har å tilby. Uttalelsen peker mot turistverter med for lite forkunnskaper om området, eller at opplæringen kunne vært bedre. Bedriftseieren mener at destinasjonsselskapet generelt burde ta seg bedre tid til å gjøre seg kjent med de tilbudene bedriftene har.

*Jeg tenker det er jo en investering for hele sesongen, dere skal selge hele området, da må dere ha tid til å se dere rundt. Videre sier bedriftseieren. [...] det er veldig lett å sitte å kritisere når de ikke er her selv, men jeg har vært på noen møter og brukt å tatt det opp. Jeg synes ikke de er proffe nok, de er sikkert flinke, men i vårt område så har de kanskje ikke klart sammen med oss å se de mulighetene som er.*

En annen bedrift mener at slagkraften til destinasjonsselskapet uansett ikke er sterk nok til å trekke mennesker «[...] jeg tror at det er Visit Norway som har slagkraften, i mitt hode er det sånn, når det er snakk om mengder av folk, så er det der slagkraften ligger». Regionsansvarlig MMO sier at bedrifter, kommuner og andre, til tider har et urealistisk syn på hva selskapet skal være og hva de skal gjøre. Noe som kan være krevende når en alltid må forsvare sine valg. Selskapet er opptatt av markedsføring og er bevisst på at hele Helgeland skal markedsføres, ikke bare deler, sier regionsansvarlig. Noe av markedsføringer er gjennom ulike kampanjer

samt et arbeid for å få redaksjonelle omtaler i ulike magasiner, spesielt magasiner som omhandler aktiviteter som vandring, sykkel og kajakk. I 2014 fikk Helgeland flere sider om øyhopping på sykkel, vandring og kajakk i magasinet Friluftsliv i ulike numre, sier regionsansvarlig.

Destinasjonsselskapet ble i 2012 offisielt omorganisert fra tre selskap til et. Dette har resultert i at mye arbeid som før ble gjort hver for seg nå er sammenslått. Selskapet har fått bredere kompetanse, da alle ansatte i de tre tidligere selskapene nå er slått sammen. Regionsansvarlig MMO sier at sammenslåingen har ført til fordeler økonomisk i tillegg til at selskapet er blitt en mer profesjonell partner. Det kan være at effektene innad i selskapet ikke har nådd ut til bedriftene når en tyder de overordnede situatene. Selskapet har ansvaret for å markedsføre hele Helgeland, men har i sin markedsføring plukket fram noen «spydspisser». Steder som Torghatten, Vega, syv søstre og aktiviteter som øyhopping blir frontet som trekkplaster for turistene, hvor de deretter har som strategi å sende turistene videre til ulike steder og byer på Helgeland. «Spydspissene» som regionsansvarlig MMO nevner er alle steder og attraksjoner som foregår på kysten av Helgeland. Regionsansvarlig sier videre at en legger ikke skjul på at kysten får mer oppmerksomhet enn hva innlandet gjør. Dette er fordi turistene er mest interessert i kysten og kystlandskapet, men sier videre at destinasjonsselskapet jobber for at også innlandet skal bli et interessant reisemål for turistene, og er opptatt at hele Helgeland markedsføres og ikke bare deler.

Selv om bedriftsnettverket ønsker en selvstendig plattform, hvor turisten kan komme inn å «booke» overnatting og aktiviteter i regi av de involverte bedriftene, er et samarbeid med destinasjonsselskapet viktig. En bedriftseier mener slagkraften ligger hos Visit Norway, men informasjonen som Visit Norway legger ut for turistene kommer fra destinasjonsselskapet. Selskapet er derfor en viktig partner selv om bedriftene ønsker mindre avhengighet av arbeidet til destinasjonsselskapet for å fremme aktivitetene de har å tilby.

#### *5.4.3 Kommunene*

Grane kommune har gjort en innsats for å utvikle reiselivsnæringene i kommunen, og med Grane næringsutvikling i bresjen har kommunene Grane, Vefsn og Hattfjelldal satt i gang «Vefсна regionalpark» som prosjekt for å oppnå verdiskapning innen flere felt. Noen av respondentene sier at kommunen de er under har blitt bedre på tilbud for bedrifter innen reiselivsnæringene. Med det sagt, er det fortsatt en vei å gå.

Når det blir snakk om svakheter på indre Helgeland nevner noen av respondentene de vernede områdene. En bedrift sier at området er så til de grader vernet at man ikke får utnyttet det skikkelig. «Det er flott for spreke ungdom som kan ta sekken på og gå langt i den frie natur og styre og ståke sjøl, men det er ikke holdbart for folk flest». Børgefjell er et eksempel på en naturressurs en ikke får opplevd med mindre man er fjellvant. Denne problemstillingen viser regionsansvarlig MMO også til. Destinasjonsselskapet markedsfører nasjonalparkene, men Børgefjell er ikke er tilrettelagt for turisme, og derfor ikke optimal å sende ukjente inn i. Urørt natur er unikt og en styrke for regionen, men noe tilpasset mener bedriftseieren det kan gjøres. «For all del [...] jeg mener ikke at man skal begynne med grave maskiner og vegbygging i stor stil og herje vilt, men det må gjøres tilgjengelig».

En avventet holdning til utnytting av naturressursene som resultat av vernet er en identifisert faktor i regionen. Men en bedriftseier ser ikke problemet med vernet, og mener at hvert fall kommunene bør se mulighetene og ikke bare begrensningene dette gir. «[...] vi bor jo i en kommune der administrasjon er kjempe negativ til at det er vernet. For oss som bedrift så er jo det et problem, at vi har en kommune som ikke ser de verdiene». Bedriften forteller videre at de har sammen med andre sendt søknad om å gjøre kommunen til en nasjonalpark kommune, slik som blant annet Grane kommune er. Nasjonalpark kommuner er en satsning mot å samle alle aktører med interesser for nasjonalparker, med et formål om å øke verdiskapningen og næringsutviklingen. Svaret fra kommunen uttrykte et ønske om å tilby scooterløyper, noe de mente sannsynligvis ikke kan kombineres med en status som nasjonalpark kommune, forteller bedriftseieren.

*Hvis det satses så skulle det satses i forbindelse med scooter. Det er jo veldig bra at man har scooter og, for det er jo en sesong. Vi må utnytt de mulighetene det har, men så må vi ikke glemme at det er kanskje 3 måneder i året, og resten [av året] så skal de jo prøv å overleve de overnattingsbedriftene, så det går ikke an å baser det bare på scooter.*

Bedriften mener kommunen burde se styrken i å kunne behandle både scooter, og vernet område. Dette viser til en svak koordinering og samarbeid mellom næring og kommune, som er negativt for fremtidig vekst. Kommuner vil ha ulike satsningsområder som for eksempel nyetableringer, eksisterende næringsliv, eller på enkelt næringer. Hattfjelldal har i sin næringsplan blant annet skrevet at de satser på hytteturisme, naturressurser og kulturbasert næring (2014-2018). Men bedriften savner en positiv holdning når det kommer til reiselivsnæringene i kommunen.

*Jeg synes kanskje mange ganger at i forhold til turisme og sånn der, så er det skrevet litt om det i enkelte planer i Hattfjelldal og i noen fest taler, ellers så er det ikke så veldig aktuelt. Kommunen vår har ikke fokus på turisme, det synes jeg ikke. Man får økonomisk hjelp om man driver med det, men det er på lik linje som med alle andre [næringer], det er ikke fordi de har et mål om at det skal bli så mye turisme.*

Respondentene ytrer noe misnøye mot destinasjonsselskapets satsninger og Hattfjelldals kommune holdninger. Grane kommune fikk mye skryt av bedriftseierne, noe som viser at arbeidet med regionalparken samt jobben daglig leder i GNU gjør, gir avkasting i form av positivitet i næringen. Holdninger og meninger mot Vefsn kommune står noe nøytralt i samtalene med respondentene i kommunen. Det kan være fordi Fru Haugans Hotell, som har drevet i mange år og som er det største hotellet i området, ikke merker effekter av en tilbaketrukket holdning, noe de mindre bedriftene gjør. Den andre bedriften i Vefsn er fra næringsselskapet, som er eid av kommunen, som gjør at uttalelser rundt kommunens arbeid blir for nært ens egen.

I litteraturgjennomgangen ble det presentert noen faktorer for å lykkes med turismeutvikling, hvor blant annet mindre vellykket reiselivsområder består av bedrifter som var misfornøyde med myndighetenes manglende tiltak mot reiselivsnæringenes behov (Wilson m.fl., 2001). Studien identifiserte en felles innsats mellom bedriftene og myndighetene i utviklingen av reiselivet, som vært viktig. Hvorvidt samarbeidet er vellykket, reflekteres gjennom områdets evne til å skape en helhetlig reiselivspakke, som innebærer overnatting, servering, transport og opplevelser. Hattfjelldal kommune viser seg å ha et begrenset samarbeid med bedriftene som driver i reiselivsnæringene. Det kommer også frem at kommunen er fastlåst på sin satsning innen scooter, som gjør det vanskelig for bedriftene å kunne følge utviklingen til nabokommunene. Det er myndighetene som sitter på makten til å promotere og utvikle reiselivet. Viktige aspekter i turisme er lokalbefolkningen, myndighetene og lokalsamfunnet, som alle blir påvirket av fenomenet. Turismefenomenet strekker seg forbi turister og de kommersielle produktene, og det er derfor viktig å gjøre et arbeid i alle ledd. Kommunene har satt seg som mål å oppnå flere av disse faktorene gjennom deltakelsen i «Vefsna regionalpark» prosjektet. Det blir lagt ned et arbeid for å etablere et samarbeid mellom kommunene, som skal styrke regionens identitet og fellesskap, samt tiltak for å realisere dette. Delmål som blir nevnt i forprosjektet til «Vefsna regionalpark» er utvikling av bærekraftig reiseliv, som er autentisk og med lokal tilhørighet, samt utvikling av mulighetene natur- og landskapsressursene har (Forprosjekt, 2012).

Kommuner med en strategisk næringsplan og kommuner som satser på reiseliv, er det satt likhetstegn mellom (Teigen & Lien, 2012). Per dags dato har alle kommunene i prosjektet fått utarbeidet en næringsplan, som viser at de ønsker et mer strategisk arbeid fremover. Den komplette pakken og et helhetlig reiseliv vil forhåpentligvis oppstå etter hvert ved hjelp av bedriftsnettverket. Dette er selvfølgelig også noe som er interessant å se utviklingen på over tid. Regionen har en styrke i mangfoldigheten av naturressurser de besitter. Det naturbaserte fokuset til bedriftsnettverkets opplevelsespakker er avhengig av en utarbeidet infrastruktur, fasiliteter og kreativitet blant lokalbefolkningen. Naturbasert turisme har et stort potensiale på Indre Helgeland. Regionen består av rik, uberørt natur hvor både fjell og fotturer, til kajakkpadling, camping og fugletitting er mulig. Etterhvert som Vefsna elven blir friskmeldt etter rotenonbehandlingen, vil også fiske bli et stort trekkplaster. Skal det satses innen kultur og by-turisme i regionen, er det viktig med en utarbeidet infrastruktur ettersom denne typen turisme krever en tilrettelagt infrastruktur, hvor turister velger destinasjon ut i fra kjappeste og lettest måte å komme seg på (Ateljevic & Page, 2009). Regionen har nylig fått en ny tunnel på fylkesvei 78 mellom Leirfjord og Vefsn kommune, som gjør innfart fra kyst til innlandet halvert. Dette er en innfarts åre som bedriftsnettverket vil kunne dra nytte av, i for eksempel et samarbeid med hurtigruten. Etableringen av bedriftsnettverket, samt arbeidet mot å utvikle mulighetene i regionen gjør at det kan bli en vekst i reiselivsnæringene på indre Helgeland. Entreprenørskap er en viktig del av næringsutvikling og dreier seg om menneskers evne til å organisere nye virksomheter i forhold til det bestående næringslivet, som skaper økonomisk vekst.

