

BACHELOROPPGAVE

Hvilke interne faktorer er kritiske for at nettverket Aktiv Heile Året skal lykkes?

- *Hvordan er dagens situasjon i nettverket i forhold til disse faktorene?*

av
102 Jon Olav Stedje
107 Ove Nestvold
111 Fredrik Bryn

Reiselivsledelse
RE694
Mai 2014

Ansvarlig veileder: Hildegunn Loftesnes, Høgskulelektor. Vår 2014.

Avtale om elektronisk publisering i Høgskulen i Sogn og Fjordane sitt institusjonelle arkiv (Brage)

Jeg gir med dette Høgskulen i Sogn og Fjordane tillatelse til å publisere oppgaven (Skriv inn tittel) i Brage hvis karakteren A eller B er oppnådd.

Jeg garanterer at jeg er opphavsperson til oppgaven, sammen med eventuelle medforfattere. Opphavsrettslig beskyttet materiale er brukt med skriftlig tillatelse. Jeg garanterer at oppgaven ikke inneholder materiale som kan stride mot gjeldende norsk rett.

Ved gruppeinnlevering må alle i gruppa samtykke i avtalen.

Fyll inn kandidatnummer og navn og sett kryss:

102 Jon Olav Stedje

JA NEI

107 Ove Nestvold

JA NEI

111 Fredrik Bryn

JA NEI

Forord

Denne oppgaven er skrevet som en avsluttende bacheloroppgave på vårt studieløp i reiselivsledelse ved Høgskolen i Sogn og Fjordane.

Vi vil gjerne takke respondentene fra Aktiv Heile Året som stilte opp med mange gode svar og meninger om nettverkssamarbeid.

Vi ønsker også å takke vår veileder Hildegunn Loftesnes som har kommet med mye konstruktiv kritikk i situasjoner hvor tvilen har vært stor.

Sogndal 14.05.14

Jon Olav Stedje

Ove Nestvold

Fredrik Bryn

Abstract

In our study program at HISF we had an especially interesting guest speaker from the department of trade and industry (NHD). He spoke of a great restructuring of the Norwegian travel business, which had focus on a higher degree of cooperation between businesses and therefore better solutions for generating innovation and success in general. This inspired us to get deeper into the subject of cooperation.

In this Bachelor thesis we have set out to get a better understanding of how a cooperation network function and what critical factors one should pay attention to regarding the dynamics of a network. *Since there is a lot of research about the topic of innovation in the network theory*, we rather chose to focus more energy into other critical factors of network cooperation. The factors within the network we have put most of our time into are as follows - cooperation, communication, trust and leadership.

In this case we have worked with, and in-depth interviewed, 5 companies from the newly developed network Aktiv Heile Året, based in the beautiful region surrounding Voss.

By interviewing respondents from our chosen network we had a goal to find crucial factors for a network to succeed and how these factors are in relative to today's situation.

The survey we conducted shows that all of the companies believe that they are stronger together and that they are best served by working together. They also emphasize the importance of collaboration by allowing them to share experience, knowledge and information.

Sammendrag

I vårt studium her ved HISF hadde vi en spesielt interessant gjestetaler, ved navn Dag Holler, fra nærings- og handelsdepartementet. Han snakket om en stor restrukturering av den norske reiselivsbransjen, som hadde fokus på en større grad av samarbeid mellom bedrifter og dermed skulle fronte bedre løsninger for å generere innovasjon og suksess generelt i bransjen. Dette inspirerte oss til å gå dypere inn i emnet om samarbeidet.

I denne bacheloroppgaven har vi satt ut for å få en bedre forståelse av hvordan et samarbeidsnettverk fungerer og hvilke kritiske faktorer man bør ta hensyn til, med tanke på samspillet, i nettverkssamarbeid. Siden det er mye forskning rundt temaet om innovasjon i nettverksteorien, valgte vi heller å fokusere mer inn mot andre kritiske faktorer som påvirker i nettverket. Faktorene hvor vi har lagt mest av vår tid inn i er som følger - samarbeid, kommunikasjon, tillit og ledelse.

I vår oppgave har vi jobbet med, og dybdeintervjuet, fem selskaper fra det relativt nyutviklede nettverk Aktiv Heile Året, basert i den vakre regionen rundt Voss.

Ved å intervju respondentene fra det valgte nettverket, hadde vi et mål om å finne viktige faktorer for at nettverket skulle lykkes og hvordan disse er i forhold til dagens situasjon.

Undersøkelsen vi har gjennomført viser at samtlige av bedriftene mener at de står sterkere sammen, og at de er best tjent med å samarbeide. De understreker også viktigheten av samarbeid ved at de kan dele erfaring, kunnskap og informasjon.

Innholdsliste

Forord	iii
Abstract	iv
Sammendrag	v
Innholdsliste	vi
1. Innledning	1
1.1 Bakgrunn og presentasjon av problemstilling	1
1.2 Avgrensing	2
1.3 Presentasjon av nettverket.....	2
1.4 Presentasjon av bedriftene	4
2. Teori	6
2.1 Trender i reiselivet.....	6
2.2 Reiselivet i Norge.....	8
2.3 Det offentlige sin rolle	10
2.4 Forskjellige typer innovasjon	10
Produktinnovasjon:.....	11
Prosessinnovasjon:.....	11
Organisasjonsmessig innovasjon:	11
Markedsmessig innovasjon:	11
2.5 Nettverk	12
2.5.1 Klynge eller nettverk	13
2.5.2 Hva er et nettverk?	14
2.5 Utvalgte faktorer	16
2.5.1 Samarbeid	17
2.5.2 Tillit.....	19
2.5.3 Kommunikasjon.....	20
2.5.4 Ledelse.....	22
3. Metode	23
3.1 Forarbeid.....	24
3.1.1 Utvikling av problemstilling.....	24
3.1.2 Valg av undersøkelsesopplegg.....	25
3.1.3 Valg av metodisk tilnærming	25
3.2 Arbeid med gjennomføring av intervju	26
3.2.1 Hvordan samle inn informasjon	27
3.2.2 Utvalg av enheter	28
3.2.3 Utforming av intervju.....	28
3.3 Etterarbeid.....	29
3.3.1 Analyse av innsamlede data	29
3.3.2 Validitet og reliabilitet.....	29
3.4 Etikk	31
4. Drøfting og resultater	32
4.1 Nettverk og samarbeid	32
4.2 Tillitt	37
4.3 Intern kommunikasjon i nettverket.....	39
4.4 Ledelse.....	42
5. Konklusjon	44
5.1 Forslag til forbedring	45

5.2 Forslag til videre forskning.....	46
Litteratur	47
Webadresser:	48

Vedlegg 1 – Prosjektskildring Aktiv Heile Året

Vedlegg 2 - Intervjuguide

Vedlegg 3 – Samtykkeskjemaer

Vedlegg 4 – Intervju – Erik Østlie

Vedlegg 5 – Intervju – Sigbjørn Slåtten

Vedlegg 6 – Intervju – Kaia Finne

Vedlegg 7 – Intervju – Leiv Kenneth Nilsen

Vedlegg 8 – Intervju – Anne Cathrine Enstad

1. Innledning

Vi vil i denne oppgaven se på nettverkssamarbeid. Vår problemstilling skal gi svar på kritiske faktorer for at et nettverk skal lykkes og belyse dagens situasjon i et nettverk i forhold til disse faktorene.

Oppgaven blir startet med en presentasjon av bakgrunnen for valgt problemstilling og presentasjonen av denne, etterfulgt av en presentasjon av nettverket vi har valgt for å belyse problemstillingen.

Neste del er en teoridel, hvor nødvendig forhåndskunnskap og viktige teorier blir presentert. Dette blir etterfulgt av valgt metode hvor vi beskriver forskningsprosessen. Videre vil vi drøfte empirien opp imot teorien og dermed komme med en konklusjon, som svarer på vår problemstilling.

1.1 Bakgrunn og presentasjon av problemstilling

I en gjesteforelesning med Dag Holler fra Nærings- og Handelsdepartementet (nå Handels- og Fiskeridepartementet) presenterte han reiselivsnorge sin nye strategi. Dette var noe vi fant interessant da dette er aktuelt for bransjen vi er på vei til å bevege oss inn i. Et av temaene i den nye strategien var samarbeid, noe vi syntes var spennende og inspirerte oss til å gå dypere inn på nettopp dette temaet. Da en av kandidatene hadde kjennskap til nettverket Aktiv Heile Året valgte vi å bruke dette som grunnlag til å sette oss inn i temaet nettverk og samarbeid. Vi ville finne ut mer om hvilke faktorer som er kritiske for at et nettverk skal lykkes.

I prosessen med å fastsette problemstilling har vi vært inne på forskjellige tema blant annet rundt fordeler med nettverkssamarbeid, mulige risikomoment i et samarbeid, hvilke effekter de forskjellige bedriftene kan forvente seg eller nyte godt av i et nettverkssamarbeid.

Til slutt peilet vi oss inn i retningen av hvilke faktorer som påvirker samspillet i et slikt samarbeid, og kom fram til at vi ville se nærmere på kritiske faktorer for suksess i et nettverk og kartlegge dagens situasjon i forhold til disse faktorene.

Problemstillingen vi endte opp med er som følger:

*Hvilke interne faktorer er kritiske for at nettverket Aktiv Heile Året skal lykkes?
- Hvordan er dagens situasjon i nettverket i forhold til disse faktorene?*

1.2 Avgrensing

Temaet vi har valgt er omfattende og vi har derfor sett oss nødt til å avgrense oppgaven for å kunne sette oss mer grundig inn i de mest sentrale funnene i empirien.

I arbeidet med innsamling av aktuell teori fant vi ut at det var mye forskning på innovasjon i forhold til nettverkssamarbeid. Grunnet dette fant vi det interessant å fokusere på andre faktorer som er kritiske for at et nettverk skal lykkes.

1.3 Presentasjon av nettverket

Det nyoppstartede nettverket Aktiv Heile Året (heretter refert til som AHÅ) var et interessant utgangspunkt for å finne ut hvilke faktorer som er viktige i et nettverkssamarbeid. En av kandidatene jobber i et firma som er medlem i AHÅ, han har også vært involvert i nettverket i jobbsammenheng. Det ble derfor naturlig for oss å benytte denne allerede etablerte kontakten med nettverket når vi skulle skrive vår oppgave, da han allerede har kjennskap til mange av de involverte bedriftene. Vi vil gjennom intervju av utvalgte respondenter i nettverket og tilgang til nettverkets prosjektskildring (Vedlegg 1) gi en presentasjon av AHÅ nettverket.

Nettverket ble opprettet gjennom initiativ fra Destinasjon Voss for å styrke regionen på kryss av kommune- og fylkesgrenser. Destinasjonene som inngår i regionen er Voss, Hardanger, Flåm og Røldal. I følge prosjektskildringen er innførelse av prosjektet satt til perioden 2013 til utgangen av 2016. I følge denne er det i prosjektet

er viktig å ha med de beste aktørene innen opplevelser, overnatting, bespisning og transport regionen har å tilby. Aktører som blir invitert inn i nettverket stilles krav til, slik at produktene blir kvalitetssikret både økonomisk, driftsmessig og på levedyktighet. Disse kravene er lagt frem i prosjektskildringen til nettverket (Vedlegg 1:16)

Prosjektskildringen beskriver videre at formålet med dette nettverket er å produsere pakkelsninger og opplevelser som viser det beste regionen har å tilby. Voss har blitt plukket ut av NCE Fjord Norge som en av to knutepunkt for aktivitetsturisme på Vestlandet, men det mangler det lille ekstra for å gjøre dette til et interessant og attraktivt alternativ for både nasjonale og internasjonale kunder.

Prosjektskildringen definerer at hovedformålet med prosjektet er å øke besøket i prosjektområdet med 80 000 gjestedøgn innen utgangen av 2016, og å øke den årlige omsetningen til hver aktivitetsbedrift med 5 % innen utgangen av samme år.

Prosjektorganisering

Det overordnede prosjektansvaret ligger hos Destinasjon Voss. Markedsbearbeidelse står sentralt i dette prosjektet. Derfor vil markedsjef i Destinasjon Voss, Erik Østlie, ha det overordnede ansvaret for dette arbeidet. Produktutvikling, administrasjon, økonomi og rapportering vil bli gjennomført av Gry Bystøl. Videre i prosjektet vil ledelse av prosjekter, administrering av prosjekter og annet ansvar legges ut til de ulike bedriftene. Dette for og blant annet for utvikle kompetansen hos den enkelte bedrift.

Styringsgruppe og Medlemsbedrifter

De største aktørene og representanter fra aktivitetsbedriftene er representert i styringsgruppen. Innovasjon Norge og Hordaland fylkeskommune er inne med kapital, og er derfor representert i styringsgruppen. Ansvar til styringsgruppen er å vedta årlige handlingsplaner, sette opp budsjett og definere hovedsatsingene i prosjektet. En oversikt over styringsgruppen, medlemsbedriftene (Vedlegg 1:5-6) og samarbeidspartnere (Vedlegg 1:14) finnes i Prosjektskildringen. Etter at prosjektskildringen ble laget, har det blitt involvert noen flere aktører i nettverket.

Finansiering

Foruten støtte fra Innovasjon Norge, Hordaland fylkeskommune og Hardangerrådet, betaler alle bedrifter som er innunder prosjektet medlemsavgift. Før prosjektet var i gang, ble det utviklet en finansieringsplan for prosjektperioden 2013-2016 (Vedlegg 1:18).

1.4 Presentasjon av bedriftene

På grunnlag av intervjuene med respondentene og prosjektskildringen vil vi her presentere bedriftene og respondentene vi har valgt å intervju.

Destinasjon Voss

Destinasjonsselskapet har 4 fulltidsansatte, og 3-4 sommerhjelper. Selskapet har ansvar for turistinformasjonen på Voss og de selger overnatting og billetter til ulike attraksjoner og aktiviteter i regionen. De har også en kleskolleksjon som selges i turistinformasjonen. Selskapet hadde i 2013 en omsetning på cirka 11 millioner. Destinasjon Voss jobber opp mot reiselivet for å skape vekst i regionen. Det er 130 medlemsbedrifter i destinasjonsselskapet, og 50 eiere.

Vi har valgt å intervju Erik Østlie som er markedsdirektør i Destinasjon Voss. Grunnen til at vi har tatt med Destinasjon Voss er at de er prosjekteiere og prosjektledere i nettverket. De har satt av en 150 % stilling til nettverket, der Erik Østlie har ansvar for markedsbearbeiding og Gry Bystøl jobber med konsept og produktutvikling.

Voss Resort

Voss Resort er delt inn i mange selskaper og har hovedfokus rundt sitt skisenter og hva det skaper. Skikort, skiskole, skiutleie, cafeer og overnatting. Selskapene driver også med hyttesalg og hytteutleie. Jobber opp mot individuelle reisende, grupper og konferansemarkedet. Voss Resort har i dag rundt 20 helårstillinger, og cirka 110 vinteransatte.

Vi har valgt å intervju Sigbjørn Slåtten er medeier (28 %) og daglig leder i Voss Resort. Voss Resort legger årlig inn 200 årskort og 1 million kroner i nettverket. Sigbjørn Slåtten har en sentral rolle i AHÅ, og jobber tett med prosjektledelsen. Han legger omtrent en halv dag i uken inn til å jobbe med nettverket, men dette svinger litt i henhold til hva som skjer av aktivitet.

Myrkdalenkonsernet

Konsernet driver primært med eiendomsutvikling, hotell og hyttedrift, og skisenter med hva det innebærer. Jobber også opp mot utvikling av sommerprodukter.

Myrkdalen jobber opp mot individuelle reisende, grupper og konferansemarkedet.

Myrkdalen har i dag rundt 200 ansatte i vintersesong, og litt mindre i sommersesong.

Vi har vagt ut markedsdirektør Kaia Finne som intervjuobjekt. Myrkdalen er en av Fyrtårnene i nettverket, og legger på lik linje med Voss Resort 200 Årskort og 1 million kroner i nettverket. Myrkdalen er en sentral aktør i Nettverket, og er en av de største satsingene i regionen. Kaia Finne sitter også i styringsgruppen til AHÅ. Hun jobber sammen med Paal Thunes opp mot nettverket og de legger til sammen rundt 20 timer pr. måned inn i prosjektet.

Voss Rafting

Voss Rafting har elve-aktiviteter som rafting, familierafting, elve-brett og juvvandring som primæraktiviteter. Ellers har de Voss Klatrepark som et større supplerende produkt, men også Fjellturer, fiske, rappelling og team-building som supplerende produkter. De skreddersyr også events for private, grupper og bedrifter. Selskapet har rundt 20 ansatte i sommersesongen, men kun 2 helårsstillinger.

Vi har valgt ut driftsleder Leiv Kenneth Nilsen som intervjuobjekt. Voss Rafting er med i nettverket som aktivitetsbedrift. Voss Rafting er en av de eldste aktivitetsbedriftene på Voss, og har et stort erfaringsgrunnlag. Derfor er denne bedriften viktig som respondent. Nilsen Legger cirka 2 dager i måneden til arbeid som inkluderer nettverket. Voss Rafting er Daglig leder Frode Solbakk er aktivitetsbedriftene på Voss sin representant i styringsgruppa for AHÅ.

Voss Vind

Voss Vind er en vind-tunell som tilbyr en opplevelse av fritt fall både for førstegangs-flygere i alle aldre og de mer erfarne fallskjermhoppere. De tilbyr også møtelokaler for bedrifter, som kan kombinere møter med aktivitet i tunellen. Voss Vind har cirka 10 heltidsansatte.

Som Intervjuobjekt har vi valgt booking og regnskapsansvarlig Anne Cathrine Enstad. Anne Cathrine Enstad har stor erfaring innen reiseliv. Dette sammen med at Voss Vind er et ganske spesielt produkt. Anne Cathrine er daglig leder i Voss Vind Stian Overå bruker om lag 5 timer i uken på Nettverket.

2. Teori

I denne delen av oppgaven vil vi presentere et utvalg av aktuell teori som finnes på området vi vil undersøke. Vi vil bruke deler av denne dokumentundersøkelsen til å drøfte respondentenes svar opp mot teorien. Vi har valgt å kategorisere teorikapittelet etter de forskjellige tema som vi har valgt å rette søkelyset mot.

Vi starter teoridelen her med å se litt på hvilke trender som rører seg i reiselivet. Vi starter med å gi leseren en introduksjon på den nye strategien til reiselivsnorge fra Nærings- og Handelsdepartementet (nå Handels- og Fiskeridepartementet). Dette for å gi leseren en kunnskapsbase å ta med seg videre i oppgaven.

Videre vil vi gi en forklaring på forskjellen mellom nettverk og klynger og hva et nettverk er. Deretter vil vi gå dypere inn på teorier som er viktige for at et nettverk skal lykkes.

2.1 Trender i reiselivet

I sammenheng med innsamling av teori innenfor vårt problemområde vil det være naturlig å starte med å si litt om hvilke trender som påvirker reiselivet. Her har vi tatt utgangspunkt i Innovasjon Norges sin slide - Trender og utviklingstrekk som påvirker reiselivet.

Definert så kan man si at en trend er en forandring i verden utenfor egen organisasjon. Det er en forandring som har en retning. En trend syns allerede i nåtiden, det er ikke noe som ”kommer til å hende”. En trend har et minimum av forventet viktighet, tyngde/fart.

Innenfor reiselivet vil vi kunne se trender innenfor fem hovedpunkter. Trender oppstår i økonomi, demografi og urbanisering, klima, data og teknologi og til slutt, oppstår trender i verdier. For å si litt kort om hvert punkt så kan vi starte med økonomi. Økonomisk usikkerhet er ikke noe nytt. Det er en presset situasjon i store deler av Europa, og spesielt Spania og Hellas har omfattende økonomiske problemer med høy arbeidsløshet som resultat. På tross av dette viser WTO (World Tourism Organization) at det er en økning i antall innkommende turister på verdensbasis. Dette kan være et resultat av at på tross av at mange har dårligere økonomi vil fortsatt behovet og ønsket om å reise stå sterkt hos konsumenter verden over. Andre aktiviteter som inkluderer kjøp av produkter og tjenester vil da kunne nedprioriteres, samtidig som man finner løsninger for å opprettholde eventyrlysten og ønsket om å oppleve fremmede miljø (Innovasjon Norges - Trender og utviklingstrekk som påvirker reiselivet).

Den desidert raskeste utviklingen som har hatt størst påvirkning på vår levemåte de siste årene er data og teknologi. Den enorme veksten i sosiale plattformer, slik som Facebook, Twitter, Youtube, Pinterest og Instagram har åpnet for en enorm mulighet til å dele ferieopplevelser og se på andres opplevelser og erfaringer. Vi har i dag, mer eller mindre, ubegrenset tilgang til disse tjenestene via kamera og andre teknologiske hjelpemidler i våre telefoner. Dette er en utvikling som mest sannsynlig ikke kommer til å avta, men heller tvert imot, vokse til stadig nye nivåer. Hånd i hånd med denne utviklingen har begrepet ”tiden har blitt knapp” oppstått. Vi ønsker å oppleve mest mulig på kortest mulig tid.

Noe som er spesielt interessant å ta med seg om trender er endringene i verdiene folk legger til grunn for sin reise. Grunnet de klare vitenskapelige bevisene om at menneskeskapte miljøendringer er et faktum, har mange reisende i dag et mer bevisst forhold til miljø og eget forbruk. Selv om vi er klar over at vårt konsum ikke er bra

for planeten klarer vi allikevel ikke å endre forbrukeratferden vår nevneverdig. Trenden går derimot over på at våre kjøpsvaner, både når det gjelder produkter og tjenester, skal være ”guilt free”. Forbrukerne står i dag ofte med valg om å velge miljøvennlige alternativer for sine kjøpsaktiviteter. Innenfor reiseliv er det en økende etterspørsel etter mer utforskende opplevelser som samsvarer med omgivelsene man ferdes i. Økoturisme og bærekraft er begrep som har fått bred utfoldelse og som også er med på å forme reiselivstjenester over hele verden. Dette er også i takt med fokuset på helse og velvære. Fokuset har gått fra å bli frisk, til å forebygge sykdom generelt, ved en sunnere livsstil. Det må også nevnes at befolkningen på verdensbasis tilegner seg mer usunne matvaner. Trenden som sunnere livsstil gjelder først og fremst de vestlige samfunn. En fritid som vekker oppsikt er viktigere for folk, og behovet for å signalisere sosial status igjennom opplevelse er for mange blitt viktigere enn å kunne vise til materielle goder. (Innovasjon Norges - Trender og utviklingstrekk som påvirker reiselivet)

2.2 Reiselivet i Norge

For å belyse hvilke krefter som settes i kraft på et overordnet nasjonalt nivå vil vi presentere målsetningen for NHD-reiseliv sitt arbeid med omstruktureringen av reiselivsnorge. Arbeidet er sterkt forankret i at et bedre samarbeid på alle nivå, vil gagne reiselivsnorge som helhet og gjøre det mulig å skape bedre og salgbare produkter. Innovasjon står øverst på timeplanen og blir beskrevet i stortingsmelding nr. 7 slik; « *En ny vare, en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform som er lansert i markedet eller tatt i bruk i produksjonen for å skape økonomiske verdier*» (Regjeringen – Stortingsmelding Nr. 7 Et nyskapende og bærekraftig Norge). For å forstå hvor innovasjon i reiselivet skjer og hvilke næringer som utformer innovasjoner skal vi først forklare definisjoner av reiselivsnæringer. Næringer som betraktes som reiselivsnæringer vil være transport, overnatting, servering og formidling samt bedrifter som tilbyr ulike former for attraksjoner og aktiviteter¹. World Tourism Organization legger også til at reiselivsnæringer omfatter de bedrifter som har betydelig del av sin omsetning knyttet til etterspørselen fra reisende eller turister. (kilde?)

¹ Forelesning ved Kristin Løseth i innovasjon i reiselivet 08.03.13 Sogndal

Som sagt tidligere har det blitt mye fokus på utviklingen av norsk reiseliv i de siste årene. Stortingsmelding nr 7. tar for seg mange mål og retningslinjer for utviklingen av reiselivet og vektlegger i stor grad innovasjon og nytenking som viktige poeng i arbeidet med norsk reiselivsstrategi. I en undersøkelse gjort på Høgskolen i Lillehammer om innovasjonsaktiviteten i norsk reiseliv, blir det fastslått at funn i undersøkelsen og tidligere funn i andre undersøkelser støtter oppunder at samarbeidskonstruksjoner bør utvikles og foredles;

”Gjennom samarbeid kan kunnskap, kompetanse, erfaring og informasjon utveksles og foredles. Samarbeid kan også gi økt kapasitet eller reduserte kostnader for den enkelte bedrift.” (Rønningen, 2009:38)

NHD's arbeid med reiseliv i Norge er et pågående arbeid som i tillegg til å konsentrere mer midler inn i reiselivsnæringen, også fokuserer på å gjøre strukturen i det norske reiselivet tettere for å bedre samarbeidsevnen til næringen. Det er 3 mål med arbeidet; 1. økt verdiskapning, 2. flere helårs arbeidsplasser og mer solide bedrifter og 3. flere unike og kvalitativt gode opplevelser som tiltrekker seg flere gjester med høy betalingsvillighet. Det er rettet 3 innsatsområder som skal hjelpe til måloppnåelsen, 1. Organisering, en samordnet reiselivspolitik og en bedre reiselivsstruktur, 2. opplevelses- og reisemålsutvikling og 3. salg og markedsføring. Et stort problem i det norske reiselivet er samarbeidsevnen. Det er, pr. november 2012, 250 til 300 destinasjonsselskaper i Norge uten noen nevneverdig evne til å samarbeide. Antallet skal kortes ned til ca. 45 destinasjonsselskap i 6 landsdel-selskaper. Disse 6 landsdelsselskapene skal ha en åpen prosess med stort fokus på samarbeid innen destinasjonsselskapene og næringen generelt. Dette arbeidet, med å legge til rette for et mer systematisk perspektiv, er ment å skulle øke innovasjonsevnen til reiselivsnæringen, og samtidig disponere midler som blir puttett inn i reiselivet på en mer effektiv og fornuftig måte. Arbeidet er pågående og ventes gjennomført på landsbasis innen 2017.²

² Gjesteforelesning med Dag Holler, NHD-reiseliv 14.11.12 Sogndal

2.3 Det offentlige sin rolle

Som beskrevet ovenfor er det stor offentlig interesse for å fremme samarbeid, innovasjon og nyskaping innenfor reiselivsnæringen her i landet. Regjeringen jobber også på andre felt for å øke næringsaktiviteten, og vil med sin visjon – *Et nyskapende og bærekraftig Norge* – øke innovasjon ved å legge til rette for 3 punkter:

- *Et skapende samfunn* – med gode rammevilkår og et godt klima for innovasjon
- *Skapende mennesker* – som utvikler sine ressurser, sin kompetanse og har mulighet til å ta dem i bruk
- *Skapende virksomheter* – med offentlige og private virksomheter som utvikler lønnsomme innovasjoner.

Det offentlige spiller her en stor rolle med sitt virkemiddelapparat, bestående av Innovasjon Norge – som igjennom sitt arbeid vil bidra til nyskaping i næringslivet, utvikling i distriktene og utvikling av konkurransedyktige norske bedrifter³-

Forskningsrådet med sin divisjon innenfor innovasjon, med ansvar for å mobilisere og finansiere forskning i og for norsk næringsliv⁴ – og SIVA som driver utvikling av infrastruktur for innovasjon ved å utvikle eiendom og forretningsbygg som er sentrale for utviklingen av innovasjonsmiljø.⁵

2.4 Forskjellige typer innovasjon

Selv om vi har bestemt oss for ikke å inkludere innovasjon som et punkt i drøftingsdelen av oppgaven, vil det allikevel være viktig å ha innovasjon i bakhodet når du leser oppgaven. Dette fordi det nettopp er innovasjon som er en av de største fordelene man kan forvente å få ut av den typen samarbeid vi skriver om. For å gjøre leseren bedre forstått med forskjellige typer innovasjon har vi valgt å ta med definisjonene til Rønning, hentet fra arbeidet om innovasjonsaktiviteten i norsk reiselivsnæring ved Høgskolen i Lillehammer (Rønningen, 2009:33).

³ www.innovasjon norge.no

⁴ www.forskningsradet.no

⁵ Forelesning ved Kristin Løseth i Det norske innovasjonssystemet 15.03.13 Sogndal

Produktinnovasjon: Det kan benyttes to forskjellige mål på produktinnovasjon. Det ene målet inkluderer alle nye eller vesentlig forbedrede produkter. Det andre målet omfatter introduksjon av nye eller vesentlig forbedrede produkter for markedet, altså ren innovasjon. I reiselivssammenheng vil vi presisere at de fleste produkt vil forekomme som tjenester. Forskjellen på tjenester og produkter er at tjenester er immaterielle, det er kort avstand mellom produksjon og forbruk. Produkt som tjeneste(reiselivsprodukt) produseres samtidig som den konsumeres.

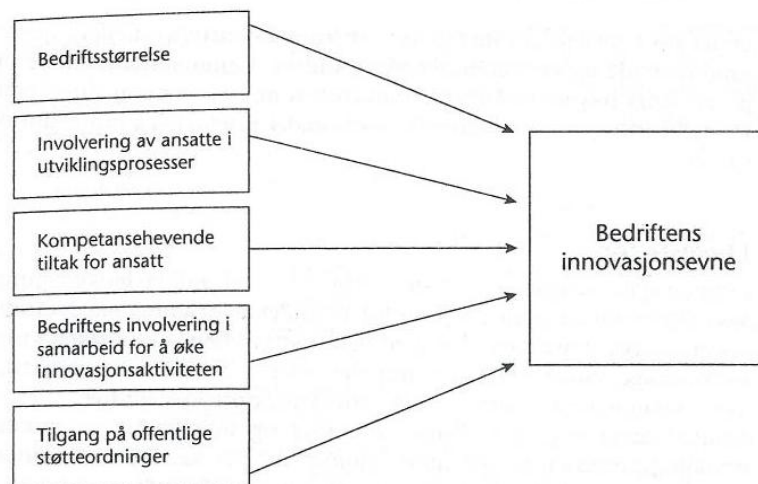
Prosessinnovasjon: Prosessinnovasjon dreier seg om nye produksjonsmetoder, nye distribusjonsmetoder, vesentlig forbedring av servicegraden ovenfor kundene, vesentlige standard forbedringer(kvalitet på fysiske produksjonsfaktorer) og nye støttefunksjoner (system for vedlikehold, innkjøp, regnskap og IT)

Organisasjonsmessig innovasjon: Organisasjonsmessig innovasjon dreier seg om nye eller vesentlig forbedrede ledelsessystem for utvikling og bruk av kunnskap og kompetanse, endring i organiseringen av foretaket, som ny lederstruktur eller avdelingsstruktur, og endring i relasjoner til andre foretak eller offentlige organ.

Markedsmessig innovasjon: Markedsinnovasjon dreier seg om orientering av salg mot nye kundegrupper eller markedssegmenter, nye eller vesentlig forbedrede metoder for salg eller distribusjon, og vesentlige endringer i utseende, utforming eller innpakning av bedriftens produkter eller tjenester.

I Gausdal (2008) sin artikkel "Hvordan skape innovative nettverk" fastslår hun allerede i første setning at nettverk er viktige for innovasjon. For å henge med i dagens økende krav til varer og tjenester, må man stadig finne nye og smarte måter å utvikle seg på og skape seg konkurransefortrinn. Prosessinnovasjon blir stadig viktigere. Denne innovasjonstypen stiller andre krav til kunnskapsoverføring enn produktinnovasjon; "*Prosessinnovasjon er i større grad enn produktinnovasjon avhengig av abstrakt, taus og kontekstavhengig kunnskap*" (Newell i Gausdal 2008:57). Slik kunnskap kan som kjent kun deles gjennom interaksjon. Dermed blir utvikling av sosiale nettverk og relasjoner mellom deltakerne svært viktig for innovasjon (Levin og Cross i Gausdal 2008). Et mangfold i nettverket vil være en god drivkraft for å drive nettverket videre, samt fremme innovasjon (Marthinsen i Hvamstad 2007).