### **Menneskelige ressurser – Få folk hjem**

Prosjektet «Vefsna regionalpark» er med på å involvere de lokale i arbeidet, som er en av faktorene som er identifisert som viktig i turismeutvikling (Wilson m.fl., 2001). Forutsetning for næringsutvikling er menneskelige ressurser og en kultur preget av toleranse og støtte til de som ønsker å nå frem. Toleranse og støtte til de som ønsker å skape noe, vil senke terskelen til dem som sitter med tanker om å starte for seg selv. En bedriftseier mener det er menneskene det kommer an på, man må tiltrekke seg mennesker som har forutsetninger til å få til noe. «Nytter ikke med trykk på næringsutvikling hvis man ikke har noen til å drive plassene, det er en sirkel».

Kommunene sliter med utflytting, og spesielt av unge mennesker. De bærer også preg av at unge ikke flytter hjem igjen etter endt utdanning, rett og slett fordi det ikke er attraktive

arbeidsplasser i regionen. Amdam (1999) identifiserer urbaniseringen som en årsak til mye utflytting fra rurale strøk. Det er en internasjonalisering av samfunnet, hvor unge foretrekker å bo urbant mer enn hva de gjorde for 10-20 år siden (Amdam, 1999). Internasjonaliseringen av samfunnet gjør det vanskelig for rurale strøk å legge til rette for en livsstil samt muligheter som en har tilgjengelig i de store byene. Dette er en utfordring indre Helgeland står ovenfor. I Vefsn sin næringsplan viser tall en drastisk nedgang i aldersgruppen 30-39 år, i tillegg til at de som blir igjen i aldersgruppen 20-29 år stort sett er personer uten høyere utdanning (Mon, 2013-2016). Denne gruppen mennesker tar seg stillinger innen den offentlige sektoren, i næringer som varehandel, hotell/restaurant og i noen grad industri (Mon, 2013-2016). Dette begrunnes av en lav utdanning blant aldersgruppen, men gjenspeiler også kommunes manglende evne til å legge til rette slik at unge kan skape sin egen arbeidsplass.

Ifølge prosjektet «Tillvækstens drivkræfter» som er referert i Haugjord & Eilertsen (2011), er tilbakegang i vekst i en region påvirket av et lavt utdanningsnivå blant befolkningen, samt få akademikere og mennesker med teknisk utdanning. En bedriftseier påpeker hvor vanskelig det er å skaffe dyktige kokker, og sier at kokkelinjen på videregående skole i Mosjøen ikke levde opp til forventningene. Bedriftseieren sier videre at de er blitt oppmerksomme på rykter, som sier at kokkelinjen er et samlingssted for dem som ikke kommer inn på andre videregående linjer. Bedriftseieren mener det er synd, ettersom mat er en viktig tiltrekningskraft i regionen og burde derfor bli håndtert av mennesker som brenner for faget. Mat er en identifisert konkurransefaktor for regionen (Markussen & Pedersen, 2010, Soelberg, Vespestad & Eide, 2011). Kvaliteten på kokkelinjen i regionen er derfor en faktor som kan ha effekt på kvaliteten på den fremtidige matserveringen i regionen. Det er mye som spiller inn i den helhetlige opplevelsen mennesker sitter igjen med etter et besøk, hvor maten er en stor del av den.

Bedriftseieren mener også det er viktig å bruke arbeidskraften som er i området og tar kun inn lokale ungdom som arbeidskraft, både for å bruke ungdommen og gi for å dem sommerjobb. Men mest for at bedriften får tilbakemeldinger fra turistene om at det er positivt at de bak kassen er norske, og ikke svenske.

Bedriftseieren sier «få ungdommen til å flytte hjem, det tror jeg er det aller viktigste», som er et poeng jeg ønsker å understreke gjennom identifiserte faktorer for dynamiske regioner. Unge mennesker representerer en dynamikk, og er bærer av utenforstående kunnskap inn til regionen, som gjør at de har større rom for handling, noe som kan føre til fornying, ifølge Amdam (1999).

Mange ungdommer flytter ut av regionen for å få seg en utdanning, men få kommer hjem igjen. Det må det skapes et miljø som gjør at ungdommen ønsker å flytte tilbake og bosette seg i området. Regionen er perifer når det kommer til Floridas (2002) «kreative klasse» teori. Men jeg ønsker å se på teorien i lys av hva som tiltrekker en type menneskegruppe som er viktig for næringsutvikling. Den gir en indikator på sammenhengen mellom utdanningsnivået på de som er i regionen, nyetablering og hvilke personer som tar del i næringsutvikling.

Den kreative klassen tiltrekkes steder hvor det er en kultur for mangfoldighet, aksept for forskjeller og muligheter til selvutvikling (Florida, 2002). Kultur er et tenkesett og en refleksjon av menneskers meninger, tro, væremåte og verdier (Hofstede, 1984). Det er dette som ligger til grunn når det er snakk om en holdningsendring. I Vefsn sin næringsplan har de skjønnet dette.

*[...] at de lokalsamfunn og regioner som lykkes har en kultur preget av toleranse, aksept, støtte til talenter og vinnere –fravær av skadefryd overfor de som satser og ikke lykkes –fravær av misunnelse og med trygghet til å sette seg høye mål og strebe etter dem. En slik kultur i Vefsn samfunnet er forutsetning for en positiv utvikling (Mon, 2013-2016:14)*

Årsaken for at dette tas opp i næringsplanen kan forklares via en bedriftseiers uttalelser når det kommer til hvorfor noen ikke ønsker å ta del i nettverk og samhandling med andre.

*Særlig i Mosjøen, jeg har nå jobbet en del i forskjellige plasser i Mosjøen, og det er litt sånn konkurranse, de unner hverandre å mislykkes mange. Og det synes jeg er en helt forferdelig ting i et så lite samfunn.*

Holdningsendring er et begrep som kommer igjen både i skriv jeg har lest under genereringen av dataene, og i samtaler med respondenter. For å kunne tiltrekke seg flere mennesker som er innenfor det Florida (2002) kaller den «kreative klassen», må det jobbes mer mot en holdningsendring. «Vi må spille hverandre god, det er nå litt sånn klisje, men det er kjempe viktig å prat bra om hverandre, frem snakk hverandre» sier en bedriftseier. Toleranse og støtte til de som prøver og feiler er viktig for å fremme en entreprenørkultur i området. Holdningsendring kan ha positiv effekt på den regionale utviklingen har Nilsson (1998) identifisert (Referert i Amdam, 1999:9). Regionalkultur og sosialstruktur har effekt på hvorvidt det skjer lokalt entreprenørskap. For å «vaske ut» det som preger utviklingen, kreves det nye generasjoner med et annet tenkesett. Det er satt et mål i næringsplanen på en 2% økning i aldersgruppen 20-39 år i 2016, og en befolkningsøkning på 13.500 innbyggere i 2016 (Mon, 2013-2016) som er 1.6% økning basert på befolkningstallet i 2014 (Statistisksentralbyrå, 2015). Den kreative klassen for indre Helgeland ligger i aldersgruppen 20-39 år som tar seg utdanning



innen problemløsningsrettede fag. Det er denne aldersgruppen som har stor nedgang ifølge Vefsn sin næringsplan, og som er kritisk for områdets næringsutvikling. Etableringen av Campus Helgeland i Rana kommune i 2013 har gitt regionen flere attraktive studietilbud, noe som er positivt for en befolkningsvekst innen unge. Det gir også unge i regionen muligheten til å kunne øke sin kompetanse og utdanning uten å måtte flytte. Det vil kunne være starten på å fremme en entreprenørskapskultur, som vil være positivt for næringsutviklingen i regionen.

### **Natur ressurser – Bedriftene som aktører i styrkene**

Masseproduksjon har blitt byttet ut med et behov for mer spesialiserte produkter. Selv om vi blir dratt inn i globaliseringen, hvor lokale, regionale og nasjonale identiteter blir truet, går etterspørselen for masseturisme ned. Turister søker det autentiske i opplevelser i sine reiser, derfor hevder mange reiselivsbedrifter å selge opplevelser, ettersom opplevelsesdimensjonen ved reiselivsrelaterte virksomheter har fått større økonomisk betydning. Slike opplevelser kan også forsterke kundelojaliteten, samt fungere som en markedsføringsaktivitet gjennom å skape oppmerksomhet rundt bedriften (Sundbo & Sørensen, 2013). Bedrifter som satser mer bevisst på opplevelsesinnhold i virksomheten, kan relateres tilbake til etterspørsel. Mennesker har bedre råd nå enn tidligere, noe som bidrar til en lavere terskel i å bruke penger på organiserte opplevelser, i stedet for å organisere dem selv (Jacobsen, 2008a).

Gårdsbedriftene i mitt utvalg driver tradisjonell gårdsdrift, som også blir brukt som et opplevelseselement i turismesammenheng. Deres største styrke er videreforedlingen av råvarene som produserer. Produktene er en del av de lokale spesialitetene på indre Helgeland. Gjennom andre samhandlinger og nettverk har flere av gårdsbedriftene gått sammen og varemærket videreforedlingen. Det autentiske i maten kan bidra som en motivasjon for turistene til å besøke regionen (Richard, 2002). Når mat blir varemærket med en region, kan det bli et mektig verktøy i markedsføringen. Mange regioner og land verden over har fått opp øyene for dette, og tar i bruk mat for å markedsføre seg selv. Et norsk eksempel på nettopp dette er Røros i Sør-Trøndelag, som blir kalt for lokalmat regionen. «Røros mat» har blitt et anerkjent merkenavn i Norge, hvor de har et vareutvalg på alt fra urter til fisk til meieriprodukter. «Jeg vet ikke om man ser for seg å utarbeide en ny merkevare, vi har jo Nordlandsmat og Fjellfolket [...]». Bedriftseieren ser ikke for seg at et felleskonsept bak nettverket, men heller et samarbeid om bedre produkter og synlighet. De fleste er med i andre nettverk som driver med varemærking slik som «Fjellfolket» og «De historiske hotell».

Et fellesnavn på opplevelsene som pakkes, som reflekterer området opplevelsene er i kan ha en positiv effekt. Et eksempel på en bedrift som pakker opplevelser, og som har blitt anerkjent for kvalitet, er XXLofoten. Bedriften er riktignok ikke et nettverk av aktører som selger produktene sine samlet i pakker, men navnet er internasjonalt og er blitt et merke for de «ekstra store» opplevelsene Lofoten har å by på. Et merke kan bidra til en sterkere slagkraft og identifisering til området. En annen bedrift er inne på nettopp dette.

*Jeg håper nettverket kan jobbe frem en slags signatur for området vårt, en felles signatur, som vi alle på en måte lever etter, at vi ikke spriker i alle himmelretninger, at vi jobber frem et slags stempel på regionen.*

Et felles stempel eller signatur vil være et kvalitetsmerke for bedriftsnettverket. Et kvalitetsmerke som gjør at opplevelsene får en viss standard å leve opp til. Det er viktig å kunne stå innafor de opplevelsene en har selv, samt de en anbefaler til turistene av andre aktører i nettverket. Ateljevic & Page (2009) mener målet med en reise er bare halve opplevelsen de reisende får, ettersom de går igjennom flere aktiviteter før, imens og etter, noe som gjør at deres egentlige mål for reisen blir en del av et vev av mange forskjellige opplevelser. Gjennom samhandlingen har bedriftene fått et innblikk i hverandres områder, ved at møter blir holdt på de forskjellige bedriftene i nettverket. Dette mener en bedriftseier er viktig når de skal anbefale hverandre:

*Det er lettere å sende en gjest her i fra til Sæterstad, eller til Laksforsen eller Fru Haugans når du er litt mer kjent med de [...], og at du vet hvordan det ser ut der. [...] skal du anbefale noe må du stå inne for det selv, hvis ikke produktet er bra så slår det tilbake på oss, det hjelper ikke å si `ja-men, dere var fornøyde når dere for her i fra` [...], hvis det er vi som sender de, så er det jo en del utav oss, helt til de er kommer hjem i fra ferie nesten.*

Kvalitetssikring av hverandre bidrar til at bedriftene vet hva de anbefaler sine gjester. Bedriftene må da også hele tiden leve opp til en standard, for sin egen del og for de andre bedriftene i nettverket. De vil da også få en forsterket sikkerhet med tanke på at turistene forlater regionen med bare positive opplevelser.

Jeg har gjennom dette kapittelet forsøkt å analysere den genererte dataen med teorien som er lagt til grunn. Jeg vil videre belyse forskningsspørsmålene, samt komme med en konklusjon under hvert spørsmål, ved hjelp av de analyserte dataene.

## 6.0 SAMMENDRAG OG KONKLUSJON

Kapittelet er et sammendrag og konklusjon av den ovenstående analysen av empirien og teorien. Ved å se sammenhengen mellom empiri og teori vil jeg nå belyse forskningsspørsmålet. Forskningsspørsmålet har vist seg å være noe krevende å belyse da bedriftsnettverket er i en tidlig fase i samhandlingen.

### **Motivasjonen**

For å vurdere hvilke effekter samhandling og kunnskapsflyt kan ha for regionen, har jeg sett på forventningene og motivasjonene til bedriftene for å delta i nettverk og kunnskapsdeling. Dette viser hvor engasjementet til bedriftene ligger, samt viljen til å gjøre en forskjell. Utfordringen i å belyse dette er bedriftsnettverket tidlige fase i samhandlingen. Mye av den genererte dataene er derfor basert på bedriftenes tidligere erfaringer av samhandling, hvor forventningene og motivasjonen til å samhandle er forankret i erfaringene. Jeg vil videre belyse hvorvidt det kan antas om det er en effektiv kunnskapsflyt mellom reiselivsbedriftene.

Delspørsmålet som nå skal belyses er som følger.

- 1. Hva er motivasjonen og forventningene til bedriftene for å samhandle med andre reiselivsbedrifter?*

Sentralt i motivasjonen for å delta i nettverket er bedriftenes positive erfaringer med nettverksarbeid. De fleste bedriftene har lang fartstid i reiselivet, og er godt etablerte bedrifter som har tatt del i ulike nettverksamarbeid forankret i ander aspekter ved driften. Med dette har de også erfaringer i hvordan nettverk ikke fungerer. Bedriftene vet betydningen av gjensidighet i samhandling, og søker et nettverk som vil gi positive resultater i bedriften. Dette er et godt utgangspunkt i kunne lykkes i samhandlingen, da alle bedriftene deler de samme verdiene i kunnskapsdeling. Selv om bedriftene tidligere har tatt del i nettverksarbeid, har de ikke jobbet i nettverk hvor samhandlingen er tilknyttet utvikling av reiselivsopplevelser. Motivasjonen for å utvikle opplevelser ligger i bedriftenes ønske om å skape flere aktiviteter på indre Helgeland, som vil tiltrekke flere turister. Organiseringen for å skape et mer helhetlig reiselivsprodukt skal også bidra til å markedsføre området ytterligere. I denne motivasjonen ligger det noe misnøye mot destinasjonsselskapet og en av kommunene når det kommer til tilrettelegging og synliggjøring av hva reiselivet på indre Helgeland har å by på.

Gjennom sekundærdata kommer det frem at bedrifter på Helgeland foretrekker samarbeid på mesonivå (Soelberg, Vespestad & Eide, 2011). Dette kan også bekreftes i denne studien da

respondentene anerkjenner at de verdsetter samhandling med bedrifter innen regionen indre Helgeland høyt. Den geografiske nærhet til hverandre spiller derfor en rolle i motivasjonen. Men det er viktig å nevne at geografisk nærhet ikke er forklaringen på en effektiv kunnskapsoverføring mellom reiselivsbedrifter. Bedrifters likhet til hverandre spiller en større rolle, da læring mellom bedrifter med produktlikhet har et bedre utgangspunkt i kunne ta i bruk hverandres erfaringer (Weidenfeld, Williams & Butler, 2010). Den geografiske nærheten til bedriftenes gjør at de deler en felles stedsidentitet til indre Helgeland, hvor intensive for å delta i samhandling ikke bare er for økonomisk vinning i bedriften, men også for stedets «behov» (Berg, 2002). Motivasjonen til bedriftene er derfor ikke bare økonomisk vinning, men også «stedet». Stedstilhørighet kan trekkes frem som en faktor for å ønske å delta i synliggjøringen av regionenes potensiale innen reiselivet, samt bidra til vekst innen næringen.

Bedriftenes har en viss bekjentskap til hverandre fra før gjennom deltakelse i andre nettverk. En bedriftseier sier at det er de mest «oppegående» bedriftene i området som tar del i nettverket. Bedriftseierens uttalelse er fremtredende i min antakelsen til hvorfor ingen setter spørsmålsteget ved tillit i bedriftsnettverket. Denne selvsagte tilliten har jeg identifiserer som en motivasjon for å delta i nettverket og muligens en avgjørende faktor for at disse småskala bedriftene satset på å bruke tid og kapasitet på samhandlingen innen dette bedriftsnettverket. Kjennskapen til hverandre tilsier at de vet at de andre deler de samme verdiene som en selv, som for eksempel gjensidighet i nettverk. Gjensidighet i nettverket er flere av respondentene oppmerksomme på, da de i tidligere samhandlinger har opplevd gratispassasjerer. Den unisone tilliten vil være et godt fundament i kunnskapsdelingen, da mangel på tillit ofte blir en barriere i kunnskapsoverføringen (Rønningen, 2009g). Det kan tenkes at motivasjonen for å delta i samhandlingen hadde vært en annen hvis det var samhandling med bedrifter de ikke tidligere hadde kjennskap til, utenfor grensene til hva denne studien betegner som indre Helgeland.

I samtaler med respondentene i deres motivasjoner og forventninger ble samtalen styrt inn på hvorfor noen uteblir fra bedriftsnettverk og kunnskapsutveksling. Det kan være problematisk å engasjere reiselivsbedrifter i nettverk, ettersom de fleste bedriftene er små (Fuglsang & Eide, 2013). Faktoren som ble mest fremtredende i respondentenes svar er kapasitet og tid. Dette er ressurser reiselivsbedrifter har lite av, da de står ansvarlig for flere ledd i produksjonen i bedriften. Entreprenører i reiselivsbedrifter blir ofte betegnet som «livsstils entreprenører», da de foretrekker å bevare en viss måte å leve på, enn økonomisk profitt (Hallak, Brown & Lindsay, 2012). Bedriftene som ikke tar del i bedriftsnettverket vil jeg ikke betegne som «livsstils entreprenører», da de mest sannsynlig søker økonomisk vinning i egen bedrift, selv

om de ikke tar del i samhandling. Det tar mye tid og ressurser i å etablere og vedlikeholde nettverk. Jo flere utgående kontakter en bedrift har, jo mer kontakt vil bedriften senere generere (Spilling, 2006). Det skapes derfor forventninger om at informasjon en får blir behandlet, og at det gis tilbakemelding. Dette er tidskrevende og antas som en faktor for at små reiselivsbedrifter avstår fra samhandling. Kapasitet og tid har jeg derfor identifisert som avgjørende for å ikke delta i nettverk. Men det er viktig å nevne at kulturen på stedet også kan spille inn i disse valgene. Da jeg ikke hadde muligheten til å belyse opplevelsene og meningene til de bedrifter som takket nei til å delta i bedriftsnettverket, kan jeg ikke gå inn på dette aspektet i denne studien.

#### Konklusjonen er:

- Motivasjonen er forankret i positive erfaringer innen samhandling.
- Bedriftsnettverket er satt sammen av bedrifter medlemmene kjenner til, som de er sikre på vil kunne utveksle gode erfaringer.
- Samhandling med bedrifter på mesonivå er bedriftene positive til.
- Bedriftsnettverket er motivert av å kunne ta kontroll over sin egen utvikling, som innebærer økonomiskvekst i egen bedrift og en vekst i reiselivsnæringene.
- Utviklingen av reiselivet på indre Helgeland kan relatert til bedriftenes sans av steds tilhørighet til regionen.
- Kapasitet og tid er avgjørende i bedrifters valg om deltagelse i nettverk og samhandling.

## **Kunnskapsflyt**

Det skulle vise seg å bli utfordrende å belyse dette delspørsmålet, da kunnskapsdelingen ikke var kommet ordentlig i gang når jeg startet denne studien. Jeg har derfor forsøkt å anse bedriftsnettverkets grad av kunnskapsflyt gjennom å se deres evne til å tilta ny kunnskap. Jeg gikk derfor nærmere inn på deres tidligere deltakelse i kompetanekurs og organisering innen andre nettverk. Dette ble en indikator på deres absorberingskapasitet av kunnskap og viktig i analysen av kunnskapsflyten. Kunnskapsflyten er også avhengig av et nettverkets struktur, om det er tillit mellom bedriftene, om det er et begrenset kunnskaps gap mellom bedriftene og bedriftslikheten.

Delspørsmålet som nå skal belyses er som følger.

- 2. I hvor stor grad er det kunnskapsflyt mellom bedriftene og hvordan utveksles kunnskapen, og hva slags kunnskap er det som utveksles?*

Absorberingskapasiteten er bedriftenes evne til å tilta, og ta i bruk kunnskap (Cohen & Levinthal, 1990). Dette gjelder både erfaringsbasert og forskningsbasert kunnskap. Desto bredere og ulik faglig innsikt en har, jo høyere absorberingskapasitet. Men ser man på dette i forhold til et samarbeid er et for stort kunnskaps gap mellom bedriftene utfordrende, da det blir vanskeligere å absorbere kunnskapen som deles. Dette er ikke en problemstilling dette bedriftsnettverket står ovenfor ettersom jeg har identifisert deres samarbeid som relatert, hvor samhandlingen er i bedriftenes bransje (Haugland, 2004). Kunnskapsflyten er avhengig av at bedriftene evner å tilta seg ny kunnskap, og bruke den for å generere nye ideer. Men flyten av kunnskap er mer avhengig av at nettverket har lenker som er koblet til alle nodene, samt at disse er stabile. Flere av bedriftene er oppmerksomme på ulike kompetansekurs innen tilleggsnæringen/reiselivsnæringene, dog det kommer frem at de sjeldent tar del i disse kursene. Engen (2012) mener reiselivsnæringenes lave innovasjonsaktivitet er et resultat av blant annet liten grad av deltakelse i kompetansehevinger. Bedriftene er noe mer aktive innen kurs relatert til den tradisjonelle næringen. Dette peker selvfølgelig mot gårdsbedriftene i bedriftsnettverket.