Som et eksempel på hvilke faktorer som påvirker innovasjonsevnen til bedrifter i reiselivsnæringen har vi valgt å legge inn en modell (figur 1) fra Rønning (2009) sitt arbeid med undersøkelsene av innovasjon i reiselivsnæringen. I den fjerde boksen blir det formidlet at bedriften sin involvering i samarbeid, har potensiale til å øke bedriftens innovasjonsevne.



Figur 1.1 Egenskaper og forhold ved bedriften eller bedriftens relasjon til omgivelsene, som forventes å påvirke innovasjonsevnen.

Figur 1 - Rønning (2009)

Innovasjon står som et ønsket mål for den nye strategien til NHD. Innovasjonsevnen er avhengig at samarbeidsevnen til interessenter i et samarbeidsnettverk er god. Dette fører oss over på generell nettverksteori samt teori på kritiske faktorer som trengs for at et nettverk skal kunne lykkes.

2.5 Nettverk

Vi vil i dette underkapittelet definere forskjellene mellom nettverk og klynger. Videre vil vi presentere hva et nettverk er og hvordan det fungerer. Om en ser på Georg Kamfjord sin definisjon av et helhetlig reiseliv, kan en se at nettverksdannelse er ansett som fordelaktig;

”Det helhetlige reiselivsproduktet er et samlet tilbud av varer, tjenester og frie goder som tilfredsstillende den reisendes behov i forbindelse med midlertidig opphold utenfor hjemstedet. Som del av produktet regnes også det sted eller område hvor forbruket skjer” (Kamfjord, 2011:26).

Kamfjord (2011) mener videre at, for å kunne gi den reisende en komplett opplevelse i et område, er det en fordel å samle aktører for å gi et tilbud av varer, tjenester og goder som tilfredsstillende, gir bredde og muligheter for den reisende. Når en reisende er innenfor en region over en tidsperiode, er det mange behov som må dekkes. Den reisende ønsker kost og losji, transport og aktiviteter. Derfor er det en fordel å ha et nettverk som kan gi den reisende en komplett opplevelse, samt å legge til rette for gjesten (Kamfjord, 2011).

2.5.1 Klynge eller nettverk

I teorien finnes det mange definisjoner på både forskjellige typer klynger og nettverk. I litteratur og dagligtale benyttes ofte betegnelsene klynge og nettverk ofte om hverandre. Og som Jakobsen (2008) beskriver i en publikasjon skrevet på oppdrag for Innovasjon Norge om næringsklynger kan materien fremstå som noe flytende. Han beskriver det videre;

“Klyngebegrepet brukes om hele nasjonale næringer (den norske olje- og gassklyngen), om geografiske opphopninger av bedrifter innenfor en smalt definert næring (møbelklyngen på Sunnmøre) og om uensartede bedrifter som er lokalisert innenfor et geografisk område (teknologiklyngen i Kongsberg). Det legges med andre ord ulikt innhold inn i begrepene, særlig i forholdet til den geografiske dimensjonen, noe som gjør det vanskelig å vite om man snakker om det samme fenomenet.”
(Jakobsen 2008:4).

Videre beskriver Jakobsen (2008) at begrepene og fagfeltet næringsklynger har kommet i diskreditt. Årsaken til dette beskriver han slik; *“Det skyldes dels at begrepsinnholdet og årsakssammenhenger er uklart og til dels inkonsistent beskrevet,*

og dels at klyngebegrepet er blitt (mis)brukt i næringspolitiske sammenhenger”(Jakobsen 2008:4).

Engeset og Velvin snakker om klynger for innovasjon, og beskriver disse slik; *”Forholdet mellom næring, høgscole/universitet og myndigheter som relativt likeverdig der hver part kan overlapse og overta hverandres roller i for eksempel utviklingen av en bestemt næring”* (Engeset & Velvin, 2005:2).

Sistnevnte er ikke aktuelt for AHÅ da det er representanter fra fylkeskommunen, men ingen fra forskning og utviklingsmiljø. Derfor vil vi ikke AHÅ gå under kategorien *klynge* for innovasjon. Videre vil vi på bakgrunn av Jakobsen (2008) sin publikasjon som beskriver de flytende begrepene når det gjelder klynger, heretter beskrive AHÅ som et nettverk.

2.5.2 Hva er et nettverk?

Et nettverk er et nett av forbindelser, og det finnes mange definisjoner på nettverk. Innovasjon Norge definerer nettverk i reiselivssammenheng som; *“En gruppe bedrifter som har sammenfallende interesser, har planlagte, regelbunnede og gjentakende møter og diskuterer spørsmål rundt områder som alle finner interessante”* (Arena Håndbok 2010: 7) Achrol og Kotler har en lengre definisjon på nettverk;

”An independent coalition of task- and skill-specialized economic entities (independent firms or autonomous organization units) that operates without hierarchical control but is embedded, by dense lateral connections, mutuality, and reciprocity, in a shared value system that defines “membership” roles and responsibilities” (Achrol og Kotler i Grønroos 2007: 348).

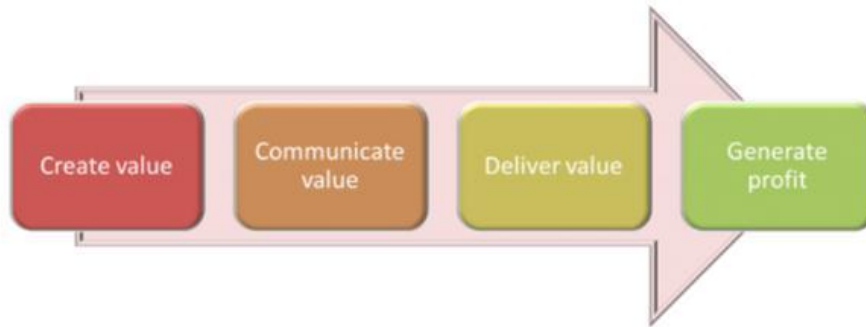
Det finnes flere grunner og fordeler enn dette å tilfredsstille den reisendes behov for å danne reiselivsnettverk. Innen reiselivsnæringen samarbeider bedrifter blant annet om turismeutvikling, profilering og markedsføring av reisemål, informasjonssystemer, innkjøp og næringspolitikk. Som Jacobsen og Viken beskriver; *“Ofte er nettverk veier*

til nye impulser, lærdom og kontakter. Gjennom forbindelser blir man kjent med nye aktører som man så utvikler forretningsideer og kompetanse med” (Jacobsen & Viken, 2011:26). Når vi nå i de siste tiår har vært vitne til en økende globalisering, og at turister har mange flere destinasjoner å velge mellom, ser man at små bedrifter drar fordel av å samarbeide for å bygge et sterkere totalprodukt. Dette for å utvikle en felles strategi, posisjonering og kapasitet for å operere i en konkurransepreget bransje (Scott, Baggio, & Cooper, 2008).

Et annet viktig poeng ved nettverks-tenkning er at reiselivsnæringen har mange interessenter, da denne næringen er mer samfunnsdominant og samfunnsinvolverende enn mange andre bransjer (Jacobsen & Viken, 2011). Et eksempel på dette kan man finne i hotellbransjen. Om det åpner et nytt hotell i en liten bygd på Vestlandet, vil dette ha betydning for lokalmiljøet, da ikke bare i en reiselivssammenheng, men det vil også kunne ha betydning for andre næringer. Dette fordi det vil kunne endre samfunnsbildet, og muligheten for at det vil komme flere folk til bygda og at dette kan gi grobunn for nye næringer eller ekspansjon av eksisterende næringer.

Wenger (1998) beskriver at et nettverk består av en gruppe mennesker som deler informasjon, innsikt, erfaringer og verktøy innen et felles interesseområde. Ved etablering av nettverk er, i følge Hamle og Fadeva i (Veflen Olsen og Elvekrok 2010, sitert av Gjernes 2013) målkonflikter, kortsiktig tenkning og urealistiske forventninger en stor utfordring knyttet til det å etablere nettverk. Dette bekrefter Petterson (2010) når han understreker viktigheten av å ha et klart definert formål når man etablerer nettverk. Imidlertid mener han at formålet ikke trenger å være evigvarende, men kan gjerne justeres underveis.

I prosjektskissen til AHÅ kan man også se at det er hentet inspirasjon fra Philip Kottler (Vedlegg 1:10) sin CCDVTP-modell (figur 2). CCDVTP står for følgende: Create, Communicate and Deliver Value to a Target market at a profit.



Figur 2 - CCDVTP-modellen

Verdien, eller produktet må skapes eller videreutvikles, produktet må kommuniseres ut til markedet og sikre at produktet blir levert. Dette er en verdiskapningsprosess alle produktene må gjennom. Hva som er den mest effektive måte, må nettverket finne ut av. I følge Kottler (Vedlegg 1:10) er det viktig at produktutviklingsfasen skjer gjennom samhandling ut over egen bedrift og at markedskommunikasjon i stor grad handler om branding, der handling/kommunikasjon må samsvare med folk sin oppfatning av produkt/konsept (Vedlegg 1:10)

Nettverkene kan ha høyst ulike former. De består ofte av likeverdige parter - det danner nettverkets karakter - men de kan ha hierarkiske trekk, altså at enkelte aktører har et overordnet forhold til andre. Nettverk har ikke samme selvregulerende egenskapene som systemer, de har en mindre klar avgrensing og kan eksistere uten avklart formål. Som systemer kan nettverk være både formelle og uformelle (Jacobsen & Viken, 2011). Et formelt nettverk kan være et nettverk som blir dannet av en gruppe bedrifter, som finner det fordelaktig å samarbeide mot et felles mål. Denne type nettverk har som regel en prosjektledelse og/eller en styringsgruppe. Dette er tilfellet for AHÅ. Om en ser på et uformelt nettverk vil det være mindre styring, og at mer løst samarbeid uten en fast struktur (Jacobsen & Viken, 2011).

2.5 Utvalgte faktorer

I denne delen av oppgaven har vi valgt ut noen sentrale elementer som vi mener er relevante for problemstillingen. Ved gjennomgang av intervjuene så vi at det var fire temaer som gikk igjen i besvarelsene. Vi har valgt å fokusere på disse temaene, som

er følgende: Samarbeid, tillit, kommunikasjon og ledelse. Vi vil videre i oppgaven presentere teorier som omhandler disse temaene.

2.5.1 Samarbeid

Det finnes flere typer samarbeid, men vi har i denne oppgaven valgt å fokusere på samarbeid innad i et nettverk. Som nevnt inn under trender tidligere i besvarelsen så er samarbeid en fremvoksende trend innenfor reiselivet. Samarbeid er spesielt viktig for sport- og opplevelsesturisme og aktivitetsleverandører. Verden er blitt mindre og turister har grunnet bedre økonomi flere destinasjoner å velge mellom. For at destinasjoner da skal stille sterkere, drar små bedrifter fordel av å samarbeide for å fremstå som et større totalprodukt for å skille seg ut i en konkurransepreget bransje (Scott, Baggio, & Cooper, 2008).

I studier gjort i Portugal på områder om samarbeidsnettverk i små og medium store aktivitetstilbydere, blir det presisert mange fordeler ved å innlemme små foretak i nettverk. 96 % av respondentene i studiene svarer at det er viktig, ganske viktig eller veldig viktig for de å utvikle partnerskap med reisebyråer, turoperatører og overnattingstjenester (Scott, Baggio og Cooper 2008). Å ha kontakt med flere tilbydere som sammen kan skape grunnlag for et komplett tilbud på en destinasjon er av stor interesse for aktivitetstilbydere (Scott m fl 2008:112). Videre går undersøkelsen på viktigheten av at det eksisterer et turistnettverk. 96 % av utvalget binder stor viktighet til nettverk, mens 54 % mener det er svært viktig. Det er høy interesse hos de små og mellomstore aktivitetstilbyderne i studien, på alle områder som har med samarbeid å gjøre. Resultater viser også at 91 % av bedriftene knytter stor viktighet mot at nettverk fungerer til å øke konkurransevnen til bransjen noe som igjen øker innovasjonskapasiteten (Scott m. fl. 2008). Studien konkluderes med at fokus rundt innovasjon er økende og blir sett på som et viktig satsningsområde for produktivitet og regional vekst. Videre hevder studien at for å kunne skape suksessfulle turismenettverk må man fokusere på et høyt nivå av samhold, innovasjon og kunnskap. Forskning på området har vokst betraktelig, hånd i hånd med interessen av fordelene nettverkssamarbeid har for små og mellomstore bedrifter. En slik restrukturering og slike samarbeidsmekanismer hjelper bedrifter å vokse og til å

tilpasse seg endringer (Scott m fl 2008:114). Wenger (1998) tar opp viktigheten av å utforme prosesser og retningslinjer, som gjør at man kan ta inn nye medlemmer, og at nye bedrifter kan bli fullverdige medlemmer uten at det går ut over fokuset man har i fellesskapet. Et annet viktig poeng som Jackobsen og Viken (2011) beskriver er at reiselivsnæringen består av nettverk med mange aktørgrupper og enkeltaktører som har relasjoner til hverandre, disse relasjonene består av et mangfold og serier av relasjoner. Dersom det skjer endringer i ett element så vil det gi ringvirkninger i flere elementer.

Et samarbeid kan også ha flere fordeler enn nevnt tidligere; *”Gjennom samarbeid kan kunnskap, kompetanse, erfaring og informasjon utveksles og foredles. Samarbeid kan også gi økt kapasitet eller reduserte kostnader for den enkelte bedrift.”* (Rønningen, 2009:38). Reduserte kostnader ved felles markedsføring, felles profilering, deling av arbeidskraft og felles salgspportaler er eksempler på dette. Da er det en fordel at; *“deltakerne i nettverket må være villige til å dele informasjon, ferdigheter og ressurser dersom samarbeidet skal lykkes”* (Fuller-Love og Hunter i Veflen Olsen og Elvekrok 2010 sitert av Gjernes 2013:43). Å drive nettverk koster både i form av materielle, immaterielle og økonomiske ressurser. Alle medlemsbedriftene må være med på å dele på disse utgiftene, og alle må; *“være villig til å oppgi noe av egen selvstendighet i bytte mot de fordelene som nettverkssamarbeidet gir”* (Rokkan i Haugland 2007:98). Selv om bedriftene har en travel hverdag, er det likevel viktig å sette av tid til å prioritere nettverk, da det faktisk er gjennom nettverk at man har tilgang til en større erfaringsbase som kan støtte og hjelpe (Kjølhamar, 2000).

Om man videre ser på farer og hindringer for at et nettverk skal fungere optimalt, kan man se på blant annet nettverkets størrelse. Om nettverket blir for stort kan dette svekke deltakerens interesse og betydning (Wenger, 1998). Om nettverket får for mange aktører kan det også forekomme grupperinger (undergrupper) innad i nettverket (Wenger, 1998). Faren er da at det kan bli mistillit innad i nettverket og at under-gruppene kan ha skjulte hensikter. Som Martinsen sier; *“Opererer man med skjulte agendaer er det klart misbruk av nettverk”* (Martinsen i Hvamstad, 2007:1). Olaisen og Johannesen (2002) hevder at mistillit og tillitsbrudd fører til at nettverket mister sin troverdighet, både innad og utad.

2.5.2 Tillit

I dette underkapittelet vil vi se nærmere tillit. Jacobsen og Viken beskriver viktigheten av tillit i et nettverk slik; *“I følge forskningen omkring nettverkssamarbeid er tillit en sentral størrelse (Putnam 2000), uten tillit bryter de fleste nettverk sammen”* (Jacobsen og Viken 2008:68). Som Michael Porter sier i *“The competitive advantage of Nations”*, at nettverk hvor det foregår mye deling av ideer og det hersker gjensidig tillit, ser ut til å gi den største samlede gevinsten (Bakkevig, Thorsen, Sjursen, & Johannesen, 2007). Videre sier Haugland at; *“gode samarbeidsrelasjoner er kjennetegnet av en positiv gjensidig avhengighet mellom partene og vektlegging av tillit som styringsmekanisme”* (Haugland 2007:125). Man kan ut ifra dette hevde at tillit er viktig for at et nettverk skal fungere, og at man må ha tiltro til de man skal samarbeide med. Fugelli definerer tillit som;

“Tillit er menneskets følelse av at andres godhet, ærlighet og dyktighet er til å stole på. Tillit medfører ofte en overføring av makt til en person eller et system, makt til å handle på mine vegne, til mitt beste” (Fugelli, 2011:1).

Kaufmann beskriver tillit på en annen måte; *“Tillit er en positiv forventning om at en annen person gjennom ord, handling og beslutninger ikke vil handle rent opportunistisk”* (Kaufmann og Kaufmann, 2011:359). Videre sier Kaufmann og Kaufmann (2011) at en person handler på vegne av egne behov uten å ta hensyn til hvordan dette påvirker andres behov, eller hvilke effekter handlingene har for andre. Forskerne beskriver videre; *“hvis tilliten brister, vil sårbarheten kunne slå ut i negative konsekvenser for den som utsteder tilliten”* (Kaufmann og Kaufmann, 2011:359).

Om man videre skal se på hvordan tillit eller mistillit skapes, ser man at i følge Kramer i Brønn og Ihlen (2012) at en persons oppfatning av andres pålitelighet og personens vilje til å inngå i et tillitsforhold til dem styrkes og svekkes igjennom langvarig samspill. Gjennom samspillet får partene informasjon som de kan bruke til å evaluere hverandre sine egenskaper, motivasjoner og teorier. Ut ifra denne informasjonen sier Brønn og Ihlen (2012) at hver part kan avgjøre hvor vidt den andre parten er pålitelig og om den er til å stole på også i fremtiden. Gjernes sier dette om

tillit; *”Tillit må læres. Den er ofte vanskelig å skape, men lett å ødelegge”* (Gjernes 2013:49).

Det er ikke bare innad i nettverket mangel av tillit kan få konsekvenser. Som nevnt under kommunikasjon, sier Olaisen og Johannessen (2002) at mistillit og tillitsbrudd kan ha konsekvenser for bedriften både utad og innad, og medføre at nettverket mister sin troverdighet. Det kan også medføre til at dyktige, kunnskapsrike og ressurssterke medlemmer kan velge å forlate samarbeidet, og samarbeidet rakner. I følge Johannessen og Olsen (2008) forutsetter suksess i nettverk basert på tillit og gjensidig ansvar, at man klart og tydelig har definert hva man vil oppnå. *«Derfor bør alle aktørene ha like stor innflytelse på hva som skal skje, da unngår man misunnelse, mistroiskhet og gnisninger»*. (Halme og Fadeeva i Veflen Olsen og Elvekrok sitert av Gjernes 2013:43).

Ifølge Kaufmann og Kaufmann (2011), finnes det fem nøkkeldimensjoner i begrepet tillit. Disse dimensjonene består av konsistens, kompetanse, lojalitet, åpenhet og integritet. Dette vil si at innad i et nettverk må man ha kunnskap, en må være forutsigbar, lojal mot nettverket, opptre åpen og ærlig og det være samsvar mellom det man kommuniserer ut og det man gjør.

2.5.3 Kommunikasjon

Vi vil i dette avsnittet se nærmere på teori i forhold til kommunikasjon internt i et nettverk. Med kommunikasjon internt i nettverket mener vi all kommunikasjon som foregår innad i selve nettverket. Dette innebærer da kommunikasjon mellom ledelse og bedrifter og kommunikasjon fra én bedrift til en annen.

Kommunikasjon defineres av Jacobsen og Thorsvik (2007) som en prosess der personer eller grupper sender eller utveksler informasjon. Ved utveksling av informasjon er tillit som vi tidligere har snakket om et viktig tema. Bakkevig m.fl. (2007) bekrefter dette ved å advare mot det strategiske nettverksdilemmaet. Er du for tilbakeholden i et nettverk, mister du muligheten for verdifull hjelp og/eller kunnskap, tilgang til andres erfaringer og kompetanse, og til å bli en del av fellesskapet. Er du derimot aktiv, kan det innebære risiko for at andre tar dine ideer (Bakkevig, Thorsen,

Sjursen, & Johannesen, 2007). Å ha gode relasjoner og tillit til hverandre er derfor viktig for og ikke være redd for at andre skal ta dine ideer. Relasjoner er også viktig når det kommer til fortolkning av budskap. Som Johannesen og Olsen (2008) beskriver har relasjonen mellom sender og mottaker stor betydning for fortolkningen av budskapet. Om relasjonen mellom avsender og mottaker er preget av vennskap og tillit eller om kommunikasjonen foregår i en relasjon som er preget av konkurranse og mistillit vil budskapet kunne bli tolket på forskjellige måter. De hevder videre at måten man kommuniserer på har stor betydning for hvordan et nettverk fungerer ved at; *”virkningen av kommunikasjon hovedsakelig er bestemt av vårt kroppsspråk, nært fulgt av stemmen, dvs. hvordan vi bruker stemmen. (...) Ordene eller hva vi sier har langt mindre betydning”* (Johannesen og Olsen 2008:175) og at dette har betydning for nettverkets mulighet for å lykkes. For å kunne kommunisere på en måte slik at man kan tolke hverandres kroppsspråk og stemme er man avhengig av å møtes ansikt til ansikt.

Nybrodahl (2004) hevder at uten aktivitet dør nettverket ut. Om man da ser Nybrodahl (2004) og Johannesen og Olsen (2008) i sammenheng, kan man hevde at møtevirksomhet der man møtes ansikt til ansikt er viktig for nettverket. Wenger (2003) peker på at møtevirksomheten ikke må bli for sjelden, men advarer samtidig mot for høy møtefrekvens. Både for mye og for lite kan føre til at deltakerne går lei og mister interesse. Men man må ikke glemme viktigheten av annen kommunikasjon i nettverket. Cornelissen (2012) snakker om vertikal intern kommunikasjon i en bedrift, der nedad kommunikasjon består av elektroniske og verbale metoder for å informere ansatte om deres organisasjon, dens ytelse og de ansattes ytelse på en måte som de kan forstå. Å la ansatte kommunisere oppover er viktig fordi ansattes ideer, tilbakemeldinger på deres arbeidsmiljø eller kritikk av planer og ideer annonsert av ledelsen kan bli brukt til å finne måter å forbedre organisasjonens overordnede ytelse og profitt. Om man da ser på teorien til Cornelissen og tenker på nettverket som en stor bedrift, og bytter ut ansatte med bedriftene, kan man se på dette som intern kommunikasjon mellom ledelsen og bedriftene. Cornelissen (2012) snakker også om horisontal intern kommunikasjon (bedrift til bedrift i dette tilfellet) og at dette er et viktig kompliment til den vertikale kommunikasjonen; *”without both forms of internal communication, a company’s overall communication effort will be ineffective and its employees demotivated”* (Cornelissen 2012:165). Cornelissen (2012)

beskriver i sin modell for toveis symmetrisk kommunikasjon, at den består av en *dialog* framfor en *monolog*. En toveis symmetrisk kommunikasjon, innebærer også at det er felles forståelse og mulighet for ytringer på tvers av posisjon i nettverket. Dette for å gi alle aktørene en mulighet for medvirkning og utvikling.

2.5.4 Ledelse

Vi har valgt og tilslutt i teorien å se på ledelse i et nettverk. Ledelse er et omfattende tema og de tidligere nevnte teoriene om samarbeid, tillit og kommunikasjon spiller en stor rolle når det kommer til ledelse. Vi har derfor valgt å se på teori om ledelse som kan knyttes direkte til samarbeid, tillit og kommunikasjon.

Daniel Golman (siteret av Adler, 2008:170) beskriver et sett av 5 individuelle og sosiale kompetanser som alle er kritiske for å kunne få til vellykket ledelse. Disse fem beskriver han som selvinnsikt, selvregulering, motivasjon, empati og sosiale ferdigheter. Disse kompetansene kan man se i sammenheng med Jacobsen og Thorsvik (2007) som beskriver at gruppeorienterte ferdigheter omhandler evne til å bygge team og delegerer myndighet. Men som Kaufmann sier må man også huske på at; *”Både samfunn, økonomi og organisasjoner er i stadig utvikling. Dette innebærer at det som kan være en god og egnet form for ledelse i en tidsperiode, må vike for andre og mer egnede ledermodeller når vi går inn i en ny periode”* (Kaufmann & Kaufmann, 2011:337).

Johannessen og Olsen (2008) hevder at dagens samfunn med stadig større turbulens og kompleksitet, stadig større individualisering, krav om hurtig tilbakemelding, økende kompetanse hos ansatte, og forventninger til kreativitet og innovasjon, gjør at dagens ledere må bruke en helt annen lederstil enn tidligere. Disse teoriene viser at ledelsesrollen er i stadig forandring, og at en leder må kunne tilpasse seg. I følge Jacobsen og Thorsvik (2007) er den autoritære leder avleggs. Tradisjonelle former for læring, for eksempel styring, koordinering og kontroll og veiledning er mindre hensiktsmessig enn før.

Nybrodahl (2004) hevder at medarbeiderne er virksomhetens viktigste ressurs, og de må ivaretas på en god måte. Som leder må du være klar over at lederstilen din, det vil

si det atferdsmønster du som leder viser over tid og slik medarbeiderne ser og oppfatter den, har stor betydning for bedriftens totale suksess. Videre sier han at leders atferd påvirker medarbeidernes atferd. Når man ser på leders atferd må man også huske på som Johannessen og Olsen sier; *”Den samme hendelse, handling eller situasjon kan gi ulike meninger til forskjellige mennesker fordi de har utviklet ulike mentale kart”* (Johannessen og Olsen 2008:168). Olaisen og Johannessen (2002) snakker også om lederens adferd, og at det å være leder krever en spesiell rolle; *”Lederskap – det å skape gjennom ledelse – bør rettes mot rollen og atferden til lederen som veileder. Det handler om å skape gode prosesser i større grad enn å kontrollere resultater”* (Olaisen og Johannessen 2002, sitert av Gjernes 2013:53). Jacobsen og Thorsvik (2007) snakker om at en leder står over for utfordringer ved å finne nøkkelverdier, og ut fra dem; *”bygge opp organisasjonen på en måte som er tilpasset de verdier, oppfatninger, normer og forventninger som preger de institusjonelle omgivelsene som organisasjonen er en integrert del av”* (Jacobsen og Thorsvik 2007:411).

3. Metode

I dette kapittelet presenterer vi metoden som ligger til grunn for vår besvarelse av oppgaven. Vi har tatt utgangspunkt i Jacobsens bok om metode; “Hvordan gjennomføre undersøkelser?” fra 2012. Først vil vi gjøre rede for hva vitenskapelig metode er, så går vi gjennom forarbeidet før intervjuene som benyttes i oppgaven. Videre presenteres arbeidet med gjennomføring av intervju etterfulgt av metode for analyse av data. Tilslutt redegjør vi for oppgavens validitet og reliabilitet.

Metode stammer fra det greske *methodos* som betyr; *”å følge en bestemt vei mot et mål”* (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011:33). Metode beskrives av Jacobsen som; *”Metode er som sagt en måte å gå fram på for å samle inn empiri, eller det vi kalte data om virkeligheten. Metoden er da et hjelpemiddel til å gi en beskrivelse av den såkalte virkeligheten.”* (Jacobsen, 2012:24). I følge Johannessen (2011) dreier metodelæren seg blant annet om hvordan vi kan gå frem for å så nærme som mulig kunne undersøke om våre antakelser er i overensstemmelse med virkeligheten eller ikke.

Denne oppgaven hører til under samfunnsvitenskapelig forskning, hvor man studerer mennesker og samfunnet de er en del av. Ved denne typen forskning må forskerne forholde seg til personenes meninger og oppfatninger rundt forholdene som undersøkes.

3.1 Forarbeid

Her vil vi presentere vårt arbeid i forkant av intervjuene. I tillegg til vårt arbeid med problemstilling, valg av undersøkelsesopplegg og valg av metodisk tilnærming.

3.1.1 Utvikling av problemstilling

Som Jacobsen beskriver; *”Enhver undersøkelse starter med at noen er interessert i å finne ut mer om et avgrenset tema. Som regel begynner dette med et spørsmål.”*

(Jacobsen, 2012:68). Første steg i undersøkelsesprosessen går ut på å utforme en problemstilling. Dette starter med som tidligere skrevet med at noen er interessert i å vite mer om et avgrenset tema. Vi var interessert i å finne ut hvilke interne faktorer som var kritiske for at AHÅ nettverket skulle lykkes, og hvordan dagens situasjon er i forhold til disse. Vi har kommet frem til følgende problemstilling:

Hvilke interne faktorer er kritiske for at nettverket Aktiv Heile Året skal lykkes?

- *Hvordan er dagens situasjon i nettverket i forhold til disse faktorene?*

Dette er for oss en interessant og spennende problemstilling, og vi valgte derfor å skrive om dette.

Etter vi hadde kommet frem til en problemstilling startet vi med vår forstudie. Vi brukte lærebøker og ulike vitenskapelige databaser for å finne undersøkelser, artikler og bøker om temaet. Vi fant blant annet en norsk masterstudie på liknende tema fra universitetet i Nordland, et kompendium i ”næringsutvikling og

omstillingsarbeid/entreprenørskap og innovasjon” fra Høgskulen i Sogn og Fjordane og flere andre kilder som vi diskuterer i teorikapittelet.

Problemstillingen er klar og beskrivende. Klar fordi vi har en del kunnskap om temaet, men vi er usikre på omfanget og utstrekningen av fenomenet, den er derfor eksplorerende. Problemstillingen er beskrivende fordi vil finne ut hvilke interne faktorer som er kritiske for nettverket, og dagens situasjon i nettverket i forhold til disse faktorene. Vi har ikke ønske om å generalisere problemstillingen, da dette ville bli for omfattende og tidkrevende for oss. Vi valgte derfor å se spesifikt på AHÅ nettverket.

3.1.2 Valg av undersøkelsesopplegg

Som Jacobsen beskriver; *”Av ressursmessige hensyn vil vi ofte oppleve at det såkalte ideelle opplegg, med mange enheter og mange variabler, er umulig. Vi har verken tid eller penger til slike undersøkelser, og de gjennomføres bare unntaksvís. Som regel må vi velge mellom intensiv (mange variabler og få enheter) og ekstensiv (få variabler og mange enheter) problemstilling.”* (Jacobsen, 2012:88). Intensiv design kan forklares med å gå i dybden, mens ekstensiv design går mer i bredden. Vi har dermed av ressursmessige hensyn valget mellom intensivt eller ekstensivt design. Vi har derfor valgt å bruke et intensivt design på vår problemstilling, da vi ønsker å få frem så mange detaljer og nyanser som vi kan. Videre er det naturlig for oss å gjøre en case-studie, det vil si; *”I case-studier settes fokuset på én spesiell enhet.”* (Jacobsen, 2012:91). altså AHÅ nettverket. Vi velger også å gjøre en tverrsnittstudie, da vi vil ha svar på dagens situasjon, og ut ifra det ved hjelp av teori kunne finne svar på hvordan dagens situasjon i nettverket er i forhold til de kritiske faktorene.