Kompetansehevende kurs innen reiselivet er en kilde til kunnskap og utvikling for bedriftene. Når det er sagt, er bedriftene engasjerte og proaktive i å organisere seg innen ulike prosjekter, der de får pengestøtte og vurderinger fra fagpersoner utenfra. Dette er noe de selv opplever som svært læringsrikt, og fungerer som et bidrag i utviklingen av bedriften. Gjennom disse prosjektene får bedriftene kunnskap og tips fra rådgivere og ansvarlige innen prosjektene, som

hjelper til med å øke deres kompetanse innen næringen. Dette vil naturligvis øke absorberingskapasiteten. Bedriftene har en høy status innen reiselivsnæringene i regionen, da de fleste er kjente og etablerte bedrifter med lang erfaring. En bedriftseier nevner at de mottar invitasjoner til kompetansekurs, hvor de opptrer som foredragsholdere for andre innen næringen. Dette viser at bedriftene er villige til å dele sine erfaringer og kunnskaper med andre.

Bedriftsnettverket har gode forutsetninger for kunnskapsoverføring i samhandlingen, men jeg har identifisert at bedriftsnettverket har «svake bånd» mellom nodene. De «svake båndene» er forankret i bedriftenes sporadiske kontakt, hvor bedriftene har lite personlig kontakt utenom nettverksmøtene. Slike bånd er positive i tilgangen til ny kunnskap, da gjennom tilfeldig møter og kontakt med ulike personer (Granovetter, 1983, Spilling, 2006). Men «svake bånd» innen nettverket gjør at interprenørskapet svekkes, ettersom det er avhengig av at det er en stabil kontakt mellom partene for å holde gjennomstrømningen av kunnskap, kompetanse og ideer flytende (Szerb, 2003). Strukturen på båndene vil kunne endres. Forhold som påvirker strukturen i et nettverk er hvor like og ulike bedriftene er, samt hvor avhengige de er av hverandre og hvor definert og avgrenset aktivitetene dem imellom er (Solem & Pettersen, 2004). Bedriftsnettverket har derfor gode forutsetninger til å utvikle et «sterkere bånd» da flere av bedriftene er gårdsbedrifter. Graden av samhandlingen og avhengigheten mellom bedriftene kan måles ved å plassere samarbeidsløsningene i forhold til marked og intern organiseringen (Haugland, 2004). Er de nær marked, er båndene i nettverket svake, er de nær intern organisering er de sterkere. Utviklingen av opplevelsene er basert på hverandres produkter, noe som fører bedriftene tettere sammen. Dette gjør også bedriftene avhengige av at hver av partene leverer produkter av kvalitet hver gang, som skaper en avhengighet av hverandre for å oppnå tilfredse kunder. Bedriftene viser liten avhengigheten til hverandre per dags dato, som gjør kunnskapsflyten i nettverket ikke optimal i genereringen av nye ideer og opplevelser. Dette begrunnes med bedriftsnettverkets nylige oppstart, hvor aktivitetene fortsatt ikke er utviklet. Det «svake båndet» og avhengigheten er derfor dynamiske, og kan fort forsterkes etter hvert som samhandlingen utvikler seg. Bedriftsnettverket er formelt bundet sammen gjennom et moralsk påbud, hvor tilknytningen til Innovasjon Norge og prosjektet «Vefsna regionalpark» bidrar til dette.

Kunnskapen bedriftsnettverket deler er erfaringsbasert. Erfaringene og deres eksisterende produkter blir brukt for å utvikle helhetlige opplevelser, som de ønsker å fremstille som «bookbare» pakker. Daglig leder i GNU står sentralt i samhandling mellom bedriftene, og er den som arrangerer møtene. Møtene har til nå funnet sted på de ulike bedriftene i nettverket, og

er arenaen for kunnskapsdelingen og opplevelsesutviklingen. Nettverkets organiseringen tilsier ikke at det blir tatt i bruk forskningsbasert kunnskap i genereringen av nye ideer. Tilknytning til et lokalt universitet vil gi tilgang til eksplisitt kunnskap, og har betydning for læringsprosesser (Hjalager, 2001). Hvorvidt det er mulig for bedriftsnettverket å kobles opp mot et læringssystem kommer an på FoU-institusjonen og bedriftsnettverkets evne til å tilta seg eksplisitt kunnskap.

Den geografiske avstanden til universitetet er betydelig i denne studien. Dette er et aspekt i et samarbeid som har varierende betydning for tilgangen på kunnskapen (Malmberg & Power, 2005). Stedet og kulturen, samt politikken til universitetet, er faktorer som spiller inn om hvorvidt geografisk avstand har negativ effekt på kunnskapsflyten i et samarbeidet (Nilsson, 1998, referert i Amdam, 2000:208). Det skal nevnes at Universitetet i Nordland har en campus på Mo i Rana. I tillegg til dette er det en Høgskole på Nesna. Universitetet i Nordland sin sene etablering som universitet, kan også ha effekt på hvorvidt bedriftene i området har erfaringer med å jobbe med universitet i kunnskapsutvikling og kunnskapsflyt. Det har i hvert fall vist seg å være vanskelig å mobilisere universitet/høgskoler som FoU-partner for bedrifter i klynger i Nordland. Årsaken til dette kan være mange, for eksempel at ansatte må prioritere andre oppgaver og at institusjonen er statlig systembetenget (Finstad, Løvland & Mariussen, 2011).

Bedriftsnettverkets manglende tilknytning til en læringssirkel begrenser gjennomstrømningen av ny kunnskap. En kilde til ny kunnskap er noe bedriftsnettverket burde avveie mulighetene for å kunne innføre. Men bedriftsnettverkets «svake bånd» til hverandre bør forsterkes før et utvidet samarbeid med andre delsystem vurderes. Bedriftenes relaterte kunnskaper kan være utfordrende når en tar i bruk eksplisitt kunnskap, da absorberingsevnen kan være begrenset. Entreprenører i små virksomheter har ofte mangel på kunnskap om ulike typer virksomhetsferdigheter (Szerb, 2003). Bedriftenes likheter bidra til at deres kunnskaper er noe tette, som kan begrense absorberingskapasiteten. Eksplisitt kunnskap krever at en har en viss innsikt i informasjonen for å kunne dra nytte av den (Langeland & Vatne, 2010). Bedriftsnettverket kan derfor være avhengig av kompetanseøkning for å anlegge ny kunnskap gjennom bruk av eksplisitt kunnskap. Dette er en antagelse som ikke er utforsket tilstrekkelig i denne studien, men som er verdt å nevne i en eventuell videre forskning.

Kunnskapsflyten i bedriftsnettverket er effektivert av bedriftenes «svake bånd». Det kommer tydelig frem at reiselivsbedriftene i nettverket er svært avhengig av en ansvarsperson som organiserer møtene for nettverket. Kapasiteten og tidsklemmen for bedriftene kan bli en barriere



i kunnskapsflyten. Denne problemstillingen vil muligens gå igjen for flere småskala reiselivsbedrifter. Bedriftsnettverkets eksistens er derfor i stor grad avhengig av daglig leder i GNU som organisator i samhandlingen. Dette er nødvendigvis ikke et negativt trekk ved nettverket, da daglig leder er en sterk ressursperson som vil være nettverkets lenke til andre systemer med sin «know-who» kunnskap (Langeland & Vatne, 2010).

Konklusjonen er:

- Den sporadiske kontakten mellom nodene tilegner lenkene typen «svake bånd».
- Interprenørskapet i nettverket er avhengig av en stabil og jevnlig kontakt for optimal kunnskapsflyt.
- Bedriftsnettverkets «svake bånd» har potensiale til å bli styrket.
- Nettverket deler erfaringsbasert kunnskap gjennom nettverksmøter arrangert av daglig leder i GNU.
- Bedriftsnettverket eksistens er avhengig av en organisator i samhandling, da bedriftene har begrenset med tid og kapasitet til dette selv.
- Innstrømningen av ny kunnskap gjennom tilknytning til delsystemer vil øke genereringen av ideer, kompetanse og utvikling av opplevelser. Men bedriftsnettverkets «svake bånd» må forsterkes skal denne kunnskapsinnførselen være nyttig.

## **Effekter av samhandling**

Samhandling og nettverksarbeid er aktiviteter som gagnar småskala bedrifter som ikke har økonomi til å operere slik som storskala bedrifter gjør. Nettverk vil også kunne øke bedrifters utvikling og nytenkning. Effektene av samhandling innen reiselivsnæringene er redegjørelse av indre Helgeland som et attraktivt reisemål. Gjennom aktiviteter i regi av bedriftsnettverket skal regionen bli mer synlig i markedsføringen av Helgeland. Effektene av synliggjøringen kan skape etableringslyst i næringen.

Delspørsmålet som nå skal belyses er som følger.

### *3. Hvordan kan samhandling mellom bedrifter på Indre Helgeland styrke regionen?*

Bedriftsnettverket er satt sammen for å synliggjøre indre Helgeland. Reiselivsbedriftene mener det er lite hjelp fra destinasjonsselskapet i markedsføringen av regionen, og ønsker derfor å selv belyse områdets potensiale som reisemål gjennom sine produkter og opplevelser. Destinasjonsselskapet oppfordrer aktører til å aktivt ta del i markedsføring av området. Dette er en oppgave alle kommersielle aktører må ta del i, dog organisasjoner som destinasjonsselskapet er opprettet av kommunene for å ha nettopp dette som arbeidsoppgave (Viken, 2008). Mobiliseringen av aktørene er positivt for utviklingen av reiselivet på indre Helgeland. Ikke bare vil nettverket kunne produsere helhetlige aktiviteter, men det skaper også et samhold blant bedriftene i reiselivsnæringene. Regionen står svakt i antall aktivitetsbedrifter som driver med opplevelser (Markussen & Pedersen, 2010). Derfor er det en styrke å samle de eksisterende aktørene i å dyrke opplevelsesproduksjonen. Mobiliseringen er også et godt utgangspunkt for et videre arbeid i å gjøre Helgeland mer helhetlig som region, ved at hele regionen har reiselivsopplevelser og produkter som er attraktive for turistene.

Bedriftene vil ikke vinne på å konkurrere mot kyst. Derfor er en kontakt ut mot flere bedrifter på Helgeland gunstig for det helhetlige bildet av regionen. Men med lav kapasitet som barriere for å ikke delta i nettverk påvirker formodningen av en utvidet samhandling. Bedrifter som holder seg utenfor vil være en svakhet, både for destinasjonen dog også for bedriftenes egen selvutvikling. Respondenten viser til en barriere i nyskapning i bedriften, ved at de ikke har en plattform å selg produktene de utvikler. Tidligere samhandling hadde ført til utviklingen av en pakkeopplevelse, men bedriften har ikke muligheten til å utnytte den da de ikke vet hvor den kan distribueres. Den lave tilgjengeligheten til opplevelsene som er på indre Helgeland begrenser utviklingen. Selv om Helgeland høster PR gjennom magasiner, må det også legges til rette for aktivitetene som blir markedsført. Markedsføring og utvikling av attraktive

produkter er ikke nok. Tilbudene må gjøres tilgjengelige via beskrivende tekster og muligheten til å «booke», også på indre Helgeland. Et mer helhetlig tilbud av opplevelser på Helgeland vil også bidra til ringvirkninger for andre næringer. En vekst i tilstrømningen av mennesker som et resultat av aktiviteter innen nettverket, gir også verdier for andre næringer i regionen som for eksempel innen handel.

Kultur er en måte å tenke på, som blir overført fra foreldre til barn, lærer til elev og fra venner til venner. Kulturen er en refleksjon av menneskers meninger, tro, handlinger og verdier, og er manifestet i menneskers hode, ifølge Hofstede (1984). Det er derfor lettere å sette i gang entreprenørielle prosesser, på et sted som har en kultur for entreprenørskap. En respondents uttalelser om kulturen i Vefsn, hvor de unner hverandre å mislykkes, er en faktor som er negativt for nyutviklinger og initiativ i samfunnet. Dette vil kunne ha effekter på entreprenørskapet, og muligens også en forklaring på regionens lave antall nyetableringer (Næringslivets-Hovedorganisasjon, 2013, Næringslivets-Hovedorganisasjon, 2014).

Det svenske forskningsprosjektet (Referert i Haugjord & Eilertsen, 2011) «Tillväkstens drivkræfter» viser at tilbakegang i vekst i regioner og bedrifter effektueres av blant annet svakt samarbeid mellom bedrifter, lavt utdanningsnivå i befolkningen og ingen samarbeid med høyskoler/universitet. Disse faktorene av tilbakegang har jeg sett opp mot bedriftene i nettverket, og situasjonen i regionen. Bedriftene i nettverket er tilknyttet flere andre nettverk. Dette viser at det er et samarbeid mellom ulike bedrifter i regionen. Men som tidligere nevnt, er bedriftsnettverket i denne studien det første innen reiselivsnæringene hvor aktivitetene er rundt reiselivstilbud. Dette kan vise til hvorfor reiselivsnæringene på indre Helgeland ikke har lyktes i å hevde seg på markedet. Da de ikke har jobbet systematisk mot å utvikle attraktive reiselivsopplevelser i området, samt synliggjort de tilbudene de besitter. Tall fra Nærings NM viser lavt antall nyetableringer i Mosjøregionen, som består av kommunene Vefsn, Hattfjelldal og Grane. Dette indikerer en viss stagnering i vekst i regionen. Bedriftsnettverkets bevisstgjøring rundt mulighetene naturressursene har, kan skape en etableringsvekst innen reiselivsnæringene. Denne effekten er det interessant å se utviklingen på etter hvert som nettverket legger til rette for opplevelser i området.

Det er mennesker som starter bedrifter, og som skaper næringslivet. Derfor er nedgangen i befolknings gruppen 20-39 år i regionen bekymringsverdig (Mon, 2013-2016). Denne gruppen mennesker flytter for jobbmuligheter, eller for å få seg utdanning. Unge mennesker representerer en dynamikk. De som flytter ut av regionen og får seg utdanning er svært viktig

å trekke tilbake, da de er bærere av utenforstående kunnskap inn til regionen og har større rom for handling som kan føre til fornying (Amdam, 1999). Regionen har et stort behov for en gruppe mennesker som betegnes som den «kreative klassen». Men disse menneskene tiltrekkes steder hvor det er mangfoldighet, aksept og støtte, hvor det er rom for ulike livsstiler (Granovetter, 1983). Kulturen spiller derfor en viktig rolle i tiltrekningskraften. Det er her regionen har et behov for en holdningsendring. For å endre holdninger som preger utviklingen i en regionen, må det «vaske ut» gjennom nye generasjoner med et annet tenkesett (Amdam, 1999). Dette fører oss tilbake til utfordringen indre Helgeland står ovenfor i å beholde, samt tiltrekke seg unge mennesker tilbake til regionen. Dette kan sees på som en «ond sirkel», og er en problemstilling som er interessant å se nærmere på for å belyse tiltak i denne utviklingen.

Til slutt kan bedriftsnettverkets fraværende tilknytning til andre delsystem være begrensende for kunnskapsgenereringen i nettverket. Dette kan føre til en stagnasjon i samhandlingen, når erfaringsutvekslingen når et metningspunkt i idémyldringen. Som nevnt i det ovenstående delspørsmålet er tilknytningen til universitet og høyskoler en mulighet for bedriftsnettverket i tilgangen til ny kunnskap. En tilknytning vil også åpne for en dialog med studenter, som er en kilde til kunnskap gjennom oppgaveskriving, men også fremtidige etablerere i regionen og innen næringen.

#### Konklusjonen er:

- Samhandlingen kan styrke regionen gjennom nye aktiviteter innen reiselivsnæringene.
- Vekst i reiselivsnæringene er avhengig av å nå ut til turistene med et helhetlig reiselivstilbud.
- Aktivitete til bedriftsnettverket kan skape synliggjøring av mulighetene naturressursene i regionen har. Dette kan føre til en etableringslyst og vekst i næringen.
- Kulturen i regionen er et viktig nøkkelord for fremtidig vekst innen nyetableringer, men også for å kunne tiltrekke seg mennesker som skaper muligheter og verdier i et samfunn.

## **Hvordan kan kunnskapsflyt og samhandling mellom reiselivsbedrifter på indre Helgeland bidra til en positiv utvikling innen reiselivet og regionen?**

Kunnskapsflyt er avhengig av et tett bånd mellom bedriftene for å holde kunnskapen flytende mellom nodene. Et tett bånd er også positivt for interprenørskapet i nettverket, da interprenørskapet er en prosess med kontinuerlig fornyelse som er avhengig av et stabilt og langvarig forhold mellom partene (Szerb, 2003). Samhandlingens effekter vil merkes i regionen gjennom flere opplevelsestilbud, noe som kan bidra til en strøm av mennesker inn til regionen. Den nye Toven tunnelen har lagt til rette for at turister raskt kan forflytte seg mellom kyst og innlandet. Dette gir bedriftsnettverket en stor mulighet til å lykkes i å lokke turister til innlandet. Vekst og utvikling er også avhengig av mennesker. Bedriftsnettverket har ikke makt til å kunne tiltrekke seg nye innbyggere. Men synliggjøring av naturressursenes muligheter kan skape etableringslyst innen næringen. Selv om mye er vernet, kan en skape organisert opplevelser samt tilrettelegge for turisme i disse områdene.

For at aktivitetene skal ha tiltrekningskraft er det viktig at bedriftsnettverket tenker nytt i organiseringen. Opplevelsesdimensjoner ved bedriftenes drift gir turistene større verdi. Implementere rutiner for å innhente markedsinformasjon er viktig i nyskaping (Rønningen, 2009a). Bedriftene må være proaktiv i utviklingen og måle seg med andre tilbydere i nær omkrets. De vil på denne måten aktivt ta del i være nytenkende, og dermed ha en større tiltrekningskraft med sine unikheter.

«Vefsna regionalpark» prosjektet utredet i forprosjektet at de søker å få et bedre samarbeid på tvers av kommunegrensene innen flere instanser (Forprosjekt, 2012). Prosjektet har satt i gang et samarbeid mellom kommunene Vefsn, Hattfjelldal og Grane, som sammen skal jobbe for utviklingsarbeidet i Vefsna elva, de vernede områdene, naturen, kulturen og andre prosjekt. Et lignende samarbeid mellom bedrifter på tvers av kommunegrensene på kyst og innland, vil være positivt for veksten i reiselivsnæringene. Jeg understreker behovet i å stå samlet for å kunne bygge et helhetlig reiselivsmål på Helgeland, som vil ha en sterke slagkraft i markedet.

For å oppnå vekst er det også viktig at nettverket lykkes i de aktivitetene som blir produsert og at disse pakkene blir distribuert ut til målgruppen. Et samarbeid mellom bedriftene på indre Helgeland som en startfase i et mer helhetlig reiselivstilbud på Helgeland, er derfor fornuftig før en utvider samarbeidet. Da bedriftene henger noe etter i forhold til samhandling om reiselivsutvikling, og har behov for å skape tillit og kjennskap til hverandre før et potensielt samarbeid med kyst.

Konklusjonen er:

-Samhandling kan føre til vekst ved å skape en mer helhetlig region med flere reiselivsmål, samt markedsføre regionen som en helhet.

-De vernede områdene har skapt en passiv holdning til bruk av naturen i reiselivssammenheng. Samhandlingen kan skape forståelse for hvilke muligheter naturressursene besitter, gjennom organiserte opplevelser i disse områdene.

-Kunnskapsflyt på tvers av bedrifter og delsystemer kan skape en spire for nytenkning innen næringen, som kan føre til vekst og nyetableringer.

-Attraksjonskraften ligger sjeldent i enkelt bedrifter, men i destinasjonen. Mobilisering av aktører vil bidra til at bedriftene jobber mer som en stordrift som gir en større slagkraft.

-Samhold styrker næringen og kan bidra til merverdi for andre næringer i regionen som yter service.

Båndet mellom bedriftene er i dag svake, som bidrar til en begrenset kunnskapsflyt. Dette kan fort endre seg da nettverket er i et tidlig stadium av samhandlingen. Interprenørskapsprosessene i nettverket vil utvikle seg i takt med de «sterke båndene». Jeg har i oppgaven foreslått at bedriftsnettverket tar del i en lærings sirkel, hvor de kobles opp mot FoU. Dette er et aspekt ved samhandlingen som må vurderes etter hvert som bedriftsnettverket utvikler et sterkere bånd. En tilknytning til institusjoner med forskningsbasert kunnskap vil gi bedriftsnettverket en flyt av kunnskap inn til nettverket som vil til hjelp i utviklingen av kompetanse og nye ideer.

Selve prosjektet «Vefsna regionalpark» har satt i gang prosesser som er veldig interessante, og gjennom arbeidet av denne studien har mange spørsmål dukket opp som er interessant å se nærmere på. Bedriftsnettverket vil være svært spennende å se nærmere på om et par år, da samhandlingen har pågått en stund og deres aktiviteter er testet ut. Da vil effektene av samhandlingen og kunnskapsflyten være enklere å vurdere. Effektene av regionalpark prosjektet, i forhold til synliggjøring av produktene til de små reiselivsaktørene, vil vise om samarbeid på tvers av kommunene har gitt avkastning. Det er også interessant å se nærmere på samarbeidet mellom destinasjonsselskapet og bedriftene i regionen. En forskning relatert til effektene av omorganiseringen i destinasjonsselskapet, både innad i selskapet og utad til bedriftene, kan være interessant å belyse effektene av for reiselivsnæringene i regionen.

Til slutt er forskning relatert til regionsutviklingen av indre Helgeland en spennende vinkling, med tanke på utflyttingen av unge og de lave tallene i nyetableringer. Det er viktig å belyse hvorfor unge flytter, og hvorfor entreprenørielle handlinger i regionen står svakt. Jeg har forsøkt å se nærmere på behovet for en holdningsendring samt hvilken rolle kulturen i regionen har å si for entreprenørskapet, og har med dette belyst noen aspekter respondentene har opplevd, men en videre utredning av problemstillingen ble utenfor denne studiens avgrensning.