3.1.3 Valg av metodisk tilnærming

Neste steg i prosessen er å velge om vi skal ha en kvalitativ eller kvantitativ metode. Kvalitativ metode gjengir personers opplevelse og fortolkning av en situasjon i ord, mens en kvantitativ tilnærming gjengir resultatene i tall. Vi har i vår oppgave valgt å bruke en kvalitativ tilnærming, fordi vi ønsker å gå i dybden på vår case og få frem et

nyansert og detaljer bilde av den. Vi vil finne ut detaljert informasjon om hvordan situasjonen oppfattes ved nåværende tidspunkt hos flere av bedriftene. Ved bruk av kvalitativ metode vil vi da få frem mer detaljerte og nyanserte svar, som vil gi oss en dypere innsikt i situasjonen som Jacobsen beskriver slik; *”Dermed kan vi påstå at kvalitative tilnærminger ofte vil ha høy begrepsgyldighet. De får fram den ”riktige” forståelsen av et fenomen eller situasjon”* (Jacobsen, 2012:129). Da våre respondenter er i ledelsen i de forskjellige bedriftene vil vi få frem den subjektive meningen om dagens situasjon fra bedriftenes ståsted. Noen av respondentene sitter også i prosjektledelse eller styringsgruppa for valgte nettverk. Dette er informasjonen vi er ute etter, da vi ikke er interessert i å generalisere, men å få frem respondentene sine meninger om situasjonen. Det er også en fordel for oss med kvalitativ analyse da dette ikke gir noen begrensninger på svarene vi får. En kvalitativ metode er også fleksibel, så den opprinnelige problemstillingen kan endres ettersom vi får vite mer. En ulempe kan være at vi kan sitte igjen med mye informasjon som er for nyansert og komplisert til å analyseres. Vi må også ta med i vurderingen at vi intervjuer ledere som har en interesse av at nettverket skal lykkes, og belyse dette på en bra måte. Dette betyr at det er viktig at vi er kritiske under analysedelen. Vi må også passe på undersøkelseeffekten, som kan føre til at selve undersøkelsen skaper spesielle resultater. Jacobsen beskriver det slik; *”vi kan ende opp med å måle noe vi selv har skapt, heller enn å måle hvordan respondenten opplever et fenomen.”* (Jacobsen, 2012:131)

I undersøkelsen innhenter vi primærdata, som er data vi selv har hentet inn gjennom intervjuer. Vi har også fått tak i prosjektskildringen til AHÅ-nettverket, som regnes som en sekundærkilde.

3.2 Arbeid med gjennomføring av intervju

Vi vil her presentere fremgangsmåten med arbeidet rundt intervjuene. Hvordan vi samlet inn informasjon, vårt utvalg av enheter og utformingen av intervjuene.

3.2.1 Hvordan samle inn informasjon

Siden vi har et ønske om å gå i dybden på temaet vi skal undersøke, fant vi det mest ideelt og ha åpne individuelle intervjuer. Vi vil da ha en åpen samtale med respondentene og dermed få utfyllende svar, i tillegg har vi muligheten til oppfølgingsspørsmål om det skulle være noe vi vil vite mer om underveis i intervjuene. Et åpent intervju går ut på at undersøger og respondent setter seg ned og har en vanlig dialog om temaet. Denne metoden egner seg best når det er få enheter som skal undersøkes, når vi vil vite hva én person sier og når vi er interessert i hvordan personen tolker et spesielt fenomen. (Jacobsen, 2012) Vi kunne også benyttet oss av til eksempel åpne gruppeintervju, men dette er vanskeligere å få til rent praktisk, i tillegg er vi ute etter individuelle synspunkter, ikke gruppen i sin helhet.

Vi gjennomførte alle intervjuene ansikt til ansikt. Det er for oss viktig, da det ser ut til at personer har lettere for å snakke om følsomme tema ved ansikt til ansikt-intervjuer enn telefon/internett. (Jacobsen, 2012) Intervjuene ble foretatt på respondentene sine arbeidsplasser, da dette var mest praktisk. I tillegg er dette en naturlig kontekst for intervjuobjektene. Men vi må huske på at det finnes ingen kontekster som er nøytrale, alle påvirker intervjuene i en eller annen form. (Jacobsen, 2012) Intervjuene var åpent strukturert med intervjuguide inndelt i tema med fast rekkefølge og kun åpne svar. Dette for å være helt sikre på at vi fikk frem all relevant informasjon fra respondentene. For å være sikre på at vi fikk med oss all informasjon under intervjuene benyttet vi oss av lydopptak under intervjuet. Intervjuene ble alle gjennomført av Jon Olav Stedje som allerede kjenner respondentene ved at han er tilknyttet samme nettverk via en annen bedrift og har derfor allerede et etablert tillitsforhold til respondentene, noe vil øke muligheten for åpen informasjonsutveksling. Dette beskriver Jacobsen slik;

”For å oppnå en åpen informasjonsutveksling er det nødvendig at det etableres en tillitsrelasjon mellom intervjuobjekt og intervjuer. Dette er ingen enkel sak. Tillit er som regel noe som utvikles gjennom samhandling over tid, eller som knyttes til visse veletablerte institusjoner den enkelte har erfaring med. Som regel vil intervjueren være ukjent for den som blir intervjuet. Han eller hun kommer bare inn i den intervjuedes liv for en kort stund og kan lett oppfattes som en som bryter inn i privatlivet.” (Jacobsen, 2012:149).

Det vi må tenke over er at dette også kan påvirke validiteten, siden respondent og intervjuer kjenner hverandre fra før, og begge har interesser i nettverket. Derfor var det viktig for oss at intervjueren var så objektiv som mulig for å unngå at respondentenes svar farges av intervjueren.

3.2.2 Utvalg av enheter

AHÅ nettverket består av rundt 20 bedrifter og to destinasjonsselskaper. Dette inkluderer hoteller, skisentere, aktivitetsbedrifter og transportselskaper. Hadde vi hatt ubegrenset med tid og ressurser hadde det optimale vært å intervju bortimot samtlige. Siden vi ikke har ubegrenset med tid og ressurser valgte vi å intervju rundt fem respondenter fra forskjellige aktører i nettverket. Vi valgte ut respondentene på bakgrunn av informasjon, som Jacobsen beskriver; *”Vi kan også rett og slett velge ut respondenter som vi mener kan gi oss mye og god informasjon.”* (Jacobsen, 2012:174) på bakgrunn av at vi har kjennskap til bedriftene og respondentene fra før, og derfor har noe kunnskap til hvor gode informasjonskilder de ulike respondentene kan være. Vi valgte også ut respondenter fra forskjellige typer aktører for å få bredde i informasjonen. Vi sendte deretter e-post til de ulike aktørene og spurte om de ville stille som respondenter, noe alle ville, og avtalte tidspunkt for intervju. De utvalgte respondentene er som tidligere nevnt i oppgaven:

Markedsdirektør i Destinasjon Voss og markedsbearbeiding i AHÅ-nettverket
Markedsdirektør for Myrkdalen-konsernet, sitter også i styringsgruppa i AHÅ-nettverket

Booking- og regnskapsansvarlig i VossVind

Daglig leder i Voss Rafting

Medeier og daglig leder i Voss Resort

3.2.3 Utforming av intervju

Vi ønsket å få svar på hvorfor bedriftene ble medlem i nettverket, hvordan bedriftene synes nettverket fungerer i dag og hvilke forventninger de har til nettverket i

fremtiden. Vi utformet en intervjuguide med 15 åpne spørsmål med rom for tilleggsspørsmål. Den samme intervjuguiden ble brukt på alle intervjuene.

3.3 Etterarbeid

Vi vil her presentere hvordan vi gikk frem i arbeidet med analysen av innsamlet data, og gjennomgå i hvor stor grad funnene har validitet og relabilitet.

3.3.1 Analyse av innsamlede data

For å analysere dataene vi har fått inn vil vi benytte oss av en innholdsanalyse. Jacobsen beskriver en innholdsanalyse slik; *"Innholdsanalyse er basert på en antagelse om at det en person sier i et intervju, eller det mennesker gjør når man observerer dem, kan reduseres til et sett færre tema eller kategorier."* (Jacobsen, 2012:187). Når intervjuene er transkribert vil neste steg være å kategorisere svarene. Tilslutt vil vi se på likheter og ulikheter på respondentenes svar i disse kategoriene, og i tillegg opp imot relevant teori. Vi valgte å transkribere intervjuene så vi var helt sikre på at viktige data ikke ble utelatt. Dette vil også være til stor nytte i analysearbeidet da vi lettere kan gå igjennom intervjuene og finne sitater og sammenhenger som da kategoriseres i tema som tidligere nevnt.

3.3.2 Validitet og relabilitet

Med validitet menes undersøkelsens gyldighet og relevans, altså at vi måler det vi ønsker å måle. Med relabilitet mener vi undersøkelsens pålitelighet, altså om den er til å stole på.

"Å kritisk drøfte gyldighet og pålitelighet, også i kvalitative undersøkelser, betyr ikke at vi underkaster data en kvantitativ logikk. Det betyr bare at vi forsøker å forholde oss kritiske til kvaliteten på de data vi har samlet inn." (Jacobsen, 2012:184).

Vi har vært nødt til å forholde oss kritiske til svarene vi har fått fra våre respondenter, da de er representanter fra bedriftene som er eksisterende medlemmer i nettverket og

derfor vil kunne ønske å fremstille sin bedrift og nettverket på best mulig måte. Vi må også tenke over at respondentene er én person fra hver bedrift, og at andre personer i bedriften ville kunne gi oss andre svar. Samtidig er det enkeltpersoners meninger og hvordan de oppfatter situasjonen i dag i forhold til temaet vi er ute etter. Vi mener svarene vi har fått, sammenlignet med teorien vi har funnet er med på å styrke relabiliteten.

I undersøkelsen benyttet vi et ganske lite antall respondenter. Når man benytter kvalitativ metode kan et lite utvalg respondenter gi en viss usikkerhet i forhold til hvor sikre konklusjoner vi som forskere kan ta. Vi kan derfor ikke med sikkerhet si at resultatene vi har kommet frem til ved hjelp av våre fem respondenter er generelle for nettverkssamarbeidet i AHÅ nettverket. Likevel vil vi hevde at bredden i erfaring, kunnskap og kompetanse som våre respondenter innehar, kan sies å være med på å danne grunnlag for både validitet og relabilitet i denne oppgaven.

At intervjumetoden gir rom for våre subjektive oppfatninger og fortolkninger kan være en svakhet ved undersøkelsen. Respondentenes dagsform og hvilke problemer og utfordringer de var opptatt av i øyeblikket er også med å farge uttalelsene deres, dette må vi også ta hensyn til.

Intervjueren som foretok alle intervjuene er som tidligere nevnt ansatt i ett av firmaene i nettverket som vi ikke intervjuet og har derfor god kjennskap til nettverket og respondentene fra tidligere. Intervjueren har da allerede et etablert tillitsforhold til respondentene, noe som øker sjansene for åpen informasjonsutvikling. Men problemstillingen med intervjueren er viktig for oss å huske på når vi arbeider med dataene, siden dette kan føre til farging av respondentene og deres besvarelser. Dette er det da også viktig å være kritisk til gjennom hele oppgaven, da analysene og konklusjonene kan farges av dette forholdet. Men vi har vurdert denne problemstillingen i forhold til intervjueren, og kom frem til ved dette tidspunkt at det likevel ville være det mest hensiktsmessige at denne intervjueren foretok alle intervjuene.

Vi mener å ha satt oss godt inn i relevant litteratur og mener og ha en god forståelse av problematikken innenfor nettverkssamarbeid og turisme. Dette mener vi er med på å styrke oppgavens validitet og reliabilitet.

3.4 Etikk

Jacobsen beskriver etikk i forhold til Samfunnsvitenskapelige undersøkelser slik;

”Samfunnsvitenskapelige undersøkelser dreier seg nesten alltid om å studere mennesker. Hva de tenker, hva de gjør, og hvordan de gjør det. Når vi forsker på mennesker, begår vi også et ”innbrudd” i deres liv, enten når det gjelder den private sfære (familie, venner, kjøpsatferd, eller annet) eller en mer offentlig sfære (jobbforhold, velgeratferd). Dette stiller alle som vil gjennomføre studier av andre mennesker, overfor noen etiske dilemma. Slike etiske overveielser må man så langt som mulig klargjøre før man går i gang med undersøkelse. Samtidig må man hele tiden vurdere de valg man gjør i løpet av undersøkelsesprosessen ut fra etiske prinsipper.” (Jacobsen, 2012:44).

Et av de mest alvorlige etiske dilemmaene er om forskningen man vil utføre kan fysisk eller psykisk skade andre mennesker. Dette gjelder som oftest hos dem som driver medisinsk forskning. Dette er et dilemma som høyst sannsynlig ikke vil dukke opp i samfunnsvitenskapelige undersøkelser, noe som gjør at dette ikke vurderes som en aktuell etisk problemstilling i vår undersøkelse.

Alle respondentene har samtykket til å delta i undersøkelsen, bruk av data og publisering av data som blir hentet inn i intervjuene. I noen undersøkelser har man opprettet personregistre på data, og i de tilfeller må man søke Datatilsynet om tillatelse til å legge inn opplysningene. Denne bestemmelsen vil ikke berøre oss, da vi ikke har innhentet eller registrert sensitive opplysninger om våre respondenter.

4. Drøfting og resultater

I analysen vår skal vi systematisk gjennomgå de fire kategoriene vi har valgt å dele innsamlede data inn i. Vi vil forsøke å trekke likheter mellom uttalelsene fra respondentene, innsamlede data om AHÅ og teorien vi har samlet inn.

Vi har valgt å dele analysedelen opp i kategorier vi mener er relevant for besvarelsen. Kategoriene vi har delt drøftingen opp i er nettverk og samarbeid, kommunikasjon, tillitt, og ledelse.

4.1 Nettverk og samarbeid

Om man ser på hva definisjonen av nettverk er i følge nærings og handelsdepartementet sin reiseleivsstrategi, defineres bedriftsnettverk som *”Et tilbud til små og mellomstore bedrifter i alle bransjer, sektorer og landsdeler, som ønsker å etablere forpliktende samarbeid”* (Innovasjon Norge, 2011). Rønningen (2009) skriver, i sin studie fra Høgskolen i Lillehammer, følgende om nettverkssamarbeid;

”Gjennom samarbeid kan kunnskap, kompetanse, erfaring og informasjon utveksles og foredles. Samarbeid kan også gi økt kapasitet eller reduserte kostnader for den enkelte bedrift.” (Rønningen 2009:38).

Da vi spurte de aktuelle medlemsbedriftene om hvorfor de ble medlem av AHÅ nettverket, svarer samtlige at en av de største fordelene er at de står sterkere sammen. Som Kaia Finne fra Myrkdalen sier; *“en lykkes ikke alene og det tror jeg de fleste har skjønt nå. Selv om man kan konkurrere på noen plan, så er vi absolutt mest tjent med å samarbeide.”*

Om man ser på Jacobsen og Viken(2011) og Scott, Baggio og Cooper(2008) kan man se at små bedrifter drar fordeler av samarbeid for å bygge et sterkere totalprodukt. Dette er i takt med hva samtlige av respondentene mener. Respondenten fra Voss

Resort sier f.eks; “... jeg tror på at det med å samarbeide for å bli gode. Vi er så små, så vi klarer ikke å stå en og en og tro at vi skal klare å skille oss ut.”

Østlie siterer et annet medlem av nettverket, som ikke er respondent i intervjuene, som tydelig viser at han setter pris på verdien av et samarbeidsnettverk i forhold til å kommunisere og vise seg utad. I forbindelse med en messe i Danmark skriver han; “Jeg skulle gjerne vært med, men alene har jeg ikke ressurser til det. Men kjempebra at dere gjør den jobben!” Dette viser tydelig hvordan flere medlemmer er fornøyd med å kunne innlemmes i et samarbeid.

Respondentene er her alle klare på at de ser store fordeler med å være med i nettverket. Dette samsvarer med teorien på området og de viser sammenhenger til f.eks. Rønningen(2009) sin beskrivelse av nettverkssamarbeid tidligere i teksten.

Videre spurte vi om deres forventninger til nettverket, og hvilke effekter det ville kunne ha for deres bedrift. Respondenten fra Voss Rafting svarer at han ser for seg på lang sikt, at det kan gi bedriften gode effekter i form av flere kunder til deres bedrift, samtidig som det kan bringe mer aktivitet inn mot regionen som en helhet. Dette på grunnlag av at aktørene står sammen som en større enhet og blir mer synlige, både nasjonalt og internasjonalt. Dette svarer også godt til teorien til Scott, Baggio og Cooper(2008) om at i et marked med økende globalisering, og dette med at turister har flere destinasjoner å velge mellom, ser man at små bedrifter drar fordel av samarbeid for å bygge et sterkere totalprodukt. Hvis vi sammenligner direkte med funnene i deres undersøkelser som viser at 96 % av respondentene i studiene svarer at det er viktig, ganske viktig eller veldig viktig for dem å utvikle partnerskap med reisebyråer, turoperatører og overnattingstjenester (Scott m fl 2008:112). Å ha kontakt med flere tilbydere som sammen kan skape grunnlag for et komplett tilbud på en destinasjon er av stor interesse for aktivitetstilbydere (Scott m fl 2008:112).

Deling av bedriftenes egne kontaktnett ut i samarbeidsnettverket blir også trukket frem som en viktig effekt av samarbeidet mellom aktørene i nettverket. Enstad i Voss Vind beskriver fordelene av dette ved at en bedrift har et stort kontaktnett i for

eksempel Oslo, mens en annen har et stort kontaktnett i Stavanger. Når disse deles internt i samarbeidsnettverket kan bedriftene dra nytte av hverandres kontaktnett. Fuller-Love og Hunter (2010) presiserer viktigheten av ressursdeling slik; *”Deltakerne i nettverket må være villige til å dele informasjon, ferdigheter og ressurser dersom samarbeidet skal lykkes”* (Sitert av Gjernes, 2013:43). Her viser flere av respondentene sine svar at deling av ressurser internt i nettverket foregår. Slåtten i Voss Resort bekrefter med dette sitatet; *”Men jeg føler jo at hovedideen er jo at vi skal dele internt, alle skal lære av hverandre og vi skal klare å samle flere ressurser til å markedsføre som en enhet.”* at deling av informasjon, ferdigheter og ressurser er et viktig moment i samarbeidet.

Videre spurte vi respondentene om det fantes noen ulemper ved å være med i et nettverk. Det eneste noen av respondentene kunne peke på når det gjaldt dette, var at størrelsen på nettverket kunne føre til visse komplikasjoner. Wenger (1998) snakker om nettverkets størrelse, og dets betydning for deltakernes interesse for fellesskapets arbeid, og forankring i nettverket. Samtidig som fellesskapet må være av en viss størrelse for å være interessant, må man også passe på at det ikke blir for stort, slik at man mister fokus på hva fellesskapet skal være. (Wenger, 1998) Enstad i Voss Vind beskriver problematikken med dette slik; *”Mye prat og lite handling kan det fort bli slike grupper. Mange hensyn å ta. Mange meninger (...) Prosesser opp mot avgjørelser som på grunn av at mange som mener mye kan fort bli feil”*. Wenger (1998) tar også opp problematikken rundt om fellesskapet blir for vidt, kan dette føre til dannelse av sub-grupper (undernettverk). Denne problematikken tar Østlie opp ved å beskrive at det blir mer krevende jo større nettverket blir, og at dette kan føre til ulike former for posisjonering.

En annen ulempe i nettverkssamarbeid, som blir nevnt av to av respondentene, er utskiftninger av representanter i nettverket. Som Østlie sier;

“vi opplever jo også det at når du får utskiftninger blant de som er med i nettverket (...) så er det litt utfordrende. Dette fordi vi jobber veldig i tidsperspektiv og planer blir satt, og så kommer det en del nye folk, som kanskje har veldig mye nye meninger som man må ta hensyn til”.

Reiselivsnæringen består av nettverk med mange aktørgrupper og enkeltaktører som har relasjoner til hverandre, disse relasjonene består av et mangfold og serier av relasjoner. Dersom det skjer endringer i et element så vil det gi ring-virkninger i flere elementer (Jacobsen og Viken 2011). Dette blir videre belyst av Anne Cathrine Enstad som ytrer bekymring i forhold til utskifte av personell - *“Personer skiftes jo ut, og personene endrer jo mening, selv om det er samme bedriften.”*

Vi spurte også respondentene om hva de følte var forskjellig med AHÅ nettverket og et rent destinasjonsselskap. Mye av svarene respondentene kommer med i denne sammenhengen er fordelene ved at AHÅ nettverket er mindre, og dermed er problematikken med et stort nettverk mindre, slik som teoriene vi har henvist til fra Wenger (1998) tidligere i oppgaven. Dermed er ulempene i forrige spørsmål blitt til en fordel om man ser det i forhold til et destinasjonsselskap. Vi kan da kunne si at selv om det i forrige spørsmål ble sett på som at AHÅ-nettverket er såpass stort at størrelsesproblematikken er gjeldende, så er problemet uansett større ved alternativet, altså destinasjonsselskapet.

Videre stilte vi respondentene spørsmål om deres oppfatning om hva formålet og markedsstrategien til AHÅ går ut på. Dette gjorde vi for å finne ut om respondentene har en felles forståelse/oppfatning av hva formålet med den overordnede strategien til AHÅ er. Her ser vi helt klart forskjell i svarene til respondentene, der tre av de mener de har en klar forståelse av dette, mens to av respondentene mener å har bruk for lite tid til å sette seg tilstrekkelig inn i dette. Prosjektleder, Erik Østlie fra Destinasjon Voss, presiserer at medlemmene i nettverket har full tilgang til alt som blir laget. At det ikke finnes noen hemmeligheter overhodet. Det skrives handlingsplaner, budsjetter og rapporter, som blir lagt tilgjengelig for alle medlemsbedriftene. Men som en av respondentene sier; *“Eh, ja, det er for sjå vidt blitt god formidlet. Jeg skal ærlig si at jeg ikke har satt meg godt nok inn i selve markedsstrategien, selv om jeg kjenner til hovedlinjene der.”*, mens vi på andre siden har respondenten fra Myrkdalen som har dette å si; *“ja, vi skal øke antall kjøp i år hos aktørene, øke aktivitets-bookingen og trafikken inn til oss. Så det er egentlig helt klart. Business.”* Man ser at det helt klart er viktig å sette seg inn i formål og markedsstrategien til nettverket. Selv om bedriftene har en travel hverdag, er det likevel viktig å sette av tid til å prioritere nettverksaktivitet da det faktisk er igjennom nettverk at man har tilgang

til en større erfaringsbase som kan støtte og hjelpe (Kjølhamar, 2000) Dette er tegn til at flere av bedriftene kan ha en jobb å gjøre med å sette seg inn i markedsstrategien og formålet på en mer konkret måte i framtiden. Petterson(2010) understreker viktigheten av å ha et klart definert formål når man etablerer nettverk. Imidlertid mener han at formålet ikke trenger å være evigvarende, men kan gjerne justeres underveis. Ifølge Johannesen og Olsen (2008) forutsetter suksess i nettverk, basert på tillit og gjensidig ansvar, at man klart og tydelig har definert hva man vil oppnå.

For å få litt bedre forståelse av hva hver enkelt bedrift forventer å få ut av dette relativt nyoppstartede nettverkssamarbeidet, stilte vi et spørsmål om hva de forventet å få ut av samarbeidet etter endt prosjektperiode i 2016. Respondenten fra Myrkdalen sier det slik;

“Jeg tror først og fremst at vi skal ha klart å posisjonere regionen og de produktene mye tydeligere, og at vi må få helt klart forventninger om at vi skal opp med konkrete konsept inn mot kurs og konferanse, men og inn mot det internasjonale markedet, som er book-bare kommersielle produkt. Kanskje enda tydeligere posisjon, at vi er kjernen i aktivitet på Vestlandet eller i Norge.”

Dette samsvarer med alle de andre respondentene sine svar, men respondenten fra Voss Vind legger til poeng som kan være viktige for de litt mindre aktørene i nettverket. Hun sier som følger;

“...at man skal dra i land noen avtaler, som drar penger og omsetning, og folk inn i området, og at kontakten som blir innad i nettverket. At vi blir flinkere til å rikke hverandre og være mer bevist på hele området vårt da. Ikke bare hva som foregår innenfor husets 4 vegger her(...) Vi er helt avhengige av all aktivitet rundt, vi kan ikke bare sitte å tro at vi klarer oss på egenhånd, for det gjør vi ikke.”

Samarbeid viser seg å være en svært ønskelig faktor hos de forskjellige aktørene i nettverket. Kanskje vi også kan si at de små bedriftene i enda større grad føler de har større nytte av et slikt nettverkssamarbeid. En god samarbeidsevne som gir synlige

resultater kommer likevel ikke av seg selv. Herifra går vi videre for å se nærmere på hva som kan forsterke samspillet innad i nettverket.

4.2 Tillitt

Som nevnt i teoridelen så er tillitt en viktig faktor i nettverksteorien. Mye av det vi har funnet belyser viktigheten av tillitt innad i et nettverk.

I følge Kramer (1999) (sisert av Brønn og Ihlen, 2012:87) vil en persons oppfatning av andres pålitelighet, og personens vilje til å inngå i et tillitsforhold til dem, styrkes og svekkes igjennom langvarig samspill. Gjennom samspillet får partene informasjon som de kan bruke til å evaluere hverandre sine egenskaper, motivasjoner og teorier. Ut ifra denne informasjonen sier Brønn og Ihlen (2012) kan hver part avgjøre hvor vidt den andre parten er pålitelig og om den er til å stole på også i fremtiden.

I AHÅ er det som nevnt tidligere flere deler av nettverket med bedrifter som konkurrerer om samme marked. Det vi mener er at f.eks. aktivitetstilbudene på et vis konkurrerer om de samme kundene, mens det er naturlig at det er samhandling mellom de forskjellige kategoriene av tjenester, her representert ved overnatting, transport og aktivitet. Spørsmålet er hvor sunn konkurransen er, og om den påvirker tillitten innad i nettverket på en skadelig måte. Vi spurte derfor respondentene om de oppfattet at det er en slags konkurransesituasjon innad i nettverket, siden det er flere aktører som driver med det samme. Her svarte nesten samtlige at det finnes konkurranse, men at det foregår på sunne premisser. De presiserer også at konkurranse er sunt, da det fører til at alle må gjøre sitt beste for å utvikle sin bedrift til å levere bedre produkter. Som respondenten fra Voss Resort sier det;

“Ja, det ser du jo i noen grad, men det er jo helt greit. Altså om en ikke passer på egen butikk, hva gjør du da. Så det må man få lov til, men samtidig har jo folk åpnet veldig opp sant, og er veldig mottakelige til å samarbeide på mange nye måter. Så den konkurransen som er der er sunn, og den må være der. Utover det tror jeg tillitten er høy så langt. Alle vil hverandre vel her.”

Selv om det stort sett virker som om det ikke er store utfordringer med konkurranse-situasjonen i forhold til tillit, får vi også noen indikasjoner på at det er litt usikkerhet rundt emnet. Som Enstad i Voss Vind sier, *“Men en ting er jo hva som sagt i sosiale lag, og rundt bordet. Vet ikke hva folk sier når de er ute.”* Som Kaufmann m.fl. (2011) sier at tillit består av fem kjerneelementer der integritet er en av dem. Det må være et samsvar mellom det man sier og det man gjør. Kaufmann sier også at; *“Tillit er en positiv forventning om at en annen person gjennom ord, handling og beslutninger ikke vil handle rent opportunistisk”* (Kaufmann m.fl. 2011:359). Videre sier Kaufmann m. fl. (2011) at en person handler på vegne av egne behov uten å ta hensyn til hvordan dette påvirker andres behov, eller hvilke effekter handlingene har for andre. Det vil kunne være viktig å skape og ivareta tillitten innad i nettverket. Som Olaisen og Johannesen (2002) sier det, så vil mistillit og tillitsbrudd føre til at nettverket mister sin troverdighet, både innad og utad.

For å få enda mer utdypende svar på tilliten i nettverket spurte vi om konkurranse-situasjonen kunne ha innvirkning på tilliten i nettverket. Østlie, prosjektleder i AHÅ, svarer følgende;

“Ja, man må være veldig nøytral (...) man må prøve å gjøre deltakerne bedre. Du kan ikke bare selge, du må selge nettverket, at du må ha fokus på nettverket ditt. Som sagt, jeg sitter i et glasshus, og hvis de som er med i nettverket mener at man heller over på noen mer enn andre så vil det bare bli fjas. Litt vanskelig å si, men det er en sånn du nesten hver dag blir konfrontert med, at du må selge helheten og passe veldig på det.”

Tre av respondentene hevder at konkurransesituasjonen ikke vil ha særlig innvirkning på tillitten innad i nettverket, mens de to andre er litt mer nølende i forhold til dette. Respondenten fra Voss Resort advarer mot at mistillit kan oppstå på bakgrunn av en konkurransesituasjon, men at det ikke er tilfellet i nåværende tidspunkt. Ifølge Martinsen i Hvamstad (2007) må man være forsiktig med å operere med skjulte agendaer da dette er et klart misbruk av nettverket. Dette kan skade tillitten som igjen kan forstyrre den ønskelige dynamikken. Gjernes (2013) påpeker også at tillitt er vanskelig å skape, men lett å ødelegge. Enstad fra Voss Vind presiserer at det er

viktig at bedriftene har tillitt til ledelsen, dette fordi ledelsen må ha tillitt til å kunne ta avgjørelser på vegne av hele nettverket.

Denne delen av oppgaven viser viktigheten av tillitt, både mellom bedriftene og mot ledelsen, og at dette kan være noe nettverket må fokusere mer på. Funnene i denne delen av drøftingen viser at tillitten i nettverket er av stor betydning og at den er viktig for utviklingen av nettverket. Uten tilstrekkelig tillitt vil mange av nettverkets funksjoner bli svekket eller helt ødelagt. Samhandlingen i nettverket virker i stor grad å være basert på tillitt. Videre i drøftingen vil vi nå gå nærmere inn på den interne kommunikasjonen i nettverket.

4.3 Intern kommunikasjon i nettverket

I denne delen av drøftingen tar vi for oss området kommunikasjon. Med kommunikasjon internt i nettverket mener vi all kommunikasjon som foregår innad i selve nettverket. Dette innebærer da kommunikasjon mellom ledelse og bedrifter og kommunikasjon fra én bedrift til en annen.

Som teorien underbygger er kommunikasjon en kritisk faktor innenfor nettverkssamarbeid. *”Kommunikasjon, påvirkning og erfaringsoverføring er grunnleggende sosiale mekanismer knyttet til vår samhandlingskompetanse”* (Johannessen og Olsen 2008:155).