## 7.0 LITTERATUR

- Aarsæther, N. (2010) Kommunen i rolla som samfunnsutviklar. i: Borch, O. J. & Førde, A. (red.) *Innovative bygdemiljø - Ildsjetler og nyskappingsarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Abelsen, B., Eide, D., Kvidal, T. & Leenheer, A. (2014) Organizational innovation: re-organizing destination marketing organizations. i: Alsos, G. A., Eide, D. & Madsen Lier, E. (red.) *Handbook of Reseach on Innovation in Tourism Industries*. Northampton: Edward Elgar Publishing
- Alsos, G. A. (2010) Ildsjetler og samfunnsentreprenører. i: Borch, O. J. & Anniken, F. (red.) *Innovative bygdemiljø: Ildsjetler og nyskappingsarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Alstahaugkommune (2011) *Felles destinasjonsselskap for Helgeland* [Online]. Alstahaug kommune. Tilgjengelig fra:  
<http://www.alstahaug.kommune.no/cpclass/run/cpesa62/file.php/pdf/11008363d11008363o4e1342/felles-destinasjonsselskap-for-helgeland.pdf> [25.09. 2014].
- Amdam, J. (1999) *Challenges for Norwegian Regional Policy and Planning* [Online]. Tilgjengelig fra:  
<http://tilsett.hivolda.no/ja/Notat/CHALLENGES%20FOR%20NORWEGIAN%20REGIONAL%20POLICY.pdf> [28.04 2015].
- Amdam, J. (2000) Struktur og strategi for regional kunnskapsproduksjon og nyskaping. i: Gammelsæter, H. (red.) *Innovasjonspolitik, kunnskapsflyt og regional utvikling*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Arbo, P. (2000) Universiteter og høgszkoler- Kunnskapssamfunnets knutepunkter? i: Gammelsæter, H. (red.) *Innovasjonspolitik, kunnskapsflyt og regional utvikling*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Ateljevic, I. & Doorne, S. (2010) Staying Within the Fence: Lifestyle Entrepreneurship in Toursim. *Journal of Sustainable Tourism*. 8(5), 378-392. Tilgjengelig fra: Google Scholar [15.01.15]
- Ateljevic, J. & Page, S. J. (2009) *Tourism and Entrepreneurship: International Perspective*. Oxford: Elsevier.
- Berg, N. G. (2002) Kjønn, livsløp, sted og entreprenørskap - en teoretisk diskusjon. i: Berg, N. G. & Foss, L. (red.) *Entreprenørskap - Kjønn, livsløp og sted*. Oslo: Abstrakt forlag.

- Borch, O. J. & Vestrum, I. (2010) Samfunnsentreprenøren og "de gode hjelperne". i: Borch, O. J. & Anniken, F. (red.) *Innovative bygdemiljø: Ildsjeler og nyskappingsarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Bredvold, R. & Holmengen, H. (2001) Nordisk turisme i et regionalt perspektiv. *Motiver for reiselivsproduksjonen i små og mellomstore bedrifter* [Online]. Tilgjengelig fra: <http://www.nordregio.se/en/Publications/Publications-2001/Nordisk-turisme-i-et-regionalt-perspektiv/> [16.02.15].
- Clifford, N., French, S. & Valentine, G. (2012) *Key Methods in Geography*. 2. utgave. London: Sage.
- Cohen, W. M. & Levinthal, A. D. (1990) Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*. 35(1), 128-152. Tilgjengelig fra: JStor
- Crang, M. A. & Cook, I. (2007) *Doing Ethnographies*. London: Sage Publications.
- Dale, B., Karlsdottir, R. & Strandhagen, O. (2004) *Bedrifter i nettverk*. Trondheim: Tapir akademisk forlag.
- Dowling, R. (2000) Power, Subjectivity and Ethics in Qualitative Research. i: Hay, I. (red.) *Qualitative Research Methods in Human Geography*. South Melbourne: Oxford University Press.
- Eddlestone, K. A. & Morgan, M. R. (2014) Trust, Commitment and Relationships in Family Business: Challenging Conventional Wisdom. *Journal of Family Business Strategy*. 5(3), 213-216. Tilgjengelig fra: ScienceDirect [06.05.2015]
- Engen, M. (2012) En eksplorativ studie av innovasjonsprosesser i reiselivsbedrifter. i: Rønning, M. & Slåtten, T. (red.) *Innovasjon og næringsutvikling i en reiselivskontekst*. Bergen: Fabokforlaget.
- Finstad, N., Løvland, J. & Mariussen, Å. (2011) Arbeidsrapport nr 2: Fra forskerprosjektet VRI-Nordland.Tre nivåer for samhandling om innovasjon. Nordlandsforskning
- Florida, R. (2002) The Rise of The Creative Class. *Why citites without gays and rock bands are losing the economic development race* [Online]. Tilgjengelig fra: [https://www.os3.nl/\\_media/2009-2010/courses/icp/richard\\_florida\\_-\\_the\\_rise\\_of\\_the\\_creative\\_class.pdf](https://www.os3.nl/_media/2009-2010/courses/icp/richard_florida_-_the_rise_of_the_creative_class.pdf) [14.01.15].
- Forbord, M., Kvam, G.-T. & Rønningen, M. (red.) (2012). *Turisme i distriktene*. Trondheim: Tapir akademisk forlag.

- Forprosjekt (2012) "*Vefsna regionalpark*" - *Prosjektbeskrivelse* [Online]. Tilgjengelig fra:  
<http://vefsna.com/Portals/103/Prosjektbeskrivelse%20Forprosjekt.pdf> [30.10 2014].
- Forskningsrådet (2014) *Om programmet* [Online]. Tilgjengelig fra:  
[http://www.forskningsradet.no/prognett-vri/Om\\_Programmet/1224529235268](http://www.forskningsradet.no/prognett-vri/Om_Programmet/1224529235268) [14.01 2014].
- Fruhaugans (u.å) *Om hotellet - Historien* [Online]. Tilgjengelig fra:  
<http://www.fruhaugans.no/ipub/pages/om-hotellet/historien.php> [17.02 2015].
- Fuglsang, L. & Eide, D. (2013) The experience turn as `bandwagon`: understanding network formation and innovation as practice *European urban and regional studies*. 20(4), 417-434. Tilgjengelig fra: Sage journals
- Furuheimgård (u.å) *Forside* [Online]. Tilgjengelig fra: <http://www.furuheimgaard.no/> [17.02 2015].
- Fylkesmannen (2013) *Vefsnavassdragene- hva skjer etter behandlingene?* [Online].  
Tilgjengelig fra: <http://www.fylkesmannen.no/Nordland/Miljo-og-klima/Fiskeforvaltning/Artikkel/> [12.02 2015].
- Granekommune (2010) *Om Grane* [Online]. Tilgjengelig fra:  
<http://www.grane.kommune.no/om-grane.152301.no.html> [15.09 2014].
- Granekommune (2011-2021) *Kommuneplanens samfunnsdel* [Online]. Tilgjengelig fra:  
<http://www.grane.kommune.no/index.php?find=Kommuneplanens+samfunnsdel+2011-2021&x=0&y=0> [21.01 2015].
- Granekommune (2014-2017) *Næringsplan* [Online]. Tilgjengelig fra: <http://granenu.no/om-oss/naeringsplan/> [12.02 2015].
- Granenæringsutvikling (u.å) *Strategiplan* [Online]. Tilgjengelig fra:  
[http://www.granenu.no/index.php?option=com\\_content&view=article&id=28&Itemid=16](http://www.granenu.no/index.php?option=com_content&view=article&id=28&Itemid=16) [15.09 2014].
- Granovetter, M. (1983) The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited. *Sociological Theory*. 1(1983), 201-233. Tilgjengelig fra: Google Scholar [10.04.2015]
- Granseth, T. (2012) Norsk turisme. Tilgjengelig fra: [http://www.ssb.no/transport-og-reiseliv/artikler-og-publikasjoner/\\_attachment/64966?\\_ts=136e383e288](http://www.ssb.no/transport-og-reiseliv/artikler-og-publikasjoner/_attachment/64966?_ts=136e383e288) [19.01.15].
- Hallak, R., Brown, G. & Lindsay, J. N. (2012) The Place Identity – Performance relationship among tourism entrepreneurs: A structural equation modelling analysis. *Tourism Management*. 33(1), 143-154. Tilgjengelig fra: ScienceDirect [16.03.15]

Hattfjelldalkommune (2012) *Kom til oss!: Fakta om kommunen* [Online]. Tilgjengelig fra:

<http://www.hattfjelldal-kommune.no/fakta-om-kommunen.5050040-234406.html>

[15.09 2014].

Hattfjelldalkommune (2013-2015) *Kommuneplan for Hattfjelldal Kommune - Strategiplan*

[Online]. Tilgjengelig fra:

<http://www.google.no/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCQQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.hattfjelldal-kommune.no%2Fplanstrategi.5425031-262364.html&ei=HDbjVL2XEMbVywOWpYKwDw&usg=AFQjCNHCxYtft7lAwzNJKB04Aq76aTj5Cg&sig2=mKJgWsJOtFdHK6IPzBYLIg&bvm=bv.85970519,d.bGQ>

[www.hattfjelldal-kommune.no%2Fplanstrategi.5425031-](http://www.google.no/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCQQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.hattfjelldal-kommune.no%2Fplanstrategi.5425031-262364.html&ei=HDbjVL2XEMbVywOWpYKwDw&usg=AFQjCNHCxYtft7lAwzNJKB04Aq76aTj5Cg&sig2=mKJgWsJOtFdHK6IPzBYLIg&bvm=bv.85970519,d.bGQ)

[5425031-](http://www.google.no/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCQQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.hattfjelldal-kommune.no%2Fplanstrategi.5425031-262364.html&ei=HDbjVL2XEMbVywOWpYKwDw&usg=AFQjCNHCxYtft7lAwzNJKB04Aq76aTj5Cg&sig2=mKJgWsJOtFdHK6IPzBYLIg&bvm=bv.85970519,d.bGQ)

[262364.html&ei=HDbjVL2XEMbVywOWpYKwDw&usg=AFQjCNHCxYtft7lAwz](http://www.google.no/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCQQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.hattfjelldal-kommune.no%2Fplanstrategi.5425031-262364.html&ei=HDbjVL2XEMbVywOWpYKwDw&usg=AFQjCNHCxYtft7lAwzNJKB04Aq76aTj5Cg&sig2=mKJgWsJOtFdHK6IPzBYLIg&bvm=bv.85970519,d.bGQ)

[NJKB04Aq76aTj5Cg&sig2=mKJgWsJOtFdHK6IPzBYLIg&bvm=bv.85970519,d.bG](http://www.google.no/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCQQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.hattfjelldal-kommune.no%2Fplanstrategi.5425031-262364.html&ei=HDbjVL2XEMbVywOWpYKwDw&usg=AFQjCNHCxYtft7lAwzNJKB04Aq76aTj5Cg&sig2=mKJgWsJOtFdHK6IPzBYLIg&bvm=bv.85970519,d.bGQ)

[Q](http://www.google.no/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCQQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.hattfjelldal-kommune.no%2Fplanstrategi.5425031-262364.html&ei=HDbjVL2XEMbVywOWpYKwDw&usg=AFQjCNHCxYtft7lAwzNJKB04Aq76aTj5Cg&sig2=mKJgWsJOtFdHK6IPzBYLIg&bvm=bv.85970519,d.bGQ) [17.02 2015].