Alle respondentene er her entydige om at kommunikasjonen alltid kan forbedres, og at dette er noe de ser et behov for å rette mer fokus mot. Dette oppsummeres bra av respondenten fra Destinasjon Voss som sier; *“Altså, kommunikasjon kan du alltid bli bedre på, det er den største utfordringen i alle nettverk.”* Ved videre utdypning i sine svar kommer flere av respondentene med mer konkrete kommunikasjons-utfordringer som nettverket har. En av disse utfordringene som to av respondentene kan fortelle om går på informasjonen fra styringsgruppen som består av mye e-poster som blir sendt ut til bedriftene. Voss Rafting sin representant belyser denne utfordring slik; *“Mail kan til tider kanskje mistolkes, det er ikke alltid like lett å kjenne på sinnsstemningen når folk sender en mail.”* Representanten legger også til at, i det

store å hele, så han er fornøyd, men at kommunikasjonen alltid kan forbedres som tidligere nevnt. Dette kan knyttes tett opp i mot teorien til Johannessen og Olsen (2008) om at virkningen av kommunikasjon hovedsakelig er bestemt av kroppsspråk og stemmebruk. Og at ordene eller hva vi sier har langt mindre betydning. Dette kan kanskje gi en pekepinn på at utstrakt bruk av e-post er en grei måte og informere på, men at overbruk av dette fører til at bedriftene lett overser informasjon. Dette er noe som representanten fra Myrkdalen beskriver godt i dette sitatet; *“Det er av og til at det ikke er den e-posten du plukker opp først fordi det brenner med daglig drift, men derfor er det viktig med disse samlingene sånn at man får satt fokus.”*

Når man snakker om møtevirksomheten (samlingene) i nettverket advarer Wenger (2003) mot for høy møtefrekvens, men samtidig peker han på at møtene ikke må bli for sjeldne heller. Både for mye og for lite kan føre til at deltakerne går lei og mister interesse. De fleste av respondentene sier at møtene er viktige, men det presiseres også at disse møtene er ressurskrevende, noe som gjør at ikke alle har kapasitet til å stille på møtene. Noe som igjen går utover deres involvering i nettverket. Bakkevig m. fl (2007) advarer mot det strategiske nettverks-dilemmaet. Om du er for tilbakeholden i et nettverk, mister du muligheten til verdifull hjelp og/eller verdifull kunnskap, tilgang til andres erfaringer og kompetanse, og til å bli en del av fellesskapet. Er du derimot for aktiv kan det innebære risiko for at andre tar dine ideer. Dette er også en av grunnene til at tillit er viktig i nettverket, slik at bedriftene ikke er redde for å være aktive, og dermed få mer ut av nettverket. Representant fra Destinasjon Voss sier;

“Nei, altså jeg er av den oppfatning at når man er med i et nettverk så har man en rolle selv om å spille inn de tingene man(...)selv står for, og det er viktig det å være på i et nettverk. Om du ikke er det, mener jeg du like godt kunne vært foruten.”

Østlie mener her at om man ikke tar en aktiv rolle i kommunikasjonen på de interne møtene i nettverket og annen intern kommunikasjon, kan man gå glipp av informasjon, og miste muligheter til verdifull hjelp og kunnskap, samt at man står i en dårligere posisjon til å få fremmet sine egne interesser som medlemsbedrift. Vi kan se likheter til dette igjennom svaret til respondenten fra Voss Resort som sier; *“Det er jo klart det er noen som ikke kommer på møter og på den måten ikke deltar nok, da er*

det jo vanskelig å få delt, når folk ikke gidder å stille opp.” Respondenten fra Voss Reorts, som er del av prosjektledelsen, viser her, ved å ordlegge seg som han gjør, en misnøye med denne delen av dynamikken mellom aktørene. Noe som kan tolkes som at det finnes områder for forbedring.

Videre har en av respondentene identifisert problematikk i forhold til kommunikasjonen oppover og nedover i nettverket. Kommunikasjon vertikalt i et nettverk beskriver Cornelissen (2012) som at nedover kommunikasjon består av elektroniske og verbale metoder til å informere ansatte om deres organisasjon, dens ytelse og de ansattes bidrag og ytelse på en måte som de kan forstå. Han sier videre at å la ansatte kommunisere oppover er viktig fordi ansattes ideer, tilbakemeldinger på deres arbeidsmiljø eller kritikk av planer og ideer annonsert av ledelsen kan bli brukt til å finne måter å forbedre organisasjonens overordnede ytelse og profitt. En av respondentene sier; *“Jeg synes at det av og til i AHÅ grupperingen fra prosjektledelsen er litt ovenfra og ned holdning. Noe som da gjenspeiler seg i informasjonsflyten.”* Selv om det er kun en av respondentene som direkte går inn på dette spesifikke temaet, kan muligens dette knyttes sammen med de andre respondentenes svar på at kommunikasjonen alltid kan forbedres.

Cornelissen(2012) beskriver i sin modell for to-veis symmetrisk kommunikasjon, at den består av en *dialog* framfor en *monolog*. En toveis symmetrisk kommunikasjon, innebærer også at det er felles forståelse og mulighet for ytringer på tvers av posisjon i nettverket. Dette for å gi alle aktørene en mulighet for medvirkning og utvikling. Dette bringer oss inn på det vi stilte noen av respondentene som oppfølgingsspørsmål, om de føler at det er toveis kommunikasjon i nettverket. Dette var et oppfølgings-spørsmål vi stilte de respondentene vi ikke følte vi hadde fått et tydelig inntrykk av dette ut ifra tidligere svar. Vi har under intervjuene fått et inntrykk om at to-veis kommunikasjonen er bra, men at det også her finnes et forbedringspotensial. Som respondenten fra Myrkdalen sier;

“... vi klarer ikke helt å kommunisere oss bedriftene imellom til en hver tid, så det er veldig avhengig av at prosjektlederne driver prosessen framover. Det må være helt tydelig. For det tenker jeg er en forventning når man kommer inn i et nettverk, så kan de godt skyve oppgaver tilbake til oss, og at vi ruller på hvem som tar

hovedansvaret. Men prosjektlederne må være helt innforstått med at om det skal bli fremdrift, så må de ta tak. I kanskje enda større grad.”

Vi ser tendenser til at noe av ansvaret for vellykket kommunikasjon i nettverket blir forventet å ligge hos ledelsen. Dette bringer oss videre til neste del i drøftingen der vi går nærmere inn på nettopp dette temaet.

4.4 Ledelse

I intervjuguiden la vi ikke inn noen konkrete spørsmål om ledelse, men dette var et tema noen av respondentene var innom. De elementene respondentene gikk inn på angående ledelse, henger sammen med både tillitt og kommunikasjon. Derfor har vi valgt å drøfte ledelse separat, men med paralleller til de andre drøftingsområdene. Fugelli (2011) viser sammenhengen mellom ledelse og tillit, som er sentralt i vår drøfting av dette temaet, slik;

”Tillit er menneskets følelse av at andres godhet, ærlighet og dyktighet er til å stole på. Tillit medfører ofte en overføring av makt til en person eller et system, makt til å handle på mine vegne, til mitt beste” (Fugelli, 2011:1)

Derfor er tillit igjen et viktig tema innunder drøftingen av våre respondenters svar i forhold til ledelse. Den informasjonen vi har fått fra respondentene når det gjelder dette temaet viser at det er felles for de tre respondentene som er inne på temaet at prosjektledelsen må ha makt og tillit til å kunne ta avgjørelser på vegne av nettverket. Dette beskrives av respondenten fra Voss Vind;

“Jeg tenker det at en prosjektledelse sitter med tillatelse til å ta avgjørelser, på vegne av en gruppe. Og det må gruppen stole på, og at de gjør det som er riktig. Men jeg synes at i flere tilfeller det har vært litt, vi har bestemt, der det ikke er rom for diskusjoner, og det da ved neste samling viser seg at det de har vært så standhaftige på, faktisk ikke blir noe av, da blir det litt feil fremgangsmåte av og til.”

Dette viser som vi tidligere har nevnt at tillit er en viktig faktor i denne sammenhengen. Dette sitatet viser også at det ser ut til å kunne være rom for forbedring i forhold til beslutningstaking i ledelsen, noe som også respondenten fra

Myrkdalen bekrefter i sin kommentar i forhold til ledelse; *“Men prosjektlederne må være helt inneforstått med at om det skal bli fremdrift så må de ta tak. I kanskje enda større grad.”*

Jacobsen og Thorsvik (2007) beskriver at gruppeorienterte ferdigheter omhandler evne til å bygge team og delegere myndighet. Videre hevder Olaisen og Johannessen (2002) at dersom noe skal være verdiskapende for virksomhetens aktiviteter må man knytte verdiene til tillit, tilbakemelding, ansvar/forankring og lojalitet både til og hos den enkelte medarbeider.

Respondenten fra prosjektledelsen i nettverket virker å ha noe av samme forståelsen av problemstillingen slik som de to andre respondentene kan beskrive. Som respondenten fra prosjektledelsen sier; *“Det er ikke alt vi kan fange opp vi som er prosjektledere.”* Dette viser at prosjektledelsen virker å være i besittelse av selvinnsikt, noe Daniel Golman (sitert av Adler, 2008:170) tar opp ved å beskrive et sett av 5 individuelle og sosiale kompetanser som alle er kritiske for å kunne få til vellykket ledelse. Disse fem beskriver han som selvinnsikt, selvregulering, motivasjon, empati og sosiale ferdigheter. Videre belyser respondenten fra prosjektledelsen problematikken i forhold til ledelse og tillit;

“Som sagt, jeg sitter i glasshus, og hvis de som er med i nettverket mener at man heller over på noen mer enn andre så vil det bare bli fjas. Litt vanskelig å si, men det er sånn du nesten hver dag blir konfrontert med, at du må selge helheten og passe veldig på det.”

Dette viser at respondenten fra ledelsen har innsikt i at problematikken er tilstedeværende både med tanke på beslutninger og bedriftenes tillit til ledelsen. Respondenten fra Voss Resort, som jobber tett opp mot prosjektledelsen, belyser også problematikken godt ved denne uttalelsen; *“Det jo krevende å være prosjektleder for så mange bedrifter. Det vil det jo alltid være. Lett å få kritikk, lett å flytte alle problemene opp til prosjektledelsen sant. Så langt tror jeg vi har håndtert det ganske ok.”* Dette bekrefter Prosjektleder Erik Østlie;

“Nei som jeg har sagt før så er jo utfordringen med nettverk at når de de blir litt større så blir det mer krevende, mer utfordrende for de som leder nettverket, Flere

meninger, og du opplever jo til tider litt ulik form for posisjonering. Så det er, det blir plutselig litt mere, hva skal jeg si -det blir litt mer, ehm, støy”.

Dette viser at prosjektledelsen er bevisst på situasjonen, men det kan virke som kommunikasjonen mellom bedriftene og ledelsen har forbedringspotensialer når det kommer til å få belyst og drøftet dette i fellesskap. Dette vil kunne hjelpe til å løse opp i eventuelle usikkerhetselement og styrke tilliten innad i nettverket. Dette kan være en god start på å få løst opp i problematikken vi nå har drøftet, men at det ser ut til at de fortsatt har litt å jobbe med i forhold til ledelse, tillit og kommunikasjon.

5. Konklusjon

Hvilke interne faktorer er kritiske for at nettverket Aktiv Heile Året skal lykkes?

- Hvordan er dagens situasjon i nettverket i forhold til disse faktorene?

Vi ønsket med denne undersøkelsen å få svar på vår problemstilling og utarbeidet derfor en åpen intervjuguide med bakgrunn i teorien vi hentet inn. Vi drøftet videre respondentenes svar opp i mot teorien og foreslår våre konklusjoner basert på dette.

På bakgrunn av respondentenes besvarelser på intervjuene har vi opp mot teorien identifisert fire faktorer som vi mener er de mest kritiske for nettverket. Faktorene vi har identifisert er som følger: Samarbeid, tillit, kommunikasjon og ledelse.

Undersøkelsen vi har gjennomført viser at samtlige av bedriftene mener at de står sterkere sammen, og at de er best tjent med å samarbeide. De understreker også viktigheten av samarbeid ved at de kan dele erfaring, kunnskap og informasjon. Allikevel ser vi også at det er utfordringer når det kommer til samarbeidet. Mange bedrifter fører til at det er mange meninger som man må ta hensyn til. Vi ser også at dette forsterkes ved at utskifting av bedriftenes representanter i nettverket forekommer.

Det er viktig å huske på at det tar tid å skape tillit, men det skal veldig lite til for at den svekkes. De fleste av representantene er inneforstått med at det er en form for

konkurransesituasjon innad i nettverket, men de er også stort sett enige om at denne konkurransen er sunn da den motiverer hver enkelt bedrift til å prestere etter beste evne. Det virker å være god tillit i nettverket, men samtidig er spesielt prosjektledelsen klar over at mistillit kan oppstå grunnet konkurransesituasjonen. Det pekes også på at alle bedriftene må være inneforstått med at når de representerer nettverket kommer deres egen bedrift i andre rekke.

I forhold til kommunikasjon ser vi at det er bred enighet i at kommunikasjonen er god, men at alltid er rom for forbedringer. Det legges også viktighet på at om man skal få ytret sine meninger og standpunkt må man delta aktivt i nettverket. Vi ser tendenser til at noe av ansvaret for vellykket kommunikasjon i nettverket blir forventet å ligge hos ledelsen. Ledelsen legger til rette for at bedriftene skal ha tilgang til all informasjon. De hevder også at det legges opp til en åpen dialog med bedriftene.

Ledelsen virker beviste på sin rolle og har selvinnsikt i de utfordringer som kan forekomme ved ledelse av et nettverk. Det legges stor vekt på at ledelsen må ha tillit til å ta avgjørelser på vegne av bedriftene, men det er ingen av bedriftene som bekrefter/avkrefter at denne tilliten faktisk er til stede. Det viser at det er rom for forbedring i prosesser opp imot beslutningstaking i ledelsen.

5.1 Forslag til forbedring

Vi ville gjerne hatt undersøkt grundigere sammenhengen mellom de kritiske faktorene vi fant ut ifra problemstillingen. Dette ble litt for mye for oss å sette oss inn i da vi fant prosessen med skriving av bachelor vanskelig.

Vi skulle også ønske at før vi satte i gang hadde innhentet mer informasjon om prosessene og fått innhentet flere erfaringer fra tidligere bachelorstudenter. Videre skulle vi gjerne ha vært mer effektive under selve skriveprosessen. Hadde vi sittet med den kunnskapen vi nå har om skriving av en slik oppgave da vi startet med denne bacheloren hadde nok dette ført til mindre frustrasjon og bidratt til mer effektiv tidsbruk.

Vi har hatt mer enn nok tid til å skrive denne oppgaven, så vi vil ikke si at mangel på tid har hindret oss i noen nevneverdig grad. Vi er i all helhet fornøyd med vårt arbeid rundt denne oppgaven, men vi ser at det alltid er rom for forbedringer.

5.2 Forslag til videre forskning

Siden vi nå har fulgt AHÅ gjennom en tidlig fase, kunne det være interessant å forske videre på dette nettverket ved et senere tidspunkt. Dette for å se om nettverket er levedyktig etter endt prosjektperiode i 2016 når den offentlige støtten kuttes. Det hadde også vært interessant og sett om slike samarbeidsnettverk øker interesse for regionen og økende omsetning for bedriftene. Videre hadde det vært interessant og gjort en komparativ analyse opp mot nettverk i andre regioner.

Litteratur

Adler, Nancy (2008) *International dimensions of organizational behavior*. USA: South-Western .

Brønn, Peggy. Suicic., & Ihlen, Øyvind (2009) *Åpen eller innadvendt, Omdømmebygging for organisasjoner*. Oslo: Gyldendal.

Cornelissen, Joep (2012). *Corporate Communication, A guide to theory and practice*,.Sage Publications LTD.

Gjernes, M. (2013). Materoppgave: Nettverk i opplevelsesbasert reiseliv, En kvalitativ undersøkelse av nettverk i Lofoten. Bodø: Iniversitetet i Nordland.

Grönroos, Christian (2007). *Service management and marketing. Customer Management in Service Competition*. John Wiley & Sons Ltd.

Jacobsen, Dag Ingvar (2012). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Kristiansand: Høyskoleforlaget

Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*, Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, Jens Kr. & Viken, Arvid. (2011). *Turisme, Fenomen og Næring*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Johannesen, Jon Arild & Olsen, Bjørn (2008). *Positivt lederskap. Jakten på de positive kreftene*. Bergen: Fagbokforlaget.

Kamfjord, Georg. (2011). *Det helhetlige reiselivsproduktet, innføring*. Oslo: Fagspesialisten AS.

Kaufmann, Geir & Kaufmann, Astrid. (2011). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Kjølhamar, Kjell Ivar (2000) *Nettverksrelasjoner – En analyse av nettverksbegrepets innhold i teori og praksis med fokus på konsernet Raufoss ASA*. Hovefagsoppgave i Samfunnsgeografi. Trondheim: NTNU.

Scott, Noel & Baggio, Rodolfo & Cooper, Chris (2008) *Network analysis and tourism, from Theory to Practice*. Great Britain: Channel View Publications.

Wadel, Cato (2008) *En lærende organisasjon. Et mellommenneskelig perspektiv*. Oslo: Høyskoleforlaget.

Wenger, Etienne (1998) *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge: Cambridge University Press.

Webadresser:

Bakkevig, Thorsen, Sjørusen, & Johannesen. (2007) Magma – Nettverksdilemmaet. Hentet 20.04.14 fra

<http://www.magma.no/nettverksdilemmaet>

Gausdal, Anne Haugen (2008). Hvordan skape innovative nettverk? Hentet 24.04.14 fra

<http://www.magma.no/hvordan-skape-innovative-nettverk>

Olaisen, Johan & Johannesen, Jon-Arild (2002). “Kompetansebasert verdiskaping - strategier og lederatferd” Hentet 10.04.14 fra

<http://www.magma.no/kompetansebasert-verdiskaping-strategier-og-lederatferd> >

NCE Tourism – Fjord Norway. Hentet 24.03.14 fra

<http://www.fjordnorway.com/no/NCE-Tourism/>

Jakobsen, Erik, W (2008) “Næringsklynger - hvordan kan de beskrives eller vurderes”. Hentet 02.05.14 fra

<http://menon.no/upload/2011/09/27/menon_nringsklynger_01_2008.pdf>

Hvamstad, Eline (2007) “Bygger nettverk”. Hentet 07.05.14 fra

<<http://www.sivilokonomene.no/?nid=78051>>

Innovasjon Norge. “Bedriftsnettverk”. Hentet 02.05.14 fra

<<http://www.innovasjon norge.no/Bygg-en-bedrift/Klynger-og-bedriftsnettverk/Bedriftsnettverk>>

Innovasjon Norge. “Håndbok for Arena-programmet”. Hentet 05.05. 14 fra

<<http://www.arenaprogrammet.no/Global/Arena/H%C3%A5ndboka%20versjon%20februar%202013.pdf>>

Fugelli, Per (2011). “Grunnstoffet tillitt”. Hentet 08.05.14 fra

<<http://www.sykepleien.no/forskning/innspill/673726/grunnstoffet-tillit>>

Innovasjon Norge. “Trender Og Utviklingstrekk Som Påvirker Reiselivet”. Hentet 12.03.14 fra

<<http://www.slideshare.net/innovasjon norge/trender-og-utviklingstrekk-som-pvirker-reiselivet#>>

Statistisk sentralbyrå. (2014). Turistundersøkelsen sommeren 2013. hentet 29.04.14 fra

<<http://www.innovasjon norge.no/Global/Reiseliv/Turistunders%C3%B8kelse n%20sommeren%202013%20-%20Rapport%20-%202412014.pdf>>

Porter, Michael. E. (2000). *Location, competition and economic development: Local clusters in a Global Economy. Economic Development Quarterly*. Hentet 15.04.14 fra

<<http://www.sagepub.com/dicken6/Sociology%20Online%20readings/CH%202%20-%20PORTER.pdf>>

Vinter

Outdoor adventure

Vandring



Aktiv Heile Året

Hardanger - Voss - Flåm

Innhald

1. Bakgrunn	2
2. Kvifor Aktiv Heile Året	3
Prosjektområde	3
Voss – VestlandsHUB og Outdoor adventure capital	4
Aktivitetsprodukta i prosjektområdet	5
Næringsaktørane som deltek i prosjektet	5
3. Hovudarbeidsområde	7
4. Temasatsing	8
Tema satsinga i NCE reiseliv	8
Temasatsing – Aktiv Heile År	9
5. Metodikk	10
6. Mål og rammer	11
Hovudmål	11
Delmål	11
Framdrift	11
Verdiskapingspotensiale	11
Forankring og samhandling	12
7. Prosjektorganisering	12
Prosjektleiing	12
Styringsgruppe og arbeidsutval	13
Ansvar	14
Møtestader	14
Aktørar	14
Samarbeidspartnarar	14
8. Kritiske suksessfaktorar	15
9. Kompetanseoverføring og kunnskapsutvikling	17
10. Finansiering og økonomi	18
Finansieringsplan for ein fireårsperiode	18
Budsjett	19
Voss Vind og Vatn	20

1. Bakgrunn

Prosjektet «Ski heile året», samarbeidsformen og metodikken ein har komme fram til der må kunne seiast å ha vore ein suksess. Med «Aktiv heile året» prosjektet ynskjer ein å spele vidare på dei positive erfaringane frå «Ski heile året», ved at ein vidarefører velfungerande tiltak inn i ei heilårstenking.

Gjennom forprosjektet har ein i samarbeid med overnattings- og aktivitetsverksemdar, gjort seg nyttige erfaringar med å pakke opplevingsprodukt og overnatting. Konkret resultat er tilbodet «Voss vind og vatn», ei skreddarsydd pakke retta mot to ulike segment; familiar og individuelle (sjå vedlegg).

Ein har gjennom forprosjektet og «Ski heile året» sett at samarbeid, og det å samle aktørane regionalt, er eit suksesskriterium for å nå fram på den nasjonale og internasjonale marknaden. Dette er særleg gjeldane i marknadskommunikasjons og marknadsbearbeiding, kor ein saman har ein heilt anna føresetnad for å nå igjennom på den internasjonale marknaden.

Vidare vil regionen gjennom samarbeid i «Aktiv heile året» framstå meir interessant og attraktiv for gjesten, ved at ein får systematisert og profilert Outdoor adventure og vandre tilboda i regionen, likeeins vil dette synleggjere tilboda i seg sjølv. Ved å samordne dei tilboda ein har verte betre på transport og logistikk, vil gjesten oppleve ein meir heilskapleg og attraktiv destinasjon/besøksmål.

«Ski heile året» og forprosjektet til «Aktiv heile året» har vist att:

- Fokus på logistikk og transport er essensielt.
- Faste møtestader for aktørane i prosjektet er viktig.
- Ein må sikre lokalt eigarskap og aktiv lokal prosjektleiing.
- Ein bør våge å synleggjere og satse på lokale fyrtårn .
- Det er ei viktig oppgåve for prosjektleiinga å synleggjere og særleg bevisstgjera aktørane på dei positive effektane av samhandling.
- Ein må satse på målbare tiltak, samt kommunisere måla og resultatata ut.
- Bindande avtalar med næringsaktørar som inneber næringsbidrag er essensielt, og vil er avgjerande for å utløyse offentleg medfinansiering.

2. Kvifor Aktiv Heile Året

Aktiv Heile Året skal være eit samarbeidsprosjekt på tvers av kommune og fylkesgrensene, dette er heilt i tråd med regjeringas reiselivsmelding «Destinasjon Norge».

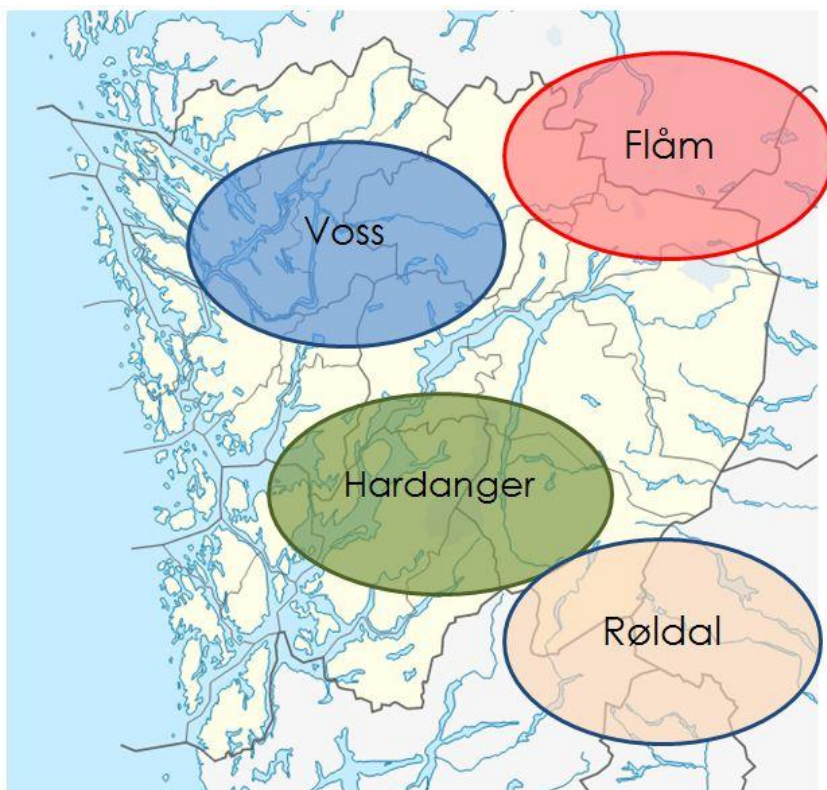
Prosjektet tek mål av seg å utvikle ein ny forretningsmodell for aktivitetstilbydarane i prosjektområde samt auke «adventure faktoren». ¹

Aktørar i Hardanger, Flåm og på Voss, vil samarbeide i eit Adventure Travel nettverk, for saman å styrke den internasjonale konkurranseevna. Målet er å internasjonalisere prosjektområde som reisemål.

Hovudfokus vil liggje på produktutvikling, logistikk løysingar, marknadsintroduksjon og sal og booking løysingar av vinter, vandre og outdoor adventure produkt.

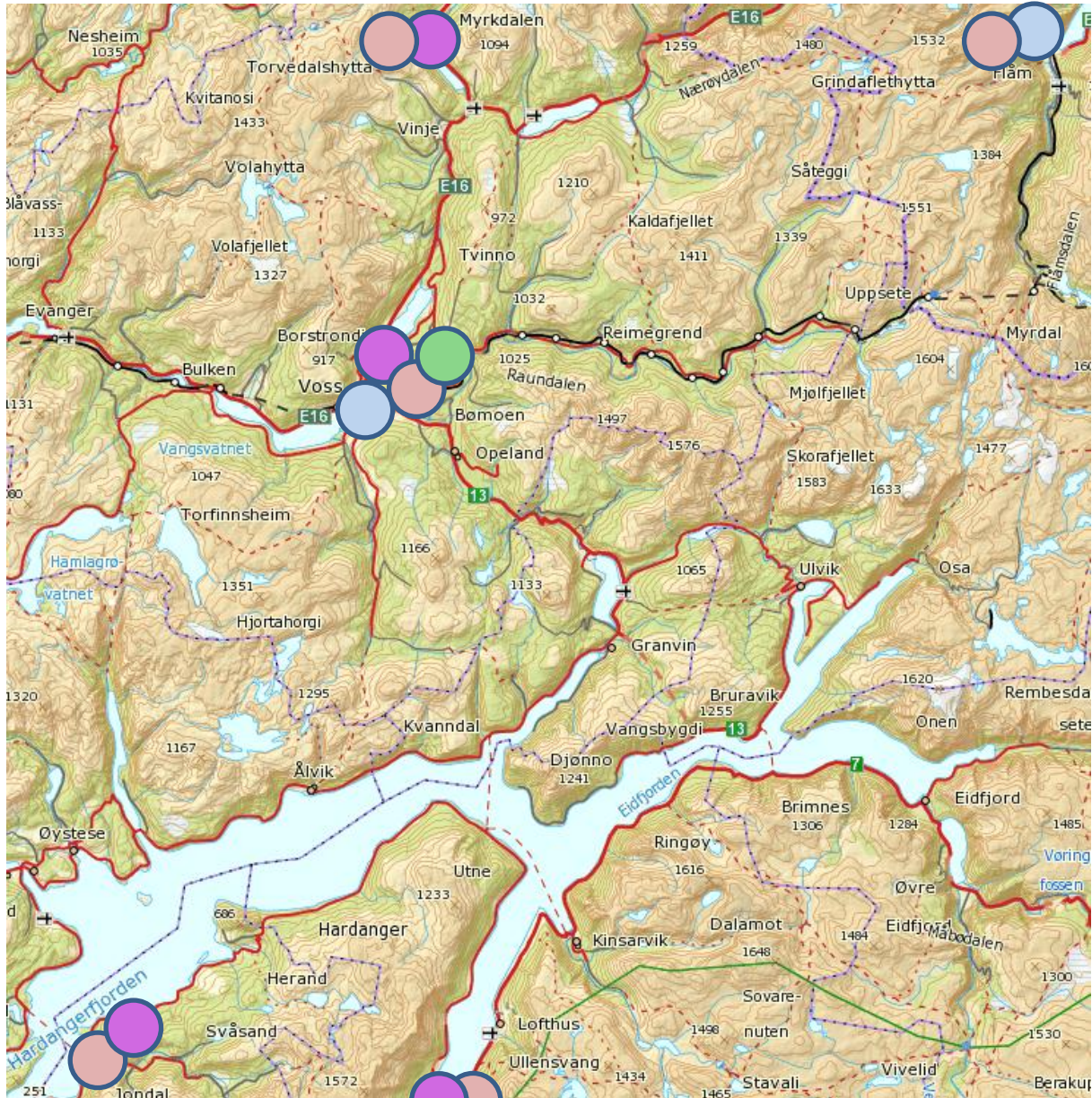
¹) Norge skårer spesielt lavt på «adventure faktor» som i ATTA rapporten betyr: «Adventure activity resources and entrepreneurship».




Prosjektområde



Voss – VestlandsHUB og Outdoor adventure capital

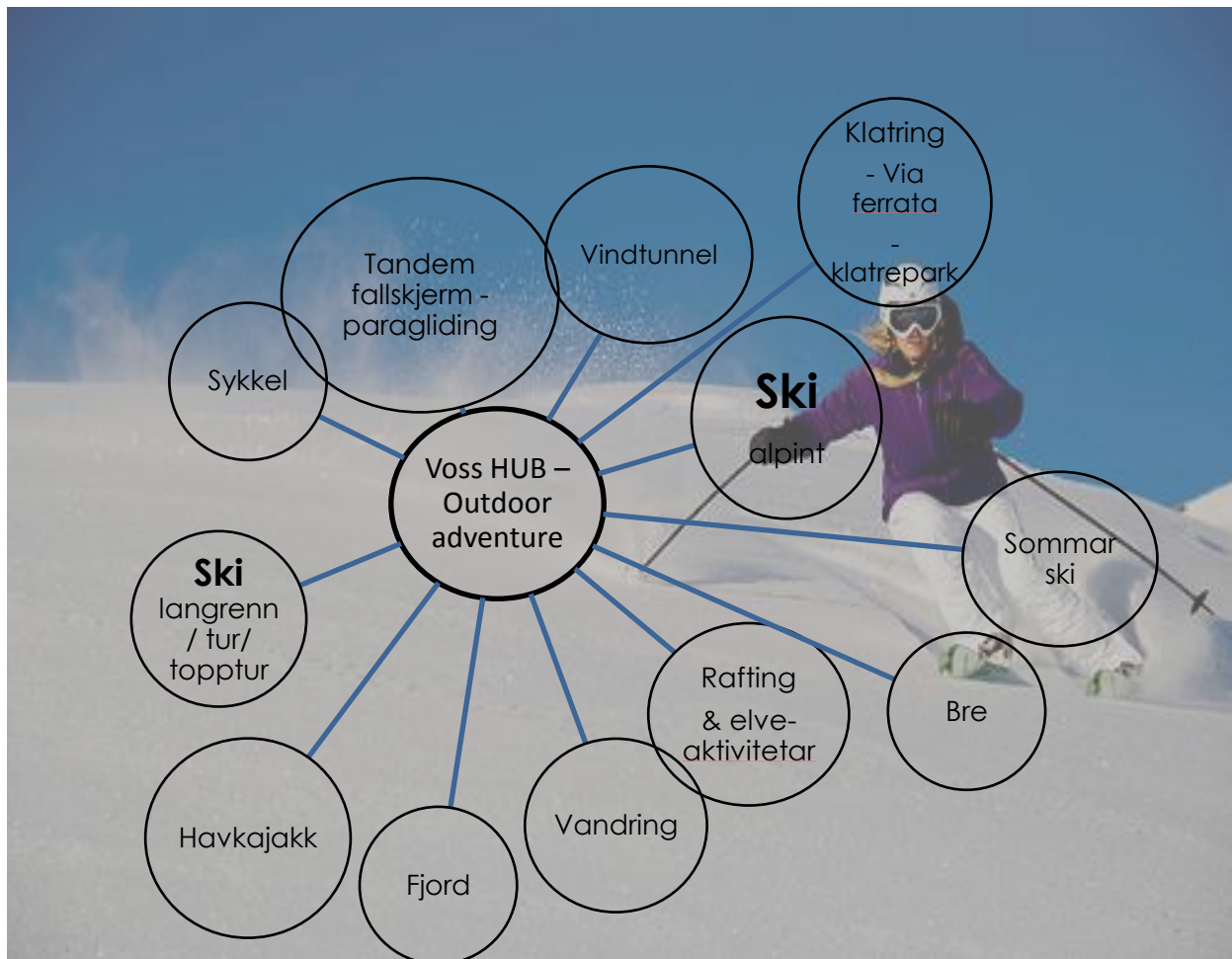
Voss er av NCE reiseliv peika ut som ein av to HUBar i Fjord Norge for outdoor adventure. Prosjektet ynskjer å nytte seg av denne posisjonen, ved å profilere ein VestlandsHUB kor ein innanfor rimelege reiseavstandar kan tilby verdslende produkt og pakker.



Kommersielle aktørar Vatn	
Kommersielle aktørar Luft	
Kommersielle aktørar Land	
Kommersielle aktørar Ski	

Aktivitetsprodukta i prosjektområdet

Ser på mangfaldet av tilbod innan utandørs opplevingar i prosjektområdet, kan ein trygt sei at område som ein felles destinasjon har eit unikt tilbod til besøkande.



Næringsaktørane som deltek i prosjektet

Desse næringsaktørane har signert tilslutningsbrev, og er deltakarar i prosjektet.

Skisentera

- Voss Fjellandsby – Myrkdalen
- Voss Resort
- Røldal Skisenter
- Visit Fonna

Aktivitetsverksemder

- Voss Raffingsenter AS
- Voss Vind AS
- Skydive Voss / Voss Fallskjermklubb
- Folgefonni Breførarlag
- Opplev Odda AS

Overnattingsverksemder

- Fleischer`s Hotel
- Terminus og Augustin (Bergen)
- Brakanes Hotel group

Andre

Flåm – ved Aurland Ressursutvikling AS

Hardanger – ved Reisemål Hardangerfjord



3. Hovudarbeidsområde

Marknadskunnskap
Marknadsbearbeiding

- Nasjonalt – ferie/fritid
- Nasjonalt – kurs/konferanse
- Internasjonalt – turoperatørmarknaden
- Internasjonalt bedriftsmarknad/incentive

Logistikk

- Internasjonalt – rutebearbeiding fly og båttrafikk til Bergen
- Regionalt – flyplasstransfere Flesland-Voss
- Lokalt – transport mellom aktører tilknytt HUB Voss

Produktutvikling

- Pakking
- Booking og sal av aktivitetar
- Base turisme – knytt til fyrtårn for prosjektområde

4. Temasatsing

Tema satsinga i NCE reiseliv

Prosjektet knytter seg tett mot arbeidet som er gjort i NCE reiseliv på temasatsing. NCE har peika ut fire ulike temastrategiar for Fjord Norge-regionen. De fire tema representerer overordna satsingsområde – romslige tema med vekstpotensiale i eksisterande turisttrafikk og kan representere et potensiale for heilt nye kundegrupper.

TEMA	BEGRUNNELSE
Vandring	Fjellvandring ble valgt basert på sterk etterspørsel, unike naturgitte forutsetninger og store merverdier som kunne utløses med relativt enkle tilretteleggingstiltak.
Ski og vinterturisme	Vinter – med hovedvekt på skiopplevelser – ble valgt basert på tunge investeringer i utvikling av infrastruktur, muligheten for utvikling av regionale fellesprodukter og et svært viktig sesongutvidelsespotensiale med mulighet for utvikling av helårsarbeidsplasser.
Outdoor adventure	Outdoor adventure, med vekt på guidebaserte opplevelser i naturen, ble valgt basert på høy og til dels ubrukt kompetanse i guideindustrien – samt stort potensiale for å utvikle økt attraksjonskraft og betydelige merverdier for reiselivsindustrien. Det sammenfalt også med en spissing av Fjord Norges merkevarestrategi overfor utvalgte internasjonale markeder.
Kultur	Kultur ble valgt basert på regionens sterke kulturhistorie og kulturmiljøer. Bedre samhandling mellom reiselivsaktører og kulturaktører kan utløse store kommersielle merverdier, det berike både eksisterende tilbud og utløse nye markedssegmenter – både regionens byområder og i distriktene.

(kjelde: NCE reiseliv)

Temasatsing – Aktiv Heile År



Vandring



Outdoor adventure



Vinter

	Vandring	Outdoor adventure	Vinter
USP. Unique Selling Point	Vandring frå fjell til fjord	Utandørs opplevingar i verdensklasse	Vinteropplevingar både ved fjord og fjell
Fyrtårn	<ul style="list-style-type: none"> • Trolltunga • Waterfall walks • Stay and Hike • Vandring i naturarv område • Brevandring • Hikeline 	<ul style="list-style-type: none"> • Ekstremспортveko • Voss Rafting • Via Ferrata – Trolltunga • Voss Vind • Tandem fallskjerm • Havkajak 	<ul style="list-style-type: none"> • Voss Resort • Myrkdalen • Folgefonna sommarskisenter • Røldal skisenter • Skiline • Norway in a nutshell

Dei tre satsingsområda til «Aktiv heile året»: *Vinter, outdoor adventure og Vandring*, er likelydande med tre av fire overordna temasatsingar til NCE reiseliv og underliggende konseptstruktur. Fleire av fyrtårna NCE har peika ut, finn ein innanfor området til Aktiv Heile Året, f.eks. Trolltunga for vandring, padling for outdoor adventure og ski som heilskap innanfor resortkonseptet i vintersatsinga.

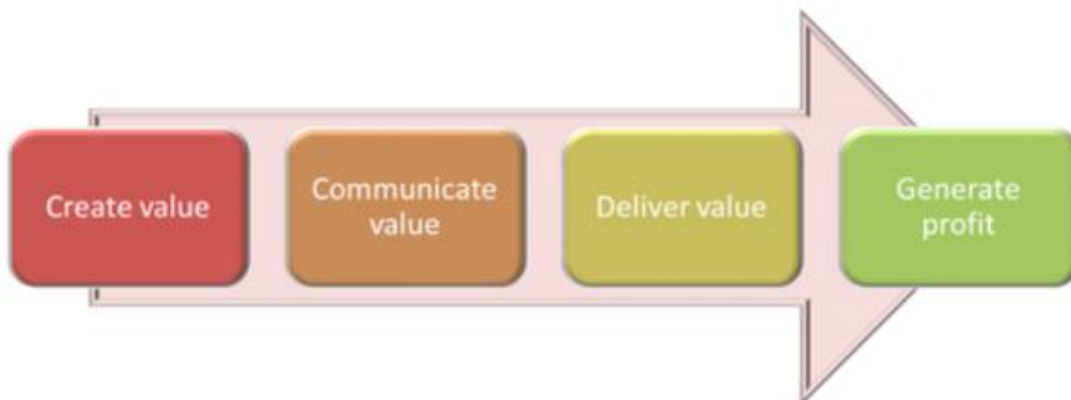
5. Metodikk

Innan reiseliv er det ofte ein debatt om fokus på produktutvikling eller marknadsføring (marknadskommunikasjon). Dette er ikkje eit anten eller, men eit både og. Både produktutvikling og marknadskommunikasjon er viktige virkemiddel innan marknadsføring.

Ein modell som syner korleis desse tema heng saman er Kotler («Marketing guru» og professor i internasjonal marknadsføring, Philip Kotler), sin modell CCDVTP.

CCDVTP = Create, Communicate and Deliver Value to a Target market at a Profit.

Verdien, eller produktet må skapast eller vidareutviklast, ein må kommunisere produktet til marknaden og sikre at produktet vert levert. Dette er verdiskapingsprosessen som alle produkt må gjennom. Korleis ein kan arbeide best mogeleg eller mest effektivt vert opp til nettverket å finne ut. Det er viktig, i fylgje Kotler, at produktutviklingsfasen skjer gjennom samhandling utover eigen bedrift og at marknadskommunikasjon i stor grad handlar om «branding» der handling/kommunikasjon må samsvare med folk sin oppfatning av produkt/konsept. Å finne ein god arbeidsform i prosjektet, som gir rom for å arbeide på kryss og tvers av etablerte posisjoner, er eit viktig suksesskriterium. Her må det vere rom for å teste ut ulike modellar/metodar.



6. Mål og rammer

Hovudmål

- ❖ 80 000 nye gjestedøgn i prosjektområdet innan utgangen av 2016
- ❖ Minimum 5 % årleg vekst i omsetning hjå aktivitetsverksemdene fram mot 2016

Delmål

Produktutvikling

- Etablere minimum 10 produktpakker a la "Voss Vind og Vatn", som er crossover pakker mellom aktørane i prosjektet.
- Få fram nye vinterprodukt utan ski som kan karakteriserast som vinter-fyrtårn, på lik line med skianlegga.
- Etablere effektivt system for salg og booking av desse produktpakkene og opplevingsprodukt generelt.
- Generelt være ein støttespelar og pådrivar for innovative produktutviklingar hjå partnerane i prosjektet.

Logistikk

- Etablere samarbeid for transport mellom verksemdar, tilbod og opplevingar i HUBen
- Auke chaterprogrammet med avgangar kvar veke vinterstid til prosjektområdet.
- Betre tilbodet for flyplasstransfere Flesland - prosjektområde.

Marknadsbearbeiding

- Etablere vestlandshuben som leiande outdoor adventure destinasjon i Europa.
- Fortsettje å ta marknadsandelar vinterstid, slik at omsetjing i skianleggja i prosjektområde er på nivå med Hemsedal innan utgangen av 2016.

Framdrift

For hovudmålet om 80 000 nye gjestedøgn i prosjektområdet innan utgangen av 2016 ser ein for seg at den største veksten vil kome mot slutten av prosjektida, fyrst då kan ein rekne med å «hauste frukter av det arbeidet som vert lagt ned.

Verdiskapingspotensiale

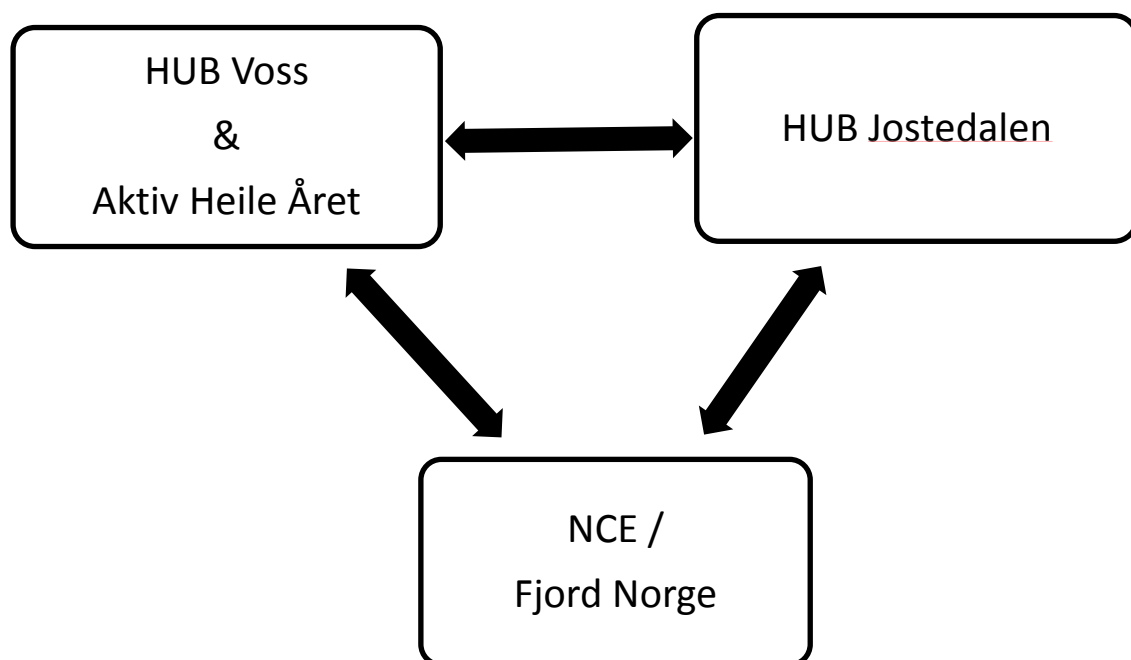
I prosjektet og prosjektområde ligg det eit stort uutløyst verdiskapingspotensiale. Dette er særleg knytt til prosjektområde sine unike kvalitetar som heilårsdestinasjon, den store og breie produktsamlinga /poolen, plasseringa mellom fjord, fjell og by med kort veg til flyplassar og gode tilbod

av anna offentleg transport. Samla betyr dette eit vediskapingspotensial ved å internasjonalisere reisemålet.

Forankring og samhandling

Gjennom NCE reiseliv er det tatt initiativ til to HUBar for Outdoor i Fjord Norge regionen, Voss og Jostedalen. Bedriftsklynga i Jostedalen har gjennomført forprosjekt og søker å gå vidare i eit hovudprosjekt. Gjennom samhandling med denne bedriftsklynga er det mogeleg å ta ut ytterlegere produktinnovasjon (sjå også vedlagt HUB dokument).

Ein ser for seg ei tett samhandling med NCE reiseliv og Fjord Norge i vidareutviklinga av dette HUB konseptet.



7. Prosjektorganisering

Prosjektleiing

Prosjektleiinga (PL.) og prosjektansvaret ligg hjå Destinasjon Voss AS.

Marknadsbearbeiding står sentralt i Aktiv Heile Året. Gjennom ein innovativ samarbeidsform vil ein kommunisere ut kvalitetane ved vår region, introdusere nye produkt og innta nye marknader. Såleis har Erik Østlie, som marknadssjef i Destinasjon Voss, eit overordna ansvar i prosjektet.

Vidare skal det jobbast med konsept og produktutvikling, dette vil Gry Bystøl ha eit hovudansvar for.

Arbeidsfordeling

Erik Østlie:

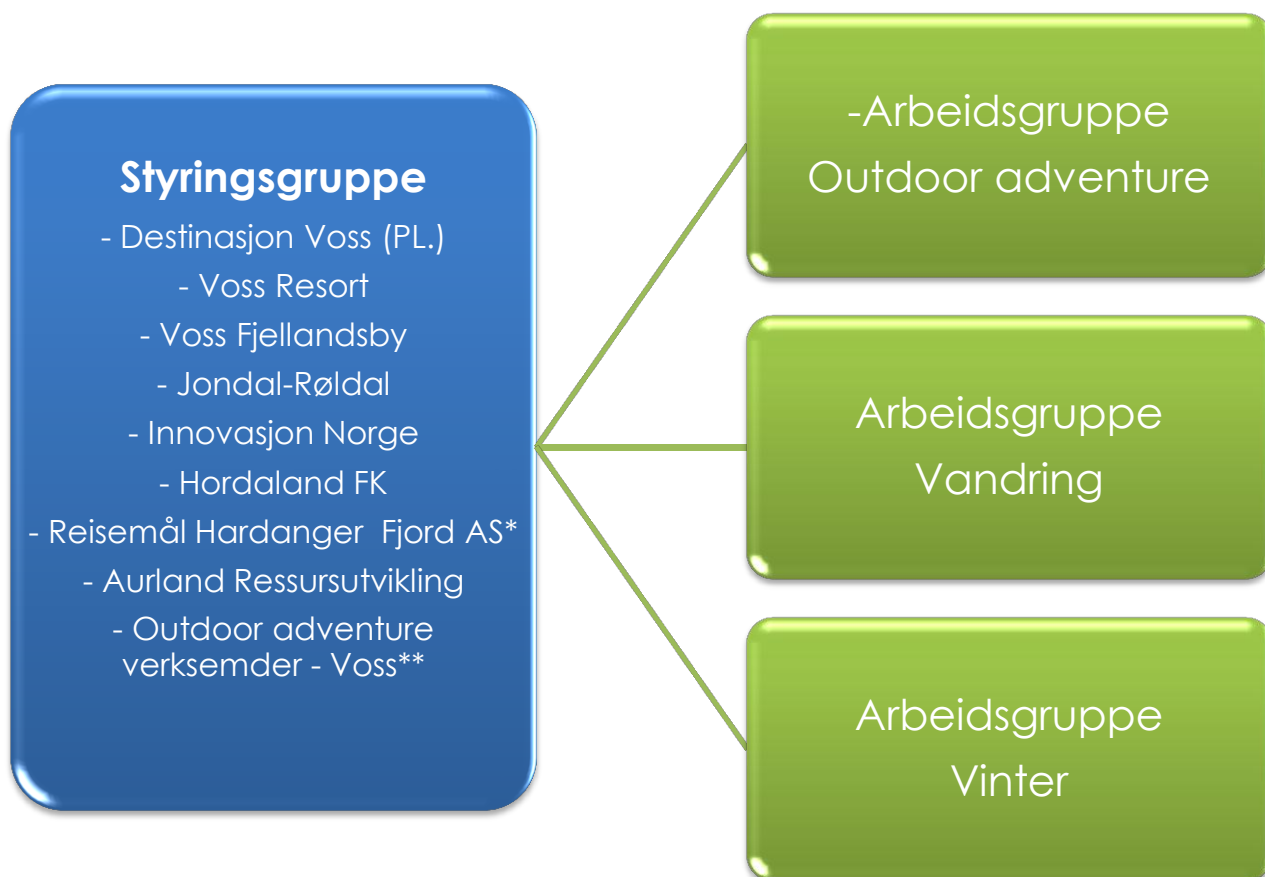
- Marknadsbearbeiding
- Finansieringsløyningar

Gry Bystøl:

- Produkt/konseptutvikling
- Administrasjon, økonomi og rapportering

Vidare kan det verte aktuelt å leggje administrasjon og ansvar for ulike delprosjekt på partnerar i prosjektet, slik at ein spreier prosjektansvar og kompetanseutviklinga ut i prosjektområde.

Styringsgruppe og arbeidsutval



Dei to største aktørane, Voss Resort og Voss Fjellandsby får fast plass i styringsgruppa til prosjektet, medan Røldal og Folgefonna også sit i styringsgruppa.

Innovasjon Norge Hordaland og Hordaland fylkeskommune sit i styringsgruppa som viktige bidragsytarar.

Aurland Ressursutvikling og Reisemål Hardanger Fjord AS representerer Flåm og Hardanger.

*Reisemål Hardanger Fjord AS representerer Outdoor adventure verksemdene i Hardanger i styringsgruppa.

** Outdoor adventure verksemdene i Vossa-område har ein felles representant i styringsgruppa.

I arbeidsgruppene sit representantar frå partner verksemdene i prosjektet.

Ansvar

Styringsgruppa vedtek årlege tiltaksplanar med tilhøyrande budsjett, basert på dei definerte hovudarbeidsområda til prosjektet. Prosjektleiinga står for den daglege drifta, med støtte frå arbeidsutvalet.

Møtestader

- Årleg samling med alle prosjektaktørane i forkant av at styringsgruppa skal vedta tiltaksplan og budsjett for neste år, kor desse vert drøfta.
- 2-4 årlege møte i styringsgruppa.
- Jamlege møte i arbeidsutvalet ved behov.
- Arbeidsgrupper knytt til temasatsingar vert oppretta.

Aktørar

I byrjinga er det ikkje ynskjeleg å knyte til seg eit særleg stort antal aktørar, men heller gjere ei spissa utveljing med bakgrunn i produktkvalitet, moglegheiter og motivasjon til å bidra inn i prosjektet.

Det vert skrive bindande samarbeidsavtalar med aktørar i prosjektet.

Samarbeidspartnarar

- Hordaland Fylkeskommune
- Sogn og Fjordane fylkeskommune
- Innovasjon Norge
- NCE tourism
- Fjord Norge
- Kommunane
- Ekstremспортveko
- Transportørar
- Voss utferdslag
- Voss ski og tursenter

8. Kritiske suksessfaktorar

Kritisk faktor	S[1]	K	RF	Spesielle tiltak
Partnaranes dedikasjon til prosjektet	2	4	8	Nøkkelfaktoren for å lukkast med eit slikt prosjekt er engasjerte partnarar, som ynskjer å gjere ein innsats for felles suksess. For å sikre at partnarane verkeleg ynskjer å bidra inn i fellesskapet og jobba saman for å lukkast, set ein høge krav til storleiken på næringsbidraga verksemdene må gå inn med. På denne måten vil ein sikre at verksemdene har ein høg grad av eigarskap til prosjektet.
Gjennomslag i nasjonale og internasjonale marknader	4	4	16	Skal dette prosjektet kunne karakteriserast som ein suksess, må ein ved prosjektslutt ha oppnådd gjennomslag for dei tre temasatsingane i nasjonal og internasjonal marknader. Dettevert nok det mest kritiske punktet for prosjektet. Det vert viktig med svært god samhandling med Fjord Norge og Innovasjon Norge for å oppnå dette.
Partnaranes leveringsevne og produktkvalitet	3	5	15	Verksemdene, særleg innan vandring og outdoor adventure, er generelt små og sårbare. Det vert difor viktig for prosjektet å setje strenge krav til profesjonalitet og leveringsevne, samt setje inn tiltak for å styrke desse. Men i og med at ein byggjer «ryggraden» i prosjektet på svært solide verksemder, vil dei truleg sikre profesjonalitet og kvalitet.
Noregs attraktivitet som reisemål	4	3	12	Norges generelle attraktivitet som reisemål vil ha stor betydning for prosjektet. Ei økonomisk nedgangstid vil påverke regionens posisjon, men ein har redusert risikoen ved å satse spissa på betalingsvillige gjester (temasatsing).

S = Sanselegdom for at den kritiske faktor skal inntreffe på ein negativ måte

K = Konsekvens for prosjektet dersom den inntreff

RF = Risikofaktor (S*K)

Skala: 1= lite sannsynlig og 6=svært sannsynlig.

Profesjonalitet og leveringsevne hjå aktivitetsleverandørane, vert sett på som ein markant kritisk suksessfaktor. Difor vil ein i prosjektet nytte ei matrise som er utarbeida av NCE for å kvalitetssikre desse eigenskapane hjå aktørane. (sjå matrise under, kjelde: NCE)

Krav til aktivitetstilbyder som skal inn i prosjektet		
PRODUKT	Produktets innhold	<ul style="list-style-type: none"> ○ Tilbudet må være innenfor temasatsingen til NCE ○ Kvalitet i hele opplevelsen ○ Tilstrekkelig utstyr/fasiliteter ○ Krav til egenferdighet ○ Engelskspråklig ○ Skreddersøm on request
	Tilgjengelighet	<ul style="list-style-type: none"> ○ Bookbar og tilgjengelig daglig på e-post og telefon ○ Svar innen 24 timer til kunden (Dertour) ○ Webside på engelsk ○ Rutiner ved avlysing
	Kapasitet	<ul style="list-style-type: none"> ○ Kapasitet tilpasset kundens behov
	Guiding	<ul style="list-style-type: none"> ○ «levende» guide eller skriftlig guide tilgjengelig på minimum engelsk og norsk ○ Sertifiserte guider der dette er aktuelt
	Forutsigbarhet	<ul style="list-style-type: none"> ○ Krav om langsiktighet – et tilbud som eksisterer over tid ○ At man vet at de er der og hva man kan forvente (Backup ifbm sykdom etc) ○ Fastsatt sesong med faste åpningstider og tilbud (min 4 evt 6mnd i året...)
KOMMUNIKASJON	Profesjonell tilnærming i markedsarbeid og internasjonalt perspektiv	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ambisjoner om et internasjonalt marked og forståelse for at en internasjonal kunde er annerledes enn en norsk kunde (kulturforståelse)
	Tilgang på aktuelt markedsmateriell	<ul style="list-style-type: none"> ○ Levere informasjonsmateriell/priser/tekster/bilder innen avtalte frister ○ Tilstrekkelig informasjon
	Forstå TO behov	Prissetting: ikke samme priser som til individuelle kunder
ORGANISASJONEN	Aktivitetstilbyder sin organisasjon	<ul style="list-style-type: none"> ○ Interne sikkerhetsrutiner/HMS/forsikring ○ Fokus på bærekraft ○ Finansiell ryggrad ○ Ressurser til salg/markedsføring og bidra til presse-/visningsturer
SAMHANDLING	Medlem i lokalt destinasjonsselskap	Ja Bedriften må være samarbeidsorientert
	Partner i NCE	Ja – direkte eller indirekte gjennom destinasjonsselskap.

9. Kompetanseoverføring og kunnskapsutvikling

Eit viktig moment i prosjektet er kompetanseoverføring og kunnskapsutvikling, dette er tenkt sikra gjennom:

- Det vert stilt kvalitetskrav til verksemdene som skal delta i prosjektet.
- Verksemdene som er med i prosjektet vil stille krav til kvarande, på levering og profesjonalitet når dei skal samarbeide om felle produktpakker. På denne måten vil dei «dra kvarandre oppover»
- Ein vil etablere ein pool med «aspirant verksemden» som ved prosjektstart ikkje tilfredsstillar kvalitetskrava for deltaking i prosjektet, men som ved hjelp av prosjektet kan komme opp på eit slikt nivå i løpet av prosjektperioden.
- Kompetanseutvikling hjå prosjektpartnarane på produktutvikling, logistikk og marknadsbearbeiding som kan komme andre institusjonar til nytte.

For prosjektet er det svært viktig at det vert bygd kompetanse i dei deltakande verksemdene. Difor vil kompetansehevingstiltak ved kurs, studieturar ol. For verksemdene være viktig. Vidare vil ein engasjere personar i verksemdene som ansvarlege for enkelte tiltak og underprosjekt. På denne måten vert dei ein del av kunnskapsutviklinga, og kan stå for kunnskapsoverføring internt i verksemda og ut til andre verksemdar og organisasjonar.

Eit anna moment som prosjektleiinga vil ha fokus på, er å få overført den marknadskunnskapen som ligg i sentrale ledd som Innovasjon Norge og Fjord Norge, til nettverket og verksemdene.

10. Finansiering og økonomi

Finansieringsplan for ein fireårsperiode

Finansieringsplan 2013 – 2014 – 2015 – 2016

Aktiv Heile Året

	2013	2014	2015	2016
Næringsbidrag aktørar	1 200 000	1 250 000	1 300 000	1 400 000
Overnattingsverksemder	280 000	350 000	350 000	350 000
Andre	200 000	200 000	200 000	300 000
Voss Kommune/Destinasjon Voss	300 000	300 000	300 000	300 000
Aurland Ressursutvikling	150 000	150 000	150 000	150 000
Hardangerrådet	300 000	300 000	300 000	300 000
Hordaland fylkeskommune	750 000	750 000	750 000	750 000
Innovasjon Norge	750 000	750 000	750 000	750 000
Stønad øymerka diverse delprosjekt	500 000	500 000	600 000	600 000
Arbeidsinnsats frå aktørar i prosjektet	570 000	650 000	800 000	1 100 000
Totalt	5 000 000	5 200 000	5 500 000	6 000 000

Budsjett

Overordna budsjett Aktiv Heile Året

	2013	2014	2015	2016
Marknadsbearbeiding				
Nasjonalt		630 000	660 000	720 000
Interntiltak i prosjektområde	120 000			
Nærmarknad	130 000			
Nasjonalt: Møte, kurs, konferanse & event	150 000			
Nasjonalt: Ferie-fritid	150 000			
Presse/visningsturar	50 000			
Internasjonalisering		1 207 500	1 265 000	1 380 000
Nettverksbygging med internasjonale turoperatørar og transportørar	250 000			
Utvikle internasjonalt charterprogram/Logistikk	200 000			
Marknadsintroduksjon adventure tourism via eksterne samarbeidspartnarar	500 000			
Presse/visningsturar	200 000			
Utvikle kommunikasjonsverktøy for nye kanalar		262 500	275 000	300 000
Foto/film	125 000			
Nye medier	125 000			
Produktutvikling		1 575 000	1 650 000	1 800 000
Produktutvikling fellesgodetiltak	200 000			
Samhandling mellom verksemdene på konseptutvikling, produktpakking, booking	400 000			
Spesielle prosjekt (Hikeline år 1 og 2)	750 000			
Arrangementsutvikling	150 000			
Kompetanseheving	190 000	200 000	175 000	225 000
Heilårsarbeidsplassar	110 000	125 000	175 000	175 000
Møteplassar	200 000	200 000	200 000	200 000
Prosjektleiing/administrasjon	1 000 000	1 050 000	1 100 000	1 200 000
Totalt	5 000 000	5 250 000	5 500 000	6 000 000

Voss Vind og Vatn

I
VOSS VIND OG VATN®



Magiske opplevingar med vener eller kollegaer!

Knapt nokon stad på kloden kan du fly vindtunnel og rafte på same reise-mål. Voss gir deg ei pakkeløysing for to unike opplevingar. Du kan gjere alt på ein dag, eller dele opplevingane på fleire dagar.

PRIS pr person: **kr 1645,-**

Rafting grad 3-4+
Mektig naturoppleving som over 30 000 gjestar har prøvd hjå Voss Rafting Senter. Elvene held topp internasjonal klasse og vi garanterer ei fantastisk oppleving saman med erfarne guidar.

Voss Vind
Fly som Superman i Noreg sin fyrste vindtunnel. Opplevinga startar med utdeling av utstyr og introduksjon til aktiviteten. Gjennomføring av flyging i tre minutt tilsvarar tre frittfall frå fly i frå 12 000 fots høgd!

Prisen inkluderer:

- rafting grad 3-4+
- servering av lunsj eller middag i restaurant Elvatun
- flyging i vindtunnel

All aktivitet skjer saman med erfarne guidar/ instruktørar.
Passar for nybyrjarar så vel som erfarne. Overnatting kjem i tillegg, gode prisar hjå samarbeidspartnarar.

Pakkepris inkludert overnatting
Alle prisar gjeld per person for opplevinga VOSS VIND OG VATN og ei overnatting på dobbelrom eller i leilighet for min 2 personar.

Voss Fjellandsby:	kr 2020,-
Voss Vandrarheim:	kr 2085,-
(inkl. frokost)	
Voss Resort:	kr 2245,-
4 personar i leilighet:	kr 2180,-
Fleischer's Hotel:	kr 2735,-
(inkl. middag og frokost)	

Meir informasjon og bestilling:
Destinasjon Voss www.voss.no/pakker 406 17 700
Voss Rafting Senter www.vossrafting.no 51 51 05 25
Voss Vind www.vossvind.no
Eller direkte hjå overnattingsbedrift

NYHENDE
Opning av vindtunnel
28. april 2012



bygd av Vossingar

Topptekst
Bunntekst



Vedlegg 2

Intervjuguide.

Dette er en intervjuguide som skal legge retningslinjer ved kvalitativt intervju i sammenheng med bacheloroppgave.

Denne guiden er veiledende, og det gir mulighet for endring eller utdyping ved behov. Fungerer også som huskeliste for intervjuer.

Spørsmål:

1. Kan du gi en kort presentasjon av deg selv, og bedriften du representerer?
 - Kjerneprodukter.
 - Antall ansatte.
 - Kundegruppe.
 - Type produkter.
2. Er dere med i flere samarbeidsnettverk enn Aktiv heile året? Eventuelt hvor mange og hva er de forskjellige?
 - Hva fungerer godt?
 - Hva fungerer dårlig?
 - Om dårlig, hva føler du kunne blitt gjort annerledes?
 - Er du/dere fortsatt med?