Hattfjelldalkommune (2014-2018) *Kommuneplan for Hattfjelldal kommune - Strategisk*

*næringsplan 2014-2018* [Online]. Tilgjengelig fra:

[http://www.google.no/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.hattfjelldal-kommune.no%2Fstrategisk-naeringsplan-2014-2018.5636171-](http://www.google.no/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.hattfjelldal-kommune.no%2Fstrategisk-naeringsplan-2014-2018.5636171-262364.html&ei=X7vcVLvBDaeoygOKm4GwDg&usg=AFQjCNFLEkQ3RbdTfSTbAjTezDCdkXNl4w&sig2=FYs_xeysmM_UvdcLqP5_dg&bvm=bv.85761416,d.bGQ)

[262364.html&ei=X7vcVLvBDaeoygOKm4GwDg&usg=AFQjCNFLEkQ3RbdTfSTb](http://www.google.no/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.hattfjelldal-kommune.no%2Fstrategisk-naeringsplan-2014-2018.5636171-262364.html&ei=X7vcVLvBDaeoygOKm4GwDg&usg=AFQjCNFLEkQ3RbdTfSTbAjTezDCdkXNl4w&sig2=FYs_xeysmM_UvdcLqP5_dg&bvm=bv.85761416,d.bGQ)

[naeringsplan-2014-2018.5636171-](http://www.google.no/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.hattfjelldal-kommune.no%2Fstrategisk-naeringsplan-2014-2018.5636171-262364.html&ei=X7vcVLvBDaeoygOKm4GwDg&usg=AFQjCNFLEkQ3RbdTfSTbAjTezDCdkXNl4w&sig2=FYs_xeysmM_UvdcLqP5_dg&bvm=bv.85761416,d.bGQ)

[262364.html&ei=X7vcVLvBDaeoygOKm4GwDg&usg=AFQjCNFLEkQ3RbdTfSTb](http://www.google.no/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.hattfjelldal-kommune.no%2Fstrategisk-naeringsplan-2014-2018.5636171-262364.html&ei=X7vcVLvBDaeoygOKm4GwDg&usg=AFQjCNFLEkQ3RbdTfSTbAjTezDCdkXNl4w&sig2=FYs_xeysmM_UvdcLqP5_dg&bvm=bv.85761416,d.bGQ)

[AjTezDCdkXNl4w&sig2=FYs\\_xeysmM\\_UvdcLqP5\\_dg&bvm=bv.85761416,d.bGQ](http://www.google.no/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.hattfjelldal-kommune.no%2Fstrategisk-naeringsplan-2014-2018.5636171-262364.html&ei=X7vcVLvBDaeoygOKm4GwDg&usg=AFQjCNFLEkQ3RbdTfSTbAjTezDCdkXNl4w&sig2=FYs_xeysmM_UvdcLqP5_dg&bvm=bv.85761416,d.bGQ)

[\[12.02 2015\].](http://www.google.no/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.hattfjelldal-kommune.no%2Fstrategisk-naeringsplan-2014-2018.5636171-262364.html&ei=X7vcVLvBDaeoygOKm4GwDg&usg=AFQjCNFLEkQ3RbdTfSTbAjTezDCdkXNl4w&sig2=FYs_xeysmM_UvdcLqP5_dg&bvm=bv.85761416,d.bGQ)

Hattfjelldalkommune (u.å) *Velkommen til oss* [Online]. Tilgjengelig fra:

<http://www.visbrosjyre.no/hattfjelldal/WebView/#/2/> [15.09 2014].

Haugen, M. S. & Storstad, O. (2012) Hvem er aktørene i gårdsturisme? i: Forbord, M., Kvam,

G.-T. & Rønning, M. (red.) *Turisme i distiktene*. Trondheim: Tapir akademisk forlag.

Haugjord, H. & Eilertsen, J. S. (2011) *En analyse av reiselivsbedrifter på Helgeland*. Master,

Universitetet i Nordland.

Haugland, S. A. (2004) *Samarbeid, allianser og nettverk*. 2. utgave. Oslo: Tano Aschehoug.

Hjalager, A. M. (2001) Nordisk turisme i et regionalt perspektiv. *Den teoretiske*

*referenceramme – en kort gjennomgang* [Online]. Tilgjengelig fra:

<http://www.nordregio.se/en/Publications/Publications-2001/Nordisk-turisme-i-et-regionalt-perspektiv/> [09.02.15].

[\[09.02.15\].](http://www.nordregio.se/en/Publications/Publications-2001/Nordisk-turisme-i-et-regionalt-perspektiv/)

Hjalager, A. M. (2010) A review of innovation research in tourism. *Journal of Tourism*

*Management* 31(1), 1-12. Tilgjengelig fra: ScienceDirect [19.01.15]

- Hofstede, G. (1984) Cultural dimensions in management and planning. *Asia Pacific Journal of Management*. 1(2), 81-99. Tilgjengelig fra: Springer [28.01.15]
- Hovedprosjekt (2014) "Vefsna regionalpark" - Prosjektbeskrivelse [Online]. Tilgjengelig fra: <http://vefsna.com/Portals/103/Prosjektbeskrivelse%20hovedprosjekt.pdf> [30.10 2014].
- Innovasjon Norge (u.å) *Bedriftsnettverk* [Online]. Tilgjengelig fra: <http://www.innovasjon Norge.no/no/Bygg-en-bedrift/Klynger-og-bedriftsnettverk/Bedriftsnettverk/#.VBrYJxZ0beI> [18.09 2014].
- Isaksen, A. (2000) Kunnskapsaktører i teorien om regionale innovasjonssystemer. i: Gammelsæter, H. (red.) *Innovasjonspolitik, kunnskapsflyt og regional utvikling*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Isaksen, A. (2005) Den kreative klassen og regional næringsutvikling i Norge. [Online]. Tilgjengelig fra: <http://www.nifu.no/files/2013/05/NIFUSTEPArbeidsnotat2005-22.pdf> [19.03.15].
- Isaksen, A. (2010) Regionale klynger og innovasjonssystemer– analytiske begreper og verktøy for politikktutforming. *Plan* [Online]. Tilgjengelig fra: [http://www.idunn.no/file/pdf/39627954/plan\\_2010\\_01\\_pdf.pdf](http://www.idunn.no/file/pdf/39627954/plan_2010_01_pdf.pdf)
- Jacobsen, J. S. (2008a) Reiseliv som næring. i: Jacobsen, J. S. & Viken, A. (red.) *Turisme - Fenomen og næring*. 3 ed. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Jacobsen, J. S. (2008f) Romlige reisemønster. i: Jacobsen, J. S. & Viken, A. (red.) *Turisme - Fenomen og næring*. 3 ed. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Jacobsen, J. S. & Viken, A. (red.) (2008). *Turisme - Fenomen og næring*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Kitchin, R. & Tate, J. N. (2000) *Conducting Research in Human Geography: theory, methodology & practice*. Harlow: Pearson.
- Kvale, S. (1996) *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks California: SAGE.
- Laksforsen (u.å) *Beliggenhet* [Online]. Tilgjengelig fra: <http://www.laksforsen.no/wips/1978866994/> [15.09 2014].
- Langeland, O. & Vatne, E. (2010) Kunnskapsøkonomi, innovasjon og regional utvikling. *Plan*. 4-9. Tilgjengelig fra: Idunn
- Malmberg, A. & Power, D. (2005) (How) Do (Firms in) Clusters Create Knowledge? *Industry and Innovation*. 12(4), 409-431. Tilgjengelig fra: Tandfonline

- Mangset, P. (2009) Fortellinger om kulturelt entreprenørskap. i: Mangset, P. & Røyseng, S. (red.) *Kulturelt entreprenørskap*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Markussen, C. & Pedersen, A. J. (2010) Forstudie i reisemålsutviklingsprosessen: Grane, Vefsn og Hattfjelldal som reisemål 2020. Destination Helgeland
- Mehmetoglu, M. (2004) *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Mitra, J. (2012) *Entrepreneurship, Innovation and Regional Development*. Oxon: Routledge.
- Mon (2013-2016) *Næringsplan* [Online]. Tilgjengelig fra:  
[http://www.mon.no/ipub/media/prosjekt/naeringsplan\\_2013\\_-\\_16\\_des.pdf](http://www.mon.no/ipub/media/prosjekt/naeringsplan_2013_-_16_des.pdf) [13.09 2014].
- Mon (u.å) *Mosjøen - Et aktivt og attraktivt bysamfunn* [Online]. Tilgjengelig fra:  
<http://www.mon.no/ipub/media/monbrosjyre.pdf> [12.09 2014].
- Norskeparker (u.å) *Hva er lokal og regionalpark og hvordan etablere park?* [Online].  
 Tilgjengelig fra: [http://www.norskeparker.no/?page\\_id=7](http://www.norskeparker.no/?page_id=7) [21.01 2015].
- Novelli, M., Birte, S. & Trisha, S. (2006) Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience. Tilgjengelig fra: [http://ac.els-cdn.com/S0261517705001913/1-s2.0-S0261517705001913-main.pdf?\\_tid=99c44cdc-47b4-11e4-adaf-00000aab0f26&acdnat=1411980352\\_ffcbb8376e7b6efd14461ec57383b8fb](http://ac.els-cdn.com/S0261517705001913/1-s2.0-S0261517705001913-main.pdf?_tid=99c44cdc-47b4-11e4-adaf-00000aab0f26&acdnat=1411980352_ffcbb8376e7b6efd14461ec57383b8fb) [29.09.14].
- Næringslivets-Hovedorganisasjon (2013) *Næringsutviklingen i fylker, regioner og kommuner* [Online]. Tilgjengelig fra: <https://www.nho.no/siteassets/nhos-filer-og-bilder/filer-og-dokumenter/offentlig-sektor-og-naringslivet/naringsnm-2013.pdf> [12.03 2015].
- Næringslivets-Hovedorganisasjon (2014) *Næringsutviklingen i fylker, regioner og kommuner* [Online]. Tilgjengelig fra: [https://www.nho.no/siteassets/regioner-filer-og-bilder/innlandet/filer/nho\\_naringsnm2014-2.pdf](https://www.nho.no/siteassets/regioner-filer-og-bilder/innlandet/filer/nho_naringsnm2014-2.pdf) [12.03 2015].
- Polanyi, M. (1967) *The Tacit Dimension*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Porter, M. E. (1998) Clusters And The New Economic of Competition. *Harvard Business Review*. 76(6), 77-90. Tilgjengelig fra: Google Scholar
- Ray, T. & Clegg, S. (2007) Can We Make Sense of Knowledge Management's Tangible Rainbow? A Radical Constructivist Alternativ. *Prometheus*. 25(2), 161-185.  
 Tilgjengelig fra: EBSCO
- Richard, G. (2002) Gastronomy: An Essential Ingredient in Tourism Production and Consumption. i: Hjalager, A.-M. & Richard, G. (red.) *Tourism and Gastronomy*. London: TJI Digital.

- Rønning, L. (2010) Samfunnsentreprenørskap som initiering av lokal næringsutvikling. i: Borch, O. J. & Førde, A. (red.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Rønning, M. (2012) Finnes det innovasjonsfremmende system i reiselivet? i: Rønning, M. & Slåtten, T. (red.) *Innovasjons og næringsutvikling i en reiselivskontekst*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Rønningen, M. (2009a) Innovasjon i bygdeturisme. *Bygdeforskning* [Online]. Tilgjengelig fra: <http://d3861196.hosted418.moonrocketadmin.net/filarkiv/2009/12/15/14b274eed031a0.pdf> [21.01.15].
- Rønningen, M. (2009g) Innovasjon i reiselivsnæringen. i: Teigen, H., Mehmetoglu, M. & Haraldsen, T. (red.) *Innovasjon, opplevelser og reiseliv*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Santagata, W. (2004) Cultural Districts And Economic Development. Tilgjengelig fra: [http://www.eblacenter.unito.it/WP/2004/1\\_WP\\_Ebla.pdf](http://www.eblacenter.unito.it/WP/2004/1_WP_Ebla.pdf) [30.09.14].
- Sayeed, O. B. & Gazdar, M. K. (2003) Intrapreneurship: Assessing and Defining Attributes of Intrapreneurs. *Journal of Entrepreneurship*. 12(1), 75-89. Tilgjengelig fra: SAGE Journals [15.04.2015]
- Schumpeter, J. (1983) *The Theory of Economic Development - With a New Introduction by John E. Elliot*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Shenkar, O. (2010) Defend Your Research. *Imitation Is More Valuable Than Innovation* [Online]. Tilgjengelig fra: <https://hbr.org/2010/04/defend-your-research-imitation-is-more-valuable-than-innovation> [18.01.15].
- Shetty, P. (2004) Attitude Towards Entrepreneurship in Organisations. *Journal of Entrepreneurship*. 13(1), 53-68. Tilgjengelig fra: SAGE Journals [15.04.2015]
- Soelberg, F. F., Vespestad, K. M. & Eide, D. (2011) *VRI gjesteundersøkelse 2010 - En studie av gjestenes tilfredshet, oppfatninger og opplevelser på Helgelandskysten* [Online]. Universitetet i Nordland. Tilgjengelig fra: [http://www.opplevelserinord.no/images/stories/2011/UIN\\_rapport\\_1-2011\\_A4.pdf](http://www.opplevelserinord.no/images/stories/2011/UIN_rapport_1-2011_A4.pdf) [04.11 2014].
- Solem, O. & Pettersen, A. (2004) Industrielle nettverk: et alternativ til tradisjonell markedstenkning. i: Dale, B., Karlsdottir, R. & Strandhagen, O. (red.) *Bedrifter i nettverk*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Spilling, O. R. (2006) *Entreprenørskap på norsk* Bergen: Fagbokforlaget.
- Statistisksentralbyrå (2011) *Folke- og boligtellingsen, sysselsetting og utdanning - Personer 15 år og over, etter bosted, aktivitetsstatus og kjønn* [Online]. Tilgjengelig fra:

- <https://www.ssb.no/statistikkbanken/selectvarval/Define.asp?subjectcode=&ProductId=&MainTable=FOBsysAld&nvl=&PLanguage=0&nyTmpVar=true&CMSSubjectArea=befolkning&KortNavnWeb=fobsysut&StatVariant=&checked=true> [10.04 2015].
- Statistisksentralbyrå (2013a) *Sysselsatte per 4. kvartal, etter arbeidssteds- og bostedskommune. Pendlingsstrømmer* [Online]. Tilgjengelig fra:  
<https://www.ssb.no/statistikkbanken/selectvarval/Define.asp?subjectcode=&ProductId=&MainTable=SysPendling&nvl=&PLanguage=0&nyTmpVar=true&CMSSubjectArea=arbeid-og-lonn&KortNavnWeb=regsys&StatVariant=&checked=true> [16.03 2015].
- Statistisksentralbyrå (2013c) *Sysselsatte per 4. kvartal, etter bosted, arbeidssted, næring* [Online]. Tilgjengelig fra:  
<https://www.ssb.no/statistikkbanken/selectvarval/Define.asp?subjectcode=&ProductId=&MainTable=SysSektorNerinNy&nvl=true&PLanguage=0&nyTmpVar=true&checked=true> [12.03 2015].
- Statistisksentralbyrå (2015) *Folkemengde og befolkningsendringer, 4. kvartal 2014* [Online]. Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/befolkning/statistikker/folkendrkv/kvartal/2015-02-19?fane=tabell&sort=nummer&tabell=218464> [12.03 2015].
- Strandligård (u.å) *Strandli gård* [Online]. Tilgjengelig fra: <http://www.strandligard.no/> [11.05 2015].
- Sundbo, J. & Sørensen, F. (red.) (2013). *Handbook on the Experience Economy*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Szerb, L. (2003) The Changing Role of Entrepreneur and Entrepreneurship in Network Organisations. [Online]. Tilgjengelig fra: [http://www2.eco.u-szeged.hu/region\\_gazdfejl\\_szcs/pdf/konyv3/06.pdf](http://www2.eco.u-szeged.hu/region_gazdfejl_szcs/pdf/konyv3/06.pdf) [17.04.2015].
- Sæterstadgård (u.å) *Besøk Sæterstad* [Online]. Tilgjengelig fra:  
<http://seterstadgard.no/gardsrestaurantogovernatting/> [11.05 2015].
- Teigen, H. (2012) Reiseliv som vekstnæring. i: Rønning, M. & Slåtten, T. (red.) *Innovasjon og næringsutvikling i en reiselivskontekst*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Teigen, H. & Lien, G. (2012) Komunanes satsing på reiseliv som utviklingsnæring. i: Rønning, M. & Slåtten, T. (red.) *innovasjon og næringsutvikling i en reiselivskontekst*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Thagaard, T. (2009) *Systematikk og innlevelse - En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.



- Thomas, R. (2011) Business elites, universities and knowledge transfer in tourism. *Tourism Management*. 33(2012), 553-561. Tilgjengelig fra: Science Direct [16.04.2015]
- Thorsnæs, G. (2005-2007) Helgeland I: Store Norske Leksikon Tilgjengelig fra: Store Norske Leksikon Online [04.11.14]
- Vefsnkommune (2012) *Fakta om Vefsn* [Online]. Tilgjengelig fra:  
<http://www.vefsn.kommune.no/fakta-om-vefsn.239543.no.html> [12.09 2014].
- Viken, A. (2008) Destinasjonsorganisering. i: Jacobsen, J. S. & Viken, A. (red.) *Turisme - Fenomen og næring*. 3 ed. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Weidenfeld, A., Williams, M. A. & Butler, W. R. (2010) Knowledge Transfer and Innovation Among Attractions. *Annals of Tourism Research*. 37(3), 604-626. Tilgjengelig fra: Science Direct [28.04.2015]
- Wilhelmsen, L. & Foyn, F. (2012) *Innovasjon i norsk reiseliv 2008-2010* [Online].  
Tilgjengelig fra: <http://www.ssb.no/teknologi-og-innovasjon/artikler-og-publikasjoner/lite-maalbar-innovasjon-i-reiselivsnaeringen> [21.01 2015].
- Wilson, S., Fesenmaier, R. D., Fesenmaier, J. & Van Es, C. J. (2001) Factors of Success in Rural Tourism Development. *Journal of Travel Research*. 40(2), 132-138.  
Tilgjengelig fra: SAGE
- Woolliscroft, P., Relich, M., Caganova, D., Cambal, M., Sujanova, J. & Makraiova, J. (2013) The Implications of Tacit Knowledge Utilisation Within Project Management Risk Assessment Tilgjengelig fra: ProQuest Entrepreneurship
- Yin, R. K. (2014) *Case Study Research - Design and Methods*. USA: SAGE publication.

## Vedlegg 1

### Informasjon om studien

Hei!

Jeg er masterstudent ved NTNU, ved masteren Entreprenørskap, innovasjon og samfunn hvor hele andre året av studiet er avsatt til å skrive master. Jeg har en bachelor bakgrunn i reiseliv og opplevelsesproduksjon og er født og oppvokst i Mosjøen. Derfor var det et ønske å kunne skrive en master på Helgeland som var reiselivsrelatert.

Tematikken jeg vil se nærmere på er «Kunnskapsflyt og nettverksbygging på tvers av reiselivsbedrifter på Indre Helgeland».

Jeg ønsker å studere hvordan kunnskapsoverføringen foregår i praksis, hva samarbeider bedriftene om, og hvilke konsekvenser har samarbeidet for innovasjon og entreprenørskap. For å få innsikt i dette må jeg intervju bedrifter i nettverk. Intervjuet vil bli tatt opp på bånd, men vil være kun for mine ører. Båndopptaket er kun et hjelpemiddel for at jeg skal kunne være mer tilstede i samtalen, og for å få med seg alt som blir sagt. Det hadde vært veldig fint om dere ønsker å ta del i masteroppgaven, og har tid til å møte meg for et intervju.

Jeg vil være til stede under møtet dere har den 7.oktober for observasjon. Gjerne ta kontakt om det er noen spørsmål.

## Vedlegg 2

### Mail sendt ut til bedriftene etter møtet:

Hei!

Vil takke for at jeg fikk være med på møtet den 07.10, det var veldig interessant å få være flue på veggen.

Skriver for å høre om du kunne tenkt deg å treffe meg for en samtale om bedriftsnettverket. Det er ingen behov for å forberede seg på noe vis, jeg er interessert i deres meninger, forventninger og tanker rundt bedriftsnettverket og samhandlingen mellom bedriftene.

Når passer det best for deg å møtes? Jeg tenkte i starten av november mellom 3.11 - 17.11. Jeg vil forsøke å få møtene så samlet som mulig, derfor sender jeg denne mailen ut til alle for å kartlegge tidspunktene det passer best før jeg avtaler et tidspunkt.

I forhold til selve samtalen og informasjonen dere gir meg er det noen praktiske ting som er viktig å nevne; Jeg kan ikke love total anonymitet i oppgaven ettersom det er snakk om så små forhold, det vil være umulig å være helt anonym selv om jeg ikke nevner personnavn eller bedriftsnavn. Det vil derfor være to muligheter, jeg bruker navnet på bedriften i oppgaven men siterer ikke enkeltpersoners utsagn med fullt navn, eller jeg anonymiserer bedriften så godt det lar seg gjøre ved å bruke kodeord som f.eks. "Bedrift 1" osv. Hvordan stiller du deg til dette?

Jeg følger forskningsetiske retningslinjer som vil si at jeg ikke på noen måter vil henge ut personer i oppgaven. Hvis materialet jeg ønsker å bruke fra samtalene knyttes direkte til en bedrift, skal det godkjennes før oppgaven blir publisert. Du har all rett til å trekke tilbake utsagn du ikke ønsker skal bli brukt i oppgaven, som jeg vil ta til etterretning.

For min egen del ønsker jeg å bruke lydopptak av samtalen, slik at jeg på best mulig måte kan være delaktig i samtalen i stedet for å være opptatt med å notere. Lydopptaket vil være kun for mine ører og oppbevart utilgjengelig for andre. Hvis du ikke ønsker at jeg bruker lydopptak er det helt i orden.

Med vennlig hilsen  
Annika Honggard

## Vedlegg 3

### Intervjuguide

Før intervjuet starter vil det bli avklart hva menes med de forskjellige begrepene som blir brukt i spørsmålene, slik at intervju objektene kan svare på spørsmålene etter beste evne.

#### **Innledning – om bedriften**

Dato for intervju

Bedriftstype

Intervjuobjekts rolle

#### **A. Nettverk**

Har du tidligere tatt del i nettverk?

Hva slags erfaringer har du fra tidligere nettverk?

Hvilke fordeler søkte bedriften i dette nettverket?

Hvilke forventninger har dere til samhandlingen?

Hvordan er samarbeidet med de andre bedriftene knyttet opp til deres kjerne virksomhet?

Hvor ofte har dere kontakt med bedriftene? Har du mer kontakt med noen mer enn andre?

Hvem styrer kontakten?

Hva anser du som viktig i et nettverk?

Føler du det er en gjensidig tillit i nettverket?

Hvilke tanker har du rundt å ha nyetablerte bedrifter i nettverket?

Hvorfor tror du at noen bedrifter ikke ønsker å ta del i et slikt prosjekt og nettverk?

#### **B. Kunnskapsdeling**

Har bedriften fått hjelp fra offentlige institusjoner med nettverksbygging eller (bedrift)kunnskap?

Hva slags informasjon forveksler dere?

Hvilke typer ressurser hjelper dere hverandre med (finansiell, markedsføring, personell, ressurser?)

Hva slags kunnskap søker dere i nettverket?

Hva ønsker du å oppnå med kunnskapsdeling?

Resultater av samhandling

Har samhandlingen med andre bedrifter ført til nyskapning i deres bedrift?

Har dere kunne bidratt med kunnskap som har ført til nyskapning i en annen bedrift i nettverket?

### **C. Styrke Indre Helgeland**

Hvilke svakheter og styrker mener du Indre Helgeland har?

Hvordan opplever du at styrkene blir utnyttet?

Hva mener du bedriftene gjøre for å styrke Indre Helgeland som turist destinasjon?

Hvordan opplever du at bedriften din stiller seg i å fremheve regionen?

Hva vil du si om å drive innen din næring på Indre Helgeland, sammenlignet med andre kommuner på Helgeland?