Aktiv heile året:

3. Hvorfor ble dere medlem i Aktiv heile året nettverket?
4. Hvilke forventninger har du/dere til å bli medlem av et slikt nettverk?
 - Hva forventer dere å få ut av samarbeidet?
 - Hvilke effekter vil dette ha for din bedrift.
 - Finnes det ulemper ved denne typen nettverk?
 - Hva er fordelene med Aktiv heile året, kontra å være medlem av et rent destinasjonsselskap?
5. Synes du dette nettverket på noen måte differensierer seg med tidligere nettverk du/dere har vært/er medlemmer av?

6. Hva er din/deres oppfatning av hva som er formålet og markedsstrategien til aktiv heile året?
7. Hvilke forventninger har du /dere til Aktiv heile året etter endt prosjektperiode i 2016?
8. Når det er flere aktører innad i nettverket oppfatter du/dere at det er en slags konkurransesituasjon, og at hver enkelt bedrift vil verne om sine egne interesser?
 - Hotell versus hotell, skianlegg versus skianlegg, aktivitet versus aktivitet.
9. Om dette er tilfelle, hvilke innvirkning tror du det kan ha for tilliten innad i et slikt nettverk?
10. Hvordan føler du/dere kommunikasjonsflyten er innad i nettverket?
 - Hva fungerer godt?
 - Hva fungerer dårlig?
 - Hva ville du/dere gjort annerledes?

Din arbeidsplass:

11. Informerer du innad i din bedrift om nettverket?
 - Hva gjør du/dere for å informere om nettverke i bedriften du representerer?
12. Hvordan stiller dine ansatte kunnskapsmessig om nettverket i henhold til å selge inn andre medlemsbedrifter?
 - Har du/dere tanker rundt dette og eventuelle tiltak?
13. Bruker du tid på nettverket pr uke, eventuelt hvor mye?
 - Mail, telefon, planlegging og andre nettverksrelaterte oppgaver.
14. Hva ser du på som bedriften du representerer sin viktigste rolle som medlem av Aktiv heile året?

Reiseliv:

15. Føler du det er en felles overordnet strategi i reiselivs Norge, og føler du eventuelt at Aktiv heile året komplimenterer dette?
 - Hva er den overordnede strategi, hva er satsningsområdene og hvem har ansvar for at din bedrift er informert om dette?

Vedlegg 3

Skjema for samtykke.

Dette intervjuet er i forbindelse med Jon Olav Stedje, Ove Nestvold og Fredrik Bryn sin Bacheloroppgave i Reiselivsledelse ved Høyskolen i Sogn og Fjordane.

Spørsmålene vil omhandle temaet nettverksbygging i reiselivet med utgangspunkt i følgende problemstilling:

Hvilke effekter kan bedriftene forvente å få ut av Aktiv heile året nettverket?

Med samtykke fra respondenten vil informasjon fra intervjuet bli brukt i besvarelsen.

MVH:

Jon Olav Stedje, Ove Nestvold og Fredrik Bryn

Høyskolen i Sogn og Fjordane.

Informert samtykke:

E. Ståle Voss 18/3-2014

Respondentens navn, dato/sted

E. Ståle Voss 18/3-2014

Jon Olay, Stedje, dato/sted

Ove Nestvold 7/5-14 Sogn dal

Ove Nestvold, dato/sted

Fredrik Bryn 7/5-14 Sogn dal

Fredrik Bryn, dato og sted

Skjema for samtykke.

Dette intervjuet er i forbindelse med Jon Olav Stedje, Ove Nestvold og Fredrik Bryn sin Bacheloroppgave i Reiselivsledelse ved Høyskolen i Sogn og Fjordane.

Spørsmålene vil omhandle temaet nettverksbygging i reiselivet med utgangspunkt i følgende problemstilling:

Hvilke effekter kan bedriftene forvente å få ut av Aktiv heile året nettverket?

Med samtykke fra respondenten vil informasjon fra intervjuet bli brukt i besvarelsen.

MVH:

Jon Olav Stedje, Ove Nestvold og Fredrik Bryn

Høyskolen i Sogn og Fjordane.

Informert samtykke:

Sigbjørn Ståler

Respondentens navn, dato/sted

Jo Stedje *21.03-14* *Uss resort.*

Jon Olav Stedje, dato/sted

Ove Nestvold *7/5-14* *SOGNVIDAL*

Ove Nestvold, dato/sted

Fredrik Bryn *7/5-14* *Sognedal*

Fredrik Bryn, dato og sted

Skjema for samtykke.

Dette intervjuet er i forbindelse med Jon Olav Stedje, Ove Nestvold og Fredrik Bryn sin Bacheloroppgave i Reiselivsledelse ved Høyskolen i Sogn og Fjordane.

Spørsmålene vil omhandle temaet nettverksbygging i reiselivet med utgangspunkt i følgende problemstilling:

Hvilke effekter kan bedriftene forvente å få ut av Aktiv heile året nettverket?

Med samtykke fra respondenten vil informasjon fra intervjuet bli brukt i besvarelsen.

MVH:

Jon Olav Stedje, Ove Nestvold og Fredrik Bryn

Høyskolen i Sogn og Fjordane.

Informert samtykke:

Karoline 18/3/14, Voss

Respondentens navn, dato/sted

Jon Stedje 18-3-14 Voss

Jon Olav Stedje, dato/sted

Ove Nestvold 7/5-14 Sognvold

Ove Nestvold, dato/sted

Fredrik Bryn 7/5-14 Sognvold

Fredrik Bryn, dato og sted

Skjema for samtykke.

Dette intervjuet er i forbindelse med Jon Olav Stedje, Ove Nestvold og Fredrik Bryn sin Bacheloroppgave i Reiselivsledelse ved Høyskolen i Sogn og Fjordane.

Spørsmålene vil omhandle temaet nettverksbygging i reiselivet med utgangspunkt i følgende problemstilling:

Hvilke effekter kan bedriftene forvente å få ut av Aktiv heile året nettverket?

Med samtykke fra respondenten vil informasjon fra intervjuet bli brukt i besvarelsen.

MVH:

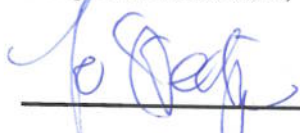
Jon Olav Stedje, Ove Nestvold og Fredrik Bryn

Høyskolen i Sogn og Fjordane.

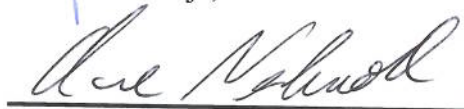
Informert samtykke:

  18/3-14 Voss

Respondentens navn, dato/sted

 18-3-14 Voss

Jon Olav Stedje, dato/sted

 7/5-14 SOGN DAL

Ove Nestvold, dato/sted

 7/5-14 Sogn dal

Fredrik Bryn, dato og sted

Skjema for samtykke.

Dette intervjuet er i forbindelse med Jon Olav Stedje, Ove Nestvold og Fredrik Bryn sin Bacheloroppgave i Reiselivsledelse ved Høyskolen i Sogn og Fjordane.

Spørsmålene vil omhandle temaet nettverksbygging i reiselivet med utgangspunkt i følgende problemstilling:

Hvilke effekter kan bedriftene forvente å få ut av Aktiv heile året nettverket?

Med samtykke fra respondenten vil informasjon fra intervjuet bli brukt i besvarelsen.

MVH:

Jon Olav Stedje, Ove Nestvold og Fredrik Bryn

Høyskolen i Sogn og Fjordane.

Informert samtykke:

Aune Ellen Ørstad 24/3-14

Respondentens navn, dato/sted

Jon Stedje 21/3-14 VASS VINEL

Jon Olav Stedje, dato/sted

Ove Nestvold 7/5-14 SOGNDAL

Ove Nestvold, dato/sted

Fredrik Bryn 7/5-14 Sogndal

Fredrik Bryn, dato og sted

Intervju med Erik Østlie fra Destinasjon Voss 18. mars 2014

Intervjuer: Kan du gi en kort presentasjon av deg sjøl, bedriften du representerer, hva som er kjerneproduktet, kundegruppe og type produkter.

Erik Østlie: Ja. Erik Østlie, markedssjef Destinasjon Voss. Et destinasjonsselskap med 4 ansatte på heltid, pluss noen sommerhjelper. 6 år gammelt. Omsetter for ca. 11 millioner i fjor. Jobber opp mot reiselivet for å skape vekst i regionen og har vel satsningsområder i 6-7 land. Vil du jeg skal si hvilke land det er eller?

Intervjuer: Ja, du kan kort si om hvilke land du har satsningene dine.

Erik Østlie: Altså, de største satsningsområdene nå ligger i Danmark, Nederland, Russland, Norge også jobber vi også litt på å få fart igjen på det engelske og tyske markedet i område.

Intervjuer: Vi skal jo nå igjennom et intervju om samarbeidsnettverk, er du mer i flere samarbeidsnettverk enn Aktiv Heile Året?

Erik Østlie: Ja, nå er det jo vi som har laget Aktiv Heile Året som et nettverk, men det er jo klart at vi har et stort nettverk på Voss med medlemsbedrifter. 130 medlemsbedrifter og vi har 50 eiere. Og vi jobber jo også tett opp mot fylkeskommunen som er en type nettverk, offentlig nettverk. Vi har jo Forum For Reiseliv med møte i hvert fall en gang i måneden, hvor alle destinasjonsselskapene i Hordaland møtes. Jeg vil jo kalle det et nettverk.

Intervjuer: Fungerer det bra eller?

Erik Østlie: Ja samarbeidet opp mot fylkeskommunen og det offentlige med Innovasjon Norge fungerer, etter min mening veldig bra.

Intervjuer: Er det noe du synes fungerer dårlig når det gjelder de samarbeidsnettverkene du nevner?

Erik Østlie: Nei, som jeg har sagt før så er ufordringen med nettverk at når de blir litt større så blir det mere krevende, mere utfordrende for de som leder nettverket. Flere meninger, og du opplever jo

også til tider ulik form for posisjonering. Så det er, det blir plutselig litt mere, hva skal man si - det blir litt mere, ehm, støy. Og vi opplever jo også det med at når du får utskiftninger i blant de som er med i nettverket, altså de som representerer nettverket, så er det litt utfordrende. For vi jobber veldig i tidsperspektiv, og planer blir satt og så kommer det en del nye folk med kanskje veldig mye nye meninger som man må ta hensyn til. Så man sitter jo litt i et sånt glasshus.

Intervjuer: Er det noen nettverk du har vært med i hvor du har tenkt at du er med, men så har du tenkt at dette skulle jeg kanskje ikke vært med på, så kanskje meldt deg ut, eller?

Erik Østlie: Nei, altså jeg er av den oppfatningen at når man er med i et nettverk, så har man en rolle selv om å spille inn de tingene man, eller de sakene man selv står for, og det er viktig det å være på i et nettverk. Hvis du ikke er det mener jeg du like godt kunne vært foruten. Men det er jo en toveis dialog.

Aktiv Heile Året

Intervjuer: Da skal vi snakke litt om Aktiv Heile Året. Hva var din bakgrunn eller Destinasjon Voss, med deg i spissen, sin bakgrunn for at dere opprettet dette nettverket.

Erik Østlie: Nei altså bakgrunnen for Aktiv Heile Året er ganske enkel, og det var at når vi hadde først et større nettverk som het ski hele året, som fungerte veldig bra. Man går sammen og bruker virkemiddelapparatet og blir enig om noen målsetninger om å skape vekst, i det tilfellet Hordaland, og antall skigjestedøgn internasjonalt. Så vi har tatt med oss det beste derifra over i Aktiv Heile Året, og utvidet det. Hvor tanken er at NCE har jo sagt noe om at vi skal bli verdensledende, var vel det første de sa, på adventure-turisme, altså aktivitetsturisme, altså på Vestlandet. Og derfor har nå Aktiv Heile Året blitt et nettverk med de beste og de gode aktivitetsleverandørene i Hordaland og omegn. Og i nettverket så har vi ikke sett på dette med fra gammelt av med kommunal- og fylkesgrense. Det er mer logistikken som styrer hvem som jobber sammen og ikke. Og det er en måte å jobbe på som jeg tror næringen vil tjene på i årene fremover. Og det er jo også blitt spilt inn i reiselivs-Norge sin plan, at man må se på ulike samarbeidsformer utover disse grensene som kundene i hvert fall ikke ser.

Intervjuer: Da tenker du på kommunegrense, fylkesgrense?

Erik Østlie: Ja, ja. Det er nok, det er jo det som ligger som en sånn base i prosjektet og vi har jo klare mål om en økning i gjestemassen i prosjektområde, samt en verdiskapning blant

aktivitetsleverandørene, og prøver å finne måleenheter som gjør at man kan synliggjøre gevinsten av å jobbe på den måten.

Intervjuer: Så det er på en måte det du forventer å få ut av samarbeidet, å heve hver enkelt bedrift å heve hver enkelt bedrift som er med i prosjektet?

Erik Østlie: Ja, det står det jo også om i prosjektet hva de målene er, og de må vi sikkert revidere litt underveis, men det er jo sagt litt om prosentvekst på aktivitetsleverandørene og et ganske hårrett tall på 80000 gjestedøgn i løpet av en fireårsperiode. Og det er ganske tøffe mål med tanke på den situasjonen norsk reiseliv er i som har vist litt nedgang i det siste.

Intervjuer: Sånn å bli med i et sånt nettverk, kan du si noen klare ulemper med det? Du var jo litt inne på det i sted, at du må bidra for å komme med i dette her og dette her med at jo flere kokker jo mere søl, på en måte.

Erik Østlie: Altså ulemper, det spørres hva du definerer det som, men du må sette av tid og ressurser, altså i form av arbeid. Hvis ikke så vil du bare bli en.....altså er du med i nettverket, så må du bruke det for det du kan. Og vi har jo møteplasser og hører jo på alle, og vi setter en handlingsplan og da er det viktig at man er til stede, og gjerne melder inn saker i god tid i forkant, som alle har anledning til, og som faktisk er litt merkelig, når vi sender ut en innkallelse 14 dager før og ber om innspill så kommer de som regel på møtet. Og da er det litt sent. Selv om vi nå forrige møtet tok hensyn til dem og gav deltakerne 14 dager til. Det var det jo noen som skulle gjøre, men et var ingen som gjorde det heller. Så man må, som jeg også sa til en kollega i sted, man må sette av tid og man må gå litt i seg selv å finne ut av hva man vil få ut av nettverket. For det er ikke alt vi kan fange opp vi som er prosjektledere.

Intervjuer: Nå er jo ikke dette så veldig relevant siden du representerer et destinasjonsselskap, men hvordan vil du si at forskjellen med å være med i et sånt nettverk som dette kontra å være underordnet et destinasjonsselskap. Hvordan vil du si den er?

Erik Østlie: Jeg vil si du er mer «hands on» da, for i et destinasjonsselskap, i hvert fall for vår del så er jo det alt fra advokater til matbutikker, til....det er mye mer spisset i dette nettverket. Det er et veldig klart mandat nettverket har. Mens i et destinasjonsselskap så er man litt mer på lokalpolitikk. Det er ikke fult så spisset, det er litt mere, hva skal man si, høytflyvende.

Intervjuer: Kanskje litt mer hierarkisk system, istedenfor der du har et nettverk hvor alle er med er på lik linje, med lite styring fra en overordnet?

Erik Østlie: Jeg tror at hvis du virkelig går inn for et nettverk så kan du forme det dit hen du som deltaker ønsker på en lettere måte. Skal du komme inn her å forme et destinasjonsselskap så er det en tyngre vei å gå vil jeg tro, fordi da er det flere omsyn som blir tatt, for det er ikke så klare mål.

Intervjuer: Syns du Aktiv Heile Året nettverket differensierer seg fra tidligere nettverk du har vært med i?

Erik Østlie: (Nølende) Nei, nå har jo jeg hatt, dette er jo mitt andre store nettverk som jeg er prosjektleder på, så det er jo bygget på hva vi lærte der da. Jeg vil jo si vi har spilt videre på det da. Men jeg vet jo om nettverk, det finnes jo mange nettverk som ikke har kommet seg noe.

Intervjuer: Hva er din oppfatning av hva som er formålet og markedsstrategien for Aktiv Heile Året. Det er jo du som har satt dette formålet og den markedsstrategien sammen med Gry (Gry Bystøl), men hvordan tror du det er for medlemmene, å få med seg for målet og markedsstrategien?

Erik Østlie: Altså igjen, så er det sånn at medlemmene i nettverket har full tilgang til alt som blir lagt. Det er jo ingen hemmeligheter overhodet. Det skrives handlingsplaner, det skrives budsjetter, og det er jo en verdi i seg selv når vi reiser på NTW, så er det jo sånn at vi må skrive en rapport over hvem vi har møtt, hvem som ønsker kontakt med hvem. Vi har laget en produktmanual som vi presenterer, så vi presenterer jo først og fremst nettverket, og den rapporten skal da lages «asap» og ligger da åpen for alle. Og så er det jo da opp til medlemmene å bruke det verktøyet de får, og i de tilfellene det er spesielle ting så tar jo vi direkte kontakt, at nå må du kontakte den og den og den, og det haster. Men som sagt, når vi har vært på en type NTW som vi gjør, vil de som har noe å selge ville sånn egentlig uoppfordret si at «jeg hører du har snakket med mine kollegaer og sender her et forslag på hva vi har å tilby med priser etc.».

Intervjuer: Hvilke forventninger har du til Aktiv Heile Året etter endt prosjektperiode i 2016?

Erik Østlie: Jeg forventer at vi greier å nå de målene vi har satt i prosjektet på en eller annen måte, og jeg håper jo at det når 2016 er satt, så er dette et nettverk som er oppe å står, der virkemiddelapparatet vil være en naturlig samarbeidspart, men da har en redusert, hva skal vi si, at de trapper noe ned. Altså målet til fylkeskommunene og Innovasjon Norge er jo at dette skal opp å

stå av seg selv etter prosjektperioden. Det håper jeg. men Selvsagt så skal vi jo alltid stille med virkemiddelapparatet, men uten kanskje at disse faste bidragene derifra er like store.

Intervjuer: Sånn som når det er flere aktører innad i et slikt nettverk, oppfatter du da at det er en slags en konkurransesituasjon hvor hver enkelt bedrift vil verne om sine interesser? Da tenker jeg på hotell versus hotell og skianlegg versus skianlegg og aktivitet versus aktivitet.

Erik Østlie: Det er jo et sånt tema som er litt artig, nå er jo dette nettverksområdet så lite at hvis vi ikke står sammen og bruker felles markeds kroner, og heller bruker det hver for oss i hver sin retning, så vil man jo aldri komme noen vei. Når vi greier å stå samlet om en del ting, så gjør det oss sterke, men selvsagt er vi jo også konkurrenter. Et eksempel; Voss Resort kontra Myrkdalen, ja vi samarbeider om å få folk til Bergen som innfallsport, men selvsagt er de konkurrenter også. Men du skal bryte mange dører før konkurransesituasjonen kommer inn. For det handler jo om å skape oppmerksomhet. Jeg var i Danmark nå, det var ingen som visste hvor Voss var, men at vi er representert med nettverket der gjør at vi får tilgang til de som ønsker å gjøre oss kjent i Danmark, så får man heller konkurrere om de danske kundene. Men det er en stor prosess i forkant da. Og den hadde vi ikke greid hver for oss.

Intervjuer: Så du ser på en måte dette nettverket som en måte å selge en region på da, og ikke selge et rent produkt?

Erik Østlie: Helt klart, vi selger en region og vi åpner veldig mange dører. Og det er ressurskrevende, og det kan ikke en liten aktivitetsbedrift som omsetter 4 millioner, altså han eller hun eller den bedriften ville jo aldri klare den jobben der alene. Og det var jo som han Jostein Soldal i Oplevels Odde sa, som pusser opp hotellet sitt da, og vi var i Danmark og solgte via ferrata til vi ble grønne i trynet, så sier han jo det" jeg skulle gjerne vært med, men alene her har jeg ikke ressurser til det. Men Kjempebra at dere gjør den jobben".

Intervjuer: Som du var inne på, dette med konkurranse, tror du det kan ha noen innvirkning for tillitt innad i et sånt nettverk?

Erik Østlie: Ja, man må være veldig nøytral på hvordan man, man må prøve å gjøre deltakerne bedre. Du kan ikke bare selge, du må selge nettverket, at du må ha fokus på nettverket ditt. Som sagt, jeg sitter i et glasshus, og hvis de som er med i nettverket mener at man heller over på noen mer enn andre så vil det bare bli fjas. litt vanskelig å si, men det er en sånn du nesten hver dag blir konfrontert med, at du må selge helheten og passe veldig på det. Og det er jo noe fylkeskommunen og

Innovasjon Norge ser etter, dette at nettverket er ikke del av den vanlige driften i f.eks. Destinasjon Voss. Der må vi kjøre veldig klare linjer at dette gjør vi for nettverket.

Intervjuer: Hvordan føler du kommunikasjonsflyten er innad i nettverket da? Fungerer det godt fungerer det dårlig? Ville du gjort noe annerledes?

Erik Østlie: Altså, kommunikasjon kan du alltid bli bedre på. Det er den største utfordringen i alle nettverk. Og det går begge veier. Det vi har gjort her er at vi har noen felles løsninger og felles Dropbox hvor alle har tilgang, hvor absolutt alt av informasjon blir lagt ut. Og det er ikke noe tvil om at i Aktiv Heile Året, er det mye bedre kommunikasjon enn det til dømes var i Ski hele året. Men det er jo noe vi har lært at som må til, samtidig så var jo ski hele året et mindre nettverk og det var lettere å ha litt mere sånn «hands on». Der var det jo 4 hoveddeltakere, mens nå er jo vi nesten 20. Så det er klart at det gjør jo sitt til at den biten måtte forbedres. Det jeg vil si om bedre kommunikasjon er at det kanskje er for liten kommunikasjon inn til nettverket og ikke ut. Sånn når du sender ut en invitasjon og spør om å få innspill til et møte, så tenker du på aktørene, så må de spille inn. Så hvis de sitter på sidelinjen så er det jo administrasjonen som styrer det hele.

Din arbeidsplass

Intervjuer: Nå skal vi snakke om din arbeidsplass da og hver enkelt bedrift. Sånn som når du sitter her så er det jo klart, hvordan informerer du til de ansatte i Destinasjon Voss om nettverket? eller informerer du i det hele tatt om det?

Erik Østlie: Vi har jo personalmøter, og det er klart at et så stort nettverk som tar så mye tid og ressurser av vårt selskap så er det jo klart at vi må hele tiden informere. Vi informerer både styret og eierne våre, om hva som skjer, og om hva vi gjør. Så det er veldig viktig, for hvis ikke så lurer de jo, det er jo like viktig det for våre eiere. Det er jo Destinasjon Voss som eier prosjektet på en måte, men beslutningene i prosjektet blir jo laget i styringsgruppa i prosjektet, så styret i Destinasjon Voss kan jo komme med innspill, men det er ikke de som sitter på styringen. Det er litt viktig.

Intervjuer: Hvordan stiller de ansatte da, og styringsgruppoa for den saks skyld, kunnskapsmessig til å selge inn andre medlemsbedrifter i nettverket?

Erik Østlie: jeg skjønner ikke helt hva...

Intervjuer: Altså når du informerer styret, når du informerer dine ansatte, bruker de den informasjonen de får av deg til å videreformidle det til da å kunne videre selge andre aktører i bedriften? F.eks. hvis du sitter møte i styringsgruppa og du f.eks. har Aurland ressursutvikling og du har Voss Resort, hvis de da får et spørsmål "hva kan jeg gjøre i hardanger?" vet de det da?

Erik Østlie: Ja, ja altså vi, destinasjonen driver jo også en turistinformasjon, så vi er jo pliktet til å informere om hele regionen, faktisk, så kommer det jo kunder inn om spør om Trondheim og Oslo, så vi informerer det vi kan. Som turistinformasjon så kan vi ikke legge noen føring på kun informere om medlemmene våre eller nettverkene våre. Der må vi informere om alt og alle. Og det ligger nedfelt i noen sånn reglement for turistinformasjonsdrift.

Intervjuer: Hvor mye tid bruker du på dette her nettverket pr. uke da? Hvor mye sånn ca?

Erik Østlie: nei, altså det er jo litt sånn opp og ned da. Det er satt av halvannen stilling i nettverket og den er jo fordelt på de ansatte i Destinasjon Voss. Hvor mye sånn i timer så, det (nølende) det tilsvarer i hvert fall et halvt årsverk for min del. For Gry sin del så har vi vel satt 85 % som administrator. Men dette er jo nedfelt i budsjettet og handlingsplaner.

Intervjuer: Hva ser du på destinasjon sin viktigste rolle i Aktiv Heile Året da?

Erik Østlie: Destinasjon Voss har jo flere roller, den ene er at vi er prosjekteiere og den andre er jo at vi investerer et betydelig beløp av de markedsmidlene vi har tilgjengelig inn i nettverket. Så vi er jo faktisk den største investoren, utover den skikortgruppa. Så vi er jo inne med 300000 i markeds kroner da.

Intervjuer: Føler du det er en felles overordnet strategi i reiselivs Norge og føler du Aktiv Heile Året komplimenterer dette?

Erik Østlie: Ja, det står jo også faktisk i prosjektbeskrivelsen at, for det ble jo laget en ny under Giske, som vi føler at atktiv hele året - og den referer vi faktisk til at dette er i samråd med den nye strategien til reiselivs-Norge. Så det står faktisk i søknaden. Og den gjør det, altså det handler jo litt med dette å jobbe på kryss og tvers av kommunale fylkesgrenser, hvor det er mere satt opp til at det burde faktisk best muligheter for å faktisk kunne jobbe sammen. Det var litt....mumling..., men du skjønner hva jeg mener.

Intervjuer: Ja, vi har også tilgang til prosjektskildring av Aktiv Heile Året, og der står det....

Erik Østlie: ja der står det tenkemåten er med det med aktivitetsturisme, adventure-turisme.

Intervjuer: Hvem føler du har ansvar for å informere om en felles reisleivsstrategi i reiselivs-Norge til Destinasjon Voss. Hvem mener du skal informere deg om a" sånn skal det være"?

Erik Østlie: Nei altså der er det, det er jo innovasjon... handels- og Fiskeridepartementet, som det nå har blitt, som nå legger den strategien. Det utvalget satt jo jeg i inntil nylig. De skal jo legge en plan og så er det jo opp til da, og den planen vil jo gå ut derifra, og så er det jo opp til regions, altså fjord Norge for vår del og destinasjonsselskapene om hvordan dette vil se ut. Men vi er jo aktiv bidragsyter i den prosessen. Og aktiv hele året har jo blitt spilt inn som en måte å samarbeide på i den prosessen. Så det har det jo vært nå en større - i Hordaland har jo satt i gang den prosessen med et byrå for å se hvordan Hordaland kan fungere. Så der er det satt i gang en prosess som da blir spilt inn til en statlig gruppe. Og sånn jeg har skjønt det er Aktiv Heile Året noe som de ser veldig nøye på, at det faktisk er kanskje den måten vil se oss på i Hordaland.

Intervju med Sigbjørn Slåtten fra Voss Resort 21. mars 2014

Intervjuer: Kan du gi en kort presentasjon av deg sjøl, bedriften du representerer.

Sigbjørn Slåtten: Meg selv. I den rollen her så er jeg jo sånn 28 % eier. Jeg har drevet her siden nitten-sju og nitti (1997) Det er ganske lenge siden, så vi har drevet på i mange år. Så vi var jo med på å utvikle dette fra 12 dobbeltrom til det vi har i dag. 250 til 300 hytter og et skisenter og litt mer. Så det er nå den saken. Jeg har jobbet her de siste 4 årene på heltid. Før den tid var jeg konsulent i 10 til 15 år, og før den tid har jeg vært leder i større og mindre bedrifter. Noen gikk bra og noen gikk jævlig dårlig.

Intervjuer: Når en tenker på Voss Resort da. Hvor mange ansatte har du, hvilke produkter har du? Da tenker jeg både på overnatting og skianlegg?

Sigbjørn Slåtten: Vi har jo heiskortene, det er jo det viktigste. Ellers har vi jo alt som skaper et skisenter. Skiskole, skiutleie, heiskort, cafeer og overnatting har vi jo i veldig stor grad på sommertid, alt for liten grad på vintertid dessverre. Ansatte nå på vinteren er vel 100 pluss, 110 kanskje. På helårsdriften er vi nærmere 20 som jobber heltid.

Aktiv heile året

Intervjuer: Er du med i flere samarbeidsnettverk enn Aktiv Heile Året?

Sigbjørn Slåtten: Hmmm, er jeg det? Vi er med i NCE, så er vi med i Vossajazzlauget, som er litt av samme tanken. Så er vi med på sikkert noen andre også som jeg ikke kommer på. Aktiv Heile Året er jo et veldig "To the point" nettverk i forhold til å skaffe trafikk inn i de produktene vi har. Det skiller seg veldig ut på en måte.

Intervjuer: Hva synes du fungerer dårlig i de andre nettverkene da?

Sigbjørn Slåtten: Disse møteplassene du har er jo hyggelige, men med deg kan jeg jo snakke direkte butikk sant angående Flåm og Fjordsafari og alt det der. Men hva skal jeg snakke med E-Verket om, det er jo bare jabbing sant. Du blir jo kjent med folk, og en kan utnytte det i en senere setting.

Intervjuer: Det blir jo på en måte mer en type næringsklynge?

Sigbjørn Slåtten: Ja, det er jo nettverksbygging, så ja klart. det er jo mye her hos oss som gjør at vi er avhengige av for eksempel E-Verket som leverandør og på nettsiden og strømforbruksiden.

Intervjuer: Jepp, men da snakker vi litt om Aktiv Heile Året. Hvorfor ble du eller dere medlem av Aktiv Heile Året nettverket?

Sigbjørn Slåtten: Vi begynte jo med Ski Heile Året og fikk uttelling av det. Så gikk det ut. Så begynte vi få brukbart drag på det internasjonale markedet. Turoperatører og alt det der. Da skjønnte vi at dette var rett tilnærming. og så var det litt snevert da, det var jo egentlig alle skisenter i regionen. Sånn sett var det jo greit nok, men det er klart at helårsperspektivet er jo sterkere enn bare vinterproduktet vårt, sånn att det ble naturlig å være med på Aktiv Heile Året. Vi er jo med ganske mye. Vi legger jo inn 200 årskort, 1 million kroner, sammen med de andre skisentrene. Så vi legger jo både tid og energi. Pluss at jeg tror på det med å samarbeide for å bli gode. Vi er så små, så vi klarer ikke stå en og en og tro at vi skal skille oss ut om vi løfte oss ut og skal konkurrere internasjonalt som vi ønsker.

Intervjuer: Det er jo bra. Så det du da forventer å få ut av samarbeidet, er at flere små bygger seg til en større enhet, for da komme litt mer samlet ut?

Sigbjørn Slåtten: Ja, og da virker vi som en større enhet..

Intervjuer: Finnes det noen ulemper ved et sånt type Nettverk?

Sigbjørn Slåtten: Nei, ikke annet enn at man må prøve å holde fokus på det bedriftsspesifikke sant. Det er jo alltid vanskelig å tilfredsstill alle. for eksempel Folgefonna. Det er noen som har produkt som er veldig sårbare i forhold til felleskapet, og de må man ta spesielt hensyn til. De må kanskje få noen særvilkår for å være med, og for å skape bredden i produktet som går litt for at de får særbehandling.

Intervjuer: Nå er det jo Destinasjon Voss som da er Destinasjonsselskap som sitter som prosjektledere her da på en måte. Men hva føler du at fordelene med Aktiv Heile Året er, kontra det å være med i et rent destinasjonsselskap?

Sigbjørn Slåtten: Nei, altså. Vi har jo vært med på dette siden syvognitti (97) sant, vi ser jo det at jo mer vi kan bruke fjordene, og en større del av regionen, jo lettere er det å få kundene til å skjønne at dette er et

godt område å reise til. jo mer av et bedriftspekter som alle lever av, jo bedre tror jeg vi klarer å komme gjennom å få folk til å reise til oss.

Intervjuer: Du var jo litt inne på det tidligere, men synes du da nettverket differensierer seg med tidligere nettverk du har vært med i?

Sigbjørn Slåtten: Jeg har aldri vært borte i slike nettverk før. Alle sitter liksom å kjemper om godene, men alle deler liksom på kundene også. Det spiller jo ingen rolle om dere har fullt på båten om sommeren, eller heile året, men så lenge det er masse folk i Flåm, på Voss eller i Ulvik, så får vi masse folk inn på alle produktene våres. Det er hele ideen, og den vil fungere. Vi har ikke jobbet slik på tvers før. Jeg har jo sett hvordan vi har jobbet før i forhold til turistkontor i Aurland, Flåm og i Ulvik. Alle satt å laget brosjyrer og gjorde ingenting egentlig. Sant, alle trodde det skulle være nok med brosjyren for at det skulle komme kunder. Produktene må i fokus, og vi må ha en felles markedsføring utad. Jo større det blir innenfor en viss grense, jo bedre. Man ser det i utlandet også. Man ser det i alle Alpedalene, sant. Ein dal er på en måte et samarbeid, mens et helt fylke, eller flere fylker er en region sant. Celaronda, Faustinio, de bruker et begrep som er veldig vidt. Det er vi i ferd med å gjøre her også, det er bra.

Intervjuer: Hvordan føler du at hva som er formålet og markedsstrategien til Aktiv Heile Året. Blir det gjort ganske klart?

Sigbjørn Slåtten: Det er alltid vanskelig å være klar i et prosjekt som involverer så mange personer. Men jeg føler jo at hovedideen er jo at vi skal dele internt, alle skal lære av hverandre og så skal vi klare å samle flere ressurser til å markedsføre som en enhet. Ikke all den klattemarkedsføringen som er drevet før. Så de to tingene. Samle ressursene på den ene siden, og dele kontakten på den andre siden. De to tror jeg vil heve oss med dette prosjektet, og den type prosjekt.

Intervjuer: Hvilke forventninger har du til Aktiv Heile Året etter ent prosjektperiode i 2016?

Sigbjørn Slåtten: Vi ser jo allerede nå at vi har 4-5 nye turoperatører med alotment inne bare her hos oss. Vi ser jo at kryss salget begynner å fungere mye bedre bedriftene får jo den provisjonen de ikke har fått før nå også, og det går jo alle veier. Det er veldig bra. man blir jo også vanvittig mye bedre kjent, så det er mye lettere å pakke gode ting for kunden, lettere å sette opp ting og vi kan foreslå ting vi egentlig ikke visste vi kunne foreslå som et produkt. Alt dette vil og er vel et resultat av prosjektet tror jeg.

Intervjuer: Sønn som nå, når det er flere aktører innad i et nettverk. Oppfatter du på en måte at det er en slags konkurransesituasjon mellom de aktørene innad i nettverket? Og at hver enkel bedrift vil verne over sine egne interesser?

Sigbjørn Slåtten: Ja, det ser du jo i noen grad, men det er jo helt greit. Altså om en ikke passer på egen butikk, hva gjør du da. Så det må man få lov til, men samtidig har jo folk åpnet veldig opp sant, og er veldig mottakelige til å samarbeide på mange nye måter. Så den konkurransen som er der er sunn, og den må være der. Utover det tror jeg tilliten er høy så langt. Alle vil hverandre vell her.

Intervjuer: Så du føler liksom ikke at denne konkurransesituasjonen kan ha noen negativ innvirkning på tillit innad i et slikt nettverk?

Sigbjørn Slåtten: Det kan få det. Man må passe på som jeg sa, for de som er mest perifere for å få noe ut av det. Der må man være litt forsiktig. Men utover det så, for eksempel Fonna som jeg sa. Det er dumt å miste de, men må være veldig klar over at Aktiv Heile Året kortet taper de mye på. Så det er en avgjørelse som vi må gjøre i prosjektet, og helt sikkert Fonna gjør. Jeg vet ikke hva dere gjør i Flåm, men føler ikke det er et problem inne i Flåm sånn sett.

Intervjuer: Nei, Det er jo ikke det. Litt er det jo der også selvfølgelig..

Sigbjørn Slåtten: Jo jo, men sunt, ikke slik at det blir konflikt.

Intervjuer: Nei, ikke konflikt, men det er jo også noe man ser bedrer seg veldig i forhold til hvordan det har vært før, og jeg tror at det nettverket her er med på å bidra til det. For eksempel samarbeidet mellom ARU og Flåm Guideservice det tror jeg har blitt veldig forsterket, og Flåm Guideservice har blitt mye mer involvert i deres planer og det er på grunn av dette prosjektet.

Intervjuer: Hvordan føler du at kommunikasjonsflyten er innad i nettverket?

Sigbjørn Slåtten: Det er jo alltid en utfordring og noe en må jobbe med. Men jeg føler ikke det er dårlig. Det er ikke det. Det er jo klart at det er noen som ikke kommer på møter og på den måten ikke deltar nok da, Da er det jo vanskelig å få delt, når folk ikke gidder å stille opp. Så utover det er det jo krevende å være prosjektleder for så mange bedrifter. Det vil det jo alltid være. Lett å få kritikk, lett å flytte alle problemene opp til prosjektledelsen sant. Så langt tror jeg vi har håndtert det ganske ok.

Intervjuer: Slikt som dette med å ha en felles dropbox konto, der alle har tilgang til alt?

Sigbjørn Slåtten. Ja, det er jo praktisk det. Jeg trenger bilder fra fjord, jeg trenger bilder fra fjell og ski. Hvorfor kan jeg ikke da bare snappe opp et som jeg vet jeg har lov til å bruke. Verktøyene er jo tilrettelagt veldig bra, eller bedre og bedre.

Din arbeidsplass

Intervjuer: Da skal vi snakke litt om din arbeidsplass. Informerer du i den bedrift om nettverket?

Sigbjørn Slåtten: tjaa, det gjør jeg jo direkte og indirekte i møter, og det er jo mange i vår bedrift som jobber mot nettverksbedriftene. Markedssjefen gjør det, stabssjefen gjør det, bookingen gjør det. Så jeg tror de gjør det, men det kunne sikkert vært bedre. Men enn så lenge så føler jeg at de vet vi holder på, de vet hva målet er, de vet at vi på en måte bare er en aktør blant mange her. Der vi får vårt om vi jobber godt. Så det tror jeg er greit.

Intervjuer: Hvor langt ned på en måte har dine ansatte informasjon om dette?

Sigbjørn Slåtten: Man kommer ikke lenger ned enn skrankepersonalet. På skisenteret vet de ikke om dette her. Det vil si at de som sitter i billettluken selvsagt kjenner til det, og at det skal være rabatterte kort. Du får vel det!

Intervjuer: Nei!!!

Sigbjørn Slåtten: Åhh nei, det trodde jeg. Men det er greit. Men utover det vet ikke folk ute på gulvet det. Det er jo mange som kun er her på deltid sant, de får jo ikke påvirket det heller. Heltidsansatte vet det stort sett. Usikker på hva effekt det har at han som kjører preppemaskinen vet det.

Intervjuer: Men det er jo slik at om de får et spørsmål om området fra turister hva de kan finne på i området?

Sigbjørn Slåtten: Men du vet disse Gymnasiastene og ungdommene så er jeg usikker, men de faste ansatte her er jo rimelig orienterte om hva som finnes.

Intervjuer: Hvor mye tid sånn cirka bruker du på nettverket pr uke i gjennomsnitt?

Sigbjørn Slåtten: Det vet jeg ikke. Av og til bruker jeg mye tid med Gry. Nå er jeg jo leder i prosjektet akkurat i år. Så da har jeg jo i perioder brukt mye tid mot Gry før dere ser det holt jeg på å si. Men av og til har jeg ikke hørt noe. Slik som i går for eksempel da de avlyste Oslo, som jeg er uenig i, så hørte jeg ikke en dritt før det var gjort. Men er borti det, kommenterer planer, leser det som blir sendt ut av rapporter, jeg bruker ikke en dag i uke, det gjør jeg ikke. En halv dag i uken kanskje. Det er sånn multitasking, det blir sånn innimellom alt det andre, hele tiden.

Intervjuer: Hva ser du på som Voss Resort sin viktigste rolle som medlem i nettverket?

Sigbjørn Slåtten: Nei, jeg føler jo at vi er en av dem som bør være raus og sørge for at delingen internt i nettverket blir god da. Fordi er vi raus her, så i og med at vi har så mange produkt så tror jeg også vi vil få mest igjen.

Intervjuer: Et lite avsluttende spørsmål om reiselivet generelt. Føler du det er en slags overordnet strategi i reiselivs Norge, og føler du at Aktiv Heile Året komplimenterer dette?

Sigbjørn Slåtten: ja, på en måte så er det jo å gå mot større enheter, det går mot mer samarbeid på tvers og alt det der er vel også sagt sentralt. ser jo det at vi går jo ut på en måte dette prosjektet er jo sterkt nok til at vi går ut alene sant, eller sammen med Fjord Norge. Det er jo bra. sånn har det alltid vært, en kan ikke overlate til sentrale myndigheter å markedsføre våre produkt. Det er nok at de markedsfører Norge, så må vi fortelle at de skal til Flåm eller Voss, eller til regionen vår. Det er nok i rette retningen. Jeg tror på mer samarbeid, enda mer samarbeid. Jeg tror ikke på å slå alt sammen i en stor bedrift, det tror jeg ikke, men det vi da har snakket om å selge mer på tvers, i Namibia blant annet det har jeg fortsatt veldig tro på. Det er helt sikkert et forretningsområde som ligger der, prøve salg via Fjord Tours og litt forskjellig, men ikke sikkert det blir bra nok. Så vi får se. Det utvikler seg nok noen forretningsideer for nye måter å jobbe på i løpet av denne prosjektperioden sant, ganske sikkert.

Intervju med Kaia Finne fra Myrkdalen Konsernet 18. mars 2014

Intervjuer: Kan du gi en kort presentasjon av deg sjøl, bedriften du representerer, hva som er kjerneproduktet og kundegruppe?

Kaia Finne: Jeg er da Kaia Finne, jeg er markedsdirektør i konsernet som da er primært eiendomsutvikling, hotell og hyttedrift, og skisenter. I tillegg nå så jobber vi veldig mye med utvikling av sommerprodukt, også er vi deleier i skiskole og skiutleie, også har (vi også avtale med) et renseanlegg og fristyleanlegg. Kundegruppene våre er sammensatt. Vinter så er det primære markedet mot Bergen og ski, også er det kurs og konferansegjester til hotell i midtuke, hvor vi også har en del internasjonale gjester som vi jobber med i noen primærmarked. Og sommer er i størst grad turoperatører, bussgrupper sommer, men og Nederland og Danmark på familietur som er i Myrkdalen hele uka. Vi er veldig sammensatt, og i tillegg så er jo eiendomsutvikling og eiendomskjøperne vår viktigste driver for utvikling av konsernet. Ansatte; vi er jo rundt 200 stk. i sesong vinter, med litt mindre i sommer.

Intervjuer: Dette handler jo mest om det med samarbeidsnettverk sånn som Aktiv Heile Året er, er du med i flere samarbeidsnettverk enn Aktiv heile Året?

Kaia Finne: Eh, Ikke av den typen, men vi jobber jo veldig tett mot Fjord Norge, de har jo skigruppa og vandregruppa, og de er med. Også har vi tett samarbeid med Aurland ressursutvikling, men det er jo fordi de er på eiersiden vår.

Intervjuer: Men de samarbeidene dere har nå fungerer ganske godt eller fungerer det dårlig?

Kaia Finne: Nei, de fungerer godt, men utfordringen er å kunne ha tid til å ha fullt fokus på de når man er så travle i egen bedrift, så det ser vi en utfordring med.

Intervjuer: Ok, så det er en sånn ting du kanskje kunne tenke deg å gjort litt annerledes, hvis det hadde vært en ideell situasjon da, å hatt mer tid til å kunne være...

Kaia Finne: ...mer dedikert, ja.

Aktiv Heile Året

Intervjuer: Det er glimrende. Da skal vi snakke litt mer om Aktiv Heile Året nettverket. Hvorfor ble du eller dere medlem i Aktiv Heile Året?

Kaia Finne: Vi har vært med for det munnert jo ut i den ski hele året som Myrkdalen har vært med i helst siden starten av, så det er jo helt naturlig å være med i fortsettelsen, vi er jo en av de som er med å finansierer grunnkjernen i det da, med disse årskortene, så for oss er det helt supert. Aktivitet er en hoveddriver for all trafikk til oss, så det er bra.

Intervjuer: Hvilke forventninger hadde du til å bli med i et sånt nettverk, hva venter du å få ut av et slikt samarbeid?

Kaia Finne: Det også blir synlig med å jobbe i nettverk, med å tenke større enn bare Voss. Fordi at vi er en region som er sammensatt av noen viktige fyrtårnprodukt som vi kan dra nytte av hverandre. En lykkes ikke alene, og det tror jeg de fleste har skjønt nå, selv om man kan konkurrere på noen plan, så er vi absolutt mest tjent med å samarbeide. Så er det jo også det at du kan få gjort en del ting ut over din egen kjernevirksomhet, men som er med på å løfte hele produktet ditt. Du skifter fokus, du får gjort flere ting i tillegg til det du driver med hele tiden. Du får input. Så det er kanskje det viktigste.

Intervjuer: Ser du noen ulemper med en sånn type nettverk?

Kaia Finne: Nei, altså det eneste er jo at du kunne... Vi er jo inne med ganske mye midler og alt, så av og til så kan man jo tenke at de midlene kunne vært puttett inn i noe dedikert som haster for vår del, men sånn på sikt og i det store og hele så er det ikke noen ulemper med det i det hele tatt.

Intervjuer: Hvordan føler du å være medlem av et nettverk som Aktiv Heile Året kontra det å være medlem av et rent destinasjonsselskap?

Kaia Finne: Det som er bra med Aktiv hele året er at du får dedikert fokus på aktivitet som er kjernedriveren, og så får du også utvidet område du jobber i som jeg tror er en helt nødvendighet. Det er ikke noe grunn for at vi skal ha kun destnasjonsfokus; når f.eks. vi fra Voss sin del er midt mellom to fjorder med kjempeviktige produkt.

Intervjuer: Du svarer jo egentlig selv på spørsmålet. Syns du dette nettverket på en måte differensierer seg med tidligere nettverk du har vært med i?

Kaia Finne: Ja, det glemte jeg jo å si, vi er jo med i NCE også, vi er jo medlem der. Og det jeg ser er jo at de har jo hatt veldig sånt dedikert fokus på skivandring, adventure, og hele den greia der, men nå er det en mye større region. Så man blir litt mer handlekraftig med et litt mindre... litt mindre grupperinger, som jeg tror er veldig bra.

Intervjuer: Hva er din oppfatning av hva som er formålet og markedsstrategien med Aktiv Heile Året? Har du en klar oppfatning av det?

Kaia Finne: Ja, skal øke antall kjøp i år hos aktørene og øke aktivitetsbookingen og trafikken inn til oss. Så det er egentlig helt klart. Business.

Intervjuer: Hvilke forventninger har du da når prosjektperioden er over i 2016?

Kaia Finne: Jeg tror først og fremst at vi skal ha klart å posisjonere regionen og de produktene mye tydeligere, og at vi må få helt klart forventninger om at vi skal opp med konkrete konsept inn mot kurs og konferanse, men og inn mot det internasjonale markedet, som er book-bare kommersielle produkt. Kanskje enda tydeligere posisjon, at vi er kjernen i aktivitet på Vestlandet eller i Norge.

Intervjuer: Når det er flere aktører innad i et sånt nettverk oppfatter du at det er en slags konkurransesituasjon der hver enkelt bedrift vil verne om sine egne interesser?

Kaia Finne: Nei, egentlig veldig liten grad, så jeg føler de ha vært ganske rause og at de ønsker hverandre godt, og f.eks. oss som et skisenter og en overnattingsbedrift på sommeren, så er det absolutt i vår interesse at alle lykkes, og også for skisenteret sin del, så er vi tjent med at Voss Resort gjør det bra, for da løfter det Voss som skidestinasjon og Vestlandet. Så jeg føler det er bare vinn-vinn.

Intervjuer: Ja, ok, hvis det hadde vært et tilfelle, føler du at det kan ha innvirkning for tilliten innad i et slikt nettverk at det er en konkurransesituasjon?

Kaia Finne: Nei, men det er jo en konkurransesituasjon når kunden er her....., for da løfter vi hverandre. Så det må det jo være, at vi er konkurrenter, og det er sunt, men vi står sammen om å dra kunden hit. Det er sunt med at vi alle er innforstått med at det er en konkurransesituasjon.

Intervjuer: Hvordan føler du kommunikasjonsflyten er innad i nettverket?

Kaia Finne: Eh jo, den fungerer, men det er jo sånt som jeg sa, sant, det er av og til at det ikke den eposten du plukker opp først fordi det brenner med daglig drift, men derfor er det viktig med disse samlingene sånn at man får satt fokus, også er det veldig viktig at man har veldig konkrete tiltak som man jobber med innenfor en periode, sånn at det blir fulgt opp og at man vet hva man skal gjøre.

Intervjuer: Syns du at det er en toveis kommunikasjon i nettverket på en måte? (Blir avbrutt av Kaia)

Kaia Finne: Ja, men vi klarer ikke helt å kommunisere oss bedriftene imellom til en hver tid, så det er veldig avhengig av at prosjektlederne driver prosessen framover. Det må være helt tydelig. For det tenker jeg er en forventning når man kommer inn i et nettverk, så kan jeg godt skyve oppgaver tilbake til oss, og at vi ruller på hvem som tar hovedansvaret. Men prosjektlederne må være helt innforstått med at om det skal bli framdrift så må de ta tak. I kanskje enda større grad. De har gjort det nå, men det må de skjønne.

Din arbeidsplass

Intervjuer: Da snakker vi litt om din arbeidsplass. Hvordan informerer du om nettverk innad i din bedrift?

Kaia Finne: Det ertiltaksnivå, men så rapporterer jo jeg alltid til konsernledelse og til styre, hva vi gjør, altså i forhold til rapport til alle møter på tiltak.

Intervjuer: Hva med dine ansatte?

Kaia Finne: Eh, de som jobber på marked kjenner godt til det. Ansatte ut over det har vi ikke klart å kommunisere tydelig, men det blir informert om det i alle, i våre internaviser, om hva vi holder på med, og da blir også dette inkludert.

Intervjuer: Og med markedsføringsmateriell?

Kaia: Ja, men om de tar det inn over seg og skjønner hva det er, det..ikke..naturl... - hvis du hadde stilt-stilt spørsmålet til en hotellansatt så tror jeg ikke han kunne ha svart.

Intervjuer: Hvilke tanker har du om det da?

Kaia Finne: Nei, men vi har utfordringer i forhold til kommunikasjon på vår egen bedrift at vi kan ikke forvente at sesongansatte som ikke snakker godt norsk heller skal skjønne hva det er. Jeg tror de ser det som en del av det arbeidet vi gjør. Men de som ser Vossinger og som har jobba her lenge, de tror jeg kanskje skjønner det.

Intervjuer: Så rent sånn generelt så er ikke kunnskapen om nettverket så stor blant annet dine ansatte?

Kaia Finne: Nei

Intervjuer: Hvor mye tid bruker du på dette nettverket pr uke, mail, telefon, planlegging?

Kaia Finne: Det er veldig avhengig av når det er. I høst har jeg brukt veldig masse, men nå har jeg ikke brukt det så masse. Det avhenger av når på året det er. Jeg sitter også i styringsgruppa. Så, men jeg har jo en del kontakt med Gry da. Men det er veldig variabelt, til tider masse, andre tider mindre. Men nå har vi flere som er dedikert inn i det, f.eks. Pål, så vi ruller på det.

Intervjuer: Sånn total sett, hvor mange timer vil du si at du, Pål og Elin bruker på dette eller andre eventuelt?

Kaia Finne: Ah, midt på... - 15 timer/20 timer måneden. Jeg vet ikke, i perioder vil det være mye mer. Hvis du skal ta igjennom hele året, (nøylene) Men det som er litt vanskelig å skille her, det er jo noen ting som er aktiv hele året, noen ting er kontakt med direkte...kontakt med de to. 40?

Intervjuer: Hva er bedriften din sin viktigste rolle i Aktiv Heile Året?

Kaia Finne: Jeg tror vi kan være en av de store tunge som kommer og løfter de andre og som kan sette fart på det, og at man kan få den kommersialiseringsgraden inn. Vi har en stor kundebase allerede. Så jeg tror vi kan i stor grad være med å løfte de små, samtidig som de små krydrer oss og gjør oss mer attraktive.

Intervjuer: Så Myrkdalen er på en måte et slags fyrårn?

Kaia Finne: Ja.

Intervjuer: Så litt generelt om reiseliv i Norge, føler du at det er en felles overordnet strategi og føler du eventuelt at Aktiv Heile Året komplimenterer dette?

Kaia Finne: Ja, jeg har selv vært med å laget den nye strategien til Innovasjon Norge, som går mye mer tett på aktivitet, og det er jo og helt knyttet opp til den regionale strategien til NCE, og det som også er en nasjonal strategi. Men det som kanskje er utfordringen er å få den implementert, men det skjer vanvittig mye både nasjonalt og regionalt. Så jeg føler vi er helt i tråd med i den satsningen.

Intervjuer: Syns du det er litt sånn forvirrende med dette med nærings og fiskeridepartementet og overgang til Innovasjon Norge.

Kaia Finne: Det har jeg ikke satt meg sånn veldig godt inn i, men sånn reiselivsstrategi, føler jeg veldig tydelig lokal, altså skifte nasjonalt og regionalt. Og siden jeg startet med innovativ fjordturisme så har det skjedd mye. Der føler jeg det er et stort skifte fra hvor du skal dra, til hva du skal gjøre.

Intervjuer: for hvis det da er strategi som kommer fra høyeste hold, hvem føler du har ansvaret for at du får vite om den strategien?

Kaia Finne: Jeg tror nok destinasjonsselskapene kunne tatt større grep i forhold til smånæringer, men nå har jo jeg vært så tett på så det er kanskje litt annerledes for meg, men jeg tror ikke bedriftene som jobber regionalt har peiling, så destinasjonsselskapene kunne jo i større grad hatt gode informasjonsmøter om hva som rører seg nasjonalt. Fordi det og er de samme som går igjen på f.eks. fjord Norge-møtene. Det blir ikke løfta ned på grasrota.

Intervju med Leiv Kenneth Nilsen fra Voss Raftingsenter 18. mars 2014

Intervjuer: Kan du gi en kort presentasjon av deg sjøl, bedriften du representerer, hva som er kjerneproduktet, kundegruppe og type produkt.

Leiv Kenneth Nilsen: Leiv Kenneth Nilsen, jobber med salg og markedsføring på voss raftingsenter. Kjerneproduktene våre er i all hovedsak elve-aktiviteter rafting, elve-brett, familierafting og juving. Så har vi Voss klatrepark, som har blitt et av våre største supplerende produkt de 3 siste årene. Andre produkt som vi har, det er guidede fjellturer, fisketurer, rappelering, fosserappelering, teambuilding, og ikke minst så skreddersyr vi event for alle typer arrangement, både bedrift og privat.

Intervjuer: Er du med i flere samarbeidsnettverk enn Aktiv Heile Året? Da tenker jeg på samarbeidsnettverk med andre aktører i regionen eller lignende.

Leiv Kenneth Nilsen: E ikke noe konkrete nettverk, det er Aktiv Heile Året som er det prosjektet vi er med i. Vi har jo samarbeid med veldig mange andre aktører på kryss og tvers, men ikke noen egne nettverk, annet enn Aktiv Heile Året.

Aktiv Heile Året

Intervjuer: Da skal vi snakke litt mer om Aktiv Heile Året nettverket. Hvorfor ble du eller dere medlem i Aktiv Hele Året?

Leiv Kenneth Nilsen: Voss er jo en fantastisk plass med mange muligheter, og vi er mange aktører som trenger å jobbe bedre sammen. Dette nettverket det binder oss mye bedre sammen. Vi har en felles portal å henvende oss til. Destinasjon Voss har en portal der de formidler informasjon, ønsker fra sine samarbeidspartnere, eh ja, så vi tok veldig fort standpunkt på at dette er noe vi ønsker å være med i.

Intervjuer: Hvilke forventinger hadde du og dere til å bli med lem av et slikt nettverk? Hva forventer du å få ut av et slikt samarbeid, og hvilke effekter vil det ha for bedriften du representerer?

Leiv Kenneth Nilsen: På kort sikt så hadde vi små forventninger sånn sett, men vi ser jo for oss på lang sikt at dette kan gi oss veldig gode effekter med økt turisme til Voss og til hele regionen, som igjen da forhåpentlig vis fører til mere kunder for oss. Men vi ønsker jo å bidra inn i fellesskapet, og få hele regionen vår til å fremstå best mulig og få flest mulig kunder til Voss og Flåm. Ja, så det er vel selvfølgelig, forventningen er jo at det skal bli en økt eksponering av oss både på innland og utland. Og da snakker vi også kurs- og konferansemarkedet og bedriftsmarkedet, ikke kun privatturisme. Det skal nå sies at de ti all hovedsak var det bedriftsmarkedet vi så for oss at dette her skulle være et nettverk for å komme tettere opp mot disse.

Intervjuer: Finnes det noen ulemper med denne typen nettverk?

Leiv Kenneth Nilsen: Så langt har jeg ikke sett noen ulemper. Det fungerer enn så lenge veldig bra. Det som har vært svakheten det er jo at vi mangler den salgsutløsende effekten der du har slutt-trinnet som sitter og tar imot. Men ja, ok, der har vi kanskje en svakhet med dette her at du har et, at det kommer inn et nytt ledd, som kan bli et fordyrende ledd for kunden. Noe som veldig mange, i hvert fall internasjonale kunder og turoperatører, ikke aksepterer - dette at det skal komme et fordyrende ledd inn i bildet. Så det er jo det å finne en løsning på hvordan en skal kunne klare å gjøre dette uten at det blir et fordyrende mellomledd.

Intervjuer: Hvordan ser du det der med å være med i et sånt nettverk som Aktiv Heile Året, hva mer kan det gjøre for deg, kontra det å være med i et rent destinasjonsselskap som destinasjon Voss?

Leiv Kenneth Nilsen: Destinasjon Voss er jo mer formidler for hele destinasjonene, da tenker vi på alt av næringsliv som er her oppe, mens dette her er jo mere konkret ut mot turisme. Det å skaffe nye kunder inn til oss. Datt litt ut av, hehe.

Intervjuer: Ja, men det er lov. Det vi hadde i tankene da vi lagde dette spørsmålet var dette med Aktiv Heile Året kontra å være med i et rent destinasjonsselskap på en måte vil være et mer overordnet ledd, der det ikke så mye to-veis symmetrisk kommunikasjon, mens i et sånt nettverk som Aktiv Heile Året, har bare fokus på dette med aktiviteter, og å gjøre regionen bedre, og at det er en bedre kommunikasjon med bedriftene som er med i nettverket. Er du enig?

Leiv Kenneth Nilsen: Jeg er faktisk veldig enig akkurat der, og det er som du sier, du fremmer reiselivet i hele regionen. Der selvfølgelig alle aktører vil jo dra nytte av at det blir dratt flere turister til Voss. Så jeg ser absolutt et stort fortrinn av å være medlem i Aktiv Heile Året som et supplement til å være del av destinasjonsutviklingen, eller destinasjonsselskapet.

Intervjuer: Hva er din/deres oppfatning av hva som er formålet og markedsstrategien til Aktiv Heile Året. Er det noe som er godt formidlet?

Leiv Kenneth Nilsen: Ehh, ha det er for sjå vidt blitt godt formidlet. jeg skal ærlig si at jeg har nok ikke satt med godt inn i selve markedsstrategien, selv om jeg kjenner til hovedlinjen der. Eh, men det er blitt veldig godt formidlet. Det har blitt opprettet egne dokument som alle medlemmene har muligheten til å gå inn å følge med på og bidra med om de ønsker det. Strategien den, det er klart at det er et helt nytt nettverk. Det vil jo bære preg av at det er litt prøving og feiling, og veien vil dannes litt etterhvert som man går den. Eh, men en absolutt på riktig vei, man har tatt mange gode beslutninger allerede. Dratt på felles seminar, hatt bedriftsarrangement i Berge og Stavanger, vært i Namibia igjennom ATTA, så det er klart at en har nok en rød tråd i bunn og jeg tror at den veien kommer til å bli tydeligere og tydeligere etterhvert som man går den. Så det er nok en god strategi som ligger til grunn her, men alle deltakerne og medlemmene har muligheten til å påvirke.

Intervjuer: Hvilke forventninger har du eller dere til Aktiv Heile Året etter endt prosjektperiode i 2016?

Leiv Kennet Nilsen: (tenkende) Det er vanskelig å si, vi har jo en forventning om at dette her skal dra frukter til både oss og andre i regionen. jeg håper jo at dette skal fortsette å være en suksess, og at det kan fortsette etter 2016. Det er klart at en av de store fordelene, er jo at vi blir knyttet veldig tett sammen. Det bidrar og til å knytte deg sterkere sammen med andre aktører utenfor nettverket. Bare man drar på sånne samlinger så blir man veldig godt kjent med hverandre, man får en veldig god relasjon, det er veldig lett å samarbeide etterpå. Og det er et samarbeid som jeg kommer til å fortsette uavhengig av hva som skjer med Aktiv Heile Året. Så jeg tror det er veldig mange positive effekter som vil komme av den nettverkssamlingen vi har igjennom Aktiv Heile året.

Intervjuer: Sånn som når det er flere aktører innad i nettverket. Oppfatter du at det er en konkurransesituasjon, at hver enkelt bedrift gjerne vil verne som sine egne interesser? da tenker jeg på hotell versus hotell og skianlegg versus skianlegg og aktivitet versus aktivitet.

Leiv Kenneth Nilsen: Nei, eh, konkurranse er sunt først og fremst, men jeg tror ikke denne typen nettverk, det er nok heller med på å bidra til at vi blir bedre samarbeid, man får pakket, man får tilbudt et komplett produkt til sluttbruker som gjør det veldig mye enklere for alle aktørene i nettverket. Eh, men litt konkurranse vil det jo alltid være, avhengig av nettveket eller ikke.

(Lite avbrudd i intervjuet)

Intervjuer: Hvis dette her med konkurranse er tilfellet, noe som det er til en hvis grad, men på en sunn måte, men hvis det hadde vært på en litt mer usunn måte, hvilke innvirkninger tror du det kan ha for tillitt innad i et slikt nettverk?

(Ingen respons)

Intervjuer: (Oppfølging) Dette her med å kunne stole på hverandre, og dette her med å ha denne følelsen av at folk gjør dette for nettverket sin del og ikke kun for sin egen del.

Leiv Kenneth Nilsen: Ja, for at de sitter å konkurrere til en spesifikk kunde som har henvendt seg til nettverket?

Intervjuer: Ja.

Leiv Kenneth Nilsen: Jeg ser ikke helt at det kommer til å skje, men altså er det jo ikke et prissamarbeid vi driver med her, det er det konkurransereguleringer for å drive på med, så det har vi ikke noe mulighet til å gjøre. Det er jo klart alle og enhver må jo få sitte å selge sine tilbud, og alle ønsker jo å få kunden til å komme å oppleve sitt produkt. Men det er jo som jeg har hørt fra en veldig smart kar her tidligere, det er det å få folk til regionen, då de til å benytte et eller annet her oppe, få en positiv opplevelse av regionen, ta dette med tilbake igjen, og formidle det deretter. Så kommer det nye kunder til Voss, så til slutt så gavner det enhver i regionen.

Intervjuer: Hvordan føler du at kommunikasjonsflyten er innad i nettverket. Hva som fungerer godt og dårlig, har du noen ideer om hvordan det kunne blitt gjort annerledes. Eller noe som du har med deg fra tidligere som har fungert bra, eller?

Leiv Kenneth Nilsen: Kommunikasjonen så langt går veldig mye på mail. Kunne kanskje vært enda flere samlinger, men det er klart det er ressurskrevende. Mail kan til tider kanskje mistolkes, det er ikke alltid like lett å kjenne på sinnsstemningen når folk sender en mail. Men i det store og hele føler jeg at det er blitt gjort på en ryddig og god måte så langt, men det er alltid rom for forbedringer. Vanskelig å si akkurat hvordan man skal finne forforbedre det uten at det skal bli for ressurskrevende. Om det er igjennom telefonkonferanser, skype for å effektivisere disse møtene. For

det er jo klart at det går mye tid til med til å kjøre noe felles møter. Det er mange aktører i nettverket. Hadde ikke noe flere gode innspill der.

NB! (Intervjuer samtykker på grunnlag av at han er med i nettverket) Intervjuer: Nei, jeg er forsvå vidt ganske enig i, jeg syns kommunikasjonsflyten er ganske bra, og jeg føler det er bra at den er toveis. Altså blir prosjektledelsen ikke sur om du kommer med latterlige innspill eller at du kommer med innspill. Du blir tatt seriøst og det er en god toveis....

Leiv Kennet Nilsen: ...mm, også føler jeg, man blir involvert hele tiden fordi informasjonen blir delt til alle sammen, så det er ikke asymmetrisk informasjon. Alle sitter med den samme informasjonen. Så det er en veldig flott måte å gjøre det på, og det har blitt opprettet et Dropbox nå der alle medlemmer har tilgang, hvor de kan gå inn å se alt som skjer, og det er som du sier, en direkte toveis kommunikasjon som fungerer veldig godt enn så lenge.

Din arbeidsplass

Intervjuer: Da skal jeg ta siste bolken. Det handler om din arbeidsplass. Informerer du innad i din bedrift om nettverket.?

Leiv Kenneth Nilsen: Ja, vi er veldig godt kjent her. Vi har (nølende) faktisk hvert fall en gang i måneden, så har vi et markeds møte her på raftingen i ledelsen, der vi får igjen, nå er det jeg som står hovedansvarlig for Aktiv Heile Året, Frode sitter også i den gruppa, men det er jeg som stort sett er med der og jeg informerer videre til ledelsen der. Nå er vi riktig nok kun få som er her oppe i vintersesongen. Guider og sånn, de kjenner - dette er jo et helt nytt nettverk - så de kjenner jo veldig lite til det, men det kommer også til å bli informert om at vi er en del av nettverket. Så absolutt noe som kommer til å bli delt innad i vår organisasjon.

Intervjuer: Ja, også, nå er det jo litt vanskelig å si i og med at PT har litt lite ansatte, men hvilke forhåpninger til kompetanse og kunnskap om nettverket vil du ha for dine ansatte. Dette vil da ha med å selge inn ehh, andre aktører i nettverket, f.eks med anbefalinger og sånne ting, vil du legge vekt på at de skal få kunnskap om det?

(Nå er det litt vanskelig å si, i og med at du per tidspunkt ikke har så mange ansatte. Men hvilken kompetanse ønsker du at dine ansatte skal ha om nettverket. Dette i henhold til å kunne selge inn andre aktører, og å videreformidle informasjon om disse?)

Leiv Kenneth Nilsen: Da tenker du på guider og instruktører som jobber for oss?

Intervjuer: Ja.

Leiv Kenneth Nilsen: At de skal informere kundene videre. Der har vi nok ikke fokusert så mye på enda, men det er rett og slett fordi vi har så veldig mye slev på raftingen, så vi prøver selvfølgelig å formidle videre de produktene vi har her i første runde. Men jeg tenker nok heller og at vi kommer til å informere kundene direkte ved å kjøre presentasjoner på TV. Den filmsnutten som nå har blitt tilgjengelig via Gry i destinasjonskontoret. Så den kommer til å bli representert. Det skal og sies at stort sett alle kunder som er hos oss, de har gjort en reservasjon på forhånd. Dvs. at de har vært i kontakt med oss på mail eller telefon, og alle våre bestillinger blir mer eller mindre skriftlig bekreftet tilbake igjen, og da vil det og bli informert om nettverket Aktiv Heile Året via den Fjords and Peaks logoen som kommer til å ligge i alle mailene våre. Så vi kommer aktivt til å dele den informasjonen som er tilgjengelig på den nettsiden der, og har absolutt ingen, eller vi ønsker å informere om alle andre muligheter som er i hele regionen vår. (entusiastisk og tilsynelatende ny tanke) Men der hadde det vært veldig fint om det hadde kommet noen retningslinjer fra destinasjonskontoret, eller Aktiv Heile Året nettverket, hva ønsker de at hver bedrift skal informere sine kunder om, hvordan man skal gjøre det. Ja, ok, det skal legges link i hvert mail du sender, det skal gjøres på nettsiden, sånn og sånn - slik at man får noen konkrete tiltak som skal gjøres, sånn at det er gjennomført rød tråd igjennom hele kommunikasjonen til alle maktørene i nettverket.

Intervjuer: Hvor mye tid sånn ca bruker du på nettverket pr uke. Da tenker jeg på mail, telefon og planlegging og andre.

Leiv Kenneth Nilsen: Veldig varierende. Det kommer litt an på om det er noen bedriftssamlinger, om det er noen presentasjoner som skal gjøres. Men enn så lenge så er det ikke enorme ressurser som har blitt lagt ned der, men jeg tror nok det er enklere å si at et gjennomsnitt på en måned. Og jeg ser nok for meg at det går med en arbeidsdag i måneden på alt som blir gjort i nettverket. Faktisk kanskje nærmere to arbeidsdager i måneden.

Intervjuer: Hva er bedriften din sin viktigste rolle i Aktiv Heile Året?

Leiv Kenneth Nilsen: Den viktigste rollen som vi har er vel å dele de erfaringer vi har som reiselivsaktør på Voss igjennom 20 år. Hva vi har lyktes med og hva vi ikke har lyktes med. Vår erfaring med pakketering (pakking av reiser), der vi har holdt på i veldig mange år. Jeg tror det er, en

så lenge, det vi kan bidra mest med i nettverket nå. Selvfølgelig komme med gode tilbud inn i nettverket, som dette berømte siste leddet kan få lov til å formilde videre til sluttbruker.

Intervjuer: Så litt generelt om reiseliv i Norge, føler du at det er en felles overordnet strategi i Norge og føler du eventuelt at Aktiv Heile Året komplimenterer dette?

Leiv Kenneth Nilsen: Der skal jeg ærlig si at jeg har for lite kompetanse om strategien i reiselivs-Norge, til å kunne uttale meg sånn reint spesifikt om akkurat det.

Intervjuer: Hvem føler du liksom bør informere deg om det.

Leiv Kenneth Nilsen: Det må vel bli Tuftin(Per Arne Tuftin, sjef i Innovasjon Norge) det (spøkefull). Hvem som skal informere meg om den overordnede strategien for reiselivs-Norge? Fjord Norge via destinasjonsselskapene vil jeg si. At det blir litt på Destinasjon Voss sine skuldre å ta den videre til oss. Altså kan det godt være de har informert også, men det kommer så enormt mye, ikke fra Destinasjon Voss, men ifra Destinasjon Norge, Innovasjon Norge, Fjord Norge, så kommer det så mye mailer og det er veldig lett for... - altså de er utformet som et nyhetsbrev og en har rett og slett ikke tid til å sette seg inn i hver enkelt mail som kommer fra alle disse. Der får du mye, om ikke daglig, så ukentlige mailer. Altså kan du sitte i en time på en mail for å komme igjennom alt stoffet som er der. Jeg hadde nok lest det mer grundig om det hadde kommet fra Destinasjon Voss enn hvis det kommer fra Destinasjon Norge.

Intervju med Anne Cathrine Enstad fra Voss Vind 21. mars 2014

Intervjuer: Kan du gi en kort presentasjon av deg sjøl, bedriften du representerer.

ACE: Ja, Voss Vind, en aktivitetsbedrift. Anne Cathrine, pr nå stilling som booking og regnskapsansvarlig i Voss Vind. Har erfaring fra reiseliv mange år åt ende. Både bak disken og framfor disken. Jeg har jobbet som turistsjef og hotellsjef, jobbet mange år innenfor rein servering, bar. Den type service. Har vært her i et år, begynte her i januar i fjor.

Intervjuer: Litt om Voss Vind da. Antall ansatte, hvilke kundegrupper du har.

ACE: Altså Voss Vind er jo et egentlig sært aktivitetstilbud, men som er gjeldene og aktuelt for absolutt alle. Slik at oss har, det vi tilbyr er jo opplevelsen av fritt fall, enkelt og greit. Så har vi som tilleggssytelser at vi kan holde møtelokaler. Vi kan selge dagpakkemøter, og vi kan også bruke huset vårt til rappellering, slik som vi har utviklet det i dag. Så det er mulighet for flere ting. Men oss selger flytid, både for førstegangsflygende og profesjonelle. Vi har i tid størst andel profesjonelle, i mengde folk så har vi størst andel førstegangsflyvende, men de bruker mindre tid når de er her. Men det er også profesjonelle, det er bedrifter og det er førstegangsflygende der du har alt fra utdrikningslag, barn, familier, i hovedsak nordmenn.

Intervjuer: Er du/dere med i flere samarbeidsnettverk enn aktiv hele Året? Eventuelt hvor mange og hva er de forskjellige

ACE: pr. i dag ikke andre, nei. Vi er medlem i Destinasjon Voss og igjennom Destinasjon Voss er vi med i Aktiv Heile året. Så har vi direkte samarbeid, en-til-en samarbeid. Men ikke noe nettverk nei, grupperinger.

Intervjuer: Du har jo jobbet i bransjen i mange år, hvilke erfaringer har du innen samarbeidsnettverk som du har vært medlem i før?

ACE: Det er rart med det, men det er alltid veldig vanskelig å få til. Alle vil veldig mye, veldig vanskelig å få til. (Nølende) - Nå hørtes jeg veldig negativ ut, men det er alltid dette her atte vil den personen selge for meg, eller vil den selge bare for seg selv. Sikkerheten på at en selv blir representert i et fellesskap, eller, ikke riktig å si misunnelse, men det er noe som henger ved reiselivet. Men, det jeg har vært borti er at uansett så står en sterkere i lag. Og så er det veldig mye opp til en selv hvor mye man får ut av de ulike nettverkene eller samarbeidsgruppene man er med i. Du er nødt til å yte noe selv du kan ikke bare sitte å ta. Du er nødt til å yte.

Aktiv Heile Året

Intervjuer: Da skal vi snakke litt om Aktiv Heile Året. Hvorfor ble dere med i Aktiv heile året nettverket?

ACE: Du det var før min tid, så det vet jeg ikke helt. Men jeg vil tro det var en naturlig årsak, at det var naturlig at vi skulle være med der. Som en av, kanskje cocky å si hovedattraksjonene, men jeg vil si at Voss Vind er en stor aktør på Voss da. Så hvis vi ikke var med i det nettverket så ville det vært helt utopi (feil ordbruk? "Utopia er i moderne språkbruk en betegnelse for det perfekte samfunn («et utopia»)) Både i destinasjonsselskapet og Aktiv Heile Året. Det tror jeg falt seg helt naturlig at vi skulle være med.

Intervjuer: Når du kom inn her, hvilke forventninger hadde du da til nettverket eller å være medlem av et slikt nettverk? Hva forventer du å få ut av et samarbeid og hvilke effekt vil det ha for bedriften din?

ACE: Altså oss, eh vi er en liten bedrift, vi har en aktivitet å levere i utgangspunktet, vi kan fylle på med litt flere ting. Og vi er en liten bedrift ja, vi er en liten bedrift i utøvelse, men vi er mellomstor bedrift på budsjett og omsetning, altså økonomisk sett, så har vi midler til å utøve nok så mye store ting på egenhånd. Bank i bordet, vi er heldige i så måte. Men vi er for liten til å få tyngde utad. Så vi er litt avhengig av og prisgitt av å være med i - og jeg syns Aktiv Heile Året er positivt, at de drar ut noen grupper fra destinasjon Voss, slik at en ikke bare blir en stor masse mas, "hva skjer egentlig i Destinasjon Voss", men at det er en gruppe som det kan jobbes litt mer direkte på. Så vi er litt prisgitt at vi kan være med i et slikt samarbeid for å få til litt tyngde og synes større utad, og får pressa priser, og kreativitetsnettverk. Vi har kanskje et stort nettverk mot Oslo, du har mindre. At vi kan dele på de relasjonene vi har. Du har et kjempestort i Stavanger, der har ikke vi noe men vi kan dra nytte av dine relasjoner da. Og dette her å enklere forstå en annens konsept og kanskje bygge pakker som passer. Det må ikke være Voss Vind og Oppheim Hotell, fordi atte, ja, vi har et større nettverk å ta av og velge det som er naturlig. For oss vil det jo være naturlig å samarbeid med et hotell som ligger nærmere, men så er det helt avhengig av hvordan gruppe som skal komme og kanskje det vil være naturlig å bruke Fretheim

eller Myrkdalen, sant. Altså har du mer å spille på da. Så vi er litt ja, altså litt prisgitt av å være med i et slikt fellesskap, og selvsagt må vi være med, vi kan ikke sitte å forvente at det skal skje noe, vi må jo også bidra inn selv også. Men vi synes det er en viktig gruppering hvis man får det til å fungere.

Intervjuer: Hvilke ulemper vil det være med et sånt nettverk? Du var jo litt inne på det, dette her med at du må gi, ikke bare forvente og forvente?

ACE: Nei du er nødt til å yte selv. Og det tror jeg kan si det at vi er ikke den som har bidratt mest til å begynne med, for det fungerte ikke slik på huset her. Og så, vi er vel i ferd med å snu det for vår egen del. Ehm, men vi, ja hva som kan feile i et slikt...(utydelig).. Mye prat og lite handling kan det fort bli i slike grupper. Mange hensyn å ta. Mange meninger."Please" alle sammen. Prosesser opp mot avgjørelser som på grunn av at mange som mener mye kan fort bli feil, og kanskje avgjørelser blir tatt på flere grunnlag, kanskje, eller ut ifra den som roper høyst kanskje. Så det er klart at slike ting, men det blir det jo fort da, men i grupperinger kanskje uansett. Men det er jo, i en slik gruppe må det være en klar og rettferdig ledelse og konsekvent ledelse.

Intervjuer: Så at det er på en måte ganske toveis kommunikasjon mellom ledelse og bedriften.

ACE: Ja, altså de som er medlemsbedriftene i Aktiv Heile Året må selvsagt (legge ved å gjør det?)(Legge mye ipå den som sitter som prosjektleder) Og at de har, hva heter det, beslutnings, at de kan ta mange beslutninger uten at vi må vite alt, skulle jeg til å si. Men det for prosjektledelsen å ta de riktige vurderingene på involvering av medlemsbedriftene.

Intervjuer: Hvordan føler du Aktiv Hele Året som nettverk, kontra det å være medlem av et reint destinasjonsselskap fungerer da? Mener du at et nettverk liksom har mer å komme med enn et destinasjonsselskap.

ACE: Altså dette er veldig, dette trur jeg nesten er opp til hver region, kommune eller fylke du hører til, trur jeg. Veldig individuelt om en kan bruke det uttrykket på det. Det kommer helt an på hvordan destinasjonsselskapet fungerer, det kommer an på hvilke område du representerer. Før jeg kom hit var jeg så vidt Gjøvik. Gjøvik er jo organisert slik at 5 kommuner som til dels samarbeider helt ok, inn mot et felles reiselivs lag. Som nå for 1 år siden ble fusjonert med Hadeland. Så nå er det jo, jeg vet ikke helt hvor mange kommuner, men det kom cirka 4-5-6 kommuner til. Og de får det på en måte til å fungere. De har ikke slike spesielle nettverk. Hadde det hvert fall ikke da. Da var det bare reiselivslaget. Men de

kjørte prosjekter der jeg satt å jobbet med et fisketurisme prosjekt, for hele reiselivslaget. 5 kommuner. Og de bygget da selvfølgelig et nettverk. Ja ja, det ble da på en måte et nettverk. Men der ble alt organisert av reiselivslaget til hver en tid. Heima altså Lesja, Bjorli, Nordalen, Nasjonalparkrike. Der var jeg med på å starte opp det som er Nasjonalparkriket i dag, det var heller ikke noe nettverk egentlig, men der gikk 5 reiselivslag i lag og bygget et stort nettverk. så det var ikke et nettverk i selskapet, men 5 selskaper gikk sammen for å lage et stort nettverk. Så det tror jeg er veldig individuelt. Slik som her, så er dette jo et kjempespennende område, det går både på det rene reiselivet, turisme, fjell, fjord, aktiviteter og arrangement. det er jo et område for, da tenker jeg ikke bare Voss da men Bergen, Voss, Hardanger, det er jo mye arrangement, det kan jo være et nettverk eksempelvis. Du kan jo også starte opp med bare ski og vinter, kan jo også ha et nettverk. Veldig individuelt. Så sant det er konstruktivt bygd opp, og man har midler til det så er jo et nettverk absolutt bra.

Intervjuer: Du har jo vært inne på det, men dette med at dette nettverket differensierer seg med andre nettverk du har vært medlem av.

ACE: Hvordan Aktiv Heile Året differensierer seg? Jeg synes, men nå har jeg jo litte grann mer, men synes endrer seg jo. Men jeg synes i bunn og grunn at Aktiv Heile Året er en god ting. Men jeg ser at det er endel forbedringspotensialer, føler at det er litt slike barnefødsler, men kanskje at det burde være over etterhvert nå, men det er jo selvfølgelig litt utskifting av noen. Bedriftene er jo hovedsakelig de samme, men personene skiftes jo ut. og personene endrer jo mening seg, selv om det er samme bedriften. Slik at det blir litt urolig, men det vil det jo være i et nettverk. Det er jo helt klart et forbedringspotensialer, tror jeg. Men det er ikke det verste jeg har vært borte i da. For å si det slik.

Intervjuer: Hva er din oppfatning av hva som er formålet og markedsstrategien til Aktiv Heile Året, er det lett å forstå den?

ACE: Nei, altså vi pratet om det her på huset i går, eller hele uken egentlig. det har kanskje også noe å gjøre med at vi (jeg) ikke har vært med fra starten av. At det ikke er helt klart kanskje. Selv om vi har tilgang på alle papirer, vedtekter, alt. Nei altså, om man ser på aktivitetsplanen til nettverket. Det er jo ikke mange store ting der. Føler liksom at det er litt adhoc, «ja det er vi med på!» I stedetfor å tenke langsiktig, «hva er det vi vil oppnå?». Vi har jo en plan om at vi skal øke med 80 000 gjestedøgn i løpet av 2016. Da har vi jo på en måte et mål, men det sier jo ingenting om hva slags folk vi vil ha til å gjøre det.

Intervjuer: Nei, ikke på samme måte, men det er jo noe som blir revidert nå da, og jeg vil tro at om ikke alt for lenge vil det komme et nytt strategidokument, der det er litt mer tallfast og konkret.

ACE: Ja, konkret. Jeg føler at det er litt mye babling, og at det flyter litt på toppene. Det er ikke konkret godt nok. Om man ser da på den aktivitetsplanen for nettverket, så er det jo 3 sider- 2 sider, med alle messene som Destinasjon Voss skal på, det er jo et hav av messer. Det er litt slik Ole Brumm, ja takk begge deler, her kjører vi på. Så det er jo en enorm aktivitet, men slik isolert sett for Aktiv Heile Året, så når vi ikke det vi har bestemt, blir det litt frustrasjon.

Intervjuer: Hvilke forventning har du til Aktiv Heile Året etter endt prosjektperiode i 2016?

ACE: Det er jo dette da med nettverk i nettverk, nettverk i bedriften, bedrift i bedriften. Vi har jo alle ganske sterke merkevarenavn geografisk, altså Flåm, Nærøyfjorden. Odda er jo på tur opp. Hardangerfjorden i seg selv, Bergen, Voss er jo sterke merkenavn i seg selv, men det er klart at om vi lander på Fjords&Peaks sine grenser, og det skal bli noe som det, men det tar tid, det tar tid, men at det skal bli noe som er relatert til mye større område der man faktisk har alle de goodiebagane som det er. Med Voss og Hardangerfjorden, fjell, fjord, aktiviteter, arrangement, musikk, kultur, mat, altså alt det det er da. At det skal være en fellesnevner som ikke skal ta over for Voss, Odda og Hardangerfjorden, men som skal være supplering. Det er vel slik hvor mange, hvor mye skal du ha. Hvor mange hjemmesider skal man ha?, hvor mange navn skal du ha?, hvor mye nettverk skal du ha?. Det må være en langsiktig plan, det må være klart hva vi vil, og det må jobbest mot det uansett, og det tar tid. Vi kan ikke nå si at dette går ikke, for så og avslutte dette nettverket, for da og at det går 2 år, og det blir nye prosjektmidler og vi begynner på nytt igjen, bare under et annet navn. Enten går vi for det, ellers gjør vi det ikke. Det som Aktiv Heile Året eller Destinasjon Voss da kan få solgt ut igjen som en stor gruppe, oppmerksomheten vi kan få, tyngden, dette må bli lagt merke til, at du kommer fra Destinasjon Voss, at du kommer fra Aktiv Heile Året, at du kommer fra regionen, sant. Dere er Bla Bla Bla.... til at man skal dra i land noen avtaler, som drar penger og omsetning, og folk inn i området. og at kontakten som blir innad i nettverket, at vi blir flinkere til å rikke hverandre og være mer bevist på hele området vårt da. Ikke bare hva som foregår innenfor husets 4 vegger her. For vi alene klarer det ikke. Vi er helt avhengige av all aktivitet rundt, vi kan ikke bare sitte å tro at vi klarer oss på egenhånd, for det gjør vi ikke.

Intervjuer: Når det er flere aktører innad i nettverket, oppfatter du at det er en slags konkurransesituasjon, og at hver enkelt bedrift vil verne om sine egne interesser?

ACE: Det var det jeg sa til å begynne med. Det er alltid der, men jeg føler det ikke så sterkt egentlig. Men en ting er jo hva som blir sagt i sosiale lag, og rundt bordet. Vet ikke hva folk sier når de er ute. Og jeg har ikke vært med på så mye ute enda, så jeg vet ikke hvordan nettverket oppfører seg ute. Om det er lov til å si? jeg vil ikke være mistroende, men slik i utgangspunktet synes ikke jeg det er så veldig mye av mitt

og meg. Det er jo der, men noen ting enn hva som reelt skjer. Litt konkurranse er jo sunt. Det er jo klart om vi bare "mista jeg en buss, og reiste den dit, det er jo bare i orden det", så kan man jo sette kroken på døra. Konkurranse må det være, konkurranse skjerper det jo bare. Konkurranse gjør oss bedre, men folk har litt mye bedre til å tenke region, enn kun sin egen bedrift. Man må dele på det. En gang er det kanskje du som drar i land en kjempeavtale, men i neste omgang så drypper det på de andre. De som er store er store da, det er ikke til å komme fra, men da er det jo dess viktigere at de som er små er på, og er med og ikke berre sier ja ja, men at man får en god dialog der man kan ha diskusjoner og ikke alltid være enige om ting, føler jo på en måte at det ikke er stor konkurranse.

Intervjuer: Føler du at dette med tillit under en konkurransesituasjon er en issue? For eksempel om en bedrift skal representere nettverket, kommer de til å trekke frem mitt produkt?

ACE: Det vi har snakket om her da, internt er at vi ikke nødvendigvis er redd for at vi ikke skal bli presentert. Da snakker jeg om oss, men vi er mer der at det er faktisk ikke bare en seng vi skal selge. Vår aktivitet er veldig spesiell. vi pratet om det senest i dag morges om at via ferrata, zip line og himmelstigen, jeg kan prate om det, men jeg kan ikke selge det på samme måte som de kan for det er så spesielt. Og det vi har her, er så spesielt at vi er redd for at vi ikke skal bli riktig fremstilt, siden det er så spesielt som det er. Men vi er ikke redd for at vi ikke skal bli nevnt, vi er redd for å bli feil fremstilt. Vi vil være der hvert fall nå til å begynne med, så vil vi være der fordi det er så spesielt det vi holder på med. Konkurransesituasjonen vil alltid være der i bunn, så handler det om å bygge tilliten og bevise. Derfor vil vi nå i begynnelsen være med, for å framstille vårt produkt riktig. Det er ikke fordi vi tror Slåtten eller Brakanesgruppen ikke skal snakke om oss, men fordi de ikke vet hva det er. De klarer ikke fremstille det godt nok.

Intervjuer: Hvordan føler du at kommunikasjonsflyten er innad i nettverket?

ACE: Den kommunikasjonsflyten synes jeg kan forbedres, den synes jeg ikke fungerer godt. Jeg synes... Jeg synes at det av og til i den Aktiv Heile Året gruppen, fra prosjektledelsen er litt ovenfra og ned holdning. Noe som da gjenspeiler seg i informasjonsflyten, synes jeg.

Intervjuer: Hvordan ville du ha gjort det annerledes?

ACE: Det er jo lett for meg utenfra å si da, men jeg tenker det at en prosjektledelse sitter med tillatelse til å ta avgjørelser, på vegne av en gruppe. Og det må gruppen stole på, og at de gjør det som er riktig. Men

jeg synes at i flere tilfeller det har vært litt vi har bestemt, der det på en måte ikke er rom for diskusjoner, og det da ved neste samling viser seg at det de har vært så standhaftige på faktisk ikke blir noe av, da blir det litt feil framgangsmåte av og til. Det som har skjedd nå med denne Oslo turen, der synes jeg de benytter feil framgangsmåte. Det fungerer ikke. Og det går også på dette med informasjonsflyt. En uke før turen skal gå så vet faktisk ikke medlemmene at det ikke blir noe av turen. Det er for dårlig. Det fungerer for så vidt med den Dropbox saken, og i dagens fantastiske tekniske verden er jo den grei. Og da er det opp til hver enkelt medlemsbedrift å bruke den. Dropoxen ligg med utrolig mye info, og lister. Den må hver enkel medlemsbedrift bruke. Nei, jeg synes det skorter litt på god naturlig dialog. Hele prosjektet med turer til store byer for å promotere nettverket gikk litt dårlig. Ok i Bergen, halvering i Stavanger og avlysning i Oslo irriterer meg grenseløst. Hele måten og alt som ble gjort rundt det. Jeg sier ikke at det alltid er sånn, men det har noen drypp innimellom som ikke fungerer da. Men nettverket har vært siden 2013, og det kan være mange årsaker til dette, men der er det et forbedringspotensiale.

Intervjuer: Det har vel noe med planlegging, og strukturert planlegging å gjøre?

ACE: Ja, absolutt. Jeg sa fra skriftlig og muntlig til alle aktørene, og også til Innovasjon Norge, fylkeskommunen og styringsgruppa, og at det fra prosjektledelsens side skal være surmulning for det, så synes jeg de skal ta det på egen kappe. Jeg spurte Gry om det var greit, og hun sa ja. Vi er medlemmer av et nettverk, so da bør alle bli informert om hva som foregår og også være åpne for diskusjon og kritikk

Intervjuer: Din arbeidsplass, Voss Vind. Informerer du innad i din bedrift om nettverket?

ACE: Ja!

Intervjuer: Hva gjør du for å informere?

ACE: Vi er jo endel av aktivitetsbedriftene i nettverket, og vi har det oppe som diskusjonstema i styret og på styremøter. Vi har bedriftsmøter hver uke, så snart vi har tid til det. Og alt etter behov blir det informert om hva som skjer i nettverket. At vi er endel av det, og relasjonene vi har. Så Nettverket vil, eller kanskje ikke blant alle ansatte, instruktører til hver en tid like er koblet til hva nettverket driver med, men informasjonen og de som sitter i ledergruppen vet godt hva Aktiv Heile Året er, og at vi er med i det.

Intervjuer: Det overlapper jo spørsmålet om hvordan stiller dine ansatte seg kunnskapsmessig i forhold til å kunne selge inn andre aktører i nettverket?

ACE: Vi har nok noe å gå på her, må ha mer bevisstgjøring på nettverket. men, når det kommer kart, og hjemmesider som blir enklere for oss å bruke, så blir det kjempemessig. Det er veldig bra at det kommer. Det blir da enklere for oss å sende informasjon videre, og vi har en jobb å gjøre der. Enda mer bevisstgjøring.

Intervjuer: Hvor mye tid bruker du gjennomsnittlig på nettverket pr uke?

ACE: Det går veldig opp og ned, nei herregud. Siste tiden har jeg brukt veldig mye, så går det lenge uten at jeg gjør noe. i Gjennomsnitt 2 til 3 timer pr uke gjennom hele året kanskje. Kanskje litt mer også.

Intervjuer: Hva ser du på som bedriften du representerer sin viktigste rolle i nettverket:

ACE: At vi leverer kvalitet på den varen vi har. Så vi ikke drar ned tilbudet i Aktiv Heile Året nettverket. Så tenker jeg at vi må inn der som en samlende faktor. Vi skal være med å skape felleskapet. Vi må ta vare på vår kvalitet og sørge for at den blir holdt, og at vi leverer bra. At vi skal ha en samlende effekt og være engasjert inn mot felleskapet. Og at vi kan bidra på den innovative biten. Nytenking inn mot nettverket.

Intervjuer: Føler du at det er en felles overordnet strategi i reiselivs Norge, og komplimenterer nettverket denne?

ACE: ja, jeg er nok enig med sånn som det er nå, at det skal være færre små destinasjonsselskap. Jeg har vært med såpass lenge at jeg ser alt slitet som fulgte med å skaffe penger ut til de små reiselivslagene. At en får mindre tid på aktivitet for man er ålene, så jeg er med på at man kutter ned på midlene, og at det kun går ut på større lag eller destinasjonsselskap. Det synes jeg er greit. Det må være åpenhet for organisering av slike nettverk for å spisse områder som helt klart vil ha nytte av det.

Intervjuer: Hvem føler du har ansvar for at Voss Vind skal vite den overordnede strategien?

ACE: Den overordna strategien for reiselivs Norge? Nei, gud bedre meg, det får vi finne ut av selv. Nei, det er vel jeg og Stian (Daglig leder) som har ansvar for at Voss Vind skal vite denne. Det skal vi ha kontroll på, og jeg har kontroll. Stian er jo ny innen reiselivet, men jeg skal stille han kontrollspørsmål og lære han denne. Du har departementet, og det store overordna turistkontoret, Så på fylkesbasis, så destinasjonen, så bedriften. Det er jo mange ledd da, veit heller liksom ikke hva som burde være borte av de heller. Men jeg har kontroll på tingene! Viktig å tenke over grensene, og å sette turisten i fokus. Om jeg tenker hjemme da, altså Nasjonalparkrike, der har man misunnelse, og der har man det. Du kan spørre Ove, for det er noe som egentlig ikke fungerer.

Men en sånn liten bottom line, så er Nettverket er egentlig ikke dårlig organisert ut fra andre jeg har vært borte i før